



**Patrimoine
canadien** **Canadian
Heritage**

**Évaluation de la participation du Canada
à EXPO 2000
Hanovre (Allemagne)
Rapport final**

Le 20 février 2002

SPR Associates Inc.

45, rue Granby, Toronto (Ontario), M5B 1H8
Tél. : (416) 977-5773 / Téléc. : (416) 977-7747
275, rue Slater, 9^e étage, Ottawa (Ontario), K1P 5H9
Tél. : (613) 236-4384 / Téléc. : (613) 236-3754

Canada



Table des matières

	<u>Page</u>
Résumé	i
1. Introduction	1
1.1 Contexte	1
1.2 Objectifs du Canada à EXPO 2000	2
1.3 Objectifs, enjeux et questions d'évaluation	3
1.4 Méthodologie	3
2. EXPO 2000 – Aperçu	6
2.1 Concept de l'Exposition	6
2.2 Évaluation générale d'Expo 2000	7
3. Le pavillon du Canada	10
3.1 Emplacement et concept	10
3.2 Éléments du pavillon du Canada	11
3.3 Évaluation du pavillon du Canada	12
4. Planification, objectifs et financement	16
4.1 La planification	16
4.2 Objectifs des partenaires/participants	17
4.3 Le financement	17
4.4 Points de vue sur la planification et le financement	17
4.5 Les communications	21
4.6 Les entrepreneurs	23
4.7 Autres questions opérationnelles	23
5. Réalisation des objectifs	26
5.1 Objectifs culturels	27
5.2 Images et valeurs	28
5.3 Objectifs commerciaux	29
6. Conclusions et orientations	32
6.1 Évaluation globale	32
6.2 Conclusions et orientations	36
6.3 Conclusions générales concernant les objectifs d'évaluation	43
<u>Annexes</u>	
Annexe A - Enjeux et questions d'évaluation, collecte de données	45
Annexe B - Objet, contexte et activités de la visite sur place	50



Annexe C - Méthodes d'enquête et limitations des données	51
Annexe D - Personnes/organismes interrogés	52
Annexe E - Documents examinés	44
Annexe F - Notes techniques	54
Réponse de la direction	64
Plan d'action concernant la section 6.2	



Résumé

EXPO 2000 : Le 21 mai 1997, la ministre du Patrimoine canadien annonçait que le Canada participerait à EXPO 2000, l'exposition universelle prévue pour la période du 1^{er} juin au 31 octobre 2000 à Hanovre, en Allemagne. Le pavillon du Canada à EXPO 2000, composé de segments d'exposition sur nos attraits culturels, industriels, touristiques et autres, devait coûter 35 millions de dollars¹.

En tout, plus de 2,7 millions de personnes, dont plus de 4 000 dignitaires, visiteurs officiels ou personnalités du monde des affaires, des arts, etc. (ci-après appelés PDM : personnes de marque) ont visité le pavillon du Canada. Le thème d'EXPO 2000, *L'humanité – la nature – la technologie*, devait permettre d'aborder les problèmes importants auxquels le monde est confronté de nos jours et de présenter des solutions en vue d'un équilibre durable entre le développement économique et la protection de l'environnement. Cet événement a donné lieu à des expositions nationales sur place, une aire thématique, des manifestations culturelles et environ 700 projets concrets ont été réalisés par des pays du monde entier, dont 280 par l'Allemagne.

Les **objectifs du Canada** pour EXPO 2000 étaient les suivants² :

- Proposer du Canada l'image durable d'une société très évoluée, bilingue, multiculturelle, technologiquement avancée, raffinée sur le plan culturel et respectueuse de l'environnement.
- Servir les intérêts économiques et commerciaux du Canada en Allemagne et dans les autres pays d'Europe.
- Présenter le Canada comme un partenaire commercial fiable et un bon endroit où investir.
- Véhiculer le message que le Canada est déterminé à travailler en étroite collaboration avec d'autres pays pour instaurer le développement durable et l'équité sociale.
- Démontrer l'expérience et le leadership du Canada dans les « grands enjeux » auxquels la société planétaire sera confrontée au cours du siècle prochain.
- Faire la promotion des valeurs du Canada ainsi que de ses réalisations et de ses produits artistiques et culturels.
- Dissiper les mauvaises impressions au sujet de pratiques industrielles canadiennes et renseigner les publics étrangers sur certaines questions utiles.
- Faire la promotion du Canada comme destination touristique idéale.

¹ Quelques répondants importants ont indiqué que d'autres frais substantiels, non mesurés ni inclus dans le budget officiel pour le coût du pavillon, ont été engagés.

² Selon la demande de proposition.



Le pavillon du Canada était une salle d'exposition autonome d'une superficie d'environ 7 500 mètres carrés d'aires d'exposition et de services. En plus de ce pavillon, la participation du Canada à EXPO 2000 s'est traduite par divers programmes et activités, sur place et à l'extérieur, visant à faciliter le dialogue social et les rencontres internationales. Le pavillon était organisé autour de trois thèmes :

- **L'esprit de solidarité**, mis en évidence dans un spectacle multimédias mettant en valeur la culture canadienne (présenté dans l'aire préparatoire du pavillon).
- **Les gestionnaires de la terre**, sujet traité dans un film sur la gestion des ressources (présenté dans la salle de cinéma du pavillon).
- **S'ouvrir au futur**, thème d'un cybersalon et d'expositions industrielles sur les progrès technologiques récents et les pratiques de gestion durable des ressources (présentées dans une zone à libre circulation où les visiteurs pouvaient obtenir de l'information sur divers sujets).

L'évaluation : une évaluation de la participation du Canada à EXPO 2000 a été entreprise en 2000-2001 conformément aux exigences du Conseil du Trésor en matière de reddition de comptes. Cette évaluation avait quatre objectifs³ :

- Mesurer la réalisation des objectifs de la participation du Canada à EXPO 2000 et son niveau d'excellence et de rendement par rapport aux autres pays.
- Déterminer la contribution d'EXPO 2000 à l'efficacité du Programme des expositions internationales.
- Juger du succès de la formule de partenariat entre le gouvernement fédéral, les gouvernements provinciaux et le secteur privé.
- Fournir un appui et de l'aide aux gestionnaires de la Direction des événements internationaux et de la promotion en vue de la participation du Canada à de futures expositions internationales.

Pour déterminer la mesure dans laquelle la participation du Canada a permis d'atteindre les objectifs poursuivis et dégager des leçons pour l'avenir, nous avons utilisé diverses méthodes de recherche :

- Examen des documents utiles.
- Entrevues avec des répondants importants.
- Visite de dix jours, en octobre 2000, par un membre de l'équipe d'évaluation à EXPO 2000 à Hanovre (Allemagne).
- Enquête sur place auprès de visiteurs ordinaires du pavillon du Canada.
- Enquête auprès de PDM qui ont visité le pavillon.

³ Selon la demande de proposition.



- Enquête auprès des participants/partenaires et des organismes qui ont été invités à participer mais ont refusé.
- Enquête auprès des employés du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international postés en Europe.
- Enquête auprès de voyagistes allemands.

Résultats : Dans l'ensemble, les données d'évaluation indiquent que le Canada a été bien représenté à EXPO 2000 et que l'on a obtenu un certain nombre de résultats positifs. Il y a également quelques réserves à formuler sur la participation canadienne à EXPO 2000.

Aperçu : Les visiteurs du pavillon du Canada ont en général beaucoup aimé l'expérience et ce qu'ils ont vu. Par exemple, 87,8 % des visiteurs ordinaires et 87,5 % des PDM ont donné une note allant de « bon » à « excellent » au pavillon du Canada. La plupart des PDM considéraient le Canada comme un pays bilingue et multiculturel et une destination touristique intéressante. Les visiteurs ont accordé une note très élevée à plusieurs segments d'exposition. De plus, le comportement du personnel d'accueil du pavillon a mérité des commentaires très élogieux de la part de la grande majorité de visiteurs ordinaires et des PDM.

Analyse détaillée des constatations : La plupart des PDM considèrent le Canada comme une destination touristique intéressante (98 %), un pays multiculturel qui accueille toutes les cultures (91 %), un pays respectueux de l'environnement (89 %) et un pays bilingue (79 %). On a aussi relativement bien réussi à présenter le Canada comme un pays doté de secteurs industriels et technologiques de pointe, 78 % des PDM et 72 % des partenaires/participants ayant accordé au Canada de bonnes notes sur ce plan.

D'autres aspects du Canada exposés au pavillon du Canada ont été jugés moins favorablement par les visiteurs et les partenaires. Par exemple, 63 % des partenaires/participants et 39 % des PDM considèrent le Canada comme un chef de file en matière de technologies de l'information et des communications. Pour d'autres domaines, tels que la promotion de la créativité artistique et la pratique de la gestion industrielle durable, le Canada a obtenu des réactions mitigées.

C'est le *cours d'eau virtuel* du pavillon du Canada qui a eu le plus de succès auprès des visiteurs ordinaires (70 % d'entre eux ont accordé à cet élément une note de « bien » à « excellent ») et 58 % d'entre eux ont donné une note allant de « bien » à « excellent » au *spectacle présenté*. Vingt-neuf pour cent des visiteurs ordinaires et 27 % des PDM ont indiqué que le segment d'exposition sur la *descente de rapides en canot pneumatique* était le meilleur ou leur préféré, tandis que 35 % des visiteurs ordinaires et 25 % des PDM ont plutôt choisi la *sculpture des armes à feu*.

Le personnel d'accueil a joué un rôle important dans l'évaluation favorable du



pavillon du Canada. En effet, 77 % des visiteurs lui ont accordé une note allant de « bon » à « excellent » pour sa gentillesse et sa courtoisie; plus de 71 % ont fait de même pour son obligeance et plus de 66 %, pour ses connaissances.

C'est dans le domaine du tourisme que le pavillon du Canada a eu le plus de retombées positives. En effet, plus de 85 % des visiteurs ordinaires ont indiqué qu'ils seraient assez ou très désireux de visiter le Canada dans les deux années suivantes. Les PDM s'intéressent aussi beaucoup au Canada comme destination touristique et 47 % d'entre elles ont signalé que c'était la raison secondaire de leur visite au pavillon du Canada (la principale étant de se renseigner sur le Canada). En fait, environ 95 % des PDM ont trouvé que le pavillon du Canada présentait le Canada comme une destination touristique intéressante et près de 60 % d'entre elles ont déclaré qu'elles auraient aimé obtenir des renseignements supplémentaires sur le Canada comme destination touristique.

Cet impact positif dans le domaine du tourisme s'est également traduit dans les évaluations des voyageurs allemands interrogés. L'un de ces répondants a indiqué que le pavillon du Canada était l'un des meilleurs d'EXPO 2000. Cependant, les évaluations ne sont pas toutes favorables. Les voyageurs allemands avaient aussi des critiques à formuler : beaucoup ont fait observer qu'on n'avait pas suffisamment mis l'accent sur les attractions naturelles du Canada, qu'ils considèrent comme notre principal atout.

Sujets de préoccupation : Bien que la participation du Canada à EXPO 2000 ait obtenu de nombreux résultats positifs, les participants à la contribution canadienne (partenaires et exposants) ont émis des réserves sur plusieurs points. Par exemple, la mesure dans laquelle les partenaires/participants ont atteint certains objectifs d'affaires a beaucoup varié.

Tandis que presque tous les partenaires et les participants ont déclaré que la participation à EXPO 2000 avait été une stratégie d'affaires efficace pour ce qui était de rehausser leur image (94,1 %), de faire connaître les artistes canadiens et la culture canadienne (86,7 %) et de promouvoir le tourisme (80 %), leurs évaluations ont été moins positives concernant certains objectifs d'affaires comme créer des possibilités de pénétration du marché (43,8 % des partenaires/participants ont trouvé la participation à EXPO 2000 efficace pour la réalisation de cet objectif) et circonscrire de nouveaux marchés (33,3 % estiment que la participation à Expo 2000 a été efficace). La plupart des partenaires se sont dits déçus du résultat de leur participation à EXPO 2000 : 25 % seulement estiment avoir réussi à atteindre leurs objectifs d'affaires. Ils ont aussi jugé généralement médiocres les éléments financement et planification du pavillon du Canada et attribué de mauvaises notes à des éléments tels que la communication d'information, le délai décisionnel et la budgétisation.

Motifs de non-participation : Les entreprises privées, les gouvernements et les organismes invités à participer à EXPO 2000, mais qui ont refusé d'y aller, ont



indiqué que le coût était le principal facteur qui avait motivé leur décision de ne pas participer et que les retombées potentielles de cet investissement leur avaient semblé faibles. De plus, des répondants du gouvernement fédéral ont fait remarquer que le mode d'approche des commanditaires, des partenaires et des exposants avait eu un succès limité⁴. Selon plusieurs répondants, contrairement à la stratégie utilisée pour EXPO 2000, c'est le gouvernement fédéral qui devrait présenter notre pays à l'étranger, et ce en collaboration avec les provinces et les territoires, mais sans exiger de contributions financières de leur part.

Communications : Les communications et le marketing ont été des éléments faibles d'EXPO 2000, tant dans le cadre de l'environnement global (les organisateurs allemands, par exemple) qu'à l'échelle du pavillon du Canada. La plupart des partenaires estiment que les ressources consacrées aux communications et au marketing, avant et pendant EXPO 2000, ont été insuffisantes, étant donné qu'une exposition est une vaste campagne de communications dans le cadre de laquelle les pays participants se présentent au pays hôte et, à un degré moindre, aux autres pays du monde. Les répondants estimaient donc tout à fait insuffisant le budget de communications et de marketing de 800 000 \$ accordé pour la participation canadienne à EXPO 2000 – ce qui représente beaucoup moins que les 10 % des coûts qui, selon certains répondants, sont la règle dans ce genre de projet.

Évaluations : Selon les évaluations de certains partenaires et répondants, si le Canada a été généralement bien représenté à Expo 2000, certains facteurs ont limité la réalisation complète des objectifs poursuivis. Avec le recul du temps, la détermination des raisons à cet effet ne peut être définitive. L'un de ces facteurs est le fait que le projet était très ambitieux et supposait l'élaboration de vastes programmes complexes et le réaménagement d'une aire d'exposition de plus de 7 500 mètres carrés en très peu de temps. Plusieurs autres facteurs ont échappé au contrôle du Ministère.

Un projet d'envergure : Les enjeux que suppose la mise en œuvre de la participation du Canada à EXPO 2000 ne doivent pas être sous-estimés. Il s'agissait d'un projet majeur sur le plan de la conception et de l'élaboration et d'un projet majeur en fait de mise en œuvre, avec ses nombreux objectifs et éléments (le pavillon proprement dit, le Centre de conférence, le Programme des PDM, le Programme culturel, etc.).

Le résultat final : Selon les données d'évaluation, bien que le Canada ait été généralement bien représenté à EXPO 2000, certains facteurs semblent avoir limité la réalisation des objectifs poursuivis.

⁴ Rappelons, cependant, que le personnel du Programme des expositions internationales est d'avis contraire et qu'il a signalé aux évaluateurs, en décembre 2001, que la participation du Canada à EXPO 2000 avait bénéficié d'importantes contributions financières et non financières et du plus grand nombre jamais atteint de commanditaires privés.



Analyse des facteurs limitatifs : Comme on le verra plus loin, de nombreux facteurs, dont beaucoup échappaient au contrôle de Patrimoine canadien, ont limité les retombées de la participation du Canada à EXPO 2000. À cause de ces contraintes, il a été plus difficile de réaliser ce qui aurait été de toutes façons un projet ardu.

Besoin de plus de temps pour planifier : La planification du pavillon du Canada n'a pu se faire à plein régime que pendant 12 à 18 mois avant l'événement, laissant peu de temps pour la planification et l'élaboration de projets.

Besoin de la collaboration de plus de partenaires : Beaucoup de gouvernements provinciaux et territoriaux, d'entreprises privées et d'autres ministères et organismes fédéraux ont refusé de participer à Expo 2000 comme partenaires du ministère du Patrimoine canadien ou ont mis du temps à accepter, ce qui a nui au travail de planification. Qui plus est, le Ministère n'a pas bénéficié de l'appui généralisé des autres ministères fédéraux.

Besoin d'une appréciation plus réaliste des avantages : Les avantages que pouvait procurer la participation à EXPO 2000 auraient dû être présentés de manière plus réaliste aux partenaires éventuels, afin que ceux-ci n'aient pas d'attentes trop grandes.

Besoin d'objectifs mieux harmonisés : La stratégie de partenariat adoptée par le gouvernement fédéral comportait trop d'objectifs. En essayant de présenter une image complète du Canada, de ses réalisations technologiques, de sa culture, de ses attractions touristiques, de ses possibilités d'affaires et de ses débouchés commerciaux, on a fixé trop d'objectifs différents au pavillon du Canada.

Besoin de meilleures communications : La stratégie de communications du Ministère était limitée et n'a pas compensé les autres faiblesses organisationnelles telles que l'absence d'une solide équipe de planification de base et d'objectifs communs avec les partenaires/participants.

Lacunes en matière de compétences et de ressources : Le manque de personnel et des lacunes sur le plan des compétences résultant de la réduction des effectifs gouvernementaux au cours de la décennie précédente ont eu des répercussions sur la mise en œuvre de la participation canadienne à EXPO 2000. Par exemple, le besoin de plus de compétences techniques et en gestion de projet peut expliquer le dépassement des coûts ainsi que la défaillance ou l'échec de certains segments d'exposition.

Gestion des ressources humaines : Les lacunes sur le plan de la gestion des ressources humaines ont causé aux gestionnaires des difficultés auxquelles ils n'étaient pas préparés. Par exemple, le mécontentement du personnel d'accueil à l'égard du fonctionnement du pavillon du Canada témoigne des problèmes qui se sont posés dans ce domaine. Les membres du personnel d'accueil ont formulé



toutes sortes de motifs de préoccupation, à savoir surtout que la direction du pavillon du Canada n'a pas attaché une grande importance à leurs expériences avec les visiteurs ni à leurs recommandations en vue d'apporter des améliorations.

Mémoire organisationnelle : Il semble que le Ministère n'ait pas su profiter pleinement de l'expérience acquise lors de nombreuses expositions internationales antérieures. En effet, ce n'est que depuis quelques années que les expositions sont évaluées systématiquement sous la direction de Patrimoine canadien⁵. Résultat : il n'existe pas de « banque » de leçons tirées de l'expérience où l'on pourrait puiser.

Dépassement des capacités du Programme : Le Programme des expositions internationales a dû partager ses ressources entre la gestion d'EXPO 98 à Lisbonne (Portugal) et la planification d'EXPO 2000⁶.

Rendement médiocre de la société allemande chargée de l'exposition : Le piètre rendement de la société allemande chargée de l'exposition à de nombreux égards (les communications et le marketing en particulier) et le fait qu'elle n'ait pas respecté ses engagements en matière de planification ont suscité de nombreux problèmes. Cela donne à penser que le Canada devrait s'efforcer de jouer un plus grand rôle dans la planification des futures expositions.

Malgré ces problèmes et ces obstacles, il faut rappeler que des milliers de personnes ont quitté les lieux d'EXPO 2000 avec une bonne opinion du Canada. Nos conclusions générales concernant les objectifs de l'évaluation, les leçons tirées de l'expérience et des recommandations pour de futures expositions sont formulées ci-dessous et ailleurs dans le rapport. Elles devraient permettre au Canada de persévérer dans l'important domaine que représentent les expositions internationales.

⁵ Cependant, le personnel du Programme des expositions internationales a pu se servir des rapports sur EXPO 92 à Séville et sur EXPO 98 à Lisbonne. Le chercheur de l'équipe d'évaluation qui a fait une visite sur place a indiqué que, de façon générale, notre pays était en avance sur les autres pour l'évaluation de ses expositions (d'après les résultats d'entrevues entre des répondants et les représentants d'autres pavillons).

⁶ Notes contextuelles sur EXPO 2000, Programme des expositions internationales, novembre 2000.



