

V RAPPORT DE LA PRÉSIDENTE DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

TABLE DES MATIÈRES

1ÈRE PARTIE:		
RAPPORT D'ACTIVITÉ ET D'ÉVALUATION		
DE LA PRÉSIDENTE DE LA DIRECTION GÉNÉRALE		63
5.1	INTRODUCTION	63
5.2	DONNÉES DE DÉPART: EXPO.01.	63
5.2.1	L'image d'une Suisse autre	64
	A. La création d'un nouveau genre	64
	B. Le parti pris de l'eau	64
	C. La dissémination	64
	D. Une expo-monde	64
	E. La participation du plus grand nombre	64
5.2.2	La construction d'un objet total	65
5.2.3	L'ingénierie simultanée	65
5.2.4	La théâtralisation du projet	66
5.2.5	La question du financement	66
5.2.6	La distance prise par le politique	67
5.3	LA MISE À L'ÉPREUVE, LA CRISE, L'HÉRITAGE ET	
	L'INNOVATION	67
5.3.1	Une crise programmée	67
5.3.2	La résolution de la crise par un compromis paradoxal	68
	A. Nouveau projet et réduction des coûts	69
	B. Création du Comité directeur	69
5.4	STRUCTURE D'EXPO.02: ACTION, DIRECTION,	
	MANAGEMENT	70
5.4.1	La structure formelle	73
5.4.2	Le micro-pouvoir	76
	A. Le vecteur spatial	76
	B. Le vecteur temporel	76
5.4.3	Le collectif de direction	78
5.4.4	Ambition du projet et rigueur financière	81
5.4.5	Difficultés du management d'Expo.02	81
5.5	ELABORATION CONCEPTUELLE	84
5.5.1	Management et recherche du sens	84
5.5.2	Questions soumises à la réflexion	85
	A. Qu'est-ce qu'une Exposition nationale?	85
	B. Expo.02: vitrine ou laboratoire?	85
	C. Présence et absence du politique	86
	D. Le mouvement	86
	E. L'éphémère	86
	F. L'indétermination	86
	G. Un visiteur-acteur	87
	H. La fête	87
	I. La fiction	87
5.6	LA COMMUNICATION	88
5.6.1	Communiquer le sens du projet	89
5.6.2	Communiquer lors des crises	90

5.7	PARTICIPATION DIRECTE À L'ÉVÉNEMENT	90
5.7.1	L'expérience de visiteuse	91
5.7.2	L'accueil des visiteurs	92
5.7.3	La surveillance de l'exploitation	92
	A. Préparatifs et simulation	92
	B. Suivi de la qualité	93
5.7.4	Représentation	93
5.7.5	La lecture de l'événement	93
5.7.6	Communication	95
5.7.7	Les recettes: une pression quotidienne	96
5.7.8	Pour finir...	96

2ÈME PARTIE:		
PRINCIPALES ÉTAPES DANS LES ACTIVITÉS		
DE MANAGEMENT DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE		98

3ÈME PARTIE:		
PRINCIPALES DONNÉES BUDGÉTAIRES		124
	■ Synthèse	124
	■ Evolution du budget en terme de coûts	125
	■ Evolution du budget en terme de recettes	127
	■ Evolution du déficit global de l'Expo.02	128
	■ Décompte provisoire par catégorie	129

1ÈRE PARTIE: RAPPORT D'ACTIVITÉ ET D'ÉVALUATION DE LA PRÉSIDENTE DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

5.1 INTRODUCTION

Ce rapport fournit l'analyse des principaux aspects de l'activité menée par la présidente de la Direction générale d'Expo.02. Il propose une lecture en trois parties:

- une interprétation générale selon une perspective d'ensemble
- un répertoire chronologique des principales étapes dans les activités de management de la directrice générale et de ses collaborateurs.
- un résumé des principales données budgétaires

D'emblée une remarque méthodologique s'impose. La lecture globale et l'interprétation d'un événement de l'ampleur d'Expo.02 supposent une distance que la proximité chronologique de la manifestation ne permet pas encore, comme ne le permet pas notre engagement direct, en première ligne, à la tête d'Expo.02. Plus tard, des historiens prendront la mesure de ce que fut réellement Expo.02 et ils étudieront l'événement dans son envergure historique, sociologique, politique et culturelle. Pour notre part, nous livrons ici une analyse engagée. Ce rapport final veut se tenir au plus près de l'événement lui-même, en faisant ressortir les caractères d'inédit, d'irréversible et d'unicité. L'analyse repose sur la prise en compte des différentes phases d'Expo.02, de la multiplicité des rôles adoptés par la majorité des collaborateurs et de l'ampleur nationale du projet conduit par une équipe hétérogène.

Expo.02 comme phénomène, voilà comment apparaît la Sixième Exposition nationale lorsqu'on l'observe depuis sa fin, lorsqu'on prépare le montage final d'une sorte de documentaire que constitue le rapport final. Le phénomène implique une expérience et c'est bien dans ce sens qu'Expo.02 a été pratiquée. Expo.02 a été un événement à l'histoire saccadée, chaotique parfois et pleine de rebondissements, d'imprévus et d'incidents de toutes sortes.

5.2 DONNÉES DE DÉPART: EXPO.01

L'engagement à la tête d'Expo.02 s'inscrit dans la continuité d'une activité commencée comme directrice technique (de janvier à août 1999) puis comme directrice ad interim (du 5 août 1999 au 2 février 2000). Le mandat de présidente de la Direction générale a été officiellement confirmé en février 2000. La prise en compte de l'activité managériale impose un repérage, bref mais essentiel, de l'amont. Un tel repérage est important pour une raison objective: on ne comprend pas Expo.02 si on ne se réfère pas, pour certains points, à Expo.01 et à la façon dont Expo.02 a repris et transformé Expo.01. La manifestation a été fortement conditionnée par son histoire. L'examen, même rapide, de ses origines permet de comprendre le mode de direction choisi pour conduire Expo.02.

Nous retiendrons six données de départ d'Expo.01 qui seront encore actives par la suite:

5.2.1 L'image d'une Suisse autre

Dans le contenu du projet, Expo.01 se présentait comme un rêve immense et un désir plus ou moins défini de lier trois entités: la Suisse, l'éclatement et le réseau. Il y avait comme un appel pour une Suisse qui éclate et qui s'ouvre dans une fête grandiose, hors du commun. Cet éclatement devait se réaliser dans de multiples directions et points de vue, dans des thèmes et des expressions tous différents et révélateurs d'un monde en effervescence où tout serait possible. Cet éclatement dans le multiple se recomposerait grâce à une lecture en réseau, interactive, qui relierait les géographies dispersées en une nouvelle identité de la nation. Ce désir s'est traduit par un projet enfermant des paradoxes et des contradictions qui seront aussi les caractéristiques de base d'Expo.02.

