

1 Photo: Francisco Carrascosa

Des négociations laborieuses Difficili trattative

L'Expo a chargé quatre entreprises générales de la construction des arteplages : Batigroup, HRS, Nüssli Special Events et Zschokke. Les négociations ont été laborieuses et elles devraient se poursuivre – jusqu'à la reconstitution de l'enceinte de l'Expo, en 2003. On a toutefois pu se mettre pour le moment d'accord et des contrats ont été signés. Nous vous donnons ici un aperçu de cette collaboration particulièrement délicate et complexe.

L'Expo ha assegnato a quattro imprese generali l'incarico di organizzare la costruzione delle Arteplages: Batigroup, HRS, Nüssli Special Events e Zschokke. Le trattative si sono rivelate molto difficili, e si protrarranno fino al ripristino dell'area espositiva, nell'anno 2003. Tuttavia, si è per il momento giunti ad un accordo, e sono stati firmati i relativi contratti. Quello che segue, è un frammento informativo tratto dalla delicata e complessa operazione.

www.expocontact.ch

Quiconque souhaite participer à la construction de l'Expo peut consulter la page internet suivante : www.expocontact.ch où sont répertoriés les appels d'offres et soumettre son offre dans les quinze jours suivant

www.expocontact.ch

Coloro che intendono partecipare attivamente alla realizzazione dell'Expo, non hanno che da entrare nel sito Internet www.expocontact.ch. L'Expo pubblica in questo sito tutti i bandi di concorso. Dopo la loro pubblicazione, ogni interessato dispone di 14 giorni di tempo per far pervenire la sua offerta.

Le 7 juillet dernier, l'organisation de l'Expo signait des contrats avec les entreprises générales HRS, Nüssli et Zschokke. Celles-ci devront organiser la construction des arteplages, superviser l'exploitation des bâtiments tout au long de l'été 2002, enfin, garantir la reconstitution des sites en 2003.

Il 7 luglio scorso, l'Expo ha sottoscritto i contratti con le imprese generali HRS, Nüssli e Zschokke. Saranno esse ad organizzare la costruzione delle Arteplages, ad occuparsi, nell'estate del 2002, della messa in servizio di quanto edificato, e poi, nell'anno 2003, ad assicurare il ripristino del territorio occupato dalle Arteplages.

Des plates-formes déjà en chantier

Voici un an déjà que Batigroup a commencé à construire les plates-formes. Car Batigroup est responsable de tout ce qui émerge de l'eau: les plates-formes de Neuchâtel et de Bienne, les constructions sur pilotis du monolithe au large de Morat et l'assise du « nuage » à Yverdon. En septembre 1998, les responsables de l'Expo avaient mis au concours la construction des plates-formes – conformément aux directives de l'OMC. Dix entreprises générales avaient manifesté leur intérêt; l'Expo demanda à trois d'entre elles de soumettre des offres. En avril 1999, la société Batigroup fut choisie: elle proposait en effet le plus grand nombre de solutions et les prix les plus avantageux.