CONCLUSIONS ET ORIENTATIONS : Le tableau ci-dessous énumère nos principales constatations et recommandations concernant certains aspects d'EXPO 2000 tels que le marketing, la planification et la mise en œuvre, les objectifs d'affaires, les problèmes de conception, ainsi que les évaluations et les jalons. On trouvera également des notes sur « ce qui a bien fonctionné ».

CONSTATATIONS	COMMENTAIRES	ORIENTATIONS
<p>Ce qui a bien fonctionné : Certains éléments du pavillon du Canada ont eu beaucoup de succès, même s'ils n'étaient pas liés au thème principal d'EXPO 2000. La sculpture des armes à feu en est un exemple.</p>	<p>Cet élément du pavillon du Canada a été très apprécié. Cela montre qu'il est avantageux pour le personnel de PCH de sortir des sentiers battus et de chercher des éléments originaux, même s'ils ne correspondent pas tout à fait au thème de l'exposition ou du pavillon.</p>	<p>Pour les futurs pavillons du Canada, il peut être important de déterminer – quel que soit le thème ou le concept de l'exposition – ce qui marchera bien dans le pays ou la région où chaque exposition aura lieu.</p> <p>Par exemple, indépendamment des thèmes choisis, il pourrait être souhaitable de présenter une exposition sur « Anne... la maison aux pignons verts » à EXPO 2005, au Japon, à cause de la fascination que ce personnage de la littérature canadienne exerce sur les Japonais.</p> <p>En outre, bien qu'il ne semble pas très original de présenter de nouveau la sculpture des armes à feu, il peut être souhaitable de le faire au Japon en 2005, parce que la paix est un sujet de préoccupation répandu chez les Japonais.</p>



<p>Les points forts : Les attractions naturelles du Canada – sa beauté physique, son patrimoine autochtone, etc. – ont été des atouts importants à EXPO 2000.</p>	<p>Bien que ces caractéristiques du Canada ne contribuent pas à la réalisation des objectifs en matière de haute technologie qui constituent nos priorités actuelles pour faire connaître le Canada comme source de nouvelles technologies, elles sont des atouts importants qui devraient être exploités.</p>	<p>Il faudrait continuer à tenir compte de ces aspects, voire de leur accorder plus d'importance, mais de manière à les incorporer à d'autres thèmes d'exposition. Par exemple, on pourrait montrer en détail comment les Autochtones utilisent les technologies de pointe ou comment les technologies aident à sauvegarder notre patrimoine et à préserver la beauté du Canada (parcs, etc.).</p>
<p>L'horizon prévisionnel de la planification fédérale : La participation canadienne à EXPO 2000 a été autorisée officiellement très tard et il est donc resté peu de temps pour la planification. Le manque de temps peut aussi avoir restreint la capacité de participation d'éventuels partenaires fédéraux, provinciaux et autres.</p>	<p>Un projet comme EXPO 2000 nécessitait un important travail de planification et d'élaboration qui a été limité par le peu de temps qu'il restait une fois le feu vert donné.</p>	<p>L'autorisation de participer à des expositions devrait être accordée plusieurs années à l'avance pour qu'on ait le temps de faire un travail suffisant de planification et d'élaboration.</p>
<p>CONSTATATIONS</p>	<p>COMMENTAIRES</p>	<p>ORIENTATIONS</p>
<p>Négociations avec l'organisme hôte : La société allemande chargée de l'exposition n'a pas honoré ses engagements envers Patrimoine canadien concernant l'utilisation de l'aire voisine du pavillon du Canada et a pris certaines décisions qui ont eu des conséquences fâcheuses pour notre pavillon.</p>	<p>On avait prévu la création d'un parc pour les jeunes dans l'aire adjacente au pavillon du Canada, mais cet important projet n'a pas été réalisé par les hôtes allemands. De plus, le pavillon du Canada a souffert de la proximité immédiate d'un restaurant McDonald's, qui a créé un piètre environnement et produit beaucoup d'ordures.</p>	<p>Dans la mesure du possible, pour les futurs pavillons, les représentants du Canada devraient obtenir des garanties plus solides relativement à l'aménagement du terrain. L'appui de hauts fonctionnaires pourrait être essentiel à l'obtention de telles garanties.</p>



<p>Planification et ressources techniques : On avait besoin de plus de ressources techniques pour l'élaboration de projets (planification de projets, finances, etc.).</p>	<p>Ce manque de ressources techniques semble avoir nui à la bonne organisation du pavillon du Canada et a empêché de mettre suffisamment à l'essai les segments d'exposition techniques.</p>	<p>Une équipe technique plus complète devrait être mise en place pour les futures expositions.</p>
<p>Objectifs d'affaires : Les partenaires et les PDM se sont dits préoccupés du fait que le pavillon du Canada n'a pas favorisé la réalisation des objectifs d'affaires.</p>	<p>Beaucoup ont fait observer qu'une exposition n'est pas une « foire commerciale » et qu'on ne devrait pas lui faire remplir ce genre de fonctions. Pourtant, de nombreux objectifs canadiens pour EXPO 2000 étaient axés sur le commerce – cela montre qu'il y avait des contradictions importantes dans le concept du pavillon du Canada.</p>	<p>Lors de futures expositions, il y aurait lieu de mieux situer et appuyer la composante commerciale et obtenir une participation plus concrète d'autres ministères compétents, tels que le MAECI et le MISTC, <u>ou</u>, si le programme commercial n'est pas bien soutenu, il devrait être éliminé ou réduit.</p>
<p>Questions de partenariat : Il semble que le coût de la participation à EXPO 2000 ait été un obstacle à une plus vaste participation, par exemple de la part des provinces et des territoires.</p>	<p>L'existence d'une large base de participants semblerait être un élément important pour le succès de la participation canadienne aux expositions internationales.</p>	<p>Les futures stratégies de planification devraient permettre aux provinces et aux territoires de devenir des partenaires à un coût minimal.</p>
<p>Niveau de leadership gouvernemental : Des répondants importants ont laissé entendre que, si les invitations à participer à EXPO 2000 avaient émané d'un niveau plus élevé, le nombre de partenaires et de participants aurait peut-être été plus grand.</p>	<p>Par exemple, la participation de la société Bombardier au pavillon de l'Allemagne a résulté en partie de l'invitation du premier ministre d'Allemagne.</p>	<p>Les hauts fonctionnaires devraient contribuer davantage à l'élaboration des pavillons, notamment en envoyant des invitations à d'importants partenaires éventuels.</p>



<p>Prévisions de marché : Il semble que, avant EXPO 2000, le personnel de Patrimoine canadien ait disposé de peu d'information sur ce qui marcherait et pourrait ne pas marcher.</p>	<p>Une étude de marché préalable aurait fourni des renseignements utiles.</p>	<p>Pour les futures expositions, une étude de marché préalable dans la région ou le pays cible devrait permettre de découvrir ce que les gens aimeraient savoir sur le Canada, afin que les objectifs canadiens puissent être liés aux sujets qui intéressent les publics régionaux.</p>
<p>CONSTATATIONS</p>	<p>COMMENTAIRES</p>	<p>ORIENTATIONS</p>
<p>Questions de conception et problème interne du pavillon du Canada : Lors de la visite de l'évaluateur, certains aspects du pavillon du Canada ne fonctionnaient pas ou ne produisaient pas l'effet désiré. C'était le cas, par exemple, des images représentant 12 personnes utilisées au pavillon du Canada pour montrer le caractère multiculturel du Canada. Beaucoup de gens, y compris du personnel du Ministère, ne comprenaient pas ce concept (certains voyaient en ces personnes des chercheurs d'emploi).</p>	<p>De telles images peuvent avoir bien d'autres interprétations et d'autres sens, en particulier pour d'autres cultures.</p> <p>De plus, la mesure dans laquelle les pavillons et les segments d'exposition intéressent divers groupes culturels ou font passer les messages voulus pour la réalisation des objectifs du Canada peut varier.</p>	<p>Il y a lieu de bien tester les concepts, les images et les segments d'exposition auprès de groupes cibles avant d'arrêter définitivement la conception des futurs pavillons et segments d'exposition.</p> <p>C'est réalisable « en temps réel » ou en faisant appel à la « réalité virtuelle » pour vérifier l'impact prévu de divers concepts avant de faire des choix définitifs en ce qui concerne les segments d'exposition ou la conception.</p>
<p>Problèmes mécaniques et opérationnels : Au moment de la visite de l'évaluateur, les segments d'exposition présentaient plusieurs défaillances mécaniques ou techniques.</p>	<p>Cela peut avoir été un événement fortuit, mais de telles défaillances sont regrettables dans une exposition qui est censée témoigner de nos prouesses techniques.</p>	<p>Patrimoine canadien devrait prévoir des systèmes de secours pour les futures expositions et obtenir auprès des entrepreneurs des garanties de rendement pour les composantes techniques et mécaniques.</p>
<p>Communications : Les communications en faveur du pavillon du Canada ont été jugées limitées, et il aurait fallu accomplir un plus gros travail de marketing, y compris au Canada (on n'a pas fait grand-chose pour faire la promotion d'EXPO 2000 dans les journaux et d'autres médias).</p>	<p>Bien qu'il faille harmoniser ces efforts avec ceux du pays hôte, il est important que le Canada exécute son propre plan de communications et de marketing pour s'assurer de la présence de nombreux visiteurs.</p>	<p>Un plan plus complet de communications et de marketing devrait être mis en place pour les futures expositions et il devrait être assorti d'un financement suffisant pour avoir un impact sur la participation et la couverture médiatique.</p>



<p>Marketing : EXPO 2000 a été mal annoncée en Europe et à l'extérieur. Le Canada aurait dû en faire davantage pour répondre à ses propres besoins en marketing par l'entremise de ses représentants à l'étranger et par des activités de marketing au pays (pour renseigner les Canadiens sur EXPO 2000).</p>	<p>Cette lacune de la société allemande a limité l'exposition tout entière et elle a donc eu aussi des effets négatifs sur le pavillon du Canada.</p>	<p>Le Canada devrait demander que le BIE ou les organismes nationaux hôtes fournissent à l'avenir de meilleures garanties en ce qui concerne la stratégie de marketing qui sera mise à exécution.</p>
<p>Possibilités de suivi : Selon les résultats des enquêtes, beaucoup de PDM désiraient en savoir davantage sur le Canada après avoir visité le pavillon du Canada.</p>	<p>C'est là un signe de succès – une preuve que le pavillon du Canada a « marché » pour beaucoup de visiteurs de marque – mais il semble qu'il n'existait aucun mécanisme simple pour fournir des compléments d'information. De nombreux visiteurs auraient aimé obtenir des renseignements supplémentaires sur le Canada, selon les rapports du personnel d'accueil.</p>	<p>Lors de futures expositions, on devrait disposer d'un mécanisme permettant de fournir des compléments d'information. Par exemple, les adresses électroniques ou postales des visiteurs pourraient être recueillies (démarche qui n'a pas été faite convenablement à EXPO 2000)⁷. Les futurs pavillons canadiens pourraient devenir un <u>lien permanent</u> pour les personnes qui s'intéressent au Canada.</p>
<p>CONSTATATIONS</p>	<p>COMMENTAIRES</p>	<p>ORIENTATIONS</p>
<p>RH et questions d'organisation : Plusieurs problèmes de gestion des RH ont été signalés lors d'entrevues et de discussions en groupe avec le personnel d'accueil. Par exemple, on estime que le modèle d'organisation hiérarchique du pavillon du Canada était défavorable à un effort collectif puissant. De plus, il aurait été bon de mieux préparer le personnel à vivre en Allemagne.</p>	<p>Ces problèmes de ressources humaines ont nui au rendement du personnel du pavillon du Canada.</p>	<p>Il faudrait dresser un plan détaillé de gestion des ressources humaines dans le cadre du travail de conception et d'élaboration des futurs pavillons. Cela devrait comprendre une évaluation complète des compétences nécessaires (y compris les compétences en matière de tourisme et d'accueil), ainsi qu'un modèle pour l'organisation et la gestion de toute l'équipe du pavillon du Canada.</p>

⁷ On a créé une base de données et recueilli de l'information sur peut-être 4 000 PDM, mais nous n'avons les noms et les adresses au complet que de quelques centaines de ces personnes.



<p>Difficultés d'évaluation : Le manque de points de référence pour une évaluation approfondie et de bases de données sur le rendement des expositions précédentes a limité la capacité d'évaluation.</p> <p>De façon plus générale, l'absence d'indicateurs de comparaison fiables a limité la capacité de comparer le déroulement d'EXPO 2000 à celui d'expositions antérieures.</p>	<p>Il serait souhaitable d'avoir des données complètes sur les expositions antérieures, par exemple sur les coûts des segments d'exposition par mètre carré, le degré de satisfaction des visiteurs, etc.</p>	<p>Il faudrait créer une base de données pour surveiller des indicateurs de rendement d'une exposition à l'autre.</p> <p>Par exemple, on pourrait élaborer une « carte de pointage » sommaire sur les pavillons et les segments d'exposition en s'inspirant de la base de données de Sport Canada sur le rendement chronologique des organismes nationaux de sport.</p>
<p>Évaluation continue du rendement : Durant et après EXPO 2000, les gestionnaires du pavillon du Canada n'avaient aucun moyen sûr d'évaluer le rendement de notre pavillon comparativement aux autres pavillons.</p>	<p>L'enquête menée sur place auprès des visiteurs ne permettait pas de se faire une idée de la situation parce que le groupe sondé était déjà présélectionné (il se composait de gens qui avaient décidé de visiter le pavillon du Canada). Donc, l'échantillon n'était pas représentatif de l'ensemble des visiteurs d'EXPO 2000.</p> <p>Il ne s'agit pas seulement d'améliorer la recherche, mais également de fournir des renseignements aux gestionnaires du pavillon – p. ex. pour déterminer les domaines dans lesquels des modifications en cours de route pourraient être effectuées pour améliorer le rendement.</p>	<p>Les futures expositions bénéficieraient d'enquêtes indépendantes <u>continuelles</u> qui permettraient de surveiller les réactions des visiteurs en général (p. ex. des enquêtes à la sortie de l'exposition universelle pour obtenir des appréciations auprès d'un échantillon de gens choisis au hasard parmi l'ensemble des personnes qui ont visité l'exposition et non pas seulement auprès des visiteurs du pavillon du Canada).</p> <p>En outre, il serait utile d'effectuer de plus vastes études de marché dans la région ou le pays hôte, p. ex. pour observer l'attitude des gens à l'égard du Canada durant et après l'exposition.</p>



Conclusions concernant les objectifs de l'évaluation : Voici quelques conclusions globales concernant les principaux objectifs de l'évaluation de la participation canadienne à EXPO 2000 :

Objectif n° 1 : « Mesurer la réalisation des objectifs de la participation du Canada à EXPO 2000 et son niveau d'excellence et de rendement par rapport aux autres pays ».

Conclusion : Comme nous l'avons déjà indiqué, certains objectifs de la participation canadienne à EXPO 2000 ont été atteints dans une très large mesure. Le Canada a été bien représenté comme pays bilingue et multiculturel et destination touristique, mais pas suffisamment comme pays favorisant la créativité artistique ou le développement durable. D'autres objectifs, par exemple ceux qui avaient trait aux échanges commerciaux, n'ont pas non plus été pleinement réalisés.

Les données disponibles n'ont pas permis de procéder à une évaluation fiable du rendement du Canada comparativement à d'autres pays, et nous n'avons donc pas pu fournir de réponse au second élément de cet objectif d'évaluation. Cela montre la nécessité de recueillir d'autres types de données pour les futures évaluations.

Objectif n° 2 : « Déterminer la contribution d'EXPO 2000 à l'efficacité du Programme des expositions internationales » (PEI).

Conclusion : La réalisation de cet objectif ne peut être évaluée que dans le cadre d'un suivi de l'événement. Comme l'attestent les résultats d'évaluation, de nombreuses leçons ont été tirées de l'expérience, et des orientations ont été indiquées pour l'avenir. Il semblerait que l'on ait repéré de nombreux moyens d'améliorer l'efficacité du PEI.

Plus important encore, ce qu'EXPO 2000 nous a appris semblerait souligner l'importance d'institutionnaliser et de perfectionner encore plus le processus de planification des expositions et de créer une vaste mémoire organisationnelle. Il est clair que les atouts et les faiblesses de l'exposition montrent tous l'utilité d'avoir un PEI permanent.

Objectif n° 3 : « Juger du succès de la formule de partenariat entre le gouvernement fédéral, les gouvernements provinciaux et le secteur privé ».

Conclusion : La formule du partenariat présente de nombreux problèmes, mais la principale question dans ce domaine paraît être la nécessité de déployer plus d'efforts pour trouver des partenaires, de préférence en planifiant plus longtemps à l'avance et en invitant plus de hauts fonctionnaires à participer. En outre, il serait important d'indiquer clairement, à l'étape de la planification, les avantages que les partenaires pourraient retirer de l'événement et de réduire au minimum les obstacles à la participation, par exemple les exigences en matière de financement.



Objectif n° 4 : « Fournir un appui et de l'aide aux gestionnaires de la Direction des événements internationaux et de la promotion en vue de la participation du Canada à de futures expositions internationales ».

Conclusion : De nombreuses suggestions figurent dans la colonne des orientations.

D'après les résultats ci-dessus, il semble probable que le ministère du Patrimoine canadien pourra mieux mettre le Canada en valeur lors de futures expositions en s'appuyant sur les réussites d'EXPO 2000, en élaborant des partenariats plus larges et plus efficaces et en améliorant les futurs pavillons par les moyens indiqués ici.



1. Introduction

Le 21 mai 1997, la ministre du Patrimoine canadien annonçait que le Canada participerait à EXPO 2000, l'exposition universelle prévue pour la période du 1^{er} juin au 31 octobre 2000 à Hanovre, en Allemagne. Le pavillon du Canada, composé de plusieurs segments d'exposition sur nos attraits culturels, industriels, touristiques et autres, devait coûter 35 millions de dollars. La gestion de la participation du Canada à EXPO 2000 a été confiée à la Direction des événements internationaux et de la promotion (ci-après la DEIP) du ministère du Patrimoine canadien.

Une évaluation de la participation du Canada à EXPO 2000 a été entreprise en 2000-2001 conformément aux exigences du Conseil du Trésor en matière de reddition de comptes. Toutes sortes de méthodes de recherche ont été employées pour évaluer la mesure dans laquelle la participation du Canada avait permis de réaliser les objectifs poursuivis et pour en tirer des leçons pour l'avenir. L'évaluation devait également servir à fournir à la DEIP des renseignements qui lui permettraient d'élaborer une stratégie pour la participation du Canada aux futures expositions universelles.

1.1 CONTEXTE

Des expositions universelles sont organisées depuis le milieu du XIX^e siècle, et le Canada a participé à toutes celles qui, au XX^e siècle, ont été reconnues par le Bureau international des expositions (BIE).

EXPO 2000, qui a eu lieu à Hanovre, en Allemagne, est la plus importante exposition universelle organisée jusqu'ici : elle a attiré la participation de plus de 180 pays et organismes. Selon les reportages de *Time Europe's*, les organisateurs estimaient que, si l'on attirait 40 millions de visiteurs, on obtiendrait des recettes de 870 millions de dollars américains en frais d'admission, de 145 millions en frais de permis et de 460 millions en commandites. [Rappelons cependant que le chiffre estimatif de 18 millions de visites était plus proche de la réalité.]

Le thème d'EXPO 2000, *L'humanité – la nature – la technologie*, devait permettre d'aborder les problèmes importants auxquels le monde est confronté de nos jours et de présenter des solutions en vue d'un équilibre durable entre le développement économique et la protection de l'environnement. Cet événement a donné lieu à des expositions nationales sur place, une aire thématique, des manifestations culturelles et environ 700 projets concrets ont été réalisés par des pays du monde entier, dont 280 par l'Allemagne.