A. La création d'un nouveau genre

Expo.01 voulait être une Exposition nationale qui ne ressemblerait pas à une Exposition nationale habituelle. Il fallait se démarquer et rompre avec les modèles donnés par les Expositions précédentes, miser sur la modernité et sur une Suisse ouverte sur le monde. Le terme d'Exposition nationale, bien que toujours utilisé par les premiers concepteurs, était conservé comme un label. Le contenu et les aspirations de ce nouveau genre d'Exposition devaient battre en brèche la tradition et proposer une Suisse insolite voire extraordinaire.

B. Le parti pris de l'eau

Une réalisation architecturale forte et audacieuse reposerait sur le fluide et le liquide que représentent le lac et l'eau. Les symboles d'embarquement, de voyage et de navigation ont imprégné tout le projet et se sont matérialisés dans l'ambiance de la manifestation. Mais on le sait, construire sur les lacs, zones protégées, n'est pas admis en Suisse. C'est un acte de violation. D'habitude, les lacs se passent d'architecture et Expo.02, avec les arteploges prévus par Expo.01, a créé des territoires nouveaux.

C. La dissémination

La manifestation désirait unifier et rassembler les habitants de la Suisse et cela dans une manifestation éclatée en plusieurs sites. Longtemps, la dissémination a constitué un problème majeur de compréhension, de logistique et de management. Les précédentes Expositions nationales concentraient en un lieu élu la totalité de l'image que la Suisse voulait se donner. Les forces se rassemblaient et se coalisaient pour un projet qui devenait, pour un temps, le centre du pays, son cœur. Avec le parti pris de l'éclatement en plusieurs sites, des questions d'identité, d'identification, de reconnaissance apparaissaient, nouvelles pour ce genre de manifestation. Le multisite a permis de donner des perspectives variées sur le pays.

D. Une expo-monde

Expo.01 devait être une expression régionale et nationale se projetant dans une expo-monde. Le désir était clair de ne pas proposer une image de la Suisse centrée sur elle-même, mais de l'ouvrir à la multiculturalité. Expo.01 voulait se démarquer du patriotisme traditionnel et proposer une lecture globale de notre société.

E. La participation du plus grand nombre

On imaginait une organisation qui réunirait l'ensemble des acteurs du projet, c'est-à-dire des participations multiples de tous les acteurs possibles dans le but de traduire la créativité la plus large de la Suisse du

moment. On souhaitait une Suisse composée de toutes les Suisse possibles et imaginables.

5.2.2 La construction d'un objet total

Ces vagues d'éclatement et de multiplicité se sont en quelque sorte exprimées sous la forme d'un objet total imaginé par Pipilotti Rist dans sa fameuse «cuisine». Celui-ci devait résoudre la synthèse du multiple en une «sculpture collective», œuvre réunissant tous les paramètres de l'éclatement et proposant une lecture en réseau de la dispersion. Se combineraient, selon des systémiques aléatoires, des séries de propositions visuelles qui trouveraient leur interprétation dans cet objet total qui devait aussi s'inscrire en rupture avec le pays, se déposer comme un ovni, posséder une identité complètement nouvelle. Avant l'arrivée de Pipilotti Rist, la campagne de participation avait été lancée, ramenant devant le grand jury composé de personnalités culturelles du pays, une multitude de projets d'expositions. Pipilotti Rist a hérité de cette campagne et elle a géré certains de ses effets, en essayant, en quelque sorte, de faire cohabiter sa conception de la sculpture collective avec l'hétéroclisme des propositions.

5.2.3 L'ingénierie simultanée

La méthode et l'organisation qui devaient permettre la naissance d'une Exposition nationale d'un genre inédit reprenaient l'idée de l'ingénierie simultanée qui existe dans le monde de l'industrie. Elu au rang de mythe par la directrice d'Expo.01, Jacqueline Fendt, ce mode d'action se mettait au diapason du projet lui-même. En mobilisant les énergies les plus hétérogènes, cette méthode souhaitait convoquer le multiple qui, par juxtaposition et accumulation d'idées, de projets, de pistes, construirait une structure stable et globale. Il y avait, à Expo.01, un climat de créativité tous azimuts qui se ressentait dans tous les aspects de la structure. Associant une certaine négligence et une forte émulation, ce climat désinvolte et créatif offrait aux personnels le sentiment d'appartenir à un monde à part. Expo.01 distillait de la magie et de la joie de vivre dans une image artistique très prégnante.

Les collaborateurs étaient engagés, certaines équipes de travail étaient formées. Chacun œuvrait dans sa direction de manière très libre. Chacun était responsable de faire avancer sa tâche et le projet comme il l'entendait. Des milestones regroupaient l'ensemble des directions. Chaque secteur communiquait l'avancée des travaux, les pistes retenues, les idées nouvelles. Les directions ressemblaient à des entreprises autonomes censées converger lors des milestones.

Toutefois, des conflits d'objectifs très importants éclataient entre les directions. Si les milestones les révélaient, aucune décision forte n'était prise pour les régler et donner des impulsions décisives. Il n'y avait pas d'orientations tracées pour la suite des opérations.

La conséquence en a été que le projet et le budget ne coïncidaient plus et même qu'ils s'éloignaient l'un de l'autre comme s'ils n'appartenaient plus au même événement. D'un côté on validait un projet, de l'autre un budget, mais ces deux éléments ne se correspondaient plus. (3)

(3)
Ce chiffre renvoie au point correspondant de la 2ème partie «Principales étapes dans les activités de management de la directrice générale».

De manière générale, on peut dire que le processus créatif défendu par la direction d'alors agissait au-delà du vrai et du faux, au-delà du possible et de l'impossible, dans l'espace raréfié et fragile des potentiels imprévi-

sibles. Si l'ingénierie simultanée favorisait la recherche d'idées et motivait la créativité, elle ne pouvait servir à réaliser les projets, en l'absence d'une force capable de faire converger à échéance régulière les pistes explorées. Voulant conduire Expo.01 en rupture avec le style, le climat, les habitudes de l'économie et du politique, Jacqueline Fendt a imposé un modèle qu'elle pensait pouvoir faire fonctionner jusqu'au bout, malgré l'avis de certains membres de la direction et de personnalités extérieures qui appelaient à plus de convergence et de structure.

