



Anciens Combattants
Canada

Veterans Affairs
Canada

Évaluation globale de la commémoration

Mars 2018

Direction générale de la
vérification et de l'évaluation

Canada 

Table des matières

Sommaire	i
1.0 Introduction et contexte organisationnel	1
2.0 Portée et méthodologie	3
➤ 2.1 Méthodologie	3
➤ 2.2 Limites et défis analytiques.....	4
3.0 Aperçu – Anciens Combattants Canada, Direction générale de la commémoration	5
4.0 Planification et financement	6
➤ 4.1 Planification	6
➤ 4.2 Financement du programme de commémoration	7
5.0 Intégrité commémorative	12
6.0 Harmonisation	14
➤ 6.1 Possibilités d’harmonisation accrue au sein du Ministère.....	14
➤ 6.2 Possibilités d’harmonisation accrue au sein de la Direction générale de la commémoration.....	15
7.0 Structure de gestion/structure organisationnelle	16
8.0 Possibilités/pratiques exemplaires	18
➤ 8.1 Comparaison internationale.....	18
➤ 8.2 Anciens Combattants Canada – Approche relative aux médias sociaux.....	18
9.0 Conclusion globale	19
Annexe A : Responsabilités d’Anciens Combattants Canada précisées dans la Politique de commémoration du gouvernement du Canada	20
Annexe B : Dépenses organisationnelles et équivalents temps plein, par résultat stratégique	21
Annexe C : Anciens Combattants Canada, Cadre ministériel des résultats, responsabilités essentielles et programmes	22
Annexe D : Lieux commémoratifs d’Anciens Combattants Canada en Europe	23
Annexe E : Comparaison du taux de fréquentation des 35 lieux historiques nationaux les plus visités – Exercice 2015-2016 pour Parcs Canada (PC) et année civile 2015 pour Anciens Combattants Canada (ACC) (sauf les canaux historiques)	24
Annexe F : Résultats de la campagne dans les médias sociaux, Semaine des vétérans 2017	25

Sommaire

L'évaluation globale de la commémoration a été réalisée conformément au Plan approuvé d'évaluation pluriannuel axé sur les risques de 2017-2022 d'Anciens Combattants Canada et conformément à la directive et aux normes précisées dans la *Politique sur les résultats* de 2016 du Conseil du Trésor du Canada.

L'évaluation globale de la commémoration évalue la Commémoration du point de vue stratégique. Elle a permis à l'équipe d'évaluation de se pencher sur les liens entre les programmes ainsi que sur les aspects n'ayant pas été évalués en profondeur dans le cadre d'évaluations antérieures (*Évaluation des avantages et services liés à la commémoration* et *Évaluation de la reconnaissance et de la sensibilisation du public*).

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

Les recommandations suivantes découlent de l'évaluation.

Recommandation 1

Il est recommandé que la directrice générale, Commémoration, dresse un plan stratégique à long terme pour toutes les initiatives relevant du secteur de responsabilité essentiel lié à la commémoration et qu'elle s'efforce d'obtenir du financement stable à long terme pour assurer leur planification et leur mise en œuvre efficaces.

Recommandation 2

Il est recommandé que la directrice générale, Commémoration, réalise une analyse approfondie des coûts liés aux besoins des 14 lieux commémoratifs à l'étranger en matière d'opérations, d'entretien et de conservation et qu'elle détermine les investissements nécessaires à moyen et à long terme.

Recommandation 3

Il est recommandé que la directrice générale, Commémoration, prenne des mesures pour assurer l'intégrité commémorative continue du Mémorial national du Canada à Vimy et du Mémorial terre-neuvien à Beaumont-Hamel, en France.

1.0 Introduction et contexte organisationnel

Comme il est indiqué dans le *Cadre ministériel des résultats* d'Anciens Combattants Canada (ACC), l'exécution des programmes et des activités du Ministère relève de trois secteurs de responsabilité essentiels :

- 1. Avantages, services et soutien** : Ce secteur appuie les soins et le bien-être des vétérans ainsi que des personnes à leur charge ou de leurs survivants grâce à un éventail d'avantages, de services, d'activités de recherche, de partenariats et d'activités de défense des intérêts.
- 2. Commémoration** : Ce secteur rend hommage aux sacrifices et aux réalisations de ceux et celles qui ont participé aux efforts militaires du Canada.
- 3. Ombudsman des vétérans** : Ce secteur assure l'examen indépendant et impartial des plaintes et des questions liées aux programmes et aux services offerts par le portefeuille des Anciens Combattants et fait respecter la *Déclaration des droits des anciens combattants*.

La présente évaluation globale porte sur le deuxième secteur de responsabilité essentiel, la commémoration. ACC s'acquitte de sa responsabilité en matière de commémoration par l'intermédiaire du Programme Le Canada se souvient et du Programme de funérailles et d'inhumation. Ces programmes ont récemment fait l'objet de deux évaluations : *l'Évaluation des avantages et services liés à la commémoration* et *l'Évaluation de la reconnaissance et de la sensibilisation du public*.

Les responsabilités d'ACC en matière de commémoration sont précisées dans la *Politique de commémoration du gouvernement du Canada*, qui définit la commémoration comme le fait de « perpétuer le souvenir des sacrifices, des réalisations et de l'héritage de ceux qui ont servi à titre de militaires ou de civils au cours des guerres, des conflits et des missions de maintien de la paix sanctionnées par le gouvernement ». La responsabilité de mettre en œuvre cette politique relève principalement du ministre des Anciens Combattants. Les responsabilités d'ACC en matière de commémoration, telles qu'elles sont énumérées dans la *Politique de commémoration du gouvernement du Canada*, sont présentées à l'annexe A.

Au cours de l'exercice 2016-2017, le secteur de responsabilité essentiel d'ACC lié à la commémoration :

- a utilisé 91 équivalents temps plein (ETP), ce qui représente 3,45 % des 2 636 ETP d'ACC;
- a occasionné des dépenses totales (de programme et de fonctionnement) de 55 553 811 \$, ce qui représente 1,5 % du total des dépenses annuelles d'ACC de 3 702 281 327 \$.¹

¹ N'inclut pas les coûts d'exploitation pour l'Hôpital Sainte-Anne.

Pour obtenir plus de détails sur les ETP et les dépenses des exercices 2011-2012 à 2016-2017, consulter l'annexe B.

2.0 Portée et méthodologie

L'évaluation globale du Programme Le Canada se souvient portait sur la commémoration du point de vue stratégique. Elle a permis à l'équipe d'évaluation de se pencher sur les liens entre les programmes ainsi que sur les aspects n'ayant pas été évalués en profondeur dans le cadre d'évaluations antérieures (*Évaluation des avantages et services liés à la commémoration* et *Évaluation de la reconnaissance et de la sensibilisation du public*).

L'évaluation a été menée conformément à la directive et aux normes précisées dans la *Politique sur les résultats* (2016) du Conseil du Trésor du Canada. Elle couvre la période du 1^{er} avril 2012 au 30 septembre 2017, et elle a été réalisée entre septembre 2017 et décembre 2017.