Des entreprises en position de force

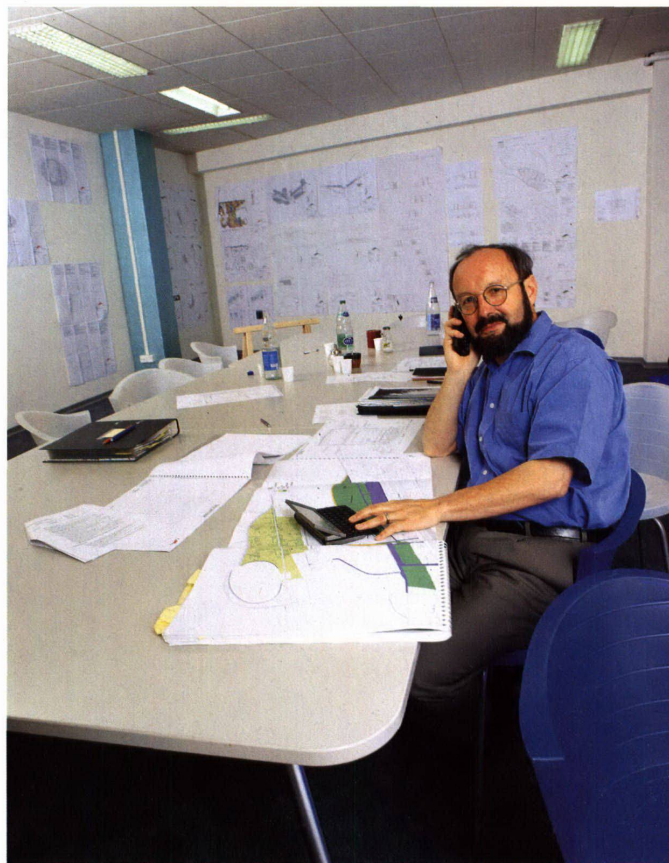
Plusieurs entreprises générales s'étaient présentées pour la construction des plates-formes, dont Batigroup. A ce moment-là, les responsables de l'Expo avaient eu tout loisir d'examiner les projets selon un processus sélectif et ils s'étaient décidés pour l'offre la meilleure. Cela n'était plus le cas au printemps de 1999, lorsque la direction de l'Expo mit au concours la superstructure des arteplages, les bâtiments qui se dresseront sur les plates-formes. Seules trois entreprises générales réagirent. L'Association suisse des entrepreneurs généraux (ASEG) avait en effet mis en garde ses membres: si l'Expo demandait des garanties financières aux entreprises, en revanche, elle n'était pas en mesure d'en fournir aux entrepreneurs. L'ASEG craignait que l'Expo puisse faire faillite pendant la durée de l'exposition, auquel cas elle ne serait plus en mesure de rétribuer les prestations des entreprises générales. La société Batigroup s'était retrouvée dans une telle situation quelques mois plus tôt: elle était en effet seulement prête à soumettre son offre pour la construction des plates-formes, lorsqu'un intervenant extérieur, un sponsor de l'Expo, accepta d'assumer la couverture du risque. Fin avril, le Conseil fédéral accordait une garantie de déficit de 320 millions de francs, ce qui assure la solvabilité de l'Expo aux yeux des entreprises et des fournisseurs. Or, au printemps 1999, l'Expo n'était pas encore considérée comme solvable, la plupart des entreprises générales n'ont donc pas réagi à la

Le piattaforme già in costruzione

È già da un anno che Batigroup è impegnato nell'edificazione delle piattaforme. Del resto, Batigroup è responsabile per tutte quelle costruzioni che emergono dall'acqua: per la piattaforma di Neuchâtel, per quella di Bienne, per le palificazioni del monolite di Morat e per la nuvola di Yverdon. Nel settembre del 1998, l'Expo ha messo a concorso – in conformità con i canoni WTO (World Trade Organisation) – i lavori per le piattaforme. Dieci imprese generali hanno mostrato interesse all'incarico, e a tre di esse l'Expo ha chiesto un'offerta ufficiale. Nell'aprile del 1999 fu presa la decisione, favorevole a Batigroup, che era risultata l'impresa con l'offerta più vantaggiosa, oltre che quella con il maggior numero di proposte di soluzione.

Tre imprese, tanti privilegi...

Batigroup è stata una fra le parecchie imprese generali che avevano partecipato al concorso per la costruzione delle piattaforme. L'Expo ha potuto sottoporre le offerte ad una procedura d'esame estremamente selettiva, decidendo quindi per la migliore delle offerte pervenute. Nella primavera del 1999, quando l'Expo mise a concorso la sovrastruttura delle Arteplages – e cioè tutto ciò che sarebbe stato costruito sulle piattaforme – la situazione non era più la stessa. L'interesse fu mostrato in questo caso solo da tre imprese. L'Associazione svizzera delle imprese generali (ASIG) aveva messo in guardia le sue associate: l'Expo avrebbe certamente richiesto garanzie finanziarie alle imprese generali, ma questo stesso ente non pareva nella condizione di fornire le necessarie garanzie alle imprese operanti. L'ASIG temeva si potesse andare incontro al rischio che l'Expo fallisse addirittura nella fase espositiva, al punto da non più poter onorare le prestazioni delle singole imprese generali operanti. La stessa Batigroup si era trovata, alcuni mesi prima, confrontata con l'identico problema: ha presentato l'offerta concernente la costruzione della piattaforma soltanto dopo che un ente esterno, uno degli sponsor dell'Expo, aveva deciso di assumere la garanzia sui rischi. Nello scorso mese di aprile, il Consiglio federale ha accordato una garanzia sul deficit fino a 320 milioni di franchi, co-



1 Dominique Langer, coordinatore principale dell'entreprise générale Zschokke pour l'Expo.02. Zschokke construit à Bienne et à Neuchâtel