5.2.4 La théâtralisation du projet

L'option de Jacqueline Fendt et de Pipilotti Rist en matière de communication était de théâtraliser ce qui se déroulait à Expo.01, que ce soit sur le plan des projets d'expositions autant que sur ceux du management et des finances. Il y avait une véritable mise en spectacle de tous les épisodes de l'Exposition nationale.

Ce parti pris d'ouverture cultivait, en fait, les notions de secret, d'élection, de hors norme. Face à cette ambiguïté, les médias et l'opinion publique manifestaient diverses attitudes, attitudes allant du scepticisme à l'encontre de toute idée d'Exposition nationale, à l'enthousiasme débordant fondé sur les qualités d'invention et d'imagination de Jacqueline Fendt, de Pipilotti Rist et de Paolo Ugolini.

5.2.5 La question du financement

Cette vaste galaxie onirique a mis en présence deux types d'acteurs: la culture et l'économie. Les personnalités de la culture et les entreprises se sont liées pour un temps bref dans une double quête:

- dépasser la «crise» générale qui se déroulait dans la seconde moitié des années 1990
- trouver de nouveaux langages ou une sémiologie contemporaine qui vaudraient autant pour le management de la culture que pour l'imaginaire économique.

A cette époque, une des idées dominantes du moment était que la culture pouvait conduire le pays, qu'elle était une prééminence qui allait donner un sens nouveau à la Suisse. Liée à cette idée d'une culture structurante qui donne une vision, Expo.01 véhiculait l'image d'un projet artistique hors du commun. Expo.01 s'est donc approchée des entreprises pour obtenir les financements nécessaires. Si l'économie a pu être séduite par la personnalité de Pipilotti Rist et envahie par l'enthousiasme du projet, elle a ensuite déchanté face aux méthodes employées. Le manque d'argent devenait de plus en plus patent alors que les contrats commençaient à être signés avec les entreprises générales pour la construction des arteplages. Gérant de manière non transparente l'apport du sponsoring, Expo.01 entretenait le flou sur le financement du projet.

La crise majeure d'Expo.01 a éclaté au grand jour lorsqu'on a constaté que la croyance en un projet presque entièrement financé par le secteur privé était un leurre. En effet, le financement par le secteur privé d'une Exposition de cette ampleur devait être en quelque sorte une première mondiale. Expo.01 aurait marqué les esprits par ce fait-là. Cette idée était érigée en un credo par Rudolf Burkhalter, responsable des finances à Expo.01. La crise s'est développée quand il a fallu renoncer à cet élément fondamental du projet.

5.2.6 La distance prise par le politique

Cette union éphémère entre la culture et l'économie s'est produite parallèlement à une occultation lourde de conséquences: celle de la classe politique. La réserve des politiques au niveau national a été patente, dès le début, à l'exception de Jean-Pascal Delamuraz. Ce sont surtout les politiciens de la région qui se sont impliqués. De manière générale, tout s'est passé comme si les politiques, après avoir décidé d'un projet d'Exposition nationale, l'avaient remis entièrement à d'autres instances. Il était normal que différentes équipes s'emparent du projet pour le concevoir et le réaliser. Mais la question de la signature du commanditaire est restée constamment ouverte sans prise de position ni engagement direct qui auraient donné une identité au projet. Cet éloignement du politique qui s'est toujours tenu à distance de l'événement, éloignement paradoxal pour un projet national, a eu des conséquences majeures pour l'identification des collectivités et des publics à une telle manifestation. Et on peut relever un ultime paradoxe: dans ce projet, financé à 80% par l'économie privée, celle-ci était représentée de manière très minoritaire dans le Comité stratégique. Légitimement, l'économie aurait pu alors revendiquer une place prépondérante dans les organes dirigeants.

En dernier lieu, la distance prise par le politique a rendu la Sixième Exposition nationale en quelque sorte orpheline de naissance ou encore a mis en évidence, durant toute la durée du projet, l'extrême solitude d'Expo.02 en Suisse. Il faut cependant relever que dans les moments de crise lorsque le projet était réellement en danger, l'attachement du politique s'est révélé et son implication a été effective.

Ces six caractéristiques, qui sont autant de difficultés qui ont constamment rendu complexes la compréhension et la direction du projet, constituent aussi une sorte de force cachée, c'est-à-dire une autonomie du projet. Il s'agit d'une qualité indéniable qui a motivé toutes les énergies et qui a sauvé l'idée, à une certaine époque, d'une Exposition nationale. Elle a même empêché une mort programmée. Sous les soubresauts de l'histoire mouvementée d'Expo.01, la force cachée s'est manifestée et a fondé une action de résistance. Aussi nébuleuse qu'elle ait été, parfois, la galaxie Expo.01, elle était habitée d'une force souterraine qui, dès le départ et jusqu'à la fermeture d'Expo.02, a mobilisé en chacun de nous un engagement total, un investissement sans limite et une dépense d'énergie sans réserve. Dès le départ, mais aussi au moment de la crise et du passage d'Expo.01 à Expo.02, et quels que soient les dysfonctionnements de tous ordres, nous avons eu l'impression qu'il se jouait un événement majeur que nous ne pouvions manquer. Chacun ressentait que ce projet allait favoriser la découverte d'identités émergentes. Expo.02 en serait le laboratoire et l'expérimentation. La force cachée a embrassé tout cela et elle nous a engagés à tout entreprendre pour résister aux menaces qui s'accumulaient.

5.3 LA MISE À L'ÉPREUVE, LA CRISE, L'HÉRITAGE ET L'INNOVATION

5.3.1 Une crise programmée

La crise traversée par Expo.01 était inscrite dans les paradoxes du projet. A partir du moment où l'œuvre d'art totale, la sculpture collective qui devait donner une traduction monumentale de la galaxie Expo.01 s'avérait impossible, le projet s'ouvrait au dysfonctionnement. Comment aurait-il été possible d'imposer l'objet total imaginé? Sans doute ne

pouvait-il se concevoir qu'immatériel et virtuel. A son sommet de rêve et de désir, Expo.01 aurait-elle été réalisable, quelles que fussent les personnes qui la dirigeaient? Cette question demeure sans réponse. Ces absences dans l'organisation, proclamées longtemps comme des volontés, ont laissé entrevoir l'impossibilité même de commencer à réaliser le projet par manque de moyens financiers. Dès lors, l'opinion publique et les médias se sont déchaînés. Avec la démission de Pipilotti Rist, le rêve s'effondrait et le projet paraissait plus vague que jamais. Le chaos financier a été révélé et les milieux économiques ont laissé éclater une colère longtemps retenue. Face à ce désordre et à ces rancœurs, l'autorité politique devait intervenir et s'engager directement.