Tableau 1 : Thèmes de l'évaluation

Planification et financement
➤ Planification stratégique à long terme
➤ Financement de programme
➤ Contraintes financières
Intégrité commémorative
➤ Mémorial national du Canada à Vimy, Mémorial terre-neuvien à Beaumont-Hamel
Harmonisation
➤ Occasions d'harmonisation accrue au sein du Ministère
➤ Occasions d'harmonisation accrue au sein de la Direction générale de la commémoration
Structure de gestion/structure organisationnelle
➤ Les structures actuelles facilitent-elles un processus décisionnel efficace et efficient pour les objectifs et les priorités en matière de commémoration?
Occasions
➤ Comparaison internationale
➤ Pratiques exemplaires

2.1 Méthodologie

La méthode de recherche a intégré de multiples sources de données, ce qui assure la fiabilité des renseignements recueillis et des résultats présentés. L'évaluation était de nature formative² et a reposé sur une combinaison de données qualitatives et quantitatives, notamment des données réunies dans le cadre d'évaluations antérieures de la commémoration ainsi que dans le cadre de la vérification des cérémonies et des activités à l'étranger, comme indiqué au tableau 2.

² Des évaluations formatives sont menées dans le cadre de la planification et de l'amélioration des programmes. Elles permettent de déterminer si un programme est sur la bonne voie et s'il y a des moyens de l'améliorer pour mieux répondre aux besoins de la clientèle.

Tableau 2 : Sources d'information examinées durant l'évaluation globale de la commémoration

Méthodologie	Source
Examen de documents non ministériels	Des documents clés non ministériels ont été examinés, notamment des rapports parlementaires, des documents relatifs au budget fédéral, des discours du Trône, des articles et des évaluations de programmes de commémoration menées par d'autres ministères fédéraux.
Entrevues et/ou observation en milieu de travail	Une vingtaine d'entrevues ont été réalisées auprès d'informateurs clés durant la phase de travail sur le terrain de l'évaluation. En outre, le présent rapport repose sur la quarantaine d'entrevues menées dans le cadre de l' <i>Évaluation de la reconnaissance et de la sensibilisation du public</i> et de l' <i>Évaluation des avantages et services liés à la commémoration</i> . Ces entrevues ont été menées auprès de la haute direction d'ACC; des employés d'ACC chargés de l'exécution des programmes de commémoration; des partenaires d'ACC et d'autres ministères offrant des programmes similaires et d'autres experts en la matière. Des observations directes ont été effectuées aux lieux commémoratifs d'ACC en Europe.
Étude de documents ministériels et recherches secondaires	Les types de documents ministériels/renseignements suivants ont été examinés pour comprendre les composantes, leurs autorisations et leurs exigences, ainsi que les principaux enjeux : protocoles d'entente et leurs annexes; vérifications et évaluations antérieures; politiques; processus opérationnels; comptes rendus de décisions; documents de planification stratégique et opérationnelle; rapports sur le rendement; résultats de sondages; contrats conclus avec des tiers; factures; médias sociaux; informations diffusées par les médias et correspondance.
Analyses statistiques	Les données financières et opérationnelles recueillies par ACC pour les exercices financiers de 2012-2013 à 2016-2017 ont été examinées.
Sondage	Les résultats du récent <i>sondage sur les initiatives de commémoration</i> mené lors de l' <i>Évaluation de la reconnaissance et de la sensibilisation du public</i> ont été examinés. Le questionnaire du sondage a été rempli par 67 personnes ayant déclaré être des vétérans ou des membres des Forces armées canadiennes (FAC) qui travaillent à ACC.

2.2 Limites et défis analytiques

L'évaluation a permis de faire ressortir les limites et les défis suivants :

- L'équipe d'évaluation n'a pas parlé directement aux Canadiens. Elle a eu recours à la recherche existante sur l'opinion publique, dans la mesure du possible.

Il faudrait tenir compte de ce point en lisant les constatations de l'évaluation.

3.0 Aperçu – Anciens Combattants Canada, Direction générale de la commémoration

Les responsabilités de la Direction générale de la commémoration, par direction/unité, sont comme suit (en date du 30 septembre 2017) :

Opérations de commémoration – Cette direction est responsable de la planification et de l'exécution des cérémonies et des activités de commémoration au Canada et à l'étranger; elle verse des fonds, par l'entremise du Programme de partenariat pour la commémoration, aux collectivités et aux organismes entreprenant des initiatives de commémoration. En outre, elle est responsable du programme des décorations et des citations, des Livres du Souvenir, de l'entretien de cimetières et de sépultures ainsi que du Programme de funérailles et d'inhumation.

Opérations européennes – Cette direction représente ACC en Europe quant à toutes les questions touchant la commémoration des Canadiens morts à la guerre et la contribution des Forces armées canadiennes en temps de paix et de guerre; supervise les activités quotidiennes et l'entretien de 14 monuments de guerre canadiens (y compris la gestion des biens et des installations); mène des cérémonies et des activités de commémoration; fournit des services d'interprétation de mémoriaux et des renseignements aux visiteurs; gère le programme de guides étudiants d'ACC et s'efforce de conserver l'intégrité culturelle des lieux commémoratifs canadiens.

Apprentissage et projets spéciaux – Cette direction est responsable des activités d'apprentissage, de numérisation et de diffusion; elle procure des ressources pour les salles de classe et le grand public en format imprimé, numérique (en ligne) et autres formats afin d'inciter les jeunes, les éducateurs et la population générale à participer à des activités de commémoration et à se renseigner davantage sur l'histoire militaire du Canada et elle maintient des partenariats au sein et à l'extérieur du Ministère dans le domaine des initiatives culturelles ou créatives. En outre, elle est responsable du Mémorial virtuel de guerre du Canada, de l'Inventaire national des monuments commémoratifs militaires canadiens ainsi que de la collection de vidéos Des héros se racontent.

Politiques et planification – Cette direction est responsable de l'élaboration des politiques du Programme Le Canada se souvient et du Programme de funérailles et d'inhumation; elle entreprend des projets de recherche, y compris des recherches sur l'opinion publique; gère de nouveaux projets de mémorial; dirige la planification opérationnelle de la direction; prépare la contribution de la direction aux rapports sur les résultats ministériels, aux plans ministériels et aux profils de risque du Ministère; élabore, en consultation avec les cadres de la direction, des normes de service, des profils d'information sur les programmes et des rapports stratégiques.

Correspondance – Cette unité répond à toutes les demandes de renseignements du public concernant la commémoration.

4.0 Planification et financement

4.1 Planification

Comme il est énoncé dans la *Politique de commémoration du gouvernement du Canada*, ACC est responsable de dresser des plans stratégiques permanents de commémoration ainsi que de jouer un rôle de chef de file, parmi les ministères fédéraux, en ce qui concerne la commémoration du service accompli par les Canadiens pour la paix et la liberté dans le monde.