2 Ruedi Rast, directeur technique de l'Expo.02

3 Hans Flückiger, chef de l'Arteplage de Morat pour l'Expo.02

1 Dominique Langer, coordinatore principale dell'impresa generale Zschokke per l'Expo.02. La Zschokke costruisce a Bienne ed a Neuchâtel

2 Ruedi Rast, direttore tecnico dell'Expo.02

3 Hans Flückiger, responsabile dell'Arteplage di Morat per l'Expo.02





4 Daniel Cordey, Managing Director de l'entreprise générale Nüssli qui construit à Morat

5 Marc Langenegger, suppléant de Noël Schneider, chef de l'Arteploges d'Yverdon pour l'Expo.02

6 Jean-Marc Allegri, directeur de projet de l'entreprise générale Batigroup pour l'Expo.02

4 Daniel Cordey, Managing Director dell'impresa generale Nüssli, che è attiva a Morat

5 Marc Langenegger, che ha funzione di supplente di Noël Schneider, responsabile dell'Arteploges Yverdon dell'Expo.02

6 Jean-Marc Allegri, responsabile del progetto Expo.02 per l'impresa generale Batigroup



5

mise au concours. Seules HRS, Zschokke et Nüssli déposèrent alors un dossier. N'ayant pas le choix, l'Expo fut bien obligée d'engager les trois sociétés qui s'étaient proposées. Une situation inconfortable, car les entreprises générales se trouvaient alors en position de force. Les dirigeants de l'Expo devaient trouver un moyen de neutraliser la situation.

Déplacement de la concurrence

Pour les responsables de l'Expo, les choses étaient claires. Ils ne voulaient pas de contrats forfaitaires, mais une comptabilité transparente. En tant que maître d'œuvre, l'Expo souhaite en effet pouvoir contrôler à tout moment la facture des entreprises générales et veut savoir à quels prix celles-ci soustraient les travaux. La publication des comptes est aujourd'hui chose courante dans les entreprises générales modernes, pourtant, l'Expo souhaite encore plus. Elle ne veut pas seulement contrôler les coûts, mais aussi la qualité des constructions:

- l'Expo veut, pour cela, prendre connaissance des contrats entre les entreprises générales et les bureaux d'architecture;
- les architectes sont tenus d'informer l'Expo au cas où les entreprises générales ne voudraient pas construire ce qu'ils avaient prévu;
- les chefs des arteploges de l'Expo doivent apposer leur signature sur tous les plans d'exécution, une fois que ceux-ci ont déjà été signés par les architectes;
- les entreprises générales doivent mettre au concours tous les mandats;
- pour les mandats dépassant 1 million de francs, vingt entreprises devront soumettre des offres;
- l'Expo peut mettre au concours les mêmes mandats (en se basant sur les documents des entreprises générales) et contrôler ainsi les devis des entreprises générales.

La concurrence entre les entreprises générales n'ayant pas joué, l'Expo déplaça alors la concurrence au niveau des bâtisseurs. Les architectes divisèrent alors les dossiers de construction en petites unités, de nombreux petits mandats étant mis au concours. Car il faut que le plus grand nombre possible d'entreprises régionales ou de firmes spécialisées dans une technique particulière puissent proposer leurs services, si l'on veut que l'Expo puisse être construite à un prix raisonnable.

25 % en moins

Les entreprises générales travaillèrent plusieurs mois, et ce sans contrat ni rétribution, jusqu'à ce que les contrats soient finalement signés, le 7 juillet.

sa questa che ha contribuito a rendere più credibile, e soprattutto solvibile, la situazione dell'Expo nei confronti delle imprese e dei fornitori. Considerato però che ancora nella primavera del '99 l'Expo non era vista come una possibile partner operativa, successo che la maggior parte delle imprese generali non reagì in maniera concreta alla pubblicazione del concorso. Soltanto HRS, Zschokke e Nüssli fornirono, nella primavera del 1999, i dossier di partecipazione al concorso. Dunque, l'Expo non ebbe la possibilità di scegliere tra molti partecipanti, e si vide nella necessità di accettare le tre imprese che avevano presentato la loro offerta. Una situazione scomoda, in quanto le imprese venivano a trovarsi in una posizione di privilegio. Così, l'Expo si vide costretta a cercare il modo atto a ridurre tali privilegi al minimo.