Quand on prend de la distance avec ces épisodes, on peut mettre en évidence un problème capital du point de vue de la structure organisationnelle du projet. Le fonctionnement d'Expo.01 a tenté de refléter le contenu du projet, un projet novateur et hautement créatif. Il y avait une volonté d'homologie entre le contenu et la structure managériale qui devait aussi être débridée, inventive et foisonnante. On était dans la croyance que tout était ouvert, que tout était possible, que tout pouvait rester longtemps dans l'indéfinissable. Pour que la créativité soit optimale, structure et contenu devaient s'assimiler et se fonder sur les mêmes paramètres. Il y avait comme la participation magique à une œuvre – organisation et résultat conçus ensemble et de la même manière – engendrée par une puissance créatrice: tout naîtrait d'éléments hétéroclites inconciliables. Cet aspect a eu de lourds effets lorsqu'il s'est agi de mettre en place la structure d'Expo.02.

5.3.2 La résolution de la crise par un compromis paradoxal

(5) La crise qui a éclaté à la fin juillet 1999 (Jacqueline Fendt est partie le 6 août) a trouvé sa résolution temporaire dans une solution qu'on peut qualifier d'helvétique: le recours à un avis extérieur émanant d'une personnalité d'exception. Le Conseil fédéral s'est basé sur le rapport devenu fameux de Hayek Engineering établissant un point complet de la situation. La préparation du rapport a engendré de facto un moratoire du projet du début août 1999 au 4 octobre de la même année. La lecture des conclusions du rapport rendu le 27 septembre a mis en évidence 4 points essentiels:

- le manque de leadership du projet Expo.01
- la bonne attractivité du projet qu'il fallait conserver
- une vision claire du budget, pour la première fois en corrélation avec le projet
- (6) ■ la fixation de la cible du sponsoring à 454 millions de francs.

Aujourd'hui, on peut considérer le rapport Hayek tout à la fois comme l'alibi, l'oracle et le nouveau mythe fondateur du projet:

- l'alibi car il laissait provisoirement aux autorités champ libre et possibilité de toute décision
- l'oracle car il était censé émettre le jugement et tracer le destin du projet
- le nouveau mythe car il a fondé le redémarrage de l'ensemble du projet.

En profondeur, le rapport Hayek demeure paradoxal car il exprimait une indétermination que l'on peut formuler ainsi: le projet est presque impossible mais il est nécessaire à la Suisse; on n'est pas sûr de pouvoir le

réaliser mais la Suisse a besoin d'une Exposition nationale; il faut tout entreprendre pour le réaliser mais rien n'est garanti.

Le rapport Hayek a constitué la base de travail et le support de la décision prise par le Conseil fédéral. Le 4 octobre 1999, le Conseil fédéral s'est prononcé sur la poursuite conditionnelle de la manifestation. Sa décision reposait sur deux points fondamentaux:

A. Nouveau projet et réduction des coûts

La décision du Conseil fédéral n'entraîne pas en matière sur le contenu d'Expo.02 mais donnait des directives très précises à respecter, principalement en matière de financement. La décision définitive était reportée et subordonnée aux conditions suivantes:

- le report d'une année
- une économie générale de 290 millions de francs à réaliser sur les coûts de la manifestation
- le financement de 380 millions de francs par l'économie privée
- la Confédération s'engageait de demander au Parlement un crédit supplémentaire de 250 millions de francs.

(8)

L'équipe en place a accepté le mandat du Conseil fédéral et a décidé de se lancer, jusqu'en décembre 1999, dans une mission presque impossible. Il fallait savoir si le projet allait résister ou s'il fallait l'abandonner. La gestion de la crise a constitué un laboratoire d'où sont sorties les données majeures d'Expo.02. Pour remplir le cahier des charges proposé par le Conseil fédéral, des task forces ont été instituées, groupes de travail rassemblant un grand nombre de collaborateurs. Le travail des task forces a consisté à redimensionner le projet et à trouver les 380 millions attendus.

Les task forces ont permis de bouleverser les modes de travail: la machine existante a été abolie, on s'est affranchi des hiérarchies, on a oublié les conflits et les différends, on a créé un exceptionnel moment de solidarité car il y avait un enjeu de vie ou de mort. On peut considérer cette expérience d'exception comme le moment qui a scellé le collectif d'Expo.02 et qui a fondé les relations ultérieures. Le travail des task forces qui avait pour but de penser les économies a été l'occasion d'une refonte du projet. Un tour complet du projet a été fait: cela a entraîné la découverte de nouvelles difficultés qui ont nécessité des solutions inédites.

(10)

B. Création du Comité directeur

Le Comité stratégique s'est transmué en Assemblée générale, présidée par Francis Matthey, et a nommé un Comité directeur (entré en fonction le 20 octobre 1999) auquel ont été déléguées les compétences de direction du projet. L'entrée en matière en tant que directrice ad interim avec le Comité directeur durant ces moments exceptionnels des task forces a créé un climat qui a été profitable pour la suite des opérations. Face au Comité directeur, deux voies devaient être poursuivies:

(9)

- optimiser le projet en gardant les grandes lignes d'Expo.01
- proposer un scénario «no limit» où tout pouvait être envisagé. Celui-ci repensait de fond en comble le projet et imaginait toutes les hypothèses possibles: concentration sur un seul site, abandon de l'architecture, etc. Le Comité directeur éprouvait une certaine méfiance face à la Direction générale. Il pouvait la suspecter de faire diversion, c'est-à-dire de ne pas étudier de manière fondamentale toutes les possibilités d'économie du projet. Un trop grand attachement au projet qui venait d'être sauvé aurait pu induire des effets de censure. Le scénario «no

limit» exprimait le contraire. Il émettait volontairement toutes les propositions possibles, et cela sans tabou, ni censure, ni affects.

En fin de compte, l'analyse circonstanciée de tous ces scénarios a fait que le projet en est ressorti grandi et consolidé. Par ailleurs, ce mode d'agir dans l'urgence et sous pression a prouvé la capacité de résistance et de lutte des directeurs et des collaborateurs pour remettre en cause le projet et le rendre viable. Les résultats du travail effectué durant cette période déterminante ont fait l'objet d'un rapport complet transmis au Conseil fédéral au début du mois de janvier 2000.