Les entrevues et l'examen documentaire réalisés par l'équipe d'évaluation ont confirmé qu'ACC a besoin d'un plan stratégique à long terme en matière de commémoration³. Cependant, selon l'examen documentaire, les activités de commémoration d'ACC ont fait l'objet de diverses études et de divers rapports, notamment :

- Une approche renouvelée de la commémoration – la commémoration depuis la fin de la guerre de Corée (juin 2015);
- *Commémoration au 21^e siècle – Rapport du Comité permanent des anciens combattants* (décembre 2011);
- Examen de la *Politique de commémoration du gouvernement du Canada* (mars 2008);
- *La commémoration au XXI^e siècle : Projet d'examen du programme de commémoration* (novembre 2001).

Compte tenu de ces études, des récentes évaluations de programme d'ACC, de la rétroaction des informateurs clés et de ses propres observations, l'équipe d'évaluation a conclu que les thèmes suivants doivent être considérés lors de l'établissement d'un plan stratégique de commémoration :

- Importance continue de sensibiliser et de mobiliser les jeunes;
- Accent accru sur la reconnaissance des sacrifices, des réalisations et de l'héritage des vétérans des Forces armées canadiennes;
- Diffusion de renseignements accessibles et opportuns aux Canadiens afin d'appuyer leur sensibilisation et leur participation;
- Efforts visant particulièrement les femmes vétérans, les familles, les vétérans autochtones et les néo-Canadiens;
- Établissement de partenariats fructueux avec les ministères fédéraux et avec des organismes externes;
- Futures attentes par rapport aux activités internationales (types d'activité, ampleur, emplacement, participation du public, etc.);
- Étude des solutions de rechange à la planification d'activités et des aspects logistiques des activités internationales;
- Réduction du nombre de sépultures de vétérans ayant besoin d'entretien;

³ La *Politique de commémoration du gouvernement du Canada* définit la commémoration comme le fait de « perpétuer le souvenir des sacrifices, des réalisations et de l'héritage de ceux qui ont servi à titre de militaires ou de civils au cours des guerres, des conflits et des missions de maintien de la paix sanctionnées par le gouvernement ».

- Préservation de l'intégrité commémorative des lieux historiques nationaux sous la responsabilité d'ACC et entretien et conservation permanents des biens immobiliers commémoratifs d'ACC en Europe.

Pour s'acquitter des responsabilités qui lui sont confiées par la *Politique de commémoration du gouvernement du Canada*, ACC doit créer un plan stratégique de commémoration. Le plan doit intégrer les thèmes principaux susmentionnés, être diffusé dans l'ensemble d'ACC ainsi qu'être communiqué aux ministères fédéraux et aux organismes partenaires pertinents. Voir la recommandation 1 à la section **4.2.1, Financement de programme**.

4.2 Financement du programme de commémoration

Les entrevues réalisées durant les évaluations du programme de commémoration ont fait ressortir des défis par rapport au financement du Programme Le Canada se souvient et au processus de planification opérationnelle intégrée du Ministère. En effet, l'équipe d'évaluation a noté que l'absence de financement stable à long terme nuit à la planification et à la mise en œuvre efficaces des initiatives de commémoration. Des contraintes financières ont été cernées dans les domaines suivants :

- Cérémonies et activités d'envergure⁴;
- Projets de dépenses en immobilisations, opérations continues et travaux d'entretien continus associés aux biens immobiliers commémoratifs d'ACC en Europe.

Afin de comprendre ces défis, l'équipe d'évaluation a examiné le financement de programme ainsi que les contraintes financières actuelles et récentes.

4.2.1 Financement de programme

Le tableau suivant présente une ventilation du financement du Programme Le Canada se souvient pour l'exercice 2016-2017, par programme/initiative et par source de financement :

⁴ Les résultats de l'évaluation des processus de planification/financement et des contrôles associés aux cérémonies et aux activités d'ACC tenues à l'étranger se trouvent dans la *Vérification des activités à l'étranger* d'ACC (**ajouter le lien une fois que le rapport de vérification sera prêt**).

Tableau 3 : Sources de financement 2016-2017 du secteur de responsabilité essentiel lié à la commémoration, par programme/initiative

	Subventions et contributions	Coûts de publicité du gouvernement	Salaires/Régimes d'avantages sociaux des employés	Coûts de fonctionnement et d'entretien	Coût total
Programme de partenariat pour la commémoration	8 383 699 \$	-	869 228 \$	220 504 \$	9 473 430 \$
Entretien des sépultures de soldats morts à la guerre	11 086 868 \$	-	-	-	11 086 868 \$
Programme de funérailles et d'inhumation	9 098 755 \$	-	587 110 \$	20 199 \$	9 706 064 \$
Cimetière commémorant les morts des Nations Unies en Corée	22 327 \$	-	-	-	22 327 \$
Association des anciens combattants canadiens du Royaume-Uni	5 000 \$	-	-	-	5 000 \$
Reconnaissance et sensibilisation du public (y compris les cérémonies et activités, l'apprentissage et l'information publique)	-	2 499 999 \$	5 085 744 \$	9 136 605 \$	16 722 348 \$
Entretien de mémoriaux, de sépultures de vétérans et de cimetières ministériels	-	-	1 082 722 \$	7 455 052 \$	8 537 774 \$
Total	28 596 649 \$	2 499 999 \$	7 624 803 \$	16 832 360 \$	55 553 811 \$
Pourcentage du total des coûts de programme	51,5 %	4,5 %	13,7 %	30,3 %	100 %

Source : Direction générale des finances d'ACC

La Direction générale de la commémoration dépend beaucoup de fonds de fonctionnement pour exécuter les éléments de base du Programme Le Canada se souvient (p. ex. les cérémonies et les activités, l'apprentissage et l'information publique). Par conséquent, ses coûts de fonctionnement et d'entretien sont considérablement supérieurs à ceux de la moyenne d'ACC (30 % pour les programmes de commémoration par opposition à 2,0 % pour ACC). Il y a également un risque que les programmes de

base puissent être touchés si jamais les fonds de fonctionnement ministériels étaient réduits.

La dépendance à l'égard de fonds de fonctionnement pose un autre défi à la Direction générale de la commémoration. En effet, puisque la Direction générale demande ces fonds dans le cadre du processus interne annuel de planification opérationnelle intégrée, les niveaux de financement associés aux programmes de base tels que l'entretien de sépultures de vétérans, l'entretien de mémoriaux, les cérémonies et activités, l'apprentissage et l'information publique (surtout la Semaine des vétérans) pourraient être réaffectés en fonction des autres besoins ministériels. Par contraste, la majorité des programmes d'ACC autres que les programmes de commémoration sont financés grâce à des subventions, à des contributions et à des affectations à but spécial. Le financement des dépenses hors exploitation (dépenses relatives aux programmes) est obtenu dans le cadre du processus de présentations quasi législatives plutôt que dans le cadre de demandes internes annuelles.