1.2 OBJECTIFS DU CANADA À EXPO 2000

Les **objectifs du Canada** pour EXPO 2000 étaient nombreux. En voici quelques-uns⁸ :

- Proposer du Canada l'image durable d'une société très évoluée, bilingue, multiculturelle, technologiquement avancée, raffinée sur le plan culturel et respectueuse de l'environnement.
- Servir les intérêts économiques et commerciaux du Canada en Allemagne et dans les autres pays d'Europe.
- Présenter le Canada comme un partenaire commercial fiable et un bon endroit où investir.
- Véhiculer le message que le Canada est déterminé à travailler en étroite collaboration avec d'autres pays pour instaurer le développement durable et l'équité sociale.
- Démontrer l'expérience et le leadership du Canada dans les « grands enjeux » auxquels la société planétaire sera confrontée au cours du siècle prochain.
- Faire la promotion des valeurs du Canada ainsi que de ses réalisations et de ses produits artistiques et culturels.
- Dissiper les mauvaises impressions au sujet de pratiques industrielles canadiennes et renseigner les publics étrangers sur certaines questions utiles.
- Faire la promotion du Canada comme destination touristique idéale.

Thèmes : Le pavillon du Canada et ses programmes ont été structurés en fonction de trois thèmes et présentations connexes :

- **L'esprit de solidarité**, mis en évidence dans un spectacle multimédias mettant en valeur la culture canadienne (présenté dans l'aire préparatoire du pavillon).
- **Les gestionnaires de la terre**, sujet traité dans un film sur la gestion des ressources (présenté dans la salle de cinéma du pavillon).
- **S'ouvrir au futur**, thème d'un cybersalon et d'expositions industrielles sur les progrès technologiques récents et les pratiques de gestion

⁸ Selon la demande de proposition.
*Rapport final : Évaluation de la participation du Canada
À EXPO 2000 - Hanovre (Allemagne) - 20 février 2002*



durable des ressources (présentées dans une zone à libre circulation où les visiteurs pouvaient obtenir de l'information sur divers sujets).

Obstacles : Les consultants estiment que la capacité du Ministère à réaliser les objectifs énoncés a été entravée par de nombreux facteurs (dont nous parlerons au fur et à mesure), dont beaucoup échappaient à son contrôle direct une fois le projet mis en route. Signalons notamment le fait qu'on n'a pas eu suffisamment de temps pour planifier l'événement, qu'on aurait eu plus largement besoin de l'appui des hautes sphères du gouvernement fédéral, qu'il aurait fallu avoir accès à plus de ressources humaines et qu'on aurait dû pouvoir influencer plus largement les décisions de planification de l'organisme hôte.

1.3 OBJECTIFS, ENJEUX ET QUESTIONS D'ÉVALUATION

L'évaluation de la participation du Canada à EXPO 2000 comportait quatre objectifs⁹ :

- Mesurer la réalisation des objectifs de la participation du Canada à EXPO 2000 et son niveau d'excellence et de rendement par rapport aux autres pays.
- Déterminer la contribution d'EXPO 2000 à l'efficacité du Programme des expositions internationales.
- Juger du succès de la formule de partenariat entre le gouvernement fédéral, les gouvernements provinciaux et le secteur privé.
- Fournir un appui et de l'aide aux gestionnaires de la Direction des événements internationaux et de la promotion en vue de la participation du Canada à de futures expositions internationales.

1.4 MÉTHODOLOGIE

Aperçu : L'évaluation s'appuie sur un certain nombre d'activités de recherche et de collecte de données auprès de sources très diverses. Les sources de données sont notamment les suivantes :

- Examen des documents utiles.
- Entrevues avec des répondants importants.

⁹ Selon la demande de proposition.
*Rapport final : Évaluation de la participation du Canada
À EXPO 2000 - Hanovre (Allemagne) - 20 février 2002*



- Visite de dix jours, en octobre 2000, par un membre de l'équipe d'évaluation à EXPO 2000 à Hanovre (Allemagne).
- Enquête sur place auprès de visiteurs ordinaires du pavillon du Canada.
- Enquête auprès de PDM qui ont visité le pavillon.
- Enquête auprès des participants/partenaires et des organismes qui ont été invités à participer mais ont refusé.
- Enquête auprès des employés du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international postés en Europe.
- Enquête auprès de voyageurs allemands.

Examen de documents : L'examen des documents comportait une évaluation des dossiers et d'autres éléments de documentation : documents de planification, procès-verbaux de réunions, vidéos, guides, plans de communications et de publicité, documents de communications, reportages des médias, relevés des présences (voir l'annexe E).

Visite sur place : Un membre de l'équipe d'évaluation s'est rendu sur place pour observer EXPO 2000 et le pavillon du Canada pendant une période de dix jours, en octobre 2000. Il y a rencontré des gestionnaires, des employés et des membres du personnel d'accueil du pavillon du Canada et observé le pavillon du Canada et ceux d'autres pays, notamment ceux de l'Allemagne, de la Grande-Bretagne et du Japon. Cette visite avait pour but d'observer le fonctionnement du pavillon du Canada et les réactions des visiteurs, de comprendre le fonctionnement du site de l'exposition globale et de savoir comment les autres pays avaient abordé leur participation à EXPO 2000 et traité le thème de l'exposition (voir l'annexe B).

Entrevues avec des informateurs : Nous avons interrogé, en personne ou par téléphone, un certain nombre d'informateurs importants : des représentants du ministère du Patrimoine canadien et d'autres organismes fédéraux et provinciaux, les commissaires généraux de pavillons nationaux et des représentants de pavillons d'autres pays participants. Nous avons également interrogé des membres du Comité directeur et du Comité consultatif intraministériel (pour plus de renseignements sur ces comités, voir le paragraphe 4.1), des spécialistes des événements internationaux, du commerce, du tourisme et des médias, le commissaire général et le personnel du pavillon du Canada et des consultants et entrepreneurs ayant contribué à la participation du Canada à EXPO 2000 (voir l'annexe D).



Les enquêtes : Nous avons enquêté auprès de diverses personnes ayant participé à EXPO 2000, à savoir¹⁰ :

- *Une enquête auprès des visiteurs sur place*, réalisée par un commanditaire en collaboration avec le Programme et administrée par le personnel du pavillon du Canada à l'aide d'ordinateurs portatifs. Quelque 5 000 visiteurs, sur les 2,7 millions de personnes qui ont visité le pavillon, y ont répondu.
- *Une enquête auprès des PDM* qui ont visité le pavillon du Canada leur permettait de répondre par télécopieur, par courriel ou par la poste peu après la clôture de l'Exposition, en remplissant un questionnaire présenté en français, en anglais et en allemand (la plupart des PDM (plus de 80 %) étaient des résidents de l'Allemagne, et 154 ont rempli le questionnaire, tandis que 23 autres ont fourni des commentaires).
- *Une enquête auprès des participants/partenaires*, également réalisée peu après la clôture de l'Exposition, comportait un questionnaire détaillé que l'on a distribué et dont on a reçu les réponses par télécopieur. Elle s'adressait à tous les organismes ayant contribué à la participation du Canada à EXPO 2000 (36 ont répondu).
- *Une enquête auprès des organismes invités à participer au pavillon du Canada qui ont refusé* a été effectuée par téléphone. Elle s'adressait aux provinces, territoires, entreprises et ONG invités à participer à EXPO 2000, mais qui ont décidé de décliner l'invitation (10 ont répondu après la clôture de l'Exposition).
- *Une enquête auprès du personnel du MAECI posté en Europe* (attachés commerciaux et culturels) a été réalisée par télécopieur (8 personnes ont répondu après la clôture de l'Exposition).
- *Une enquête auprès des voyageurs allemands* a également été réalisée, à l'aide d'un bref questionnaire télécopié aux voyageurs d'Allemagne (12 ont répondu après la clôture de l'Exposition).

¹⁰ Pour plus de renseignements sur ces enquêtes et les rapports techniques connexes, voir l'annexe C.
*Rapport final : Évaluation de la participation du Canada
À EXPO 2000 - Hanovre (Allemagne) - 20 février 2002*



2. EXPO 2000 - Aperçu

2.1 CONCEPT DE L'EXPOSITION

Aperçu : Le concept général d'EXPO 2000 comportait quatre volets : les pays (et entreprises) participants, les pavillons thématiques, les projets tout autour du monde et le programme culturel et d'événements (cette partie s'appuie principalement sur les documents relatifs à EXPO 2000).

Les pays participants : 155 pays, 17 organismes internationaux et 10 participants non officiels ont participé à EXPO 2000¹¹. Remarquons qu'EXPO 2000 est la première exposition universelle ayant eu lieu sans la participation des États-Unis. L'absence des Américains n'a cependant pas été perçue comme un important obstacle au succès d'EXPO 2000. En fait, beaucoup de nos informateurs canadiens et étrangers ont indiqué que l'absence des États-Unis a peut-être eu un effet positif sur le degré de participation des pays d'Amérique latine et des Antilles et ouvert de nouvelles possibilités au Canada comme seul représentant de l'Amérique du Nord¹².

Les pavillons thématiques : Dans l'ensemble, dix thèmes ont été présentés dans cinq pavillons couvrant une surface totale d'exposition de 100 000 mètres carrés. Les thèmes des pavillons étaient la mobilité, l'avenir du travail, le savoir, l'énergie, la santé, l'alimentation, les besoins fondamentaux, l'environnement, l'humanité et l'utopie. Les pavillons thématiques avaient pour but de stimuler le débat et de combiner éducation et divertissement.

Les projets tout autour du monde : Le Canada a présenté huit projets, plus que tout autre pays en dehors de l'Allemagne, qui avaient pour titres : L'apprentissage au service d'un avenir durable, Le Centre d'écologie du Canada, Les collecteurs de brume, Le réseau WETV, la Fondation Smartrisk, la Nation crie oujé bougoumou, Les moustiquaires traités à l'insecticide et La banane Mona Lisa.

Le Programme culturel et d'événements : Quelque 18 000 spectacles ont été offerts

¹¹ D'après les données fournies sur le site Web de l'entreprise allemande responsable de la gestion d'EXPO 2000. Rappelons que les chiffres de l'entreprise allemande et ceux du BEI peuvent être différents selon le moment où les données ont été recueillies.

¹² Les évaluateurs font remarquer que cela risque d'avoir des effets négatifs à plus long terme sur la participation des pays, notamment en raison des défis que soulèvent les expositions internationales au niveau du marketing et de la question de la pertinence des expositions internationales à l'ère d'Internet.



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

au cours des 153 jours d'EXPO 2000, notamment un festival de danse, un festival de théâtre, un festival de cinéma et un festival de sport. Outre les activités culturelles associées aux cérémonies d'ouverture et de clôture de l'Exposition, les pays ont été invités à présenter leur propre programme culturel le jour de leur fête nationale. D'autres programmes comportaient des conférences associées aux pavillons thématiques.

Le site d'EXPO 2000 : Le site d'EXPO 2000 a été le plus vaste de toute l'histoire des expositions universelles. Couvrant une surface de plus de 160 hectares (200 hectares si on inclut le stationnement), il était réparti en trois grandes zones :

- *La Zone ouest* regroupait surtout les pavillons des pays d'Amérique latine, du Proche-Orient et de l'Extrême-Orient. On en prévoyait le démantèlement après l'Exposition, et les pavillons devaient être déménagés ou détruits.
- *La Zone centrale* était déjà un champ de foire appartenant à la Deutsche Messe AG. Cinq pavillons thématiques y ont été dressés, composés de 26 salles couvrant une surface d'exposition totale de 121 000 mètres carrés. Environ 130 pays y avaient un espace d'exposition, dont le Canada, qui occupait la salle 22. Le Canada était le seul pays à occuper une salle entière dans cette zone.
- *La Zone est* couvrait 280 000 mètres carrés, où étaient regroupés une trentaine de nouveaux pavillons, principalement occupés par des pays européens. Cette zone et la plupart de ses pavillons étaient censés être transformés en un parc commercial après l'Exposition.

2.2 ÉVALUATION GÉNÉRALE D'EXPO 2000

Visiteurs : Les organisateurs prévoient la visite de 40 millions de personnes à EXPO 2000, mais il n'en est venu que la moitié de ce nombre. [Le chiffre estimatif initial de 18 millions était plus proche de la réalité.] On attendait 65 % de visiteurs allemands, 30 % de visiteurs de pays européens et 5 % de visiteurs d'autres pays. Nos informateurs nous ont cependant laissé entendre que 85 à 90 % des visiteurs étaient des Allemands ou des germanophones. Selon les organisateurs, l'Exposition a attiré de nombreuses PDM : 65 chefs d'État, plus de 400 représentants gouvernementaux et 30 000 autres personnalités (dont des représentants provinciaux et municipaux, des bureaucrates, des représentants des médias et des dirigeants d'entreprises) ont visité EXPO 2000. Le nombre de visiteurs du pavillon du Canada – 2,7 millions sur les 18 millions de visiteurs au total – se comparait favorablement aux chiffres obtenus lors



d'expositions antérieures, mais le nombre de visiteurs à EXPO 2000 dans son ensemble a été jugé faible.

D'après les organisateurs allemands, les facteurs qui ont influé sur le nombre de visiteurs ont été les suivants :

- *Stratégie de marketing* : L'événement n'a presque pas été remarqué à l'extérieur de l'Allemagne en raison d'un marketing limité. Les services diplomatiques allemands n'ont généralement pas participé au processus. Les organisateurs d'EXPO 2000 estiment que la stratégie de marketing s'appuyait sur une perspective trop rationnelle et aurait dû plutôt faire appel aux émotions.
- *Couverture médiatique* : Les effets d'une stratégie de marketing insuffisante avant l'Exposition se sont conjugués à ceux de l'incapacité des organisateurs allemands à réagir correctement aux critiques de la presse allemande pendant EXPO 2000.
- *Préparatifs* : Les préparatifs de l'événement n'ont pas été l'occasion d'inciter les habitants locaux à participer et à s'identifier à l'événement. Par ailleurs, étant donné que la réunification de l'Allemagne a coûté extrêmement cher, le fait qu'EXPO 2000 ait été coûteuse pour les contribuables et le fait que les frais d'admission étaient élevés ont eu des effets négatifs sur le nombre de visiteurs.
- *Stimulants* : De juin à septembre, les visiteurs d'EXPO 2000 ont été en grande majorité des adolescents et des jeunes. Les organisateurs de l'Exposition ont apparemment réagi au faible nombre de visiteurs en offrant aux groupes de jeunes divers stimulants pour visiter EXPO 2000.

Transports : La superficie du site posait nécessairement un problème de transport important pour les visiteurs. Le transport sur le site était problématique, car les moyens de transport gratuits étaient peu fiables et il y avait de longues files d'attente. Par exemple, il fallait attendre longtemps pour prendre le véhicule tracté par câble qui faisait le tour du site pour 5 DM. Les visiteurs devaient prévoir beaucoup de temps pour aller d'une zone à l'autre, ce qui limitait le nombre de pavillons qu'ils pouvaient visiter en une seule journée. Ces problèmes semblent être attribuables à l'entreprise allemande responsable de la gestion de l'Exposition, qui était chargée de surveiller le fonctionnement global d'EXPO 2000, et échappaient au contrôle du pavillon du Canada.

Finances : L'espoir qu'EXPO 2000 permette d'équilibrer recettes et dépenses a été déçu. Au moment de notre visite sur place, les organisateurs prévoient un déficit de 2,5 milliards de DM puisque les recettes avaient été surestimées d'environ 3,4 milliards



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

de DM.

Canada

Analyse : Divers problèmes se sont posés durant l'Exposition, dont des problèmes de transport, une mauvaise stratégie de marketing, une couverture médiatique insuffisante et un faible nombre de visiteurs, et il semblerait qu'ils soient généralement attribuables au mauvais rendement des hôtes allemands. Il convient donc de procéder à l'évaluation générale du pavillon du Canada à EXPO 2000 en tenant compte de ces contraintes.



3. Le pavillon du Canada

3.1 EMLACEMENT ET CONCEPT

Emplacement du pavillon du Canada : Le pavillon du Canada se trouvait dans la zone centrale d'EXPO 2000 et occupait une salle d'exposition autonome (la salle 22), couvrant au total 7 500 mètres carrés. Notre pavillon était, avec le pavillon de la France, le second en importance après le pavillon de l'Allemagne.

Les organisateurs canadiens avaient tout d'abord prévu que le bâtiment serait un endroit idéal très achalandé, mais le projet de parc destiné aux jeunes prévu à l'origine ne s'est pas concrétisé, de sorte que la zone environnante est restée relativement vide comparativement à d'autres parties du site. Cela a eu un effet sur le nombre de visiteurs attirés vers cette zone d'EXPO 2000 et sur le nombre éventuel de visiteurs du pavillon du Canada¹³.

Concept du pavillon du Canada : L'idée initiale était de présenter le Canada sous les aspects suivants :

- Un pays d'eau : les visiteurs feraient l'expérience des paysages, des collectivités, de l'art, de la culture et de la technologie du Canada par le biais d'un univers tridimensionnel d'images, de sons et de lumière. Des présentations multimédias à la pointe de la technique montreraient que le Canada est un pays technologiquement avancé, respectueux de l'environnement et culturellement divers. L'histoire du Canada serait présentée au long des quatre saisons et en fonction de trois thèmes intégrés : L'esprit de solidarité, Les gestionnaires de la terre et S'ouvrir au futur.
- Il s'agissait de montrer les progrès du Canada dans la création d'un équilibre durable entre ses habitants, son territoire et ses industries et de quelle façon notre pays offre des modèles et un espoir pour gérer harmonieusement les relations entre l'humanité, la nature et la technologie au XXI^e siècle. Le pavillon et ses programmes devaient permettre d'appuyer les intérêts économiques et commerciaux et de promouvoir les réalisations culturelles du Canada.
- Il s'agissait d'illustrer le Canada par les images de douze personnes

¹³ Cela a incité les évaluateurs à se demander ce que le Canada pourrait faire à l'avenir pour obtenir de meilleures garanties de la part des hôtes d'expositions universelles.



représentant la composition multiculturelle du Canada et les professions qui y sont associées et de montrer comment cette diversité renvoie à notre responsabilité collective à l'égard de la protection de l'environnement pour les générations à venir.

3.2 ÉLÉMENTS DU PAVILLON DU CANADA

Le pavillon du Canada comportait de nombreux éléments. Signe distinctif du pavillon, l'extérieur du bâtiment portait la reproduction des signatures dans toutes les langues de la Déclaration de Rio regroupées dans une feuille d'érable de 19 mètres, symbolisant le Canada dans la collectivité des nations. L'usage d'un bâtiment déjà construit, outre qu'il représentait une mesure d'économie, était considéré par les organisateurs canadiens comme une mesure écologique représentative des thèmes d'EXPO 2000¹⁴.

Le pavillon du Canada comportait une zone préambule, la Rivière virtuelle, décrite comme suit dans la documentation de planification : *Tout en flânant le long d'une rivière virtuelle composée de près de 400 écrans et de 3 000 images, les visiteurs découvrent la beauté de chaque saison à travers des reproductions en deux et trois dimensions de peintures d'artistes canadiens.* Le pavillon se poursuivait par une présentation cinématographique multisensorielle de 360 degrés, avec la projection d'images à haute définition à l'aide d'un système d'écrans circulaires multiples pour souligner le développement de la technologie et l'immensité des ressources naturelles du Canada, et se concluait par les images de douze jeunes gens représentant le paysage multiculturel du Canada.

Un cybersalon permettait aux visiteurs d'employer des terminaux interactifs pour naviguer dans le cyberspace et élargir le savoir acquis durant la visite du pavillon. Une zone d'exposition à circulation libre était composée d'un certain nombre de segments financés par des partenaires du pavillon, dont une sculpture d'armes à feu, des artefacts des peuples haïda et inuit et une présentation sur l'immigration allemande au Canada. Le pavillon comportait également un centre d'affaires, une aire d'accueil, un salon pour les PDM, une boutique de souvenirs, un kiosque d'information très achalandé et une machine à estampiller les passeports des visiteurs.