(11)

Le bilan que l'on peut tirer de la crise et de la période de transition qui a suivi amène plusieurs considérations:

- Dans une ambiance de survie où les questions économiques avaient la priorité, nous avons eu, collectivement, la capacité de réexaminer complètement le projet, de l'améliorer et de construire les arguments pour le maintenir envers et contre tout.
- Nous avons constaté qu'au-delà de l'équipe, il y avait dans le pays des forces de résistance et de solidarité qui manifestaient un attachement véritable à un projet d'Exposition nationale. Il a fallu aller au bord du gouffre pour que cet attachement se dévoile.
- A travers une telle crise, née de la galaxie incontrôlable d'Expo.01, le danger était grand de se résoudre à un double processus de réduction et de normalisation du projet. Plusieurs voix s'exprimaient dans ce sens. En réalité, nous avons été fidèles à l'héritage d'Expo.01 en ce qui concerne le concept et le contenu: le nombre de sites, les thèmes des arteploges, le réseau d'expériences vécues réelles qui se démarquaient du virtuel, le refus de contre-prestations trop manifestes pour les sponsors ainsi que les métaphores symboliques qui expriment le fluctuant, le multiple, la circulation, la vitalité. Mais nous avons donné un nouveau départ, surtout sur le plan du management et de la conduite générale du projet. Expo.02 a été à la fois dans la continuité et dans l'innovation.
- Nous avons intériorisé la réalité et le concept de crise comme éléments structurellement liés à tous les grands projets menés aujourd'hui. Ressaisir l'événement en mettant en évidence les aspects de crise, c'est tenter de comprendre les dérapages comme possibilités de renouveau, les ruptures comme engendrement. Le passage d'Expo.01 à Expo.02 a permis de créer de nouvelles conditions de réalisation du projet et de lui donner une structuration spécifique.

5.4 STRUCTURE D'EXPO.02: ACTION, DIRECTION, MANAGEMENT

Le projet d'Exposition nationale a été sauvé et transformé en Expo.02. Pour redémarrer, après la décision définitive du Conseil fédéral datée du 26 janvier 2000, de nouvelles task forces ont été instaurées. 24 groupes de travail ont réexaminé le projet sous toutes ses coutures. Il y avait environ 500 contrats à renégocier en fonction du report et un nouveau calendrier des opérations devait être établi. Il fallait reprendre les dossiers mis en sommeil et redonner une atmosphère de travail normale à une équipe parfois fragilisée. Après la nomination de la nouvelle Direction générale, de février à avril 2000, la tâche essentielle a été de donner à Expo.02 une structure d'ensemble qui puisse remplir cinq objectifs:

(12)

(14)

(13) (16)

1. redonner du rythme à l'ensemble de l'équipe au sortir de la crise;
2. garder l'ambition du projet et lutter contre sa normalisation;
3. conduire le projet à son terme en trouvant une structuration performante;
4. donner des garanties aux autorités compétentes qu'on était définitivement sorti de la période de chaos et de dysfonctionnements;
5. regagner du crédit auprès des sponsors, des autorités politiques, de la presse et de l'opinion publique en donnant les gages du sérieux et de la compétence.

Ces objectifs n'étaient pas facilement conciliables. Pour satisfaire aux impératifs de l'image externe, il fallait se rapprocher le plus possible des modèles connus de management. Pour réussir un projet aussi innovateur et complexe, il importait d'innover dans la structure elle-même et dans le management, tout en gérant le projet de manière professionnelle. Il fallait d'un côté de la continuité, de l'autre de l'invention et de la flexibilité constante.

Comme elle ne pouvait mettre en œuvre aucun modèle existant, Expo.02 a été contrainte d'inventer sa propre structure. Une structure affectée à une conjoncture, à de l'éphémère et du circonstanciel devait être trouvée. Cette structure ne partait pas de zéro, elle avait hérité d'Expo.01 des données contraignantes et inopportunes dont elle a dû parfois se défaire en cours de route. Enfin, cette structure indispensable et nécessaire devait supporter une constante adaptabilité.

A ces prémisses s'ajoutait une difficulté: le danger était grand, comme héritage négatif d'Expo.01, de prendre le contre-pied de la structure flottante d'Expo.01 et d'imposer une pesanteur structurelle et technocratique.

L'ensemble de ces difficultés a été surmonté en ayant à l'esprit des données de base qui peuvent s'énoncer ainsi:

- nous savions que nous réalisons une expérience unique, produite une seule fois et sans possibilité de corrections;
- nous avons un délai à tenir, un délai non seulement impératif mais absolu;
- nous devons faire fonctionner une machinerie complexe pour réaliser un projet dont les caractéristiques de base étaient l'éclatement et la multiplicité dans tous les domaines;
- nous disposons d'un budget serré, sans réserves pour les risques et les imprévus. Fortement dépendant de l'apport du sponsoring, il était vulnérable car il dépendait de toutes sortes d'événements extérieurs;
- nous n'avons pas droit à l'erreur en raison de la crise passée et des délais.

Avant d'analyser le management d'Expo.02 quelques remarques introductives s'imposent. Il ne s'agit pas ici de surévaluer les difficultés du management. Aujourd'hui, on sait que les grandes entreprises doivent faire face à des difficultés et à des complexités nouvelles. On aimerait plutôt faire ressortir, de la pratique au quotidien d'Expo.02, les caractéristiques essentielles de son management. Ce n'est pas plus l'occasion de faire une théorie générale sur le sujet. Les ambitions sont plus modestes: il s'agit de proposer une première approche sociologique du management.

Expo.02 s'est distinguée, par certains aspects, de l'entreprise classique dans le sens où elle a produit essentiellement de l'innovation. De cette donnée de base, quatre particularités peuvent être relevées:

- il a fallu conjuguer la nécessité de gérer l'innovation et la définition de structures ex nihilo;
- la complexité d'Expo.02 a résidé dans la direction de plus de 500 projets particuliers qui touchaient tous les domaines de l'activité humaine. A cette variété extraordinaire de projets, s'ajoutait la pression des délais qui étaient extrêmement courts. La préparation d'Expo.02 s'est déroulée comme un film en accéléré. Cette accélération faisait que chaque jour un nombre considérable de décisions étaient prises et cela avec des temps de validation très brefs et une multitude d'interactions;
- sur le plan du personnel de direction, il a fallu prendre en compte les cultures différentes. Il y avait des directeurs qui provenaient de la pratique pure, alors que d'autres étaient plus familiers du traitement de dossiers. Toutefois, la diversité de ces profils, qui a généré jusqu'au bout une disparité extrême des méthodes, s'est réunie autour d'une culture idéale très forte, alimentée par la motivation à réussir l'événement;
- le caractère unique et éphémère du projet modifie fondamentalement les règles habituelles du management. Dans le domaine de la motivation du personnel par exemple, on ne pouvait pas disposer de mesures d'incitations, on ne pouvait faire des promesses d'avancement, car il n'y avait pas de futur pour cette équipe. Et encore, à cause des délais, on ne pouvait recourir à des mesures de contrainte. Toutes les directions devaient, à un certain moment, travailler avec les collaborateurs en place. Plus le temps avançait, plus le management a consisté à tirer le meilleur parti des collaborateurs qui avaient été engagés, c'est-à-dire exploiter le plus finement possible, le potentiel qui était là. L'équipe ne pouvait plus changer. Cela nous a obligé d'une part à un soutien accru des équipes en place et d'autre part à un contrôle rigoureux de la mise en oeuvre des décisions.