L'équipe d'évaluation juge que le Programme Le Canada se souvient, y compris les éléments tels que les cérémonies et les activités, l'entretien de sépultures de vétérans, l'entretien de mémoriaux, l'apprentissage et l'information publique, est une responsabilité essentielle du Ministère (voir l'annexe C). Pour veiller à ce que la planification et la mise en œuvre des initiatives de commémoration ne soient pas touchées par la périodicité et la stabilité du financement, une source de financement stable à long terme doit être établie.

Recommandation 1

Il est recommandé que la directrice générale, Commémoration, dresse un plan stratégique à long terme pour toutes les initiatives relevant du secteur de responsabilité essentiel lié à la commémoration et qu'elle s'efforce d'obtenir du financement stable à long terme pour assurer leur planification et leur mise en œuvre efficaces.

Réponse de la direction

La direction accepte cette recommandation.

Plan d'action de la direction

Mesure corrective à prendre	Bureau de première responsabilité (BPR)	Date cible
La directrice générale, Commémoration, dressera des plans stratégiques chiffrés pour orienter les activités de commémoration régulières sur des périodes de dix ans (à compter de la période allant de 2019-2020 à 2028-2029). Pour s'assurer que ces plans peuvent être mis en œuvre, on tentera d'obtenir des confirmations	Directrice générale, Commémoration	Janvier 2019

Mesure corrective à prendre	Bureau de première responsabilité (BPR)	Date cible
budgétaires à long terme. Si de nouveaux projets ont besoin de ressources, la directrice générale, Commémoration, justifiera le besoin de ressources additionnelles dans le cadre du processus annuel de préparation de plans opérationnels intégrés du Ministère.		

4.2.2 Contraintes financières

L'équipe d'évaluation a constaté, grâce aux entrevues auprès d'informateurs clés, à ses propres observations et à un examen documentaire, qu'il n'y a pas de processus officiels pour le financement de grands projets d'immobilisations liés à la restauration, à l'entretien et/ou à la conservation de biens immobiliers commémoratifs (immeubles, tunnels, forêts, etc.). Le directeur, Opérations européennes, est actuellement responsable de trouver des fonds ou de justifier le besoin de fonds pour ces projets. L'équipe d'évaluation a déterminé qu'une analyse approfondie des risques et un exercice d'établissement des priorités sont nécessaires pour financer et gérer des projets d'immobilisations. Il serait utile d'adopter une approche plus collaborative en misant sur l'expertise des partenaires internes et externes, comme Parcs Canada, la Direction des biens immobiliers d'ACC et autres partenaires/intervenants pertinents, au besoin.

Comme l'a révélé l'examen documentaire, aucun lieu historique national d'ACC n'a fait l'objet d'un plan de gestion ou d'établissement des coûts. En 2007, un plan de gestion a été établi pour le Mémorial national du Canada à Vimy, mais bon nombre des éléments qui y figurent ont besoin d'être réévalués et pris considération en fonction de données actualisées.

En plus des contraintes financières associées aux projets d'immobilisations, les entrevues ont permis à l'équipe d'évaluation de déterminer que les Opérations européennes peinent à effectuer les opérations courantes et les travaux d'entretien associés aux 14 mémoriaux à l'étranger (annexe D)⁵. L'incidence du taux de change, de l'inflation et des coûts additionnels des fournisseurs n'est pas prise en compte dans le financement annuel.

Recommandation 2

Il est recommandé que la directrice générale, Commémoration, réalise une analyse approfondie des coûts liés aux besoins des 14 lieux commémoratifs à l'étranger en

⁵ En plus des 14 mémoriaux à l'étranger, la Direction générale de la commémoration est responsable de l'exploitation et de l'entretien de 17 structures/bâtiments à l'étranger, dont le nouveau centre d'accueil au Mémorial national du Canada à Vimy.

matière d'opérations, d'entretien et de conservation et qu'elle détermine les investissements nécessaires à moyen et à long terme.

Réponse de la direction

La direction accepte cette recommandation.

Plan d'action de la direction

Mesure corrective à prendre	Bureau de première responsabilité (BPR)	Date cible
On demandera des conseils d'expert en vue d'établir les coûts détaillés des mesures requises pour entretenir et conserver les 14 lieux commémoratifs à l'étranger pour les générations futures.	Directrice générale, Commémoration	Avril 2020

Observations

L'équipe d'évaluation a appris que, contrairement aux autres directions générales d'ACC, la Direction générale de la commémoration doit assumer les coûts liés aux locaux et aux services publics pour ses lieux commémoratifs en France. Or, la fluctuation du taux de change pose un défi à la Division des opérations européennes. En effet, plus la valeur de l'euro est forte, plus les coûts d'exploitation et d'entretien sont élevés⁶. ACC devrait songer à élaborer un plan en prévision de l'augmentation du taux de change. Cela permettrait à la Direction générale de faire son travail tout en respectant son budget, sans modifier ses activités de commémoration pour payer les coûts liés aux locaux et aux services de base.

Dans le cadre d'entrevues auprès d'autres organismes fédéraux, l'équipe d'évaluation a constaté qu'il y a de nombreuses possibilités de financement offertes par d'autres initiatives/programmes de dépenses en immobilisations du gouvernement du Canada. ACC devrait se renseigner sur ces programmes pour voir s'il y a des fonds disponibles pour les projets d'immobilisations menés aux lieux historiques nationaux dont ACC s'occupe à l'étranger.

⁶ Par exemple, un dollar canadien valait 0,71€ (euro) le 2 mars 2017. Ce même dollar canadien ne valait que 0,64 € le 1^{er} mars 2018, ce qui signifie une baisse de la valeur d'achat d'environ 10 %. Source : Outil de consultation des taux de change de la Banque du Canada.

5.0 Intégrité commémorative

Anciens Combattants Canada est responsable de l'entretien, de la conservation et de la présentation de 14 mémoriaux en Europe. Deux d'entre eux, le Mémorial national du Canada à Vimy et le Mémorial terre-neuvien à Beaumont-Hamel, situés en France, sont des lieux historiques nationaux du Canada.

Chaque année, quelque 800 000 personnes visitent le Mémorial national du Canada à Vimy, tandis que le Mémorial terre-neuvien à Beaumont-Hamel attire environ 180 000 visiteurs par année. On trouve à l'annexe E un tableau de comparaison des taux de fréquentation de 2015 des lieux historiques nationaux du Canada les plus visités. Lorsqu'on compare les taux de fréquentation des lieux historiques nationaux d'ACC et à ceux de Parcs Canada, on s'aperçoit que le Mémorial national du Canada à Vimy occupe le deuxième rang et le Mémorial terre-neuvien à Beaumont-Hamel, le sixième.

Selon la *Loi sur l'Agence Parcs Canada* (1998), il importe, dans l'intérêt national, d'assurer l'intégrité commémorative des lieux historiques nationaux. Un lieu historique national possède une intégrité commémorative lorsque :

- les ressources directement liées aux motifs qui justifient la désignation à titre de lieu historique national ne sont ni endommagées ni menacées;
- les motifs qui justifient la désignation à titre de lieu historique national sont efficacement communiqués au public;
- les valeurs patrimoniales du lieu (y compris celles qui ne sont pas liées aux motifs qui justifient la désignation à titre de lieu historique national) sont respectées dans toute décision ou action ayant une incidence sur le lieu.