¹⁴ Le Programme des expositions internationales a également rappelé dans ses commentaires du 13 décembre que l'usage d'un bâtiment déjà construit imposait un certain nombre de contraintes.



3.3 ÉVALUATION DU PAVILLON DU CANADA

Aperçu : La participation du Canada à EXPO 2000 est une réussite à bien des égards, mais certains objectifs fondamentaux n'ont pas été entièrement réalisés, et le fonctionnement du pavillon a suscité quelques problèmes. Par exemple, la zone préambule du pavillon représentait généralement l'ensemble des provinces et territoires du pays, mais la zone d'exposition proprement dite n'a pas été perçue comme fournissant un point de vue équilibré sur le Canada, car un certain nombre de provinces n'y ont pas participé.

Par ailleurs, le projet de présenter le Canada comme un pays technologiquement avancé ne s'est pas entièrement concrétisé. Par exemple, le grand public a souvent eu le sentiment que le Canada était plutôt présenté comme une destination touristique attrayante (45 %) que comme un pays technologiquement avancé (30 %) ou un pays à l'avant-garde des technologies de communications et d'information (10 %). Les PDM et les partenaires ont également jugé que le pavillon avait donné de moindres résultats à ces égards.

Évaluation globale : Dans l'ensemble, le pavillon du Canada a été très apprécié. Par exemple, 87,8 % des visiteurs ordinaires et 87,5 % des PDM (pour plus de détails, voir la note technique n° 2) lui ont attribué une note entre « bon » et « excellent ».

Tableau 1
Évaluation du pavillon du Canada par les visiteurs ordinaires*

Impression générale des visiteurs du pavillon du Canada	
Excellent	25,6 %
Très bon	39,7
Bon	22,5
Moyen	5,2
Médiocre	4,1
Pas de réponse	2,9
Opinion des visiteurs concernant le personnel d'accueil du pavillon du Canada	
	% de réponses



positives**

Accueillant	78,5 %
Courtois	77,0
Obligé	71,9
Bien informé	66,9

Place du Canada parmi les trois pavillons préférés des visiteurs

Première place	33 %
Deuxième place	22
Troisième place	18

* Les données tirées de l'enquête auprès des visiteurs sur place s'appuient sur les réponses de 525 visiteurs ordinaires ayant répondu à cette question (sur les plus de 5 000 qui ont répondu à certaines questions de l'enquête). Il n'est pas possible d'obtenir une évaluation complète des notes accordées au Canada à partir de ces données, car le questionnaire ne demandait pas combien d'autres pavillons le visiteur était allé voir. On n'a pas non plus obtenu d'autres données qui auraient permis de clarifier les raisons de ces évaluations. Voir l'annexe C concernant les limites de cette enquête.

** 1 = *médiocre* et 5 = *excellent*. Les pourcentages renvoient au nombre de visiteurs ayant donné la note bon/excellent.

Évaluation de certains éléments du pavillon : Les éléments les plus appréciés du pavillon ont été la *Rivière virtuelle*, à laquelle 70 % des visiteurs ordinaires ont accordé la note bon/excellent, et la présentation cinématographique, à laquelle 58 % des visiteurs ordinaires ont accordé cette même note. Le segment préféré des visiteurs ordinaires et des PDM a été la *Descente en eau vive*, tandis que 35 % des visiteurs ordinaires et 25 % des PDM ont plutôt préféré la *Sculpture d'armes à feu*.

Les éléments les moins appréciés du pavillon ont été la *Boutique* ainsi que les segments d'exposition sur *l'éducation au développement durable*, *la construction de l'ambassade du Canada à Berlin* et la *station de télésanté, de soins infirmiers et d'accueil des patients*, tous cotés bon/excellent par moins 10 % des visiteurs ordinaires et des PDM.

Le Canada comme destination touristique : Plus de 85 % des visiteurs ordinaires ont déclaré qu'ils seraient très ou assez désireux de se rendre au Canada dans les deux années suivantes. Parmi les visiteurs ordinaires qui ont dit ne pas avoir envie de se



rendre au Canada après la visite du pavillon, 30 % ont invoqué le coût du voyage, 20,9 % ont invoqué la distance et la difficulté d'accès et 20,5 % ont dit qu'ils préféreraient d'autres destinations. Les PDM ont manifesté un intérêt très vif pour le Canada comme destination touristique, et 47 % d'entre elles ont déclaré que c'est la deuxième raison pour laquelle elles avaient visité le pavillon du Canada (la première raison étant « un intérêt pour le Canada en général »). De fait, 97 % des PDM ont estimé que le pavillon présentait le Canada comme une destination touristique attrayante et 57 % d'entre elles auraient aimé obtenir plus de renseignements à cet égard.

Certains voyageurs allemands interrogés avaient une opinion très positive de la participation du Canada à EXPO 2000, l'un d'eux déclarant même que le pavillon du Canada était l'un des meilleurs de l'Exposition. Cependant, un certain nombre de voyageurs ont eu le sentiment que le pavillon du Canada n'attirait pas suffisamment l'attention sur les attraits naturels du Canada, qu'ils considéraient comme le principal atout de notre pays. Selon l'un d'eux, le pavillon était trop technique et ne donnait aucune idée réelle des principaux attraits touristiques du Canada que constituent la nature sauvage, la chasse, la pêche, l'observation des ours polaires et l'immensité du pays. Voici d'autres commentaires formulés par les voyageurs : le pavillon a manqué le coche, les Allemands sont prêts à dépenser beaucoup d'argent pour s'évader des grandes villes, des complexes industriels et de la promiscuité, et on n'a pas suffisamment mis l'accent sur la beauté et l'immensité du pays.

Point de vue du personnel du MAECI : Un certain nombre d'employés du MAECI ont évalué positivement le pavillon du Canada, faisant remarquer que l'aire préambule (la *Rivière virtuelle* et l'*Esprit de solidarité*), la décoration intérieure en général et le personnel d'accueil avaient très bien su traduire les objectifs du Canada.

Mais certaines observations du personnel du MAECI sont très négatives : les employés du MAECI que nous avons interrogés ont déclaré qu'on avait perdu de vue les objectifs « humains » et que l'ensemble des objectifs officiels n'était pas bien harmonisé. Selon l'un d'entre eux, le pavillon du Canada manquait de la chaleur qui caractérisait les pavillons d'expositions antérieures. Voici d'autres commentaires : les thèmes auraient dû être mieux coordonnés, il aurait fallu qu'ils soient visuellement plus créatifs, chaleureux, avenants... le tout semblait du travail d'amateur, quoique très coûteux, le pavillon en mettait plein la vue avec la technologie actuelle, mais ne révélait rien des technologies à venir, la Rivière virtuelle aurait dû être un projet plus original, les visiteurs auraient aimé pouvoir emporter des brochures... c'est peut-être encore un bon moyen, quoique sous-estimé, de faire passer le message, j'ai eu l'impression comme visiteur que les avantages ne justifiaient pas les énormes dépenses engagées pour ce projet.



Plusieurs employés du MAECI estimaient que le pavillon du Canada aurait dû organiser des journées spéciales pour « honorer » des pays, notamment ceux qui sont proches de l'Allemagne. Ils étaient également d'avis que le personnel du pavillon aurait dû organiser des visites pour les gens d'affaires importants de pays proches de l'Allemagne. Ces genres d'initiatives auraient permis, selon eux, d'inciter les médias à promouvoir le pavillon du Canada.

Le personnel d'accueil : Les résultats de l'enquête auprès des visiteurs ordinaires soulignent l'importance du rôle joué par le personnel d'accueil au pavillon du Canada. Plus de 77 % des visiteurs ordinaires ont estimé que l'accueil et la courtoisie du personnel d'accueil étaient bons ou excellents, plus de 71 % ont estimé que l'obligeance du personnel d'accueil était bonne ou excellente et plus de 66 % ont indiqué que le personnel d'accueil était très bien ou remarquablement informé.

Ces résultats sont confirmés par ceux d'autres enquêtes : partenaires, PDM et personnel du MAECI ont tous fait l'éloge du personnel d'accueil. L'une des PDM ayant visité le pavillon a déclaré que le personnel avait fourni un appui d'excellente qualité à leur présentation et que les hôtes et hôtesse avaient donné un aperçu instructif des présentations multimédias et interactives.

Comparaison avec d'autres pavillons : Le pavillon du Canada a été jugé le meilleur par 23 % des PDM et classé en deuxième position par 16 % d'entre elles et en troisième position par 11 % d'entre elles. Dans l'ensemble, ces résultats sont à peu près semblables aux résultats de l'enquête auprès des visiteurs ordinaires : 33 % estimaient que le pavillon du Canada était le meilleur, tandis que 22 % et 18 % respectivement le classaient en deuxième et troisième position parmi tous les pavillons d'EXPO 2000.

Rappelons cependant que la performance globale du Canada comparativement aux autres pays ne peut être déterminée à partir de ces données puisque nous n'avons interrogé que des visiteurs du pavillon du Canada (voir l'annexe C : *Méthodes d'enquête et limites des données*). Voir dans les *Conclusions* les remèdes à apporter ultérieurement à ce problème, compte tenu du fait qu'il est difficile de cerner des indicateurs comparables du succès d'un pavillon en dehors d'enquêtes d'opinion à grande portée, auprès des visiteurs et des non-visiteurs.



4. Planification, objectifs et financement

4.1 LA PLANIFICATION

Le ministère du Patrimoine canadien a collaboré avec deux comités fédéraux internes pour préparer EXPO 2000 : un comité interministériel et un comité interne du Ministère. Le Comité interministériel s'est réuni tout d'abord en novembre 1997, puis en 1998 et en 2000. Le Comité intraministériel n'a toutefois commencé à se réunir qu'en juillet 1999, seulement onze mois avant le début d'EXPO 2000 (par la suite, il s'est réuni une fois par mois jusqu'au début de l'Exposition).

Le Comité interministériel a dû affronter un certain nombre de défis, dont un rapide roulement de ses membres. À chaque changement, il fallait s'adapter, en commençant par mettre tout le monde sur un pied d'égalité en matière d'information et par tenir compte des points de vue des nouveaux participants. Ces difficultés ont pu avoir un effet sur l'efficacité globale de la gestion du programme d'EXPO 2000.

Nos principaux informateurs estimaient généralement que le comité avait fait du bon travail, mais ils ont suggéré de chercher des moyens, à l'avenir, de faire participer plus activement d'autres ministères. Ils ont également laissé entendre que le comité n'a peut-être pas été aussi efficace qu'il l'aurait pu, l'un d'eux estimant qu'on aurait eu besoin de plus de hauts fonctionnaires susceptibles de faire plus activement appel à l'expertise et aux ressources de leurs ministères et un autre faisant remarquer qu'il avait été difficile d'obtenir la collaboration de son ministère.

Selon certains de nos principaux informateurs, ce manque d'expertise a donné lieu à des problèmes dans les contrats ultérieurs et dans la mise en œuvre d'EXPO 2000. L'un d'eux a d'ailleurs proposé que Travaux publics participe plus directement à la planification de ce genre d'événements, quoiqu'un fonctionnaire de Travaux publics interrogé ait déclaré qu'il n'y avait aucune raison de croire que l'intervention et la collaboration de son ministère auraient pu changer grand-chose.

Enfin, un certain nombre de membres du comité étaient d'avis qu'une grande partie de l'énergie du Comité directeur interministériel avait été consacrée à la recherche de sources de financement supplémentaires et de moyens de réduire les coûts au lieu d'être orientée vers la planification approfondie et efficace d'EXPO 2000.



4.2 OBJECTIFS DES PARTENAIRES/PARTICIPANTS

La plupart des entités ayant contribué aux efforts du Canada à EXPO 2000 étaient des entreprises privées (32,4 %), puis des ministères et organismes gouvernementaux fédéraux (26,5 %), des organismes sans but lucratif (11,8 %) et des sociétés d'État (8,8 %).

Ces participants poursuivaient des objectifs très divers, qu'ils espéraient réaliser grâce à EXPO 2000. Par exemple, 69 % ont participé pour rehausser l'image du Canada, 67 % pour rehausser l'image de leur organisation, et 53 % voulaient participer à un événement international. Autres objectifs : découvrir de nouveaux marchés en Europe (47 % des participants), développer le marché du Canada comme destination de voyage/touristique (47 %), promouvoir les artistes et la culture du Canada (42 %). La plupart des organismes ayant répondu à l'enquête ont déclaré (80,6 %) qu'ils possédaient déjà une certaine expérience internationale, mais 14,3 % d'entre eux seulement avaient déjà participé à une exposition internationale.

4.3 LE FINANCEMENT

Le budget initial du projet était composé de 25 millions de dollars fournis par le gouvernement fédéral et de 10 millions fournis par les gouvernements provinciaux et territoriaux et le secteur privé. Les organisateurs avaient espéré avoir un centre de conférence au pavillon du Canada pour le louer à des entreprises qui voudraient y organiser des activités promotionnelles. Lorsqu'on s'est rendu compte qu'on n'arriverait pas à obtenir 10 millions de dollars des gouvernements provinciaux et territoriaux et du secteur privé, malgré les efforts du commissaire général, le gouvernement fédéral s'est engagé à fournir la différence. L'objectif de 10 millions n'a pas été atteint, mais le PEI a fait état de contributions considérables en espèces et en nature (environ 5 millions de dollars).

En fin de compte, estimé officiellement à 38 millions de dollars, le coût de la participation du Canada à EXPO 2000 a dépassé d'environ 10 % le budget initialement approuvé. Selon la façon dont ce total a été calculé et dont les dépenses ont été incluses, le total pourrait, selon certains de nos principaux informateurs, être plus élevé.

4.4 POINTS DE VUE SUR LA PLANIFICATION ET LE FINANCEMENT

Partenaires/participants : Les provinces et le secteur privé ont été invités à participer



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

à EXPO 2000 dans le cadre d'un partenariat avec le gouvernement fédéral, mais les modes de planification et de financement prévus par le ministère du Patrimoine canadien pour EXPO 2000 ont été mal expliqués aux partenaires/participants : seulement 28 % ont déclaré bien connaître ces procédures. Ceux qui connaissaient bien ces procédures – un sur trois ou quatre des partenaires/participants interrogés – ont accordé de faibles notes concernant la pertinence ou l'efficacité des procédures de planification et de financement. Ils ont également évalué négativement des aspects comme la communication de renseignements satisfaisants, la possibilité de prendre des décisions opportunes, la possibilité de bien budgétiser le projet ou de le coordonner efficacement.

Organisations invitées qui ont refusé de participer : Nos partenaires ont généralement jugé sévèrement les procédures de planification et de financement, tandis que les entreprises privées, les gouvernements et les organismes invités à participer qui avaient refusé émettaient des points de vue plus divers à ce sujet. Les organisations invitées qui ont refusé de participer estimaient généralement que la procédure appliquée par Patrimoine canadien était raisonnable, mais que le délai était très court. Cela n'a cependant pas influé sur leur décision de participer ou non. La plupart d'entre elles ont plutôt décliné l'invitation pour des raisons financières et parce qu'elles estimaient que l'investissement n'en valait guère la peine.

Beaucoup d'organisations invitées qui ont refusé de participer ont fait remarquer que les retombées pour les partenaires, s'il y en avait eu, n'étaient pas évidentes. L'une des raisons pour lesquelles certaines provinces ont refusé de participer à EXPO 2000 était l'apparent manque de résultats d'expositions antérieures. Le Yukon, la Colombie-Britannique, l'Ontario et le Québec avaient participé à d'autres expositions, mais ont refusé cette fois-ci. Les contraintes politiques ont également eu leur poids dans au moins une province, qui a expliqué qu'EXPO 2000 ne lui permettrait pas de faire valoir suffisamment son identité unique pour qu'elle participe.

Certains répondants ont également laissé entendre que le niveau des invitations a peut-être été un facteur dans la décision de participer ou non, précisant que, si ces invitations avaient été adressées par les plus hauts fonctionnaires de Patrimoine canadien ou du gouvernement en général, on aurait peut-être obtenu plus de réponses positives. Par exemple, il semble que Bombardier, l'un des fleurons industriels du Canada, ait décidé de contribuer au pavillon de l'Allemagne à titre d'entreprise allemande ou multinationale (non affiliée au pavillon du Canada) entre autres parce que sa direction a reçu une invitation personnelle du chancelier allemand Helmut Kohl.

Faisant écho aux points de vue des partenaires en général, la majorité de nos informateurs au gouvernement fédéral estimaient que la façon d'aborder les



commanditaires, partenaires et exposants éventuels avait eu un succès limité¹⁵, attirant l'attention sur les problèmes inhérents à la stratégie elle-même et ceux qui relevaient de sa mise en œuvre.

Si le nombre des partenaires/participants qui ont répondu à notre enquête est faible (36 seulement au total ont répondu), ce point de vue négatif était généralement partagé par les partenaires/participants, notamment par les exposants privés et les ministères fédéraux. De plus, ce résultat se rapproche d'un point de vue généralement partagé par les partenaires/participants qui ne faisaient pas partie des informateurs rencontrés en entrevue (voir la note technique n° 1 concernant les détails statistiques).

Le caractère problématique de la stratégie de planification et de financement tenait, selon nos informateurs, au fait que le secteur privé ne considérait pas les expositions comme le meilleur moyen de promouvoir ses produits et services et au fait que beaucoup de multinationales canadiennes n'avaient pas l'impression qu'EXPO 2000 avait un rapport avec leurs propres intérêts. Toujours selon nos informateurs, certaines entreprises ne pouvaient pas se permettre de se priver de leur matériel pendant cinq mois, et les entreprises de technologie de pointe, qui sont généralement petites, ont fait savoir qu'elles doivent généralement consacrer leurs efforts et leurs ressources à la recherche et au développement plutôt qu'au « marketing ».

Il semblerait également que la stratégie de planification et de financement n'était pas assez souple. Par exemple, on demandait des contributions d'un million de dollars, sans possibilité de variation, quoique cette exigence ait été ultérieurement assouplie. Certains informateurs appartenant à des ONG nous ont dit que la stratégie avait eu des effets négatifs sur les organisations non gouvernementales qui dépendent des dons du secteur privé. Par exemple, certaines ONG ont laissé entendre que le gouvernement fédéral leur faisait concurrence dans la recherche de commanditaires et de fonds.

Un certain nombre de nos informateurs croyaient qu'il incombe au gouvernement fédéral de présenter le pays à l'étranger et que cela devrait être fait de concert avec les provinces, sans contrepartie financière. Selon eux, le gouvernement fédéral devrait veiller à une représentation équilibrée et ils pensent qu'il n'est pas souhaitable de représenter seulement les provinces qui en ont les moyens financiers.

Des difficultés ont également été signalées concernant la participation financière d'autres ministères fédéraux. La raison en est peut-être le sentiment largement partagé

¹⁵ Contrairement à ce qu'en pensent nos principaux informateurs, le PEI estime qu'on a remporté certains succès importants, à en juger par les contributions en espèces et en nature d'organismes publics et privés et la participation du plus grand nombre de commanditaires privés jamais obtenu (commentaires de responsables du PEI, décembre 2001).



par beaucoup d'informateurs que « les expositions, ça ne marche pas » (beaucoup estiment qu'Internet fait généralement des expositions un mode périmé et que les foires commerciales sont un moyen plus rentable de faire connaître le Canada à l'étranger). Par exemple, un fonctionnaire fédéral nous a déclaré ce qui suit : « *Nous avons soutenu un événement canadien plutôt qu'un événement qui permettait de réaliser les objectifs du ministère. Nous n'avons pas vraiment l'impression que c'était dans notre intérêt [...], et, même avec les meilleures intentions du monde, les organisateurs ne pouvaient pas nous en donner pour notre argent, parce qu'ils avaient trop de messages à faire passer.* » Un fonctionnaire d'un autre ministère estimait que le ministère en avait plus que pour son argent en fait de visibilité, mais que les autres avantages restaient obscurs.