Una concorrenza ad altri livelli

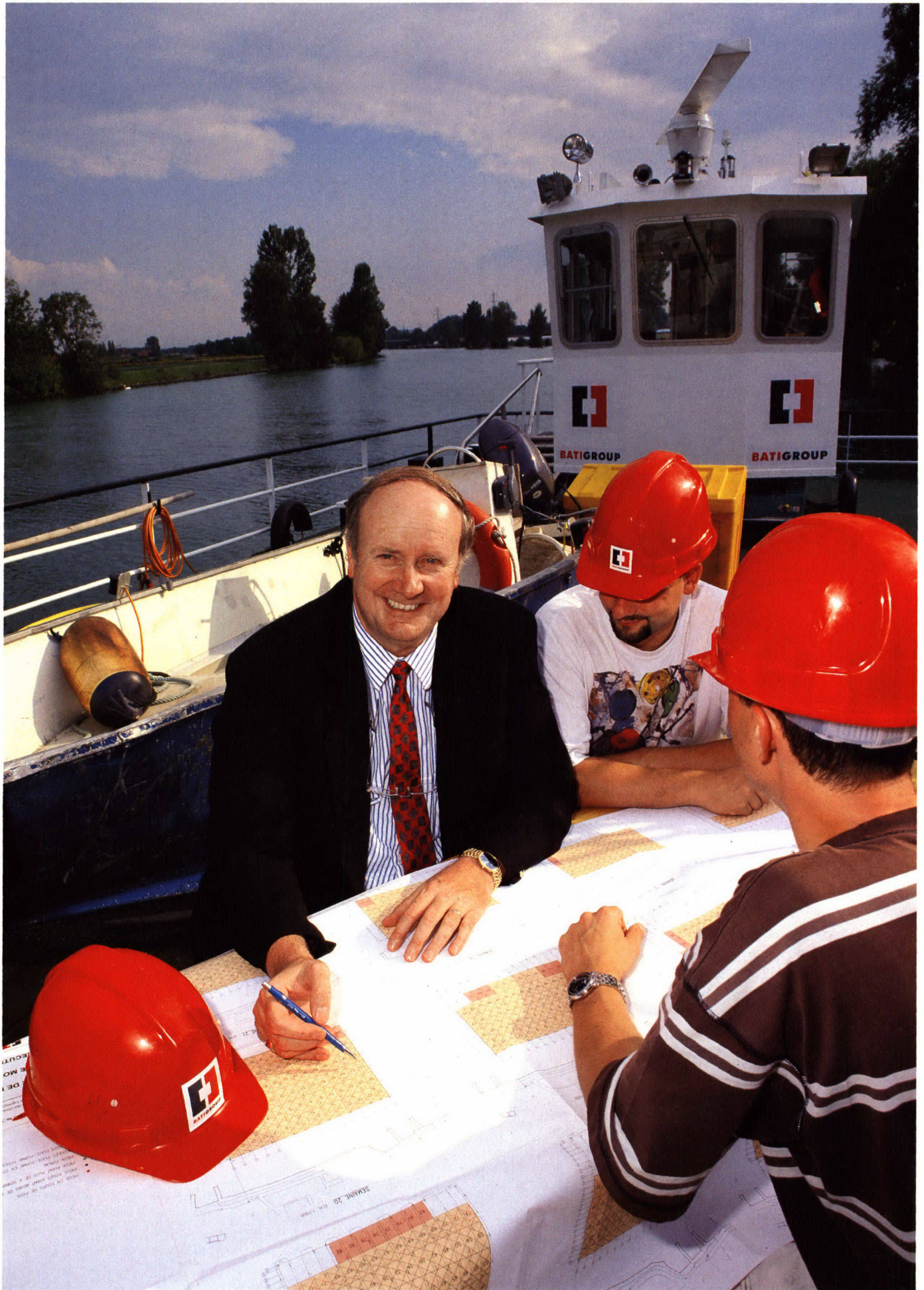
L'intento dell'Expo era lineare: non intendeva firmare contratti che contemplassero prezzi globali. In effetti, l'Expo richiede non soltanto controlli sui costi, bensì anche sulla qualità delle costruzioni:

- Per queste ragioni l'Expo controlla i contratti tra le imprese di costruzione e gli studi di architettura.
- gli architetti sono tenuti ad informare l'Expo nel caso in cui le imprese di costruzioni incaricate non intendano operare nel modo da loro previsto.
- i responsabili delle Arteploges dell'Expo sono tenuti a firmare tutti i piani di esecuzione dei lavori, dopo che gli stessi sono stati firmati anche dagli architetti progettisti.
- le imprese generali sono tenute a mettere a concorso pubblico ogni opera della loro committenza.
- gli incarichi il cui costo presunto supera il milione di franchi dovranno essere offerti da venti imprese diverse.
- all'Expo è consentito di mettere a concorso le stesse opere (utilizzando gli stessi documenti delle imprese generali) e con ciò effettuare un controllo dei calcoli fatti dall'impresa.