Comme l'a constaté l'équipe d'évaluation lors des entrevues et de l'examen des plans d'entretien actuels, ACC doit multiplier ses efforts visant à mettre en place des processus qui permettront de conserver l'intégrité commémorative de ses lieux historiques nationaux à l'étranger. Les entrevues ont également révélé qu'un énoncé d'intégrité commémorative a été conçu et approuvé pour le Mémorial national du Canada à Vimy, mais qu'aucun énoncé n'a été officiellement approuvé pour le Mémorial terre-neuvien à Beaumont-Hamel. En outre, il n'y a pas de processus permettant d'entreprendre des évaluations officielles de l'intégrité commémorative à l'égard des deux lieux historiques nationaux d'ACC.

Par ailleurs, comme il est précisé dans la *Politique de commémoration du gouvernement du Canada*, ACC est tenu de « *parfaire les connaissances et les compétences dans le domaine des programmes de commémoration en faisant appel aux spécialistes d'autres ministères, au besoin* ». En ce qui concerne les lieux historiques nationaux, la politique confie à l'Agence Parcs Canada la responsabilité d'« *assurer l'intégrité commémorative des lieux historiques nationaux sous la direction et le contrôle de la ministre, et apporter un soutien aux autres propriétaires de lieux historiques nationaux en matière d'intégrité commémorative* ». D'après les entrevues auprès d'informateurs clés, ACC devrait demander du soutien et des conseils auprès de Parcs Canada en ce qui concerne l'intégrité commémorative de ses lieux historiques nationaux.

Recommandation 3

Il est recommandé que la directrice générale, Commémoration, prenne des mesures pour assurer l'intégrité commémorative continue du Mémorial national du Canada à Vimy et du Mémorial terre-neuvien à Beaumont-Hamel, en France.

Réponse de la direction

La direction accepte cette recommandation.

Plan d'action de la direction

Mesure corrective à prendre	Bureau de première responsabilité (BPR)	Date cible
L'ébauche de l'énoncé d'intégrité commémorative pour le Mémorial terre-neuvien à Beaumont-Hamel sera préparée et approuvée. Une approche, assortie de critères et d'échéances, sera établie et mise en œuvre pour l'évaluation des deux lieux historiques nationaux en France, en fonction des énoncés d'intégrité commémorative approuvés (l'énoncé du Mémorial national du Canada à Vimy a déjà été approuvé).	Directrice générale, Commémoration	Avril 2019

6.0 Harmonisation

Les possibilités et les pratiques exemplaires touchant une multiplicité d'éléments du secteur de responsabilité essentiel d'ACC lié à la commémoration ont été examinées dans le cadre de la présente évaluation globale. Se trouvent ci-dessous les principales constatations dans les domaines de l'harmonisation au sein du Ministère et au sein de la Direction générale de la commémoration.

6.1 Possibilités d'harmonisation accrue au sein du Ministère

La Direction générale des communications d'ACC appuie la Direction générale de la commémoration dans l'exécution d'initiatives de commémoration. Selon les entrevues et les évaluations de programme antérieures, le partenariat entre les deux directions générales est efficace. Cependant, il faut des précisions ainsi que des documents additionnels sur les rôles et les responsabilités dans certains domaines, par exemple :

- coordination d'activités et responsabilités liées aux aspects logistiques;
- production de vidéos sur les initiatives/thèmes de commémoration;
- cueillette de renseignements historiques pour guider les scénarios d'activité et les communiqués;
- surveillance des contrats d'imprimerie pour les ressources d'apprentissage;
- élaboration de contenu et publication pour le site Web, les médias sociaux et les produits imprimés.

Observation

La Direction générale de la commémoration devrait collaborer avec la Direction générale des communications à la clarification des rôles et des services à l'appui des initiatives de commémoration d'ACC.

Possibilité d'amélioration

L'Évaluation des avantages et services liés à la commémoration et l'Évaluation de la reconnaissance et de la sensibilisation du public ont toutes deux mis en relief des préoccupations liées aux processus entre le Secteur de la prestation des services d'ACC et la Direction générale de la commémoration. Les problèmes soulevés nuisent au Programme de funérailles et d'inhumation, à l'octroi des Croix du Souvenir et à l'inscription de noms dans les Livres du Souvenir. Ces préoccupations ont abouti aux améliorations recommandées dans la récente *Évaluation des avantages et services liés à la commémoration* – recommandation 3⁷. Pour éviter de tels problèmes dans l'avenir, l'équipe d'évaluation estime qu'il faudrait améliorer les voies de communication entre la Direction générale de la commémoration et le Secteur de la prestation des services. Il sera de nouveau question de cette préoccupation dans la **section 7, Structure de gestion/structure organisationnelle**.

⁷ [Évaluation des avantages et des services liés à la commémoration](#)

6.2 Possibilités d'harmonisation accrue au sein de la Direction générale de la commémoration

À l'appui des grands anniversaires marquants de 2017, y compris le 100^e anniversaire de la bataille de la crête de Vimy, le 75^e anniversaire du raid sur Dieppe et le 100^e anniversaire de la bataille de Passchendaele, l'équipe d'évaluation a constaté la collaboration entre divers secteurs du programme de commémoration, comme les cérémonies et les activités, l'apprentissage et l'information publique et le Programme de partenariat pour la commémoration (PPC). Les efforts déployés pour concevoir et intégrer des ressources d'apprentissage liées à ces jalons, tout en finançant simultanément des projets axés sur ces jalons dans le cadre du PPC, ont mené à une approche cohérente de l'atteinte de résultats. Les entrevues auprès des informateurs clés ont révélé que les secteurs de programme ont trouvé cette collaboration utile pour réaliser leurs objectifs de projet.

L'équipe d'évaluation estime que cette collaboration accrue entre les secteurs de programme doit être considérée comme une pratique exemplaire et que les activités de planification futures doivent continuer d'être harmonisées.

7.0 Structure de gestion/structure organisationnelle

Lors des entrevues réalisées dans le cadre d'évaluations de programme antérieures, on a constaté que le fait d'avoir deux directeurs généraux (un directeur général de la Commémoration et un directeur général des Opérations européennes) occasionnait un manque d'efficacité caractérisé par des séances d'information additionnelles et des approbations supplémentaires à l'égard de programmes et d'initiatives, ce qui compliquait davantage le processus décisionnel.

En août 2017, des changements organisationnels ont été apportés à la Direction générale de la commémoration. Le poste de directeur général des Opérations européennes a été remplacé par un directeur des Opérations européennes relevant du directeur général de la Commémoration. Ce changement devrait aider à atténuer les préoccupations soulevées lors des évaluations de programme antérieures.