Il semblerait que beaucoup d'initiatives du secteur privé au Canada n'aient pas été présentées à Hanovre parce que les organisations en cause n'avaient pas les moyens de participer. Nos informateurs considéraient que la stratégie de sollicitation de partenaires ne devrait plus désormais être seulement fonction des fonds qu'ils pourraient fournir, mais tenir compte des objectifs de ministères comme Industrie Canada. Comme le souligne un informateur, il faut s'interroger sur les produits développés grâce aux investissements du gouvernement ou d'Industrie Canada et sur les objectifs qui peuvent être élaborés par les organisateurs canadiens parallèlement aux objectifs d'autres ministères.

Les points forts et les faiblesses de la stratégie de planification et de financement : Nos informateurs ont indiqué plusieurs points forts dans la stratégie de planification et de financement : efficacité des efforts pour cibler certaines entreprises et certains secteurs, stratégie de communications permettant de définir précisément les avantages que les entreprises pourraient retirer de leur participation, et approche des clients. Un certain nombre de problèmes ont été signalés et des suggestions ont été formulées, notamment :

- La stratégie a été mise en œuvre trop tard, étant donné que la plupart des entreprises dressent leurs plans de marketing des années à l'avance.
- On aurait dû, dès le début, solliciter la collaboration des hauts fonctionnaires, par exemple des sous-ministres adjoints, avec certains représentants du secteur privé pour déterminer les meilleurs contacts possibles; on aurait dû demander l'aide et l'avis des bureaux régionaux avant d'entamer des discussions avec les partenaires.
- Les frais de location du Centre de conférence (50 000 dollars par jour) étaient trop élevés.



- Industrie Canada aurait pu participer plus largement à la sollicitation de partenaires.
- Les gens, notamment certains employés d'ambassade, ont été mal ou trop peu informés des retombées économiques éventuelles de l'Exposition pour les participants.

Plusieurs de nos informateurs trouvaient que le recours excessif à du financement extérieur avait eu un effet négatif sur la capacité des organisateurs à planifier la participation du Canada en temps opportun et à en maximiser les retombées. Ils considéraient que le fait de s'engager dans une voie qui n'avait pas été mise à l'épreuve avant EXPO 2000 n'avait finalement pas donné les résultats escomptés, et, de fait, un certain nombre d'informateurs estimaient que la stratégie de financement a eu une incidence négative sur le recrutement de partenaires et de commanditaires.

Certains informateurs pensaient que la solution consistait à avoir un fonds garanti permanent, peut-être quinquennal, pour les expositions. L'un d'eux considérait cependant que ce serait un défi d'importance, puisqu'on ignore la situation économique à venir et qu'il faut agir dans le cadre d'une gestion gouvernementale où il est difficile de reporter des fonds d'une année à l'autre.

Résumé concernant la planification et le financement : Ces résultats et les points de vue des partenaires/participants, des informateurs et d'autres font ressortir l'importance d'une procédure de planification plus efficace (y compris d'un horizon prévisionnel à plus long terme), d'une meilleure information sur les avantages de l'événement, de l'intervention de sphères plus hautes pour recruter des partenaires/participants et d'une stratégie de financement plus souple.

4.5 LES COMMUNICATIONS

La stratégie de communications – notamment celle des organisateurs allemands, mais aussi, dans une certaine mesure, celle des organisateurs du pavillon du Canada – a été, semble-t-il, un maillon faible d'EXPO 2000, mais elle comportait certains aspects positifs.

La stratégie de communications du pavillon du Canada en Allemagne a été, selon nos informateurs, assez efficace, car la presse a beaucoup parlé de la participation du Canada. [La presse a beaucoup plus parlé des segments d'exposition et présentations relatifs aux Indiens et aux Inuits que de la technologie de pointe canadienne.] D'autres aspects positifs des activités de communications en Allemagne étaient les suivants : *la*



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

publicité dans les tramways de Hanovre – le Canada est le seul pays à avoir affiché des annonces dans les transports en commun de Hanovre; l'autobus du Canada (autobus de transport public peint de feuilles d'érable aux couleurs du pavillon du Canada); l'association du personnel d'accueil et des médias locaux dans leur ville natale.

Certains de nos informateurs prétendaient cependant que les ressources consacrées aux communications du pavillon du Canada avant et pendant EXPO 2000 étaient insuffisantes. Beaucoup de ces répondants voyaient dans les expositions une « vaste campagne de communications » permettant aux pays de se présenter au pays hôte et, dans une moindre mesure, aux nations du monde.

À ce titre, ils estimaient que les 800 000 dollars consacrés aux communications et au marketing du pavillon du Canada étaient insuffisants : ils représentaient nettement moins que les 10 % des coûts qui sont généralement la règle dans ce genre de projet d'après nos informateurs¹⁶. On a fait remarquer également que la stratégie de communications du pavillon a été élaborée et mise en œuvre très tard. L'un des répondants a ajouté que les organisateurs ne l'avaient pas intégrée à la planification générale, probablement parce qu'elle avait été élaborée très tard dans les préparatifs.

De plus, on n'a pas mis en œuvre tous les éléments de la stratégie de communications. Un circuit à l'intention des médias canadiens a dû être annulé au dernier moment, décision qui traduisait, selon un répondant, le peu d'importance que le gouvernement fédéral accordait à l'événement. De fait, les partenaires fédéraux se sont inquiétés du manque de couverture médiatique de l'événement au Canada. L'un d'eux a fait remarquer ce qui suit : « *Si les Canadiens ne sont pas informés, comment espérer obtenir un appui pour ce genre d'événements à l'avenir?* »

La publicité d'EXPO 2000 a été entravée par le manque d'activités promotionnelles au Canada : les organisateurs de l'Exposition ont privilégié l'Allemagne, les pays voisins et le reste de l'Europe à cet égard.

Un quart environ seulement des partenaires/participants connaissaient bien la procédure de communications (surtout celle de Patrimoine canadien), et ils y ont généralement attribué des notes médiocres. Seulement 28,6 % des partenaires étaient d'avis que les communications de Patrimoine canadien étaient en général assez efficaces, efficaces ou très efficaces (voir la note technique n° 3). Les communications du pavillon du Canada avec les partenaires/participants ont cependant obtenu une

¹⁶ Malgré les contraintes budgétaires et les efforts limités des promoteurs allemands, certains efforts du Canada semblent cependant avoir été remarquables et très efficaces : par exemple, la publicité du pavillon du Canada était très visible sur les autobus de Hanovre (observation du chercheur de SPR en visite sur place).



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

bonne évaluation : 80 % d'entre eux les ont jugées efficaces (voir la note technique n° 4).

Dans l'ensemble, nos répondants étaient d'avis que l'efficacité des communications du pavillon du Canada avait été entravée par le grand nombre d'objectifs et de messages que le Canada voulait réaliser et faire passer à Hanovre. Ce problème a été exacerbé par le nombre de partenaires/participants dont le personnel des affaires publiques était responsable. Il ne semblait pas réaliste de confier à cette petite équipe le marketing de tous les partenaires/participants d'EXPO 2000.

On a également fait remarquer que, en raison de ressources limitées, le programme des affaires publiques se limitait aux relations avec la presse. Plusieurs de nos informateurs ont recommandé que, à l'avenir, toute l'équipe d'organisation soit initiée aux relations publiques et au marketing avant des événements de cette envergure.

4.6 LES ENTREPRENEURS

L'élaboration du pavillon du Canada à Hanovre a été confiée à une entreprise privée. Par la suite, des problèmes associés à l'augmentation des coûts sur le site, en Allemagne, ont entraîné un dépassement du budget initial. Patrimoine canadien a pris des mesures correctives en détachant un spécialiste ayant de l'expérience dans les contrats et en invitant Travaux publics à collaborer plus étroitement au projet. Voici quelques suggestions pour éviter ce genre de problèmes à l'avenir :

- Veiller à ce que l'expertise nécessaire à la gestion des projets soit repérée et mise à la disposition de l'équipe d'organisation dès le début.
- Élaborer une demande de proposition détaillée précisant clairement les attentes et les exigences en matière de rendement.
- Veiller à ce que les entrepreneurs fassent la preuve qu'ils comprennent très bien en quoi consistent les expositions, notamment que, si les bâtiments sont temporaires, le nombre de visiteurs est extrêmement élevé et qu'il faut exécuter des tâches importantes en matière de sécurité et d'administration.
- Veiller à ce que l'équipe dispose des ressources nécessaires à l'incorporation du programme et des thèmes à la conception générale du pavillon.

4.7 AUTRES QUESTIONS OPÉRATIONNELLES



Un certain nombre d'autres questions ont été soulevées concernant la planification, la gestion et l'administration de la participation du Canada à EXPO 2000 : problèmes de ressources humaines, gestion globale, rendement des éléments techniques, entrepreneurs, commanditaires, partenaires et Bureau international des expositions (BIE).

Le Bureau international des expositions (BIE) : Un certain nombre d'informateurs estimaient qu'il faut modifier radicalement le Bureau international des expositions si l'on veut que les expositions continuent durant le nouveau millénaire. Certains pensaient par exemple que le BIE devrait définir et faire appliquer des règles concernant la durée des expositions, le marketing international des événements et les thèmes choisis. Le Bureau devrait, ajoutaient-ils, procéder à des changements importants dans son personnel et entamer une analyse approfondie de l'avenir des expositions. C'est peut-être une question plus générale que le Canada devrait aborder ultérieurement.

La société de gestion allemande d'EXPO 2000 : Dans l'ensemble, nos informateurs ont eu le sentiment qu'un bon nombre des problèmes d'EXPO 2000 étaient attribuables à l'organisation hôte. Ces problèmes se traduisaient par une mauvaise qualité de communications et de marketing et par des décisions défavorables au Canada. Par exemple, la société allemande de gestion d'EXPO 2000 a décidé unilatéralement de ne pas autoriser la création du parc destiné aux jeunes que l'on avait prévu installer aux abords du pavillon du Canada. La leçon à en tirer est peut-être que le Canada devrait à l'avenir obtenir de meilleures garanties de la part des organisations hôtes.

Les fournisseurs contractuels : Beaucoup de partenaires, de commanditaires et d'entrepreneurs ayant contribué au pavillon du Canada étaient plutôt satisfaits à cet égard, qu'il s'agisse de Kelly Services, de GPC (Communications), du Centre national des Arts, du Musée canadien des civilisations ou de Lambert Multimédia.

Les ressources humaines : L'évaluation a révélé l'existence d'un certain nombre de problèmes et de leçons à tirer de l'expérience :

L'importance de compter sur une équipe composée d'un personnel permanent pour s'assurer que la mémoire institutionnelle est transmise d'une exposition à l'autre : on nous a répété à de nombreuses reprises que « sans une équipe expérimentée, nous sommes condamnés à répéter indéfiniment les mêmes erreurs ». Beaucoup de nos informateurs estimaient qu'il fallait maintenir une structure permanente pour ce type d'expertise, et c'est un point de vue conforme à la création d'un programme



permanent des expositions internationales.

Une meilleure formation et de meilleures communications avec le personnel d'accueil : le personnel d'accueil a été très apprécié, mais les personnes que nous avons interrogées ont souvent exprimé l'opinion qu'il y aurait lieu d'améliorer la formation et la surveillance de ce personnel ainsi que les communications avec lui, par exemple en matière de contrôle de la foule.

La direction du pavillon a également eu de la difficulté à entretenir la motivation du personnel d'accueil, tandis que celui-ci avait le sentiment que sa formation était insuffisante, que l'on mettait trop l'accent sur les segments d'exposition du secteur privé et qu'il manquait de formation en matière de relations avec le public et de contrôle de la foule.

On a exercé trop de pressions sur le personnel de gestion : pendant la visite sur place et les entrevues, les membres du personnel du pavillon ont déclaré qu'ils devaient régulièrement travailler entre 12 et 16 heures par jour et plusieurs semaines sans un seul jour de congé. Il semblerait également que la diversité culturelle canadienne ne se traduisait pas suffisamment dans la composition du personnel, notamment du personnel administratif. Le personnel croyait également qu'on aurait eu besoin d'au moins quelques gestionnaires parlant allemand, car les gestionnaires n'avaient pas les compétences linguistiques nécessaires pour affronter les situations d'urgence.

L'insatisfaction associée au rôle joué par le commissaire général : nos informateurs disaient qu'il faudrait tenir compte de la façon dont d'autres pays s'y prennent pour nommer leur commissaire général. Certains pays ont désigné leur ambassadeur et l'ont chargé d'exercer des fonctions officielles, par exemple aux cérémonies d'ouverture et de clôture et durant les activités de la fête nationale. D'autres ont choisi un fonctionnaire connaissant bien le pays hôte. On a fait remarquer à plusieurs reprises que le commissaire général devrait être bilingue.

Questions et préoccupations concernant l'évaluation : Un certain nombre de nos informateurs ont souligné la nécessité de tenir pleinement compte des constatations issues de l'évaluation. Certains d'entre eux ont rappelé que des mesures recommandées dans le cadre de divers examens opérationnels n'avaient pas été mises à exécution et que d'importantes décisions avaient déjà été prises concernant la planification, le budget et la structure opérationnelle de futures expositions.

Nos informateurs ont également insisté sur l'importance des évaluations qui permettent



de fournir des données précises sur le rendement du capital investi. *Ils ont exprimé le désir d'obtenir des chiffres comparatifs sur ce rendement (p. ex. : données comparatives sur le rendement, par dollar, des foires commerciales, des expositions, des festivals culturels, etc.), sinon pour EXPO 2000, du moins pour de futures expositions. On a également fait remarquer qu'il y aurait lieu de mesurer les contributions « en nature ».* Cette question importante est réexaminée dans la conclusion de l'évaluation.

Toutes ces constatations donnent à penser que, si le Canada continue de participer à des expositions internationales, les gestionnaires de tous les ministères participants devraient être tenus responsables de l'obtention de résultats quantifiables. Étant donné les sommes d'argent investies, beaucoup estimaient qu'il n'est pas acceptable d'entreprendre ce genre de projet sans objectifs mesurables.



5. Réalisation des objectifs

Aperçu : Beaucoup de partenaires/participants d'EXPO 2000 ont fait savoir qu'ils avaient des objectifs politiques, culturels et autres. Soixante pour cent d'entre eux estimaient que le pavillon du Canada avait été un moyen efficace de réaliser leurs objectifs (voir le tableau 2 ci-dessous). Un important pourcentage des partenaires/participants que nous avons interrogés jugeaient que le Canada avait été présenté comme un pays qui accueille toutes les cultures (92 %), comme un pays bilingue (88 %) et comme une destination touristique attrayante (84 %), mais peu d'entre eux pensaient que le Canada avait été présenté comme un pays qui pratique une gestion industrielle durable (43 %), comme un leader en matière de questions mondiales (46 %) et comme un pays avec lequel il peut être intéressant d'échanger des biens et des services (50 %).

Fait important, étant donné les thèmes d'EXPO 2000, la réalisation des objectifs est apparue modérée du point de vue de la présentation du Canada comme un pays aux secteurs industriels et technologiques avancés (72 % des partenaires et des participants ont accordé une note positive à cet égard) et comme un chef de file dans le domaine de la technologie des communications et de l'information (63 % des partenaires/participants ont donné une note positive à cet égard) (voir la note technique n° 5). Des résultats semblables ont été obtenus dans l'enquête auprès des PDM.

Tableau 2
Points de vue des participants/partenaires sur la réalisation des objectifs en matière d'images, de valeurs, d'échanges commerciaux et de culture¹⁷

Les organisations poursuivaient d'autres objectifs précis à EXPO 2000 (n = 35)	
Oui	48,5 %
Non	51,5
Efficacité du pavillon du Canada dans la contribution à la réalisation d'autres objectifs (n = 15)	
	60 %
Le pavillon a présenté le Canada comme	% de réponses positives

¹⁷ Les données sont tirées des réponses de 35 partenaires/exposants qui ont répondu à l'enquête auprès des partenaires/participants, soit une importante proportion de ceux qui ont contribué à EXPO 2000 (pour plus de renseignements sur l'enquête, voir l'annexe C).



un pays qui accueille toutes les cultures	92,0 %	n = 25
un pays bilingue (français/anglais)	88,0	n = 25
une destination touristique (pas culturelle) attrayante	84,0	n = 25
un pays qui pratique l'égalité sociale	78,0	n = 25
un pays aux secteurs technologique et industriel (pas culturel) avancés	71,8	n = 24
un lieu intéressant où investir (pas dans la culture)	68,2	n = 22
un pays respectueux de l'environnement	66,7	n = 24
un chef de file dans le domaine des technologies des communications et de l'information (pas dans celui de la culture)	62,5	n = 24
un pays tourné vers l'avenir	62,5	n = 24
un pays qui fait la promotion de la créativité artistique	62,0	n = 24
un exportateur de biens et services intéressant (pas de produits culturels)	54,5	n = 22
un importateur de biens et services intéressant (pas de produits culturels)	50,0	n = 22
un chef de file en matière de questions mondiales	45,8	n = 24
un pays qui pratique la gestion industrielle durable	42,8	n = 21

* Pourcentage accordant la note 4 ou 5 sur une échelle où 1 = *Pas du tout d'accord* et 5 = *Tout à fait d'accord*.

5.1 OBJECTIFS CULTURELS

Objectifs : Les objectifs culturels du Canada à EXPO 2000 étaient de promouvoir ses valeurs et ses réalisations et produits artistiques et culturels. Le pavillon du Canada et le Programme culturel ont mis en valeur des artistes canadiens du spectacle bien connus et les œuvres d'artistes visuels comme le Groupe des Sept et les Automatistes dans l'aire préambule. La *Sculpture d'armes à feu* a été exposée dans la zone à libre circulation, et des céramiques du musée Gardiner ont été exposées dans le salon des PDM.

Le Programme culturel visait également à promouvoir des artistes qui entamaient des carrières internationales et des artistes dont l'approche était novatrice, car le public allemand est connu pour son goût des arts d'avant-garde. Cette stratégie n'a pas été suivie de près, comme l'atteste le fait que le seul spectacle organisé à l'intérieur du pavillon a été donné par des artistes des Premières nations, mais la plupart de nos informateurs estimaient que le Programme culturel, notamment au cours de la Fête du Canada, avait été un point fort de la participation du Canada à EXPO 2000. D'autres productions culturelles ont été données à l'extérieur du pavillon, comme « Blou » et « The Holy Body Tattoo ».



Évaluations : Les répondants estimaient que la participation du Canada dans le domaine culturel a été entravée par des contraintes budgétaires, par le fait que les organisateurs allemands n'ont pas fait une promotion suffisante des programmes culturels et par les coûts élevés des scènes et du matériel technique. Selon nos informateurs, la décision de réduire le programme culturel n'était pas une bonne idée car ce programme attire l'attention des médias, ce qui entraîne des retombées positives pour d'autres objectifs. L'étroite collaboration de l'ambassade du Canada était considérée comme un facteur positif de maximisation du succès du programme culturel.

5.2 IMAGES ET VALEURS

Objectifs : Les objectifs du pavillon du Canada relativement aux images et aux valeurs étaient les suivants :

- Faire remarquer que le Canada est déterminé à travailler en étroite collaboration avec d'autres pays pour instaurer le développement durable et l'équité sociale.
- Démontrer l'expérience et le leadership du Canada dans les « grands enjeux » auxquels la société planétaire sera confrontée au cours du siècle prochain.
- Proposer du Canada l'image durable d'une société très évoluée, bilingue, multiculturelle, technologiquement avancée, raffinée sur le plan culturel et respectueuse de l'environnement.

Évaluations : La plupart des caractéristiques du pavillon du Canada et de ses programmes étaient ces objectifs. Par exemple, la *Sculpture d'armes à feu*, l'une des présentations les plus remarquables et les plus appréciées, faisait la promotion de la paix et de la tolérance, tout comme le segment d'exposition sur la Jeunesse contre le racisme.