Dunque, considerata l'assenza di uno stato di concorrenza tra le grandi imprese, all'Expo è riuscito di ricrearla a livello di piccoli impresari. Così, gli architetti hanno suddiviso i segmenti operativi in piccole unità, con il risultato di mettere a concorso molti e piccoli incarichi. L'intento era quello di aprire le opportunità concorsuali a molte più imprese locali – o a ditte specializzate in soluzioni costruttive specifiche – per consentire all'Expo di costruire il più economicamente possibile.

Meno 25 percento

Fino al giorno della firma dei contratti, il 7 di luglio, le imprese hanno lavora-





7 René Spahr, chef de l'Arteplage de Neuchâtel pour l'Expo.02

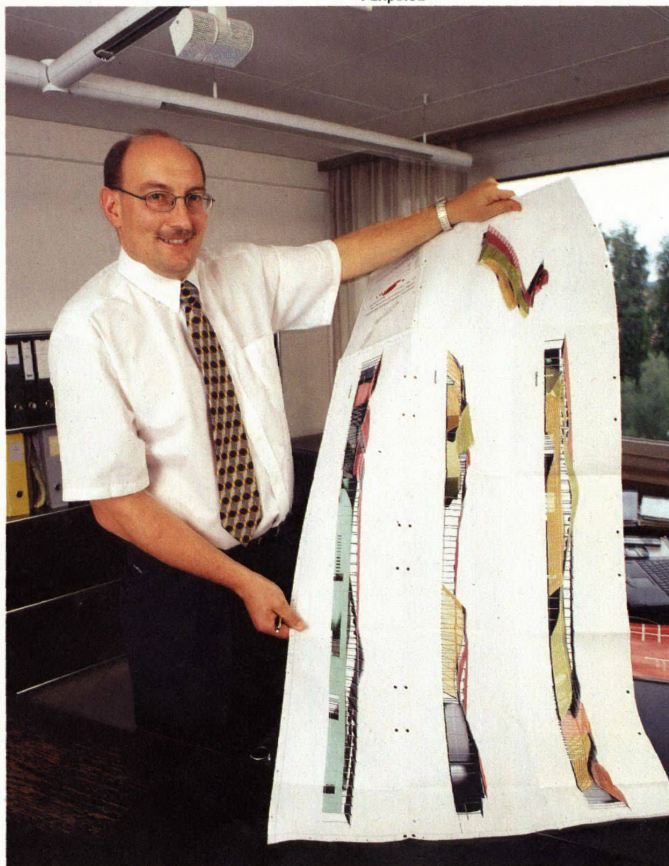
7 René Spahr, responsabile dell'Arteplage di Neuchâtel nell'ambito di Expo.02

8 Martin Kull, membre de la direction de l'entreprise générale HRS qui construit à Bienne et à Yverdon

8 Martin Kull, membro della direzione dell'impresa generale HRS, che costruisce a Bienne e ad Yverdon

9 Jean-Pierre Weber, chef de l'Arteplage de Bienne pour l'Expo.02

9 Jean-Pierre Weber, Jean-Pierre Weber, responsabile dell'Arteplage di Bienne per l'Expo.02



8

Les coûts des arteplages avaient été calculés avant le moratoire du Conseil fédéral, en octobre 1999. Après que le Conseil fédéral eut décidé de réaliser l'Expo, les entreprises générales proposèrent un nouveau budget, amputé cette fois de 87 millions de francs. Finalement, elles établirent le budget qui est actuellement en vigueur. A ce moment-là, les entreprises générales n'étaient pas vraiment des entreprises générales, mais plutôt des conseillères de la direction de l'Expo : étant mieux informées des conditions du marché, elles étaient plus compétentes pour en calculer les coûts que la direction de l'Expo elle-même. Ce n'est que dans le contrat du 7 juillet qu'on régla la façon dont l'Expo rétribuerait les travaux effectués jusqu'alors. Les entreprises générales doivent toutefois inscrire certains travaux comme frais de prospection. Le budget actuel pour la construction des arteplages est d'environ 25% moins élevé qu'en 1999. Ces 25% représentent les sommes qui auraient dû servir à l'Expo, selon les arrangements usuels entre les entreprises générales et le maître d'œuvre, à dédommager le travail supplémentaire effectué au cours de l'an passé, et notamment celui réalisé dans le cadre des soumissions de projet. Elle ne l'a pas fait.