La Direction générale de la vérification et de l'évaluation d'ACC a récemment effectué une [Vérification de la gouvernance](#) à ACC. Selon les résultats de cette vérification, il faudrait adopter une approche ou un cadre pour améliorer l'intégration organisationnelle et la communication. Cette constatation va de pair avec les problèmes d'intégration des programmes/processus que l'équipe d'évaluation a remarqués entre le Secteur des politiques stratégiques et de la commémoration et le Secteur de la prestation des services.

Possibilité d'amélioration

La commémoration est l'une des trois responsabilités essentielles figurant dans le Cadre ministériel des résultats d'ACC (annexe C). Les activités et les projets de commémoration doivent ainsi être considérés comme des priorités clés du Ministère. L'analyse de comptes rendus de décisions pour la période 2013-2017 a permis à l'équipe d'évaluation de constater que les décisions et les mises à jour liées à la commémoration ne sont pas communiquées régulièrement au Comité de la haute direction⁸ d'ACC. Compte tenu des résultats de cette analyse ainsi que de l'information recueillie lors des entrevues auprès des informateurs clés, l'équipe d'évaluation est de l'avis qu'il faudrait multiplier les discussions concernant les initiatives de commémoration et accroître la sensibilisation à ces dernières à l'échelle des secteurs et des directions générales, notamment le Comité de la haute direction. ACC devrait déployer des efforts visant à :

- faire inscrire en permanence à l'ordre du jour des réunions du Comité de la haute direction d'ACC un point concernant l'orientation stratégique liée à la commémoration;

⁸ Conformément à son mandat, le Comité de la haute direction est responsable d'examiner ou d'approuver : l'orientation stratégique et les priorités ministérielles d'ACC; l'affectation et la réaffectation de ressources; le rapport sur les plans et les priorités et le rapport ministériel sur le rendement; les plans stratégiques quinquennaux d'ACC; les plans d'immobilisations à long terme et les plans de communication.

- adopter une approche pour améliorer la compréhension des programmes et des activités de commémoration et pour accroître la sensibilisation à ces derniers dans l'ensemble des secteurs/directions générales du Ministère.

8.0 Possibilités/pratiques exemplaires

8.1 Comparaison internationale

Il est difficile de comparer les efforts en matière de commémoration d'ACC à ceux de ministères d'Anciens Combattants d'autres pays puisque les ministères ne sont pas structurés de la même façon. Par exemple, au Royaume-Uni, les questions liées aux vétérans relèvent du ministère de la Défense, la responsabilité étant partagée par divers organismes et organes publics. La commémoration ne relève pas d'une direction générale particulière, comme c'est le cas à ACC.

Une comparaison des ministères d'Anciens Combattants du Royaume-Uni, des États-Unis et de l'Australie a permis de constater qu'ACC ressemble le plus au ministère des Anciens Combattants de l'Australie pour ce qui est des responsabilités en matière de commémoration. Un examen des ressources australiennes de commémoration en ligne a révélé un portail d'apprentissage interrogeable pouvant être considéré comme une pratique exemplaire. Comme il a été précisé dans l'*Évaluation de la reconnaissance et de la sensibilisation du public*, le site Web d'ACC n'est pas actuellement doté d'une section hautement visible et facilement accessible permettant de consulter les ressources d'apprentissage (c'est-à-dire un portail d'apprentissage).

Le Mémorial national du Canada à Vimy et le Mémorial terre-neuvien à Beaumont-Hamel, situés en France, sont tous deux des lieux historiques nationaux. Contrairement à de nombreux lieux historiques nationaux au Canada, l'entrée est gratuite. La question de monnayer les lieux historiques a été soulevée lors de l'*Évaluation de la reconnaissance et de la sensibilisation du public*, et diverses options ont été conçues. L'équipe d'évaluation a examiné des mémoriaux semblables de pays alliés en Europe et a déterminé que l'entrée gratuite est une pratique courante pour les mémoriaux qui ne sont pas accompagnés d'un musée. Tout changement à la structure tarifaire actuelle des lieux commémoratifs irait à l'encontre des normes européennes et risque de faire baisser le nombre de visiteurs.

8.2 Anciens Combattants Canada – Approche relative aux médias sociaux

Comme il a été constaté dans le cadre de l'*Évaluation de la reconnaissance et de la sensibilisation du public*, ACC utilise efficacement les médias sociaux pour accroître la sensibilisation aux activités commémoratives ainsi qu'aux ressources d'apprentissage et d'information publique. En effet, les initiatives liées aux médias sociaux mises en œuvre pour la Semaine des vétérans 2017 ont été très fructueuses, notamment la campagne Twitter « Partager pour commémorer », qui est considérée comme l'une des campagnes de partage de gazouillis les plus réussies au Canada jusqu'à présent.

Les efforts d'ACC en matière de médias sociaux sont vus comme une pratique exemplaire par d'autres organismes fédéraux et devraient être poursuivis. Les résultats détaillés par média social se trouvent à l'annexe F.

9.0 Conclusion globale

L'Évaluation globale de la commémoration se veut la dernière d'une série de trois évaluations internes effectuées entre 2016-2017 et 2017-2018 et axées sur des éléments de la responsabilité essentielle d'ACC liée à la commémoration. Les première et deuxième évaluations (*l'Évaluation des avantages et services liés à la commémoration* et *l'Évaluation de la reconnaissance et de la sensibilisation du public*) portaient sur les principaux domaines d'évaluation, y compris la pertinence, le rendement, l'efficacité et l'économie. Les constatations découlant de ces évaluations étaient surtout positives, mais les équipes d'évaluation ont également cerné des aspects à améliorer relativement à l'atteinte de résultats, à l'efficacité et à la documentation efficace.

L'équipe d'évaluation s'est penchée davantage sur les aspects visés par les deux premières évaluations et ayant un impact global sur de multiples éléments du Programme Le Canada se souvient et du Programme de funérailles et d'inhumation d'ACC. Elle a également examiné les aspects n'ayant pas été évalués en profondeur dans le cadre des deux évaluations précédentes. Les possibilités et les recommandations figurant dans le présent rapport visent à améliorer :

- l'harmonisation des programmes avec les partenaires internes et externes;
- la vision stratégique à long terme en matière de commémoration;
- le financement stable à long terme;
- la sensibilisation aux initiatives de commémoration dans l'ensemble des secteurs d'ACC.

Le Programme Le Canada se souvient fera l'objet d'une analyse supplémentaire dans le cadre de la *Vérification des activités à l'étranger*.