D'autres éléments jugés réussis par nos informateurs pour la promotion des images et des valeurs canadiennes ont été le *Forum de la jeunesse contre la discrimination raciale* et les segments d'exposition sur les deux *Projets tout autour du monde* présentés au pavillon du Canada.

Concernant la présence du Canada comme pays bilingue, certaines critiques ont été



émises sur la qualité de la traduction de la documentation, ce qui était, estimaient les répondants, contradictoire par rapport à l'objectif poursuivi. [L'importance de ce fait n'a pas été mesuré précisément.] De plus, l'absence relative d'éléments soulignant les cultures francophone et anglophone, étant donné l'importance accordée aux cultures autochtones et au multiculturalisme, a été considérée comme une faiblesse.

Par ailleurs, beaucoup de nos informateurs étaient d'avis que les segments d'exposition du pavillon du Canada ne projetaient pas un équilibre entre technologie et nature et qu'il aurait fallu faire passer le message de l'avance technologique plus subtilement, de préférence en l'intégrant aux attentes des visiteurs, désireux de voir mettre en valeur la beauté naturelle de notre pays.

Ces résultats peuvent être considérés comme une autre preuve qu'il est difficile de réaliser efficacement tant d'objectifs divergents, comme on l'attendait du pavillon du Canada.

5.3 OBJECTIFS COMMERCIAUX

Objectifs : Trois objectifs économiques avaient été fixés pour la participation du Canada à EXPO 2000 : appuyer les intérêts économiques et commerciaux du Canada en Allemagne et dans d'autres pays européens, présenter le Canada comme un partenaire commercial fiable et un lieu d'investissement remarquable, et de promouvoir le Canada comme destination touristique idéale.

Les efforts déployés pour réaliser ces objectifs économiques par le biais des segments d'exposition du pavillon ont été complétés par des invitations adressées au secteur privé et aux gouvernements provinciaux et territoriaux pour qu'ils participent à EXPO 2000 en se servant des installations du pavillon, par exemple du Centre de conférence et du salon des PDM, et en employant le programme des gens d'affaires.

Évaluations : Généralement parlant, nos informateurs du ministère du Patrimoine canadien et les gestionnaires du pavillon du Canada estimaient que ces objectifs ont été réalisés. Les entreprises participantes et les gouvernements auraient reçu beaucoup de demandes de renseignements. Par ailleurs, beaucoup de PDM (gens d'affaires et délégations nationales) ont visité le pavillon du Canada.

Nos informateurs affirmaient qu'ils ont pu maximiser les effets potentiels avec la collaboration des organismes participants, mais qu'on aurait pu accomplir davantage si la sollicitation de partenaires avait donné de meilleurs résultats. Par exemple, lorsque le



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

Le ministre fédéral de l'Industrie s'est rendu en Allemagne pour rencontrer des représentants du secteur technologique et automobile, on a tenté d'inviter des gens d'affaires allemands au Centre de conférence, mais cela s'est révélé problématique, car ces personnes n'étaient pas désireuses de visiter le site dans le cadre de leurs activités professionnelles.

On a remis en question la validité du Centre de conférence comme élément commercial et de l'usage d'EXPO 2000 comme moyen de concrétiser des objectifs commerciaux. Parmi les ministères fédéraux, par exemple, les réactions étaient peu enthousiastes, car on considère que les foires commerciales sont plus susceptibles de donner des résultats valables à cet égard.

Les partenaires et participants se sont montrés moins positifs concernant la réalisation de leurs objectifs opérationnels. Ils avaient toutes sortes d'objectifs de nature commerciale pour EXPO 2000 : la recherche traditionnelle de « marchés » d'exportation, le tourisme, le marketing des industries culturelles. Dans l'ensemble, plus de la moitié des organismes participants (60 %) poursuivaient un objectif commercial quelconque à EXPO 2000. En règle générale, ils ont été plutôt déçus à cet égard. *En fait, seulement 25 % des participants poursuivant des objectifs commerciaux estimaient qu'ils les avaient réalisés*¹⁸.

Par ailleurs, les participants ont fait état de variations importantes dans le degré de réalisation de leurs objectifs commerciaux propres. Par exemple, presque tous les participants (94,1 %) estimaient que leur participation à EXPO 2000 avait permis de rehausser leur image, de promouvoir les artistes et la culture du Canada (86,7 %) et de promouvoir le tourisme (80 %). Les résultats ont été plus limités dans d'autres domaines : pénétration du marché (43,8 % des participants estimaient que la participation à EXPO 2000 avait été un moyen efficace) ou définition de nouveaux marchés (33,3 %) (voir la note technique n° 6).

Parmi les participants visant des objectifs commerciaux, 46,7 % affirmaient que le pavillon du Canada les avait aidés à organiser des événements commerciaux et 33,4 % qu'il les avait aidés à diffuser de l'information commerciale (voir la note technique n° 7). Ces résultats indiquent que, pour les partenaires/participants, les objectifs commerciaux avaient peut-être une plus grande importance qu'on ne l'a admis ou reconnu à l'échelle du pavillon.

¹⁸ En décembre 2001, le personnel du Programme des expositions internationales a exprimé à cet égard l'opinion que le Programme n'avait pas pour mandat de réaliser des objectifs individuels (PEI, 13 décembre 2001).
*Rapport final : Évaluation de la participation du Canada
À EXPO 2000 - Hanovre (Allemagne) - 20 février 2002*



Tableau 3
Participants/partenaires
Les objectifs commerciaux et leur réalisation¹⁹

		% de répondants
ayant jugé le moyen efficace		
Degré de réalisation des objectifs commerciaux à EXPO 2000 (n = 20) 25,0 %		
Évaluation de certains objectifs commerciaux*		% de réponses positives*
Image rehaussée grâce à EXPO 2000	94,1 %	n = 17
Promotion des artistes et de la culture du Canada	86,7	n = 15
Présentation du Canada comme destination touristique	80,0	n = 15
Consolidation des relations avec les partenaires commerciaux	47,1	n = 17
Pénétration du marché	43,8	n = 16
Présentation de nouveaux produits	37,5	n = 16
Trouver de nouveaux marchés	33,3	n = 15
Trouver de nouveaux partenaires commerciaux	11,8	n = 17
Trouver de nouveaux fournisseurs	9,1	n = 11
Trouver des sources d'investissement	0,0	n = 10
Évaluation de l'aide apportée aux participants par le pavillon du Canada pour faciliter*		
l'organisation d'événements commerciaux	46,7 %	n = 15
l'échange d'information commerciale	33,4	n = 18

* Pourcentage choisissant 4 ou 5 sur une échelle où 1 = *Médiocre* et 5 = *Excellent*. Sur les 37 participants/ partenaires ayant répondu à l'enquête, environ la moitié avait des

¹⁹ Les données sont tirées des réponses d'un sous-ensemble de 20 des 35 partenaires/exposants ayant répondu à l'enquête auprès des partenaires et qui indiquaient qu'ils poursuivaient des objectifs précis d'affaires et commerciaux. Bien qu'il soit petit, ce groupe représente une importante proportion de tous les partenaires/exposants qui ont contribué à EXPO 2000 (pour plus de renseignements sur l'enquête, voir l'annexe C).



**Patrimoine
canadien**

**Canadian
Heritage**

objectifs commerciaux.

Canada



6. Conclusions et orientations

6.1 ÉVALUATION GLOBALE

Dans l'ensemble, le Canada a été bien représenté à EXPO 2000, et un certain nombre de résultats positifs ont été obtenus. Le Canada a été efficacement présenté aux visiteurs comme un pays bilingue, un pays multiculturel et une destination touristique souhaitable. Les notes attribuées au pavillon par les visiteurs témoignent de ces résultats. Les visiteurs ont également beaucoup apprécié certains segments d'exposition, notamment la *Sculpture d'armes à feu* et la *Descente de rivière en eau vive*. Les Canadiens qui ont accueilli les visiteurs du pavillon du Canada ont été très appréciés de tous.

Les visiteurs ordinaires qui ont répondu à notre enquête ont généralement déclaré avoir fait une expérience très positive. Par exemple, 87,8 % des visiteurs ordinaires et 87,5 % des PDM (voir la note technique n° 2) ont donné une note allant de « bon » à « excellent » au pavillon. Le personnel d'accueil a été très apprécié : plus de 77 % des visiteurs ont attribué les notes « très bon » ou « excellent » pour l'accueil et la courtoisie et plus de 71 % ont donné ces mêmes notes concernant leur obligeance. Les partenaires et exposants ont généralement confirmé ces évaluations²⁰.

Des notes plus modestes ont été obtenues en ce qui concerne la présentation du Canada comme pays d'avant-garde en matière technologique et industrielle (évaluation positive par 72 % des partenaires et participants) et comme chef de file dans la technologie des communications et de l'information (évaluation positive par 63 % des partenaires/participants) (voir la note technique n° 5). Certains résultats généraux sont même encore plus modestes, par exemple à l'égard de la présentation du Canada comme pays mettant en valeur la créativité artistique²¹ ou favorisant la gestion industrielle durable.

On a également constaté de grandes variations dans la mesure dans laquelle les objectifs commerciaux des participants/ partenaires ont été concrétisés. Par exemple, du côté positif, presque tous les participants/partenaires (94,1 %) ont déclaré que la participation à EXPO 2000 était un moyen efficace de rehausser leur image. De plus, parmi les objectifs commerciaux, le degré de réalisation de certains a fait l'objet de notes très élevées, par exemple la promotion des artistes et de la culture du Canada

²⁰ Compte tenu du fait que le personnel d'accueil a dû faire un travail substantiel de « contrôle de la foule », les évaluateurs considèrent qu'il s'agit là d'un très haut degré de satisfaction.

²¹ Rappelons cependant que certaines entreprises artistiques ayant exposé au pavillon ont déclaré avoir obtenu du succès.
Rapport final : Évaluation de la participation du Canada
À EXPO 2000 - Hanovre (Allemagne) - 20 février 2002



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

(86,7 %) et la promotion du tourisme (80 %) (voir la note technique n° 6). De plus faibles notes ont cependant été accordées à l'objectif de pénétrer des marchés (43,8 % des participants ont estimé qu'EXPO 2000 était un moyen efficace de le faire) ou de découvrir de nouveaux marchés (33,3 % ont donné une évaluation positive). *Dans l'ensemble, les participants et les partenaires ont été plutôt déçus du degré de réalisation de leurs propres objectifs commerciaux, et seulement 25 % d'entre eux ont déclaré avoir obtenu du succès à EXPO 2000 (voir la note technique n° 6)²².*

Un projet d'envergure : Les enjeux que suppose la mise en œuvre de la participation du Canada à EXPO 2000 ne doivent pas être sous-estimés. Il s'agissait d'un projet majeur en fait de conception et d'élaboration et d'un projet majeur sur le plan de la mise en œuvre, avec ses nombreux objectifs et éléments (le pavillon proprement dit, le Centre de conférence, le Programme des PDM, le Programme culturel, etc.).

Le résultat final : Les données d'évaluation semblent indiquer que, si le Canada a généralement été bien représenté à EXPO 2000, certains facteurs importants semblent avoir limité la possibilité d'obtenir les résultats escomptés.

Analyse des facteurs limitatifs : Comme on le verra ci-dessous, un certain nombre de facteurs limitatifs se sont répercutés sur la participation du Canada à EXPO 2000, dont beaucoup échappaient au contrôle de Patrimoine canadien. Ces contraintes ont rendu plus difficile encore la réalisation d'un projet qui, de toutes façons, n'était pas simple.

Besoin de plus de temps pour planifier : La planification du pavillon du Canada n'a pu se faire à plein régime que pendant 12 à 18 mois avant l'événement, laissant peu de temps pour la planification et l'élaboration de projets.

Besoin de la collaboration de plus de partenaires : Beaucoup de gouvernements provinciaux et territoriaux, d'entreprises privées et d'autres ministères et organismes fédéraux ont refusé de participer à Expo 2000 comme partenaires du ministère du Patrimoine canadien ou ont mis du temps à accepter, ce qui a nui au travail de planification. Qui plus est, le Ministère n'a pas bénéficié de l'appui généralisé des autres ministères fédéraux.

Besoin d'une appréciation plus réaliste des avantages : Les avantages que pouvait procurer la participation à EXPO 2000 auraient dû être présentés de manière plus réaliste aux partenaires éventuels, afin que ceux-ci n'aient pas

²² Cela soulève des questions intéressantes : « Que devrait être le rôle d'un pavillon national dans la promotion des objectifs commerciaux des exposants? Le pavillon devrait-il être chargé de contribuer à leur succès? Pourquoi certaines entreprises obtiennent-elles du succès aux expositions et d'autres, non? »



d'attentes trop grandes.

Besoin d'objectifs mieux harmonisés : La stratégie de partenariat adoptée par le gouvernement fédéral comportait trop d'objectifs. En essayant de présenter une image complète du Canada, de ses réalisations technologiques, de sa culture, de ses attractions touristiques, de ses possibilités d'affaires et de ses débouchés commerciaux, on a fixé trop d'objectifs différents au pavillon du Canada.

Besoin de meilleures communications : La stratégie de communications du Ministère était limitée et n'a pas compensé les autres faiblesses organisationnelles telles que l'absence d'une solide équipe de planification de base et d'objectifs communs avec les partenaires/participants.

Lacunes en matière de compétences et de ressources : Le manque de personnel et des lacunes sur le plan des compétences résultant de la réduction des effectifs gouvernementaux au cours de la décennie précédente ont eu des répercussions sur la mise en œuvre de la participation canadienne à EXPO 2000. Par exemple, le besoin de plus de compétences techniques et en gestion de projet peut expliquer le dépassement des coûts ainsi que la défaillance ou l'échec de certains segments d'exposition, ce qui est malheureux dans une exposition conçue pour mettre en valeur la technologie « de pointe » du Canada.

Gestion des ressources humaines : Les lacunes sur le plan de la gestion des ressources humaines ont causé aux gestionnaires des difficultés auxquelles ils n'étaient pas préparés. Par exemple, le mécontentement du personnel d'accueil à l'égard du fonctionnement du pavillon du Canada témoigne des problèmes qui se sont posés dans ce domaine. Les membres du personnel d'accueil ont formulé toutes sortes de motifs de préoccupation, à savoir surtout que la direction du pavillon du Canada n'ait pas attaché une grande importance à leurs expériences avec les visiteurs ni à leurs recommandations en vue d'apporter des améliorations.

Mémoire organisationnelle : Il semble que le Ministère n'ait pas su profiter pleinement de l'expérience acquise lors de nombreuses expositions internationales antérieures. En effet, ce n'est que depuis quelques années que les expositions sont évaluées systématiquement sous la direction de Patrimoine canadien²³. Résultat : il n'existe pas de « banque » de leçons tirées de l'expérience où l'on pourrait puiser.

Dépassement des capacités du Programme : Le Programme des expositions internationales a dû partager ses ressources entre la gestion d'EXPO 98 à Lisbonne

²³ Cependant, le personnel du Programme des expositions internationales a pu se servir des rapports sur EXPO 92 à Séville et sur EXPO 98 à Lisbonne. Le chercheur de l'équipe d'évaluation qui a fait une visite sur place a indiqué que, de façon générale, notre pays était en avance sur les autres pour l'évaluation de ses expositions (d'après les résultats d'entrevues entre des répondants et les représentants d'autres pavillons).



(Portugal) et la planification d'EXPO 2000²⁴.

Rendement médiocre de la société allemande chargée de l'exposition : Le piètre rendement de la société allemande chargée de l'exposition à de nombreux égards (les communications et le marketing en particulier) et le fait qu'elle n'ait pas respecté ses engagements en matière de planification ont suscité de nombreux problèmes. Cela donne à penser que le Canada devrait s'efforcer de jouer un plus grand rôle dans la planification des futures expositions.

Malgré ces problèmes et ces obstacles, il faut rappeler que des milliers de personnes ont quitté les lieux d'EXPO 2000 avec une bonne opinion du Canada. Nos conclusions générales concernant les objectifs de l'évaluation, les leçons tirées de l'expérience et des recommandations pour de futures expositions sont formulées ci-dessous et ailleurs dans le rapport. Elles devraient permettre au Canada de persévérer dans l'important domaine que représentent les expositions internationales.

²⁴ Notes contextuelles sur EXPO 2000, Programme des expositions internationales, novembre 2000.
Rapport final : Évaluation de la participation du Canada
À EXPO 2000 - Hanovre (Allemagne) - 20 février 2002



6.2 CONCLUSIONS ET ORIENTATIONS

Le tableau ci-dessous énumère nos principales constatations et recommandations concernant certains aspects d'EXPO 2000 tels que le marketing, la planification et la mise en œuvre, les objectifs d'affaires, les problèmes de conception, ainsi que les évaluations et les jalons. On trouvera également des notes sur « ce qui a bien fonctionné ».

CONSTATATIONS	COMMENTAIRES	ORIENTATIONS
<p>Ce qui a bien fonctionné : Certains éléments du pavillon du Canada ont eu beaucoup de succès, même s'ils n'étaient pas liés au thème principal d'EXPO 2000. La sculpture des armes à feu en est un exemple.</p>	<p>Cet élément du pavillon du Canada a été très apprécié. Cela montre qu'il est avantageux pour le personnel de PCH de sortir des sentiers battus et de chercher des éléments originaux, même s'ils ne correspondent pas tout à fait au thème de l'exposition ou du pavillon.</p>	<p>Pour les futurs pavillons du Canada, il peut être important de déterminer – quel que soit le thème ou le concept de l'exposition – ce qui marchera bien dans le pays ou la région où chaque exposition aura lieu.</p> <p>Par exemple, indépendamment des thèmes choisis, il pourrait être souhaitable de présenter une exposition sur « Anne... la maison aux pignons verts » à EXPO 2005, au Japon, à cause de la fascination que ce personnage de la littérature canadienne exerce sur les Japonais.</p> <p>En outre, bien qu'il ne semble pas très original de présenter de nouveau la sculpture des armes à feu, il peut être souhaitable de le faire au Japon en 2005, parce que la paix est un sujet de préoccupation répandu chez les Japonais.</p>



<p>Les points forts : Les attractions naturelles du Canada – sa beauté physique, son patrimoine autochtone, etc. – ont été des atouts importants à EXPO 2000.</p>	<p>Bien que ces caractéristiques du Canada ne contribuent pas à la réalisation des objectifs en matière de haute technologie qui constituent nos priorités actuelles pour faire connaître le Canada comme source de nouvelles technologies, elles sont des atouts importants qui devraient être exploités.</p>	<p>Il faudrait continuer à tenir compte de ces aspects, voire de leur accorder plus d'importance, mais de manière à les incorporer à d'autres thèmes d'exposition. Par exemple, on pourrait montrer en détail comment les Autochtones utilisent les technologies de pointe ou comment les technologies aident à sauvegarder notre patrimoine et à préserver la beauté du Canada (parcs, etc.).</p>
<p>L'horizon prévisionnel de la planification fédérale : La participation canadienne à EXPO 2000 a été autorisée officiellement très tard et il est donc resté peu de temps pour la planification. Le manque de temps peut aussi avoir restreint la capacité de participation d'éventuels partenaires fédéraux, provinciaux et autres.</p>	<p>Un projet comme EXPO 2000 nécessitait un important travail de planification et d'élaboration qui a été limité par le peu de temps qu'il restait une fois le feu vert donné.</p>	<p>L'autorisation de participer à des expositions devrait être accordée plusieurs années à l'avance pour qu'on ait le temps de faire un travail suffisant de planification et d'élaboration.</p>
<p>CONSTATATIONS</p>	<p>COMMENTAIRES</p>	<p>ORIENTATIONS</p>