Le prestige

Les coûts ont été calculés « au plus juste », résume Martin Kull, de HRS. « Lors des tractations, il nous a fallu lutter pied à pied », estime Daniel Cordey, de Nüssli. « Nous devons fournir des prestations qui sont supérieures à la moyenne », ajoute Dominique Langer, de Zschokke. Malgré toutes les difficultés, ils ont en effet une raison majeure de vouloir construire l'Expo : le prestige. Il n'y a eu jusqu'à présent que quatre expositions nationales en Suisse, et collaborer à la cinquième est promesse de gloire. Si l'Expo est un succès, elle sera aussi celui des quatre entreprises générales. Et travailler aux arteplages n'est pas sans apporter des satisfactions. « C'est le plus beau chantier de ma vie », déclare Jean-Marc Allegri, de Batigroup, ajoutant « C'est exaltant ! » Ne serait-ce que d'un point de vue technique. Car, sur le plan financier et au niveau des négociations, l'Expo aura été en tout cas le plus pénible de sa carrière. Enfin, les contrats sont signés. Jusqu'au début de 2002, l'Expo aura dépensé 400 millions de francs pour les constructions. Cela représente quelque 250 000 francs par jour pour chaque arteplage – on en compte la moitié habituellement. Plus le temps de se disputer. La construction se poursuit.

Jan Capol

to per mesi senza contratto e senza essere pagate. Esse hanno calcolato i costi delle Arteplages già prima della moratoria pronunciata nell'ottobre 1999 dal Consiglio federale. Dopo che l'Esecutivo aveva preso la decisione di effettuare l'Expo, esse aprontarono un nuovo piano finanziario, ridotto di 87 milioni di franchi, prima di omologare quel preventivo che ha validità ancora oggi. In questa fase, le imprese generali si comportarono più come consulenti dell'Expo – capaci, per la loro esperienza diretta sul mercato delle costruzioni, di calcolare i costi molto meglio che l'Expo stessa – che come imprese vere e proprie. Soltanto con il contratto stipulato il 7 luglio si arrivò a stabilire i modi in cui l'Expo avrebbe pagato i lavori sin qui eseguiti. Ciò nonostante, le imprese impegnate dovettero contabilizzare alla voce « prestazione di acquisizione » alcuni lavori eseguiti. L'attuale budget per le costruzioni di sovrastruttura è inferiore di circa il 25% rispetto a quello del 1999. Ciò significa che le imprese generali hanno eseguito una quantità troppo elevata di lavori in appalto, per circa il 25 per cento. Secondo i regolamenti in vigore, l'Expo avrebbe dovuto indennizzare questa attività supplementare, cosa che invece non ha fatto.

Il prestigio

I costi sono calcolati « in modo a dir poco spietato », afferma Martin Kull, della HRS. « Le trattative sono state condotte in maniera estremamente aggressiva », aggiunge Daniel Cordey, della Nüssli. « Dobbiamo fornire prestazioni che sono maggiori del solito », commenta Dominique Langer, della Zschokke. Ma nonostante tutte queste difficoltà, la ragione prevalente per partecipare alla realizzazione dell'Expo resta quella legata al prestigio. Se l'Expo avrà successo, diventerà un successo anche per le quattro grandi imprese. Da sottolineare anche il fatto che lavorare alle Arteplages si è rivelato divertente. « È il più bel cantiere della mia vita di lavoro », afferma Jean-Marc Allegri della Batigroup, che aggiunge: « È davvero esaltante ». Almeno da un punto di vista strettamente tecnico. Per contro, e per ciò che concerne l'aspetto finanziario e tattico-negoziale, l'attività per l'Expo si è rivelata senza ombra di dubbio la più faticosa della sua intera carriera. Ma adesso, i contratti sono firmati, e fino all'inizio del 2002 l'Expo spenderà nei lavori la bella somma di 400 milioni di franchi. Una cifra che significa un equivalente edificativo di 250 mila franchi al giorno per ogni Arteplage, e di norma sarebbe la metà. Non c'è di sicuro tempo per sprecarlo in litigi. È il modo giusto per far avanzare i lavori. Jan Capol