Annexe A : Responsabilités d’Anciens Combattants Canada précisées dans la Politique de commémoration du gouvernement du Canada

- Assumer, en la personne du ministre des Anciens Combattants, la responsabilité principale de la politique de commémoration et du Programme Le Canada se souvient.
- Présider le conseil consultatif sur la commémoration du service militaire canadien en temps de guerre et en temps de paix.
- Dresser des plans stratégiques permanents de commémoration.
- Jouer un rôle de chef de file, parmi les ministères fédéraux, en ce qui concerne la commémoration du service accompli par les Canadiens pour la paix et la liberté dans le monde.
- Parfaire les connaissances et les compétences dans le domaine des programmes de commémoration en faisant appel aux spécialistes d’autres ministères, au besoin
- Encourager et guider les autres ordres de gouvernement et les autres organismes qui doivent notamment perpétuer le souvenir des vétérans et des militaires canadiens et terre-neuviens.
- Assurer l’entretien des pierres tombales et des cimetières au Canada et à l’étranger, où sont inhumées les personnes qui sont mortes au cours d’opérations militaires au service du Canada.
- Remettre les médailles, insignes et autres récompenses du service en temps de guerre quand cette responsabilité incombe, est déléguée ou est restreinte au Portefeuille.
- Administrer le Programme de funérailles et d’inhumation.
- Préparer, produire et diffuser de l’information et du matériel d’appui concernant les militaires qui ont servi le Canada à l’étranger et sur le front intérieur au cours des guerres et des conflits survenus après la Confédération (1867) et dans le cadre des opérations d’aide et de maintien de la paix.
- Favoriser la participation des citoyens aux activités de commémoration organisées à l’échelle nationale ainsi que par le biais du programme de commémoration régional.
- Organiser des cérémonies et des activités commémoratives pour souligner les périodes de commémoration officielles dans tout le pays et durant toute l’année.
- Assurer l’entretien, la préservation et la mise en valeur des champs de bataille, des mémoriaux et des monuments commémoratifs du Canada à l’étranger.
- Organiser, seul ou avec d’autres ministères fédéraux, d’autres groupes ou organismes, des cérémonies et pèlerinages officiels vivant essentiellement la commémoration, à l’étranger et au Canada, et y participer.
- Tenir à jour et mettre en valeur les Livres du Souvenir et en coordonner la mise à jour et la présentation avec la Chambre des communes.
- Coordonner l’utilisation du site au Monument commémoratif de guerre du Canada, situé à Ottawa.

Source : Politique de commémoration du gouvernement du Canada

Annexe B : Dépenses organisationnelles et équivalents temps plein, par résultat stratégique

Résultat stratégique n° 1 – Bien-être financier, physique et mental des vétérans admissibles				
Exercice	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Dépenses réelles	3 303 331 979 \$	3 170 464 036 \$	3 376 539 433 \$	3 561 304 881 \$
Pourcentage du total des dépenses du Ministère	96,16 %	96,11 %	96,18 %	96,19 %
Employés équivalents temps plein (ETP)	1 529,6	1 404,4	1 556,5	1 887,2
Pourcentage d'ETP du Ministère	65,36 %	64,91 %	68,51 %	71,59 %
Résultat stratégique n° 2 – Les Canadiens se souviennent de ceux et celles qui ont servi le Canada en temps de guerre et de paix et en situation de conflit armé, et leur témoignent de la reconnaissance				
Exercice	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Dépenses réelles	41 150 530 \$	45 528 370 \$	50 028 142 \$	55 553 811 \$
Pourcentage du total des dépenses du Ministère	1,20 %	1,38 %	1,42 %	1,50 %
Employés équivalents temps plein (ETP)	90,2	90,2	83,7	91,0
Pourcentage d'ETP du Ministère	3,85 %	4,17 %	3,68 %	3,45 %
Résultat stratégique n° 3 (ombudsman des vétérans) – Les droits des vétérans relativement aux services et aux avantages qui répondent à leurs besoins sont pris en considération par le portefeuille des Anciens Combattants				
Exercice	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Dépenses réelles	4 953 006 \$	4 578 484 \$	4 600 441 \$	4 630 182 \$
Pourcentage du total des dépenses du Ministère	0,14 %	0,14 %	0,13 %	0,13 %
Employés équivalents temps plein (ETP)	35,0	33,4	33,8	32,0
Pourcentage d'ETP du Ministère	1,50 %	1,54 %	1,49 %	1,21 %
Services internes (Direction générale des communications, Direction générale des ressources humaines, Direction générale des finances, etc.)				
Exercice	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Dépenses réelles	85 846 369 \$	78 092 980 \$	79 656 670 \$	80 792 453 \$
Pourcentage du total des dépenses du Ministère	2,50 %	2,37 %	2,27 %	2,18 %
Employés équivalents temps plein (ETP)	685,6	635,6	597,8	626,0
Pourcentage d'ETP du Ministère	29,29 %	29,38 %	26,31 %	23,75 %
Totaux du Ministère				
Exercice	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Dépenses réelles	3 435 281 884 \$	3 298 663 870 \$	3 510 824 686 \$	3 702 281 327 \$
Employés équivalents temps plein (ETP)	2 340,4	2 163,6	2 271,8	2 636,2
Hôpital Sainte-Anne (HSA)				
Exercice	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Dépenses de l'HSA	78 291 005 \$	78 216 084 \$	84 209 518 \$	68 527 414 \$
ETP de l'HSA	744,6	742,9	737,6	0

* Aux fins de comparaison, les dépenses et les ETP associés à l'Hôpital Sainte-Anne (HSA) ont été supprimés pour tous les exercices.

Source : Direction générale des finances d'ACC

Annexe C : Anciens Combattants Canada, Cadre ministériel des résultats, responsabilités essentielles et programmes

Responsabilité essentielle	1. Avantages, services et soutien	2. Commémoration	3. Ombudsman des vétérans
Description	Appuyer les soins et le bien-être des vétérans ainsi que des personnes à leur charge ou de leurs survivants grâce à un éventail d'avantages, de services, d'activités de recherche, de partenariats et d'activités de défense des intérêts.	Rendre hommage aux sacrifices et aux réalisations de ceux et celles qui ont participé aux efforts militaires du Canada.	Assurer l'examen indépendant et impartial des plaintes et des questions liées aux programmes et aux services offerts par le portefeuille des Anciens Combattants et faire respecter la <i>Déclaration des droits des anciens combattants</i> .
Programmes	<ul style="list-style-type: none"> 1 Avantages et allocations pour pensions d'invalidité 2 Indemnité d'invalidité, indemnité pour blessure grave et indemnité de décès 3 Allocation pour perte de revenus 4 Allocation pour incidence sur la carrière 5 Programme des prestations de retraite 6 Avantages pour soins de santé 7 Services de réadaptation 8 Soins de longue durée 9 Programme pour l'autonomie des anciens combattants 10 Allocation pour relève d'un aidant familial 11 Allocation aux anciens combattants 12 Allocation de soutien du revenu des Forces canadiennes 	<ul style="list-style-type: none"> 13 Programme Le Canada se souvient⁹ 14 Programme de funérailles et d'inhumation 	<ul style="list-style-type: none"> 15 Ombudsman des vétérans

Source : Cadre ministériel des résultats 2017 d'ACC

⁹ Le Programme Le Canada se souvient est responsable d'initiatives telles que les cérémonies et activités de commémoration, le Programme de partenariat pour la commémoration, l'apprentissage et l'information publique, les mémoriaux, l'entretien des cimetières et des sépultures ainsi que les décorations et citations.