<p>Négociations avec l'organisme hôte : La société allemande chargée de l'exposition n'a pas honoré ses engagements envers Patrimoine canadien concernant l'utilisation de l'aire voisine du pavillon du Canada et a pris certaines décisions qui ont eu des conséquences fâcheuses pour notre pavillon.</p>	<p>On avait prévu la création d'un parc pour les jeunes dans l'aire adjacente au pavillon du Canada, mais cet important projet n'a pas été réalisé par les hôtes allemands. De plus, le pavillon du Canada a souffert de la proximité immédiate d'un restaurant McDonald's, qui a créé un piètre environnement et produit beaucoup d'ordures.</p>	<p>Dans la mesure du possible, pour les futurs pavillons, les représentants du Canada devraient obtenir des garanties plus solides relativement à l'aménagement du terrain. L'appui de hauts fonctionnaires pourrait être essentiel à l'obtention de telles garanties.</p>
<p>Planification et ressources techniques : On avait besoin de plus de ressources techniques pour l'élaboration de projets (planification de projets, finances, etc.).</p>	<p>Ce manque de ressources techniques semble avoir nui à la bonne organisation du pavillon du Canada et a empêché de mettre suffisamment à l'essai les segments d'exposition techniques.</p>	<p>Une équipe technique plus complète devrait être mise en place pour les futures expositions.</p>
<p>Objectifs d'affaires : Les partenaires et les PDM se sont dits préoccupés du fait que le pavillon du Canada n'a pas favorisé la réalisation des objectifs d'affaires.</p>	<p>Beaucoup ont fait observer qu'une exposition n'est pas une « foire commerciale » et qu'on ne devrait pas lui faire remplir ce genre de fonctions. Pourtant, de nombreux objectifs canadiens pour EXPO 2000 étaient axés sur le commerce – cela montre qu'il y avait des contradictions importantes dans le concept du pavillon du Canada.</p>	<p>Lors de futures expositions, il y aurait lieu de mieux situer et appuyer la composante commerciale et obtenir une participation plus concrète d'autres ministères compétents, tels que le MAECI et le MISTC, <u>ou</u>, si le programme commercial n'est pas bien soutenu, il devrait être éliminé ou réduit.</p>



<p>Questions de partenariat : Il semble que le coût de la participation à EXPO 2000 ait été un obstacle à une plus vaste participation, par exemple de la part des provinces et des territoires.</p>	<p>L'existence d'une large base de participants semblerait être un élément important pour le succès de la participation canadienne aux expositions internationales.</p>	<p>Les futures stratégies de planification devraient permettre aux provinces et aux territoires de devenir des partenaires à un coût minimal.</p>
<p>Niveau de leadership gouvernemental : Des répondants importants ont laissé entendre que, si les invitations à participer à EXPO 2000 avaient émané d'un niveau plus élevé, le nombre de partenaires et de participants aurait peut-être été plus grand.</p>	<p>Par exemple, la participation de la société Bombardier au pavillon de l'Allemagne a résulté en partie de l'invitation du premier ministre d'Allemagne.</p>	<p>Les hauts fonctionnaires devraient contribuer davantage à l'élaboration des pavillons, notamment en envoyant des invitations à d'importants partenaires éventuels.</p>
<p>Prévisions de marché : Il semble que, avant EXPO 2000, le personnel de Patrimoine canadien ait disposé de peu d'information sur ce qui marcherait et pourrait ne pas marcher.</p>	<p>Une étude de marché préalable aurait fourni des renseignements utiles.</p>	<p>Pour les futures expositions, une étude de marché préalable dans la région ou le pays cible devrait permettre de découvrir ce que les gens aimeraient savoir sur le Canada, afin que les objectifs canadiens puissent être liés aux sujets qui intéressent les publics régionaux.</p>
CONSTATATIONS	COMMENTAIRES	ORIENTATIONS



<p>Questions de conception et problème interne du pavillon du Canada : Lors de la visite de l'évaluateur, certains aspects du pavillon du Canada ne fonctionnaient pas ou ne produisaient pas l'effet désiré. C'était le cas, par exemple, des images représentant 12 personnes utilisées au pavillon du Canada pour montrer le caractère multiculturel du Canada. Beaucoup de gens, y compris du personnel du Ministère, ne comprenaient pas ce concept (certains voyaient en ces personnes des chercheurs d'emploi).</p>	<p>De telles images peuvent avoir bien d'autres interprétations et d'autres sens, en particulier pour d'autres cultures.</p> <p>De plus, la mesure dans laquelle les pavillons et les segments d'exposition intéressent divers groupes culturels ou font passer les messages voulus pour la réalisation des objectifs du Canada peut varier.</p>	<p>Il y a lieu de bien tester les concepts, les images et les segments d'exposition auprès de groupes cibles avant d'arrêter définitivement la conception des futurs pavillons et segments d'exposition.</p> <p>C'est réalisable « en temps réel » ou en faisant appel à la « réalité virtuelle » pour vérifier l'impact prévu de divers concepts avant de faire des choix définitifs en ce qui concerne les segments d'exposition ou la conception.</p>
<p>Problèmes mécaniques et opérationnels : Au moment de la visite de l'évaluateur, les segments d'exposition présentaient plusieurs défaillances mécaniques ou techniques.</p>	<p>Cela peut avoir été un événement fortuit, mais de telles défaillances sont regrettables dans une exposition qui est censée témoigner de nos prouesses techniques.</p>	<p>Patrimoine canadien devrait prévoir des systèmes de secours pour les futures expositions et obtenir auprès des entrepreneurs des garanties de rendement pour les composantes techniques et mécaniques.</p>
<p>Communications : Les communications en faveur du pavillon du Canada ont été jugées limitées, et il aurait fallu accomplir un plus gros travail de marketing, y compris au Canada (on n'a pas fait grand-chose pour faire la promotion d'EXPO 2000 dans les journaux et d'autres médias).</p>	<p>Bien qu'il faille harmoniser ces efforts avec ceux du pays hôte, il est important que le Canada exécute son propre plan de communications et de marketing pour s'assurer de la présence de nombreux visiteurs.</p>	<p>Un plan plus complet de communications et de marketing devrait être mis en place pour les futures expositions et il devrait être assorti d'un financement suffisant pour avoir un impact sur la participation et la couverture médiatique.</p>



<p>Marketing : EXPO 2000 a été mal annoncée en Europe et à l'extérieur. Le Canada aurait dû en faire davantage pour répondre à ses propres besoins en marketing par l'entremise de ses représentants à l'étranger et par des activités de marketing au pays (pour renseigner les Canadiens sur EXPO 2000).</p>	<p>Cette lacune de la société allemande a limité l'exposition tout entière et elle a donc eu aussi des effets négatifs sur le pavillon du Canada.</p>	<p>Le Canada devrait demander que le BIE ou les organismes nationaux hôtes fournissent à l'avenir de meilleures garanties en ce qui concerne la stratégie de marketing qui sera mise à exécution.</p>
<p>Possibilités de suivi : Selon les résultats des enquêtes, beaucoup de PDM désiraient en savoir davantage sur le Canada après avoir visité le pavillon du Canada.</p>	<p>C'est là un signe de succès – une preuve que le pavillon du Canada a « marché » pour beaucoup de visiteurs de marque – mais il semble qu'il n'existait aucun mécanisme simple pour fournir des compléments d'information. De nombreux visiteurs auraient aimé obtenir des renseignements supplémentaires sur le Canada, selon les rapports du personnel d'accueil.</p>	<p>Lors de futures expositions, on devrait disposer d'un mécanisme permettant de fournir des compléments d'information. Par exemple, les adresses électroniques ou postales des visiteurs pourraient être recueillies (démarche qui n'a pas été faite convenablement à EXPO 2000)²⁵. Les futurs pavillons canadiens pourraient devenir un <u>lien permanent</u> pour les personnes qui s'intéressent au Canada.</p>
<p>CONSTATATIONS</p>	<p>COMMENTAIRES</p>	<p>ORIENTATIONS</p>

²⁵ On a créé une base de données et recueilli de l'information sur peut-être 4 000 PDM, mais nous n'avons les noms et les adresses au complet que de quelques centaines de ces personnes.



<p>RH et questions d'organisation : Plusieurs problèmes de gestion des RH ont été signalés lors d'entrevues et de discussions en groupe avec le personnel d'accueil. Par exemple, on estime que le modèle d'organisation hiérarchique du pavillon du Canada était défavorable à un effort collectif puissant. De plus, il aurait été bon de mieux préparer le personnel à vivre en Allemagne.</p>	<p>Ces problèmes de ressources humaines ont nui au rendement du personnel du pavillon du Canada.</p>	<p>Il faudrait dresser un plan détaillé de gestion des ressources humaines dans le cadre du travail de conception et d'élaboration des futurs pavillons. Cela devrait comprendre une évaluation complète des compétences nécessaires (y compris les compétences en matière de tourisme et d'accueil), ainsi qu'un modèle pour l'organisation et la gestion de toute l'équipe du pavillon du Canada.</p>
<p>Difficultés d'évaluation : Le manque de points de référence pour une évaluation approfondie et de bases de données sur le rendement des expositions précédentes a limité la capacité d'évaluation.</p> <p>De façon plus générale, l'absence d'indicateurs de comparaison fiables a limité la capacité de comparer le déroulement d'EXPO 2000 à celui d'expositions antérieures.</p>	<p>Il serait souhaitable d'avoir des données complètes sur les expositions antérieures, par exemple sur les coûts des segments d'exposition par mètre carré, le degré de satisfaction des visiteurs, etc.</p>	<p>Il faudrait créer une base de données pour surveiller des indicateurs de rendement d'une exposition à l'autre.</p> <p>Par exemple, on pourrait élaborer une « carte de pointage » sommaire sur les pavillons et les segments d'exposition en s'inspirant de la base de données de Sport Canada sur le rendement chronologique des organismes nationaux de sport.</p>



Évaluation continue du rendement : Durant et après EXPO 2000, les gestionnaires du pavillon du Canada n'avaient aucun moyen sûr d'évaluer le rendement de notre pavillon comparativement aux autres pavillons.

L'enquête menée sur place auprès des visiteurs ne permettait pas de se faire une idée de la situation parce que le groupe sondé était déjà présélectionné (il se composait de gens qui avaient décidé de visiter le pavillon du Canada). Donc, l'échantillon n'était pas représentatif de l'ensemble des visiteurs d'EXPO 2000.

Il ne s'agit pas seulement d'améliorer la recherche, mais également de fournir des renseignements aux gestionnaires du pavillon – p. ex. pour déterminer les domaines dans lesquels des modifications en cours de route pourraient être effectuées pour améliorer le rendement.

Les futures expositions bénéficieraient d'enquêtes indépendantes continuelles qui permettraient de surveiller les réactions des visiteurs en général (p. ex. des enquêtes à la sortie de l'exposition universelle pour obtenir des appréciations auprès d'un échantillon de gens choisis au hasard parmi l'ensemble des personnes qui ont visité l'exposition et non pas seulement auprès des visiteurs du pavillon du Canada).

En outre, il serait utile d'effectuer de plus vastes études de marché dans la région ou le pays hôte, p. ex. pour observer l'attitude des gens à l'égard du Canada durant et après l'exposition.



6.3 CONCLUSIONS GÉNÉRALES CONCERNANT LES OBJECTIFS D'ÉVALUATION

Voici quelques conclusions globales concernant les principaux objectifs de l'évaluation de la participation canadienne à EXPO 2000 :

Objectif n° 1 : « Mesurer la réalisation des objectifs de la participation du Canada à EXPO 2000 et son niveau d'excellence et de rendement par rapport aux autres pays ».

Conclusion : Comme nous l'avons déjà indiqué, certains objectifs de la participation canadienne à EXPO 2000 ont été atteints dans une très large mesure. Le Canada a été bien représenté comme pays bilingue et multiculturel et destination touristique, mais pas suffisamment comme pays favorisant la créativité artistique ou le développement durable. D'autres objectifs, par exemple ceux qui avaient trait aux échanges commerciaux, n'ont pas non plus été pleinement réalisés.

Les données disponibles n'ont pas permis de procéder à une évaluation fiable du rendement du Canada comparativement à d'autres pays, et nous n'avons donc pas pu fournir de réponse au second élément de cet objectif d'évaluation. Cela montre la nécessité de recueillir d'autres types de données pour les futures évaluations.

Objectif n° 2 : « Déterminer la contribution d'EXPO 2000 à l'efficacité du Programme des expositions internationales » (PEI).

Conclusion : La réalisation de cet objectif ne peut être évaluée que dans le cadre d'un suivi de l'événement. Comme l'attestent les résultats d'évaluation, de nombreuses leçons ont été tirées de l'expérience, et des orientations ont été indiquées pour l'avenir. Il semblerait que l'on ait trouvé de nombreux moyens d'améliorer l'efficacité du PEI.

Plus important encore, ce qu'EXPO 2000 nous a appris semblerait souligner l'importance d'institutionnaliser et de perfectionner encore plus le processus de planification des expositions et de créer une vaste mémoire organisationnelle. Il est clair que les atouts et les faiblesses de l'exposition montrent tous l'utilité d'avoir un PEI permanent.

Objectif n° 3 : « Juger du succès de la formule de partenariat entre le gouvernement fédéral, les gouvernements provinciaux et le secteur privé ».



Conclusion : La formule du partenariat présente de nombreux problèmes, mais la principale question dans ce domaine paraît être la nécessité de déployer plus d'efforts pour trouver des partenaires, de préférence en planifiant plus longtemps à l'avance et en invitant plus de hauts fonctionnaires à participer. En outre, il serait important d'indiquer clairement, à l'étape de la planification, les avantages que les partenaires pourraient retirer de l'événement et de réduire au minimum les obstacles à la participation, par exemple les exigences en matière de financement.

Objectif n° 4 : « Fournir un appui et de l'aide aux gestionnaires de la Direction des événements internationaux et de la promotion en vue de la participation du Canada à de futures expositions internationales ».

Conclusion : De nombreuses suggestions figurent dans la colonne des orientations.

D'après les résultats ci-dessus, il semble probable que le ministère du Patrimoine canadien pourra mieux mettre le Canada en valeur lors de futures expositions en s'appuyant sur les réussites d'EXPO 2000, en élaborant des partenariats plus larges et plus efficaces et en améliorant les futurs pavillons par les moyens indiqués ici.



Annexe A

Enjeux et questions d'évaluation, activités de collecte de données

Enjeux et questions d'évaluation	Activités de collecte de données
I. Réalisation des objectifs	
<p>a) <i>La participation du Canada à EXPO 2000 nous a-t-elle permis de réaliser nos objectifs?</i></p>	<p>Examen de documents (documents de planification des programmes, etc., information fournie par d'autres participants à EXPO 2000, organisation d'EXPO 2000, BIE), reportages des médias, examen de vidéos documentaires et de guides officiels (censés fournir des données comparatives sur la taille, le budget, etc. des pavillons).</p> <p>Entrevues avec des informateurs (personnel de Patrimoine canadien, de la DGEI et du pavillon, représentants des gouvernements fédéral et provinciaux du Canada).</p> <p>Enquête auprès des visiteurs du pavillon du Canada.</p> <p>Enquête auprès des PDM.</p> <p>Enquête auprès des partenaires et participants.</p> <p>Enquête auprès des voyageurs allemands.</p> <p>Enquête auprès du personnel du MAECI posté en Europe.</p>



<p>b) <i>Les trois thèmes retenus par le Canada pour sa participation à EXPO 2000 exprimaient-ils suffisamment le concept du pavillon et des programmes du Canada pour que les résultats escomptés soient obtenus?</i></p> <p>c) <i>L'approche thématique du pavillon a-t-elle permis d'obtenir ces résultats?</i></p> <p>d) <i>Et les programmes?</i></p>	<p>Examen de documents (concept thématique et plan de travail pour la participation du Canada à EXPO 2000, contrats de conception/création de produits audiovisuels, cinématographiques et multimédias).</p> <p>Inspection du site et des segments d'exposition.</p> <p>Enquête auprès des visiteurs du pavillon du Canada.</p> <p>Enquête auprès des PDM.</p>
<p>e) <i>Le mode de financement appliqué à la participation du Canada à EXPO 2000 a-t-il permis à la Direction des événements internationaux et de la promotion de réaliser le Programme des expositions de façon satisfaisante, de remplir son mandat et d'obtenir les résultats escomptés?</i></p>	<p>Examen de documents (budgets du projet EXPO 2000 et de la DGEI, plan de travail pour la participation du Canada à EXPO 2000, information fournie par d'autres participants à EXPO 2000, enquête auprès des partenaires et des commanditaires (concernant les retombées de l'Exposition)).</p> <p>Entrevues avec des informateurs (le directeur général des Affaires internationales et intergouvernementales et le directeur du Collège des commissaires généraux, DGEI).</p>



Enjeux et questions d'évaluation	Activités de collecte de données
II. Répercussions et effets	
<i>a) Qui étaient les visiteurs du pavillon du Canada à EXPO 2000? Quel a été leur degré de satisfaction? Quelles ont été leurs impressions au sujet des thèmes choisis? Qu'ont-ils appris sur le Canada?</i>	Enquête auprès des visiteurs du pavillon du Canada. Examen des reportages des médias. Enquête auprès des PDM.
<i>b) Les Canadiens ont-ils bénéficié des résultats obtenus par le Canada à Hanovre? c) Quelle est leur impression des résultats obtenus par le Canada à Hanovre? d) La stratégie de communications a-t-elle été efficace? e) Quels facteurs, s'il y a lieu, ont eu un effet sur la mise en œuvre de la stratégie de communications?</i>	On n'a pas recueilli de données sur ces aspects ayant trait aux avantages directs pour le Canada ou à l'impression qui s'en est dégagée. La stratégie de communications n'a été évaluée que du point de vue des impressions des informateurs et des partenaires.



Le Programme des expositions internationales espère trouver dans la formule du partenariat un mode de financement qui permettra au Canada de participer efficacement aux expositions internationales en collaboration avec un plus large éventail de protagonistes.

- f) La formule s'est-elle révélée efficace pour EXPO 2000? A-t-elle permis d'obtenir les résultats escomptés?*
- g) Quels sont les atouts, les faiblesses et les limitations de cette formule?*
- h) Existe-t-il d'autres modèles ou formules de financement?*
- i) Quelles améliorations, s'il y a lieu, a-t-on apportées au processus de planification de la participation du Canada à EXPO 2000?*
- j) Comment décririez-vous le processus de planification?*
- k) Les partenaires voulus ont-ils participé au processus de planification et leur rôle et leurs responsabilités ont-ils été correctement circonscrits? (au sein du Ministère et à l'extérieur)?*
- l) A-t-on disposé des ressources techniques nécessaires à la planification?*
- m) A-t-on disposé de suffisamment de temps?*
- n) Qu'aurait-on pu faire, s'il y a lieu, pour améliorer le processus de planification?*

Examen de documents (stratégie de commandite et du programme commercial complémentaire, contrats avec Roy Woodbridge et Innovitech, campagne de recrutement de commanditaires, programmes des ministères participants).

Examen de l'enquête auprès des partenaires et des commanditaires.

Examen des expositions antérieures.

Entrevues avec des protagonistes gouvernementaux.



Enjeux et questions d'évaluation	Activités de collecte de données
III. Solutions de rechange	
<p>a) <i>Dans le cas d'EXPO 2000, le Comité directeur et le Comité consultatif intraministériel ont-ils obtenu le degré et le type de collaboration escomptés?</i></p> <p>b) <i>Comment cette collaboration s'est-elle manifestée?</i></p>	<p>Entrevues avec des informateurs (membres des comités, personnel de la DGEI).</p> <p>Examen de documents relatifs aux comités.</p>
<p>c) <i>Les services fournis par Kadoke Displays Ltd., Lambert Multimédia et Projek ont-ils contribué à l'obtention des résultats escomptés de la participation du Canada à EXPO 2000?</i></p>	<p>Examen de documents (contrats, plan de travail pour la participation du Canada à EXPO 2000).</p> <p>Entrevues avec des informateurs (personnel de TPSGC et de la DGEI).</p>
<p>d) <i>Comment pourrait-on améliorer la méthode ou le style de participation du Canada aux expositions pour mieux réaliser nos objectifs?</i></p> <p>e) <i>D'autres événements nous permettraient-ils de réaliser les mêmes objectifs?</i></p> <p>f) <i>D'autres approches nous permettraient-elles d'obtenir des résultats équivalents ou meilleurs?</i></p>	<p>Examen d'ouvrages spécialisés.</p> <p>Entrevues avec des informateurs (spécialistes du Programme, gestionnaires, partenaires fédéraux).</p> <p>Enquêtes auprès de PDM et d'attachés commerciaux.</p> <p>Groupe Delphi chargé d'élaborer des modèles de stratégie.</p>



Annexe B

Objet, contexte et activités de la visite sur place

Visite sur place : Notre visite sur place avait pour objet d'observer le site du pavillon du Canada, son fonctionnement général et les réactions des visiteurs, de nous faire une idée du site général d'EXPO 2000 et de savoir comment les autres pays avaient abordé l'Exposition et traité ses thèmes (L'humanité, la nature et la technologie)²⁶.