En conséquence de ces données fondamentales, la directrice générale a choisi une double voie: d'une part s'engager dans un management rigoureux, d'autre part adopter un mode de fonctionnement capable de s'adapter aux changements, aux prises de décisions rapides, à la gestion des délais et au contrôle des coûts et des dépenses. Autrement dit, le défi que représentait le management d'Expo.02 a été relevé en orchestrant la coexistence entre une structure formelle que l'on nommera «macro-pouvoir», et un fonctionnement qui dépasse ou s'affranchit des formalités, que l'on nommera «micro-pouvoir». Le macro-pouvoir, parfaitement identifiable s'est défini par un mode de management technocratique (organes et processus de décision, répartition des compétences, etc.). Le micro-pouvoir offrait la souplesse, la vitesse et la possibilité de rectifier, de modifier les trajectoires, de réévaluer sans cesse le travail effectué, par une intervention directe au cœur des problèmes. Il est né d'une constante confrontation avec le projet, dans son ensemble, mais aussi dans ses aspects de détails. Il s'est révélé être à la fois un outil du développement d'Expo.02 et un outil d'aide à la décision pour le macro-pouvoir. A posteriori, on peut affirmer que le micro-pouvoir a été vital pour la réussite du projet.

Ces deux modes de fonctionnement n'auraient toutefois pas suffi sans un troisième élément: un collectif de direction fort et capable de dépasser les difficultés d'un projet complexe et difficile.

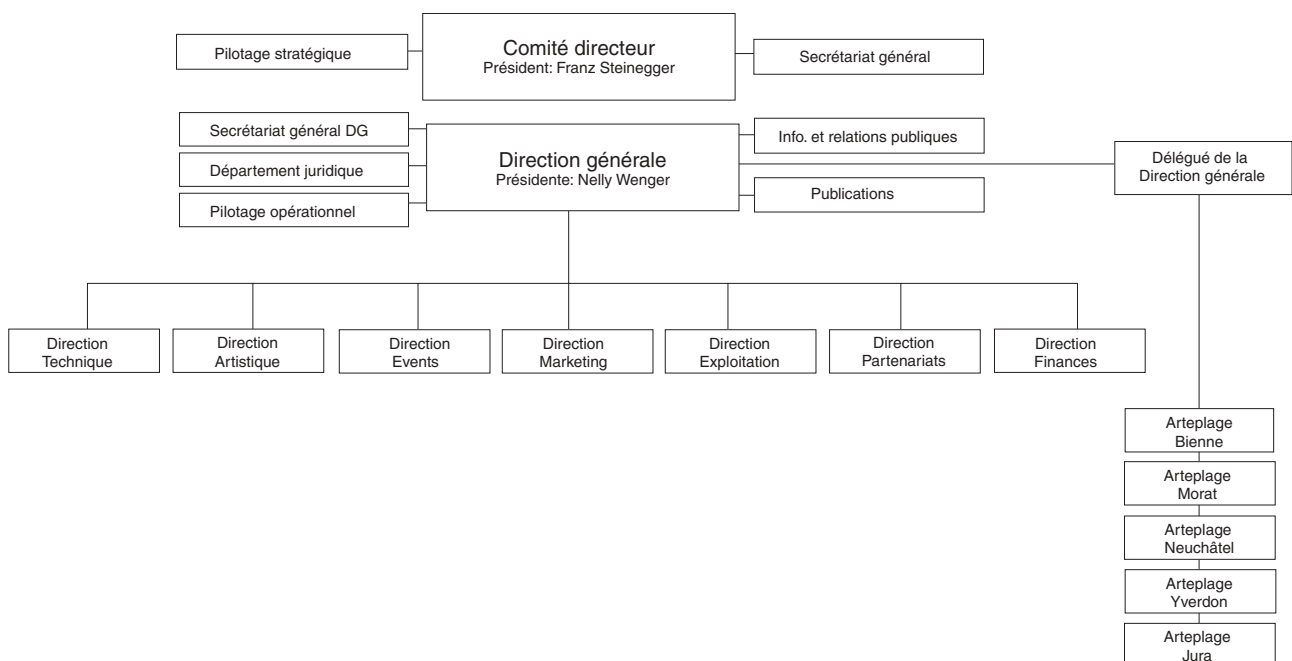
5.4.1 La structure formelle

Le macro-pouvoir formel correspondait à une structuration générale qui définissait les organes de décision, la répartition des tâches et des compétences. Pour l'essentiel, cette structure formelle est contenue dans différents rapports d'organisation datés de mars à mai 2000. Ont été définis l'organigramme, le cahier des charges des différentes directions, des arteplages et de la Direction générale. On y a donné également les règles de coopération, on a défini les compétences financières, la mise en place du pilotage opérationnel, le rythme de conduite, les différentes interactions et les échanges d'informations.

(18)

La Direction générale s'est composée de 7 directions spécifiques, sous la responsabilité de la présidente: Technique, Artistique, Events, Exploitation, Marketing, Partenariats et Finances. Six fonctions d'état-major et départements étaient rattachés directement à la directrice générale: Secrétariat général de la Direction, Cellule Prospective et communication de la Direction générale, Département Information et relations publiques, Département juridique, Département Publications, Pilotage opérationnel du projet (avec le management des risques, le management des délais, le contrôle qualité, la cellule masterplan, le controlling financier et environnemental). Chaque arteplage a été dirigé par un chef d'arteplage directement subordonné à la présidente de la Direction générale qui a désigné un délégué de la Direction générale (DDG) pour la représenter auprès des chefs d'arteplages. Lors de la préparation, cette fonction a été assumée par le directeur technique, puis en phase d'exploitation par le directeur Exploitation.

Dans cette structure matricielle, les rôles respectifs des directeurs et des chefs d'arteplages étaient clairement différenciés. Aux directeurs les responsabilités de conception, d'élaboration du projet et de choix budgét-



(19)

taires, aux chefs d'arteplices, les compétences de mise en œuvre des décisions prises par la Direction générale, dans le cadre du budget octroyé.

A l'arrière-plan de cette structure formelle, la tentation était grande de répercuter deux modèles:

- en référence au modèle suisse décentralisé, et à cause de la complexité d'ensemble, on pensait pouvoir diviser le projet en 4 parties distinctes. Le pouvoir central est parfois vu dans notre pays comme favorisant l'incompétence et empêchant le pragmatisme;
- une référence à l'entreprise à succursales multiples et à centres de profit.

Le modèle choisi a été de maintenir une centralisation forte quant à toutes les décisions de conception et de budget. Il était nécessaire de centraliser la conception, les responsabilités artistiques et culturelles, la planification. A l'opposé, il était judicieux de décentraliser la mise en œuvre des décisions. Les arguments ayant milité pour le choix de ce type de fonctionnement sont les suivants:

- La centralisation était requise afin d'éviter un résultat hétéroclite, un retard dans les délais, une disparité des coûts, une rivalité mal venue entre les arteplices.
- La centralisation devait profiter à l'idée de réaliser une Exposition nationale et non pas de favoriser la dispersion en quatre expositions plus ou moins indépendantes.
- La centralisation permettait de maintenir sur tous les arteplices l'ambition dont le projet se prévalait. Du reste, on a pu constater que la confrontation avec le terrain et les pressions locales pouvaient inciter les responsables d'arteplices à renoncer à certains objectifs difficiles à atteindre. La Direction générale a ainsi pu reprendre en main le projet dès que des problèmes surgissaient.
- La décentralisation de la mise en œuvre a été très profitable au projet; elle a permis une réalisation tenant compte des contraintes du terrain et en coordination constante avec les autorités locales.

La définition et la mise en œuvre de la structure formelle peuvent être évaluées de la façon suivante:

- Ce modèle s'est imposé comme une nécessité et a donné une garantie à l'extérieur et à l'interne. Il a rassuré et rendu claires les charges de chaque directeur. Il a donc mis fin à la confusion en s'imposant comme une règle générale de conduite.
- La transparence totale a permis de développer des relations saines entre le Comité directeur et la Direction générale. Ce fonctionnement, qui garantissait qu'aucune zone n'était laissée dans l'ombre par la Direction générale, a rendu de fait redondants certains contrôles mis en place.
- Ce modèle a exigé des différentes directions des compétences et des responsabilités propres même si des difficultés ont surgi; certaines directions envisageaient leur travail comme spécifique et irréductible à certaines formes d'organisation et de management. Ce point de vue se fondait sur un axiome affirmant qu'en vertu de la spécificité du monde culturel, il fallait en quelque sorte laisser «carte blanche» et renoncer à certaines contraintes du management global du projet. L'attitude de la Direction générale a été de donner toute latitude à la création, d'étendre les frontières le plus loin possible pour garantir la liberté créatrice.

(30) (37)

Mais elle a imposé, à certains moments, des décisions fermes lorsque le projet était en danger du point de vue de sa réalisation ou de son financement.

- Ce modèle a assuré le développement du projet en intégrant la création, en cours de route, de deux nouvelles directions: la Direction Partenariats (janvier 2001) et la Direction Events (juillet 2001).

Cette structure formelle émanait d'une volonté de technocratie. Cela a conduit parfois à des excès: mise en place d'instruments très lourds et coûteux pour un projet mobile et souple, volonté d'instrumentaliser le management. Cela a été un lourd tribut à payer au regain de crédibilité après la crise. Dans l'éventail trop riche de ces instruments, on peut en distinguer trois dont l'utilité a été réelle.

1. Planning général des délais

La Direction générale a planifié l'ensemble des opérations dans le temps imparti jusqu'à l'ouverture de la manifestation fixée au 14 mai 2002. Un calendrier détaillé organisé chronologiquement par directions offrait une vue panoramique d'un compte à rebours impératif. Ce calendrier a servi à prévoir toutes les opérations, à fixer les délais pour toutes les décisions, à conduire dans le temps le projet en visualisant toutes les phases de sa préparation. Il a obligé à réfléchir, en anticipation, à toutes les décisions à venir. Il a donné la trame et le fil rouge de toutes les actions. Cet outil s'est décliné à tous les échelons des différentes directions. Il est devenu une référence incontournable tout au long du déroulement du projet pour assurer l'avancée des travaux et la surveillance des tâches qui incombaient à la Direction générale. Il s'est révélé être un instrument déterminant pour la conduite du projet.

2. Masterplan

Il s'agit d'un instrument servant à la définition du programme, des surfaces, de l'organisation spatiale des sites, des flux de visiteurs, à la vérification des fonctionnalités et à l'établissement de directives de fonctionnement pour les projets, soit un outil de gestion spatiale – au sens large – du projet. Cet instrument a été vital: dans un projet fluctuant en perpétuel remaniement, il a permis à tout moment d'avoir une vision claire et partagée de l'état du projet.

3. Controlling et management des risques financiers

Expo.02 a constitué un type particulier d'entreprise et de projet d'investissement. Du fait de son caractère temporaire, elle a présenté des caractéristiques qui jouent un rôle important dans les besoins en matière de gestion budgétaire et de contrôle financier. Le projet s'est démarqué par une durée de vie limitée, durant laquelle se sont succédé des activités différentes et des flux de produits et de charges fortement décalés. Un des effets les plus remarquables a été que les investissements et les charges importantes ont été engagés dès la phase de préparation alors qu'une partie importante des recettes a été fortement concentrée sur la période d'exploitation.

La gestion financière d'Expo.02 s'est articulée autour de la notion de projets, qui a trouvé sa traduction dans le système de gestion budgétaire. Le budget d'Expo.02 s'est ainsi composé d'environ 1500 positions, directement basées sur les projets.

Cette gestion budgétaire a été complétée par une évaluation permanente des risques. Les responsables du controlling ont examiné régulièrement la plausibilité des plans effectués, et vérifié que tous les enga-

gements prévisibles étaient bien intégrés au budget. Ils se sont assurés que la planification était régulièrement réactualisée (trimestriellement, puis mensuellement) sur la base de tous les faits nouveaux connus ceci afin que des mesures puissent être prises immédiatement par la Direction générale en cas de dépassement prévisible du budget.

L'instrument de management des risques financiers a permis à la directrice générale de suivre au plus près l'évolution des risques ouverts par projet et de définir les mesures à prendre afin de limiter les risques de dérapage budgétaire. Cet instrument s'est révélé très important dans la gestion financière d'Expo.02 et a permis d'aboutir à un résultat très performant en matière de maîtrise des coûts.

Ces trois instruments ont permis de contrôler les coûts, les délais et l'organisation générale du projet.

Pour sa part, le Comité directeur a surtout encouragé, pour Expo.02, un management et un fonctionnement de type classique, à l'image de celui de l'entreprise et même de l'industrie. Il pensait que la singularité du projet ne remettait pas en cause l'application de règles managériales standard. Or il s'est révélé très tôt que, pour mettre en action cette structure formelle parfaitement visible et connue de tous les acteurs, il fallait inventer au coup par coup un micro-pouvoir, sous peine de voir le projet se normaliser ou se scléroser à cause d'un management trop technocratique.

5.4.2 Le micro-pouvoir

Le micro-pouvoir s'est défini par le mode d'action de la structure formelle, son fonctionnement au quotidien. Il a constitué la part la plus importante du travail de la présidente de la Direction générale car il a accompagné tous les épisodes du projet. Il est né d'une part de la mise en activité et en application concrète des tâches prévues par l'organisation formelle et d'autre part de l'immense gestion des imprévus de toutes sortes. Ce micro-pouvoir visait une prise en compte de tous les éléments, mais sans jamais se perdre dans le détail. Il ne fallait jamais oublier la vue d'ensemble du projet, ses options essentielles et principales et il importait de faire converger des éléments qui venaient s'interposer ou faire dévier le projet. L'efficacité du micro-pouvoir s'est rendue visible par l'aspect concret des décisions prises, leur action directe et rapide, leur réalisation et leur accomplissement attestés.

Ce management transversal a permis aux directeurs de se concentrer sur leurs tâches spécifiques et prioritaires et a introduit de la flexibilité entre les directions, tout en assurant une cohésion d'ensemble.

Pour aboutir à cet objectif d'efficacité directe, il a fallu une prise en compte exhaustive de toutes les tâches d'Expo.02 en assumant les actions dictées par deux vecteurs:

A. Le vecteur spatial

Un quadrillage incessant de l'espace multiple d'Expo.02 a été nécessaire afin qu'aucun espace réel ou symbolique ne soit dans l'ombre, ne soit négligé ou ne reste en dehors des décisions.

B. Le vecteur temporel

Il a fallu à tous moments prendre en considération le facteur temps et cela de manière claire et péremptoire, c'est-à-dire sans report possible.

Pour l'aider dans son action, la Direction générale a mobilisé le pilotage opérationnel – instrument pour obtenir une vue générale – et la cellule masterplan qui donnait la vision du projet à tous moments. A l'aide du calendrier détaillé, elle a mis en place une filière des décisions et des actions à entreprendre à des moments précis. Un jeu constant s'est élaboré entre l'ouverture et la fermeture. La Direction générale a tenu à laisser le plus longtemps possible ouvertes les initiatives pour des expositions supplémentaires, des propositions pour améliorer la qualité, des voies nouvelles pour trouver un sponsor. Il s'avérait important de ne pas clore avant que tout ne soit parfaitement examiné. On peut signaler comme exemple de ce mode de gestion temporel, la mise sur pied du projet de base des expositions, initié par la Direction générale. Il s'agissait, à un certain moment, de garantir un noyau d'expositions réalisables et de laisser en suspens plusieurs propositions et des hypothèses diverses. Ce programme de base permettait d'aller de l'avant avec la réalisation des expositions et de maintenir ouverte la possibilité de suggestions venues sur le tard mais qu'il n'aurait pas fallu manquer.

(27)

La prise en compte du vecteur temporel imposait plus que cela encore: il y avait obligation de définir avec tous les acteurs toutes sortes de variantes, de solutions d'appoint, de rechange et de repli. Pour un problème particulier, il fallait avoir à disposition plusieurs possibilités toutes différentes les unes des autres. Généralement, une contrainte de délai favorise un développement linéaire et progressif du projet. Cela a été impossible à Expo.02 car les aléas ont fait que des éléments disparaissaient soudainement, que d'autres arrivaient de manière imprévue. Le gel progressif du projet n'aurait pas permis l'intégration de facteurs nouveaux. C'était l'aménagement global du projet qui bougeait dès qu'une de ces articulations ou pièces subissait des modifications. Chaque mouvement se répercutait sur l'ensemble du projet qui devait retrouver une nouvelle configuration. C'étaient des allers et retours incessants avec des données multiples elles-mêmes en mutation. Expo.02 s'est élaborée avec un système de galaxies de possibilités à mener ensemble et de manière différentielle sur tous les plans. C'est cela la véritable complexité du management d'Expo.02. Cette forme d'agilité dans le management a permis de conserver la qualité et l'ambition du projet malgré le départ de certains sponsors et les contraintes budgétaires toujours plus grandes.

Et enfin, la prise en compte du vecteur temporel a signifié le contrôle de l'application des décisions en évaluant rapidement les résultats obtenus. En effet, tout au long de l'action managériale, ont été promues une distance et une mise en perspective de l'action afin d'en percevoir immédiatement les effets et d'en redéfinir éventuellement les trajectoires. Il s'agissait d'analyser les conséquences des décisions et d'observer leur bien-fondé. L'évaluation comme méthode de travail a donc été pratiquée tout au long de l'action à Expo.02.

Car il fallait tout à la fois être fidèle à l'événement et garder le cap fixement. Laisser ouvert jusqu'au dernier moment les potentialités de création, mais décider fermement quant il s'agissait des coûts et des dépenses. Ouvrir le projet, mais lui donner son terme, son horizon. Ce double engagement dans le tourbillon de l'histoire et de l'objectif à atteindre n'a pu se réaliser qu'en maintenant une évaluation permanente de l'action managériale. Celle-ci est devenue, parfois, un instrument assez précis d'autorégulation.

Ce micro-pouvoir qui visait les éléments les plus divers a exigé une série de processus dont les principaux sont:

- La nécessité pour la présidente de la Direction générale d'être toujours en avance sur la réalisation concrète du projet. Il a fallu donner un tempo, une cadence et ne pas relâcher le rythme.
- L'exigence à tous moments d'être «dedans», c'est-à-dire concernée directement et personnellement par l'ensemble des détails.
- La capacité de rapidité et de survol de synthèse de toutes les données des différents dossiers. Cela exigeait d'être par dessus le projet et d'en avoir toujours la vue générale, mais également de consacrer ses efforts de soutien ou de remise en ordre à une direction particulière quand cela était nécessaire.
- La mémoire des promesses, des processus et des décisions, c'est-à-dire se mettre à l'intérieur de l'histoire de chaque problème.
- La prise de décisions rapide avec de nombreuses inconnues exigeant de prendre des risques considérables et d'accepter de se porter responsables de décisions difficiles, parfois différées par les instances concernées.
- Enfin et surtout le contrôle permanent de la réalisation effective des décisions prises, c'est-à-dire avoir une vue rétrospective du projet.

L'ensemble de ces processus a conduit à une vision à la fois panoramique et détaillée du projet, une vision mobile et