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

Mémorial	Emplacement
Mémorial terre-neuvien à Courtrai	Belgique
Mémorial canadien à la colline 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 Courcelette	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 canadien à Green Park	Royaume-Uni

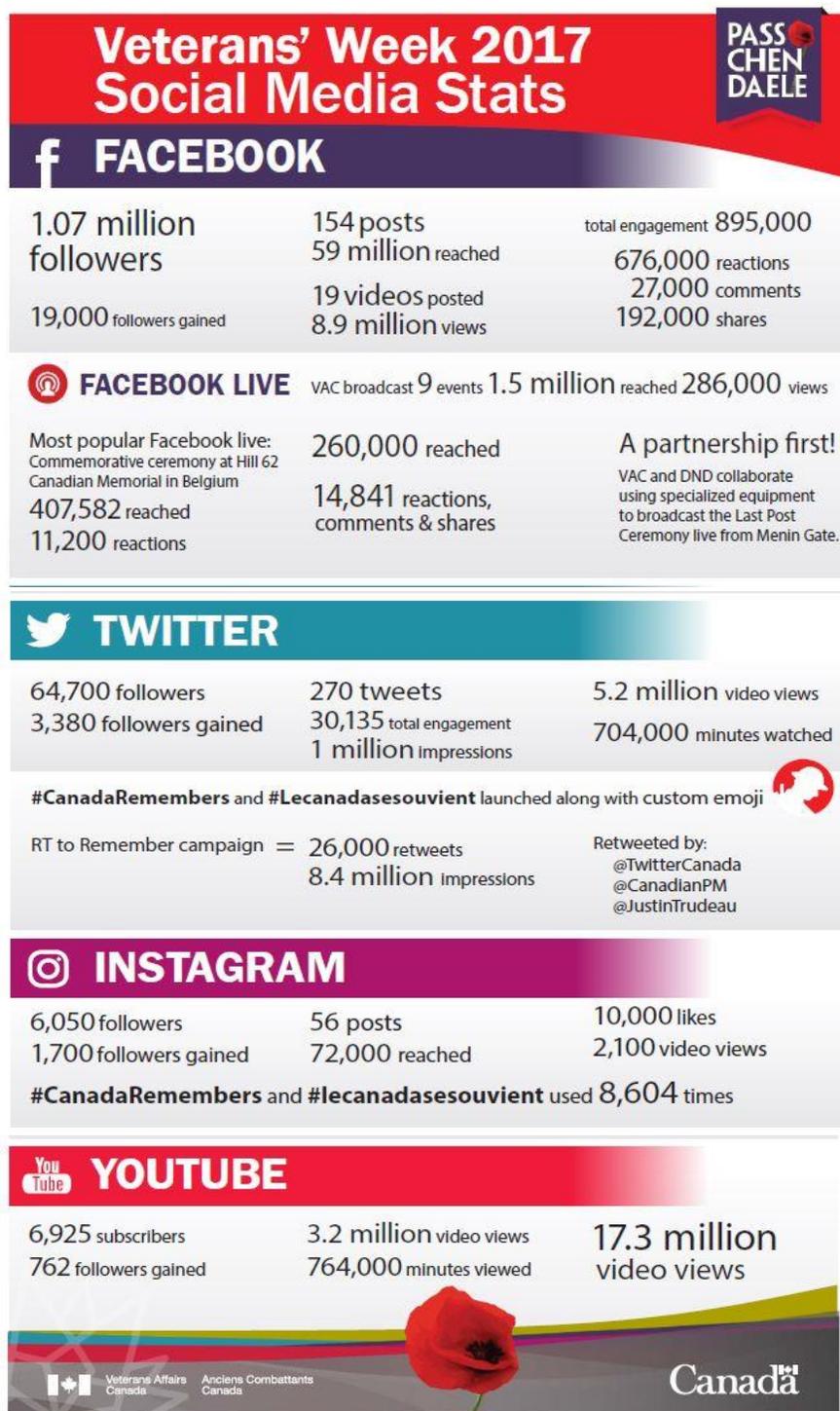
Source : Direction générale de la commémoration d'ACC

Annexe E : Comparaison du taux de fréquentation des 35 lieux historiques nationaux les plus visités – Exercice 2015-2016 pour Parcs Canada (PC) et année civile 2015 pour Anciens Combattants Canada (ACC) (sauf les canaux historiques)

Rang	Lieu historique national	Emplacement	Ministère	Visiteurs
1	Fortifications de Québec	Québec	PC	1 968 560
2	Mémorial national du Canada à Vimy	France	ACC	790 878
3	Col Rogers	Colombie-Britannique	PC	523 702
4	Citadelle d'Halifax	Nouvelle-Écosse	PC	495 365
5	Station d'étude des rayons cosmiques du Mont-Sulphur	Alberta	PC	271 257
6	Mémorial terre-neuvien à Beaumont-Hamel	France	ACC	179 045
7	Green Gables	Île-du-Prince-Édouard	PC	160 516
8	Cave and Basin	Alberta	PC	148 338
9	Fort Chambly	Québec	PC	141 197
10	Fort George	Ontario	PC	90 932
11	Forteresse de Louisbourg	Nouvelle-Écosse	PC	83 892
12	Fort Langley	Colombie-Britannique	PC	82 916
13	Alexander Graham Bell	Nouvelle-Écosse	PC	77 745
14	Fort Rodd Hill/Phare de Fisgard	Colombie-Britannique	PC	61 316
15	Gulf of Georgia Cannery	Colombie-Britannique	PC	56 205
16	La Fourche	Manitoba	PC	48 274
17	Parc de l'Artillerie	Québec	PC	39 769
18	Lieux historiques nationaux du Klondike	Yukon	PC	34 201
19	Grand-Pré	Nouvelle-Écosse	PC	30 977
20	Fort Anne	Nouvelle-Écosse	PC	28 229
21	Fort Malden	Ontario	PC	26 735
22	Redoute York	Nouvelle-Écosse	PC	25 778
23	Musée du Parc-Banff	Alberta	PC	25 506
24	Lower Fort Garry	Manitoba	PC	25 457
25	S.S. Klondike	Yukon	PC	25 188
26	Fort Lennox	Québec	PC	25 008
27	L'Anse aux Meadows	Terre-Neuve-et-Labrador	PC	23 784
28	Phare de Pointe-au-Père	Québec	PC	23 754
29	Coteau-du-Lac	Québec	PC	21 246
30	Blockhaus de St. Andrews	New Brunswick	PC	20 584
31	Manoir Papineau	Québec	PC	19 937
32	Port-Royal	Nouvelle-Écosse	PC	19 110
33	Cap Spear	Terre-Neuve-et-Labrador	PC	18 861
34	Villa Bellevue	Ontario	PC	18 759
35	Rocky Mountain House	Alberta	PC	17 418

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

Annexe F : Résultats de la campagne dans les médias sociaux, Semaine des vétérans 2017 (En anglais seulement)



Source: VAC Communications Division