Au moment de notre visite, le nombre de visiteurs avait atteint un sommet depuis le début de l'Exposition, le 1^{er} juin 2000. Les reportages des médias continuaient d'être négatifs, bien que moins véhéments que durant les premiers mois. De l'avis de l'équipe d'évaluation, c'était un bon moment pour observer le site, car le personnel d'EXPO 2000 avait eu le temps de se faire une idée équilibrée de sa participation à l'Exposition et de voir les choses avec un certain recul.

Notre visite comportait une collecte de données sur une période de dix jours à Hanovre, à la mi-octobre 2000. Au cours de cette période, le chercheur de SPR

- a rencontré le personnel du pavillon, interrogé des informateurs et rencontré le personnel d'accueil;
- interrogé d'autres membres du personnel du pavillon;
- visité un certain nombre d'autres pavillons;
- réuni et examiné des documents et d'autres instruments de documentation.

Nous avons également examiné les procès-verbaux des réunions du Comité directeur et du Comité intraministériel et la stratégie de communications et nous avons interrogé des partenaires d'autres ministères fédéraux.

Avant notre visite, nous avons interrogé un certain nombre de personnes à titre exploratoire. Nous faisons également référence ici, lorsque c'est utile, à de l'information recueillie au cours de l'étape préparatoire. Dans l'ensemble, nos informateurs et d'autres personnes interrogées sont la principale source de données pour ce rapport de visite outre les nombreuses impressions tirées de l'observation du pavillon et du site

²⁶ Il serait peut-être souhaitable que Patrimoine canadien se fasse le promoteur d'un usage linguistique plus neutre dans le cadre de ces événements internationaux (employer « humankind » au lieu de « mankind » dans le titre anglais de l'Exposition).



Annexe C Méthodes d'enquête et limitations des données

Protocoles généraux : Les instruments d'enquête ont été élaborés en anglais, puis traduits en français et en allemand selon le cas. Les enquêtes étaient proposées dans la langue officielle choisie par la personne interrogée, et un mécanisme était en place pour les répondants qui désiraient répondre dans une autre langue officielle. La confidentialité était garantie aux répondants pour les inciter à fournir des réponses directes et honnêtes, et les répondants ont eu l'assurance que les réponses ne seraient utilisées que sous forme d'agrégats et ne permettraient pas de retracer les personnes interrogées.

L'enquête auprès des visiteurs sur place a été effectuée par le personnel d'accueil, lorsque c'était possible : les visiteurs étaient priés de remplir le questionnaire à leur sortie du pavillon. Lorsque le chercheur de SPR s'est rendu au pavillon du Canada, on se servait sporadiquement des ordinateurs, et le questionnaire était généralement rempli plutôt par des jeunes. Certains estimaient que c'était parce que les jeunes ont plus l'habitude de se servir d'ordinateurs. L'enquête a permis de recueillir un peu plus de 5 000 réponses sur les plus de 2,7 millions de visiteurs du pavillon. Il faut donc comprendre que l'enquête est peut-être très sélective et que sa représentativité ne peut être garantie. Nous recommandons, pour les enquêtes ultérieures, d'employer une méthode d'échantillonnage plus rigoureuse et de prévoir des enquêtes auprès de tous les visiteurs de l'Exposition, pas seulement ceux du pavillon du Canada.

L'enquête auprès des PDM a touché plus de 75 % de l'échantillon visé. Au total, 154 personnes ont répondu à l'enquête, et 23 autres PDM nous ont fait part de commentaires qualitatifs. Nous avons évalué la fiabilité d'un certain nombre d'échelles de cotation, et le résultat indique une fiabilité générale de 70 % ou plus. Les résultats de cette enquête peuvent être considérés comme raisonnablement fiables à titre d'indicateurs de l'opinion des PDM.

L'enquête auprès des partenaires et participants a touché environ 80 % de l'échantillon (d'autres ont été inclus dans les entrevues avec les informateurs). Nous avons évalué la fiabilité d'un certain nombre d'échelles de cotation, et le résultat indique une fiabilité générale de 70 % ou plus. Ces résultats peuvent être considérés comme très fiables à titre d'indicateurs de l'opinion des partenaires/participants, d'autant plus que nous avons obtenu des données proches de la qualité d'un recensement.



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

Annexe D Personnes/organismes interrogés

Informateurs du gouvernement du Canada

Paul Bisson, coordonnateur thématique, Événements internationaux et promotion, Patrimoine canadien

Pierrette Boisvert, directrice du Programme culturel, Événements internationaux et promotion, Patrimoine canadien

Claudette Bouffard, directrice du Programme des affaires publiques, Patrimoine canadien

Denis Cuillerier, agent de liaison de l'ambassade

Michèle D'Auray, agente d'information en chef, Conseil du Trésor (ancien SMA à Patrimoine canadien)

Pauline Doucet, gestionnaire principale de projet, Événements internationaux et promotion, Patrimoine canadien

Denny Gélinas, directeur général, Affaires internationales, Patrimoine canadien

Patrick Glorieux, gestionnaire principal de projet, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Louisa Green, agente d'examen, Direction générale des examens ministériels, Patrimoine canadien

Barbara Helm, directrice des opérations, Événements internationaux et promotion, Patrimoine canadien

Diane Lessard, Gestion financière, Patrimoine canadien

Kevin MacLeod, directeur du protocole et de l'accueil, Événements internationaux et promotion, Patrimoine canadien

Sylvain Massia, Informatique, Patrimoine canadien

Louise Morrison, directrice du pavillon, Patrimoine canadien

Bob Myers, conseiller pour les contrats, Patrimoine canadien

George Phillips, directeur du Programme commercial

Carmen Sylvain, sous-commissaire générale, pavillon du Canada

Rob Toller, gestionnaire de projet, Événements internationaux et promotion, Patrimoine canadien

Gerlinde Yurkiw, Finances, Patrimoine canadien

Informateurs étrangers



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

Norbert H. Bargmann, sous-commissaire général d'EXPO 2000
commissaire général, pavillon de la Norvège
commissaire général, pavillon du Royaume-Uni
commissaire général, pavillon de l'Italie
directeur du département des relations publiques et du protocole, pavillon du Japon
secrétariat général du Bureau international des expositions
commissaire général, pavillon de la Chine
directrice du pavillon des Philippines
sous-chef du protocole, EXPO 2000 GMBH
directeur du pavillon de l'Argentine
commissaire général du pavillon de la France et vice-président du BEI

Partenaires/participants/exposants interrogés

Reda Antonius, Environnement Canada
Gail Bradshaw, Forum international de la jeunesse contre le racisme
John Dennison, Forum international de la jeunesse contre le racisme
Jonathan Higdon, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Joseph Kruger, Transports Canada
Elsie Liota, Services de marketing et de publicité, Industrie Canada
Kate McGregor, Secrétariat du 21 mars
Cindy Thomas, Musée canadien des civilisations
Francis Pelletier, Laboratoire de simulation numérique, Affaires étrangères et
Commerce international
Brian Tychir, Parcs Canada
Maryann Everett, *Alberta Economic Development Corporation*
Judy Mahoney, Ressources naturelles Canada
Tim Hillier, Ressources naturelles Canada
Michael Tabbitt, Centre national des Arts

Personnel d'accueil participant : Un certain nombre de membres du personnel d'accueil (une vingtaine en deux séances) ont rencontré le chercheur de SPR.

Autres groupes interrogés : Des enquêtes complémentaires, de plus petite envergure et à caractère plus qualitatif, ont été effectuées auprès de douze



**Patrimoine
canadien** **Canadian
Heritage**

Canada

voyagistes et agents de voyages et de huit employés du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international postés en Europe.



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

Annexe E Documents examinés

Canada @Expo 2000, Stratégie de communications, présentation en Power Point, juin 1999.

Canada @Expo 2000, calendrier des événements, 19 juillet 2000.

Canada @Expo 2000, vidéo promotionnelle du ministère du Patrimoine canadien.

Canada @Expo 2000, catégories de commandites et avantages, décembre 1999.

Canada Expo 2000, trousse d'information sur la semaine de la diversité, document non daté.

Rapport d'enquête sur l'information des visiteurs du pavillon du Canada, juillet 2000.

Canada, Expo 2000, présentation en Power Point, document non daté.

Canada's Partners @Expo 2000, juillet 2000.

Direction des événements internationaux et de la promotion du ministère du Patrimoine canadien : stratégie de commandite, février 1999.

Rapport final sur les partenaires canadiens de futures expositions internationales, février 1998.

Communications, bulletin d'information de juillet, juillet 2000.

Répercussions économiques des spectacles de l'Exposition de 1986, données d'enquête, volume II, janvier 1987.

L'Exposition de Séville (1992) en chiffres : résultats par pays, novembre 1992.

Répercussions financières et culturelles de l'Exposition de 1986 sur la collectivité culturelle de l'agglomération de Vancouver, étude préliminaire, avril 1988.

Bureau international des expositions, bulletin de 1996.

Programme des expositions internationales, Cadre d'évaluation d'Expo 2000, novembre 1999.

Guide d'utilisation de systèmes d'enquête In-Touch pour le fichier électronique temporaire, document non daté.

Procès-verbaux du Comité intraministériel (de la première à la septième réunion).

Procès-verbaux du Comité directeur (de la première à la huitième réunion).

Trousse d'information pour la presse, Canada, Expo 2000, document non daté (nombreux articles).

Questionnaire sur les répercussions des expositions internationales, BIE, 1993.



**Patrimoine
canadien**

**Canadian
Heritage**

Canada

Examen des opérations, Expo 1998 de Lisbonne (Portugal), en vue de la préparation d'Expo 2000, rapport final, mars 1999.

Cadre de partenariat recommandé, document non daté.

Potentiel touristique de la participation du Canada à Expo 1998 à Lisbonne, avril 1996.

Contrats divers (fournisseurs du pavillon, partenaires, etc.).



Annexe F
Notes techniques

Généralités : Les tableaux ci-dessous indiquent les détails des réponses obtenues à certaines questions d'enquête. Les pourcentages sont généralement indiqués à côté des réponses et le nombre de répondants, après chaque question ou dans la colonne de droite.

Note technique n° 1 : Réponses détaillées des partenaires/participants aux questions concernant la planification et le financement : rappelons que, si les répondants sont peu nombreux à répondre à cette question, ils représentent un dénombrement de la qualité d'un recensement des partenaires/participants interrogés qui avaient une opinion à ce sujet.

Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les énoncés suivants concernant le mode de partenariat avec Patrimoine canadien en matière de financement et de planification et la façon dont cela s'est répercuté sur la participation d'organismes canadiens à EXPO 2000?

	Pas du tout d'accord			Tout à fait d'accord		N ^{bre} de répondants
	1	2	3	4	5	
	%	%	%	%	%	
<u>Financement</u>						
a) Le mode de financement était efficace	36,3	18,2	27,3	18,2	0,0	11
b) L'éventail de protagonistes était suffisant	25,0	0,0	50,0	25,0	0,0	8
<u>Planification</u>						
c) La planification était suffisante	22,2	22,2	55,6	0,0	0,0	9
d) L'information fournie était satisfaisante	20,0	20,0	60,0	0,0	0,0	5
e) La planification a permis de prendre des décisions opportunes	22,2	33,3	33,3	11,1	0,0	9
f) La planification a permis une bonne budgétisation	37,5	25,0	37,5	0,0	0,0	8
g) La planification a permis une coordination efficace	30,0	30,0	30,0	10,0	0,0	10

Note technique n° 2 : Évaluations générales des PDM : données tirées d'un échantillon de 153 personnes, principalement des PDM allemandes.



Veillez évaluer votre impression générale du pavillon du Canada :

Médiocre			Excellent	
1	2	3	4	5
0,7 %	3,2 %	8,6 %	40,8 %	46,7 %

Note technique n° 3 : Réponses détaillées des partenaires/participants concernant la stratégie de communications*.

Quelle a été l'efficacité de la stratégie de communications élaborée par le Canada pour sa participation à EXPO 2000? (N= 7)

Pas efficace du tout			Très efficace	
1	2	3	4	5
28,6 %	0,0 %	42,9 %	14,3 %	14,3 %

Note technique n° 4 : Réponses détaillées des partenaires/participants concernant les communications avec le pavillon du Canada (N = 5)*.

Quelle a été l'efficacité de vos communications avec le pavillon du Canada?

Pas efficace du tout			Très efficace	
1	2	3	4	5
0,0 %	0,0 %	20,0 %	60,0 %	20,0 %

Note technique n° 5 : Réponses détaillées des partenaires/participants concernant la façon dont le Canada a été présenté au pavillon*.

Dans quelle mesure, selon vous, le pavillon a présenté le Canada comme un pays

Pas du tout d'accord			Tout à fait d'accord	
1	2	3	4	5
%	%	%	%	%

- où la technologie et l'industrie sont avancées 0,0 4,2 25,0 54,2 16,6 n =

24

* Rappelons que, si les répondants sont peu nombreux à répondre à cette question, ils représentent un dénombrement de la qualité d'un recensement des partenaires/participants interrogés qui avaient une opinion à ce sujet.



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

- qui est un chef de file dans le domaine des technologies de communications/information	0,0	4,2	33,3	45,8	16,7	n = 24
- exportateur de biens et services intéressant	0,0	4,5	45,5	50,0		0,0 n = 22
- importateur de biens et services intéressant	0,0	4,5	40,9	54,5		0,0 n = 22
- où il est intéressant d'investir	0,0	4,5	27,3	59,1	9,1	n = 22
- respectueux de l'environnement	0,0	4,2	29,2	41,7	25,0	n = 24
- qui pratique la gestion industrielle durable	0,0	14,3	42,9	33,3	9,5	n = 21
- qui favorise la créativité artistique	0,0	12,5	25,0	50,0	12,5	n = 24
- qui accueille toutes les cultures	0,0	0,0	8,0	52,0	40,0	n = 25
- bilingue (français/anglais)	0,0	4,0	8,0	44,0	44,0	n = 25
- qui pratique l'égalité sociale	0,0	4,2	16,7	54,2	25,0	n = 25
- tourné vers l'avenir	0,0	0,0	37,5	33,3	29,2	n = 24
- qui est un chef de file pour les questions mondiales	0,0	12,5	41,7			37,5 8,3 n = 24
- qui est une destination touristique attrayante	4,0	4,0	8,0	36,0		48,0 n = 25

Note technique n° 6 : Réponses détaillées des partenaires/participants concernant la mesure dans laquelle le pavillon a facilité la réalisation de leurs principaux objectifs.

Quelle a été, selon vous, le degré d'efficacité du pavillon du Canada à faciliter la réalisation des objectifs suivants pour le Canada et les entreprises canadiennes?

	Pas du tout efficace					Très efficace	
	1	2	3	4	5		
	%	%	%	%	%		
- Trouver de nouveaux marchés	20,0	26,7	20,0	33,3	0,0	n = 15	
- Trouver des sources de financement	20,0	40,0	40,0	0,0	0,0	n = 10	
- Trouver de nouveaux fournisseurs	27,3	18,2	45,5	9,1	0,0	n = 11	
- Présenter de nouveaux produits	12,5	18,8	31,3	37,5	0,0	n = 16	
- Pénétrer des marchés	6,3	25,0	25,0	43,8	0,0	n = 16	
- Trouver de nouveaux partenaires commerciaux	5,9	29,4	52,9	11,8	0,0	n = 17	
- Rehausser l'image en participant à EXPO	0,0	0,0	5,9	64,7	29,4	n = 17	
- Consolider les relations avec les partenaires commerciaux	5,9	17,6	29,4	41,2	5,9	n = 17	
- Présenter le Canada comme une destination							



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada

touristique	0,0	6,7	13,3	46,7	33,3	n = 15
- Promouvoir les artistes et la culture du Canada	0,0	0,0	13,3	66,7	20,0	n = 15

Note technique n° 7 : Réponses détaillées des partenaires/participants concernant la mesure dans laquelle le pavillon du Canada a favorisé leurs activités commerciales.

Veillez évaluer la mesure dans laquelle la participation du Canada à EXPO 2000 a favorisé

	Médiocre					Excellent	
	1	2	3	4	5		
	%	%	%	%	%		
l'échange d'information à caractère commercial	11,1	16,7	38,9	27,8	5,6	n = 18	
les événements commerciaux	6,7	6,7	40,0	40,0	6,7	n = 15	



RÉPONSE DE LA DIRECTION AU RAPPORT D'ÉVALUATION SUR LA PARTICIPATION DU CANADA À EXPO 2000 À HANOVRE (ALLEMAGNE)

Nous accueillons favorablement le rapport d'évaluation sur la participation du Canada à Expo 2000 à Hanovre (Allemagne). Ses recommandations globales correspondent en général aux conclusions de l'équipe de gestion du Programme.

Comme l'indique le rapport, la participation du Canada a été un succès à de nombreux égards, comme en témoignent le nombre record de visiteurs au pavillon du Canada, l'aménagement d'une salle de conférence à l'intérieur du pavillon à des fins de promotion et l'emploi novateur de celui-ci pour favoriser le débat et le dialogue sur des questions de nature sociale comme le racisme. Par ailleurs, une série de facteurs et de difficultés ont eu des répercussions sur l'exécution du projet, notamment : la stratégie de financement adoptée d'entrée de jeu pour la participation du Canada à Hanovre, qui ne s'est jamais concrétisée; le grand nombre d'objectifs qui s'est soldé par des communications et un traitement des messages moins ciblés; l'insuffisance des délais pour les travaux de planification et d'élaboration et pour la création de partenariats efficaces.

La réponse détaillée du Ministère figure dans le Plan d'action ci joint. Certaines recommandations ont déjà été mises en œuvre. Ainsi, l'approbation d'un cadre de financement à long terme ouvre la voie à une approche davantage stratégique et prévoyante pour la planification et tient compte de plusieurs préoccupations soulevées dans le rapport. En vue d'Expo 2004, les responsables du Programme ont amorcé d'intenses consultations et des enquêtes auprès de groupes cibles afin d'acquérir une solide compréhension de la perception qu'ont les pays hôtes du Canada. Ces données permettront de préciser nos objectifs et nos messages stratégiques, de déterminer le public visé et d'élaborer des programmes parallèles.

Le Plan d'action est également un élément clé dans la création d'un cadre d'évaluation plus général pour Expo 2004, auquel on souhaite intégrer des mesures et des indices de rendement axés sur les résultats ainsi que des objectifs clairs et réalistes. En outre, comme le montre le nombre de mesures proposées déjà prises, les responsables du Programme s'engagent à mettre en œuvre les recommandations pour maximiser l'efficacité et les avantages de leur participation à de futures expositions.

Pièces jointes



- 1) **Plan d'action** en réponse à la section 6.2 *Conclusions et orientations du Rapport final de l'Évaluation de la participation du Canada à Expo 2000 à Hanovre (Allemagne) réalisé par SPR Associates Inc.*

Annexe 1: 6.2 Conclusions et orientations, *Rapport final de l'Évaluation de la participation du Canada à Expo 2000 à Hanovre (Allemagne) réalisé par SPR Associates Inc. (voir rapport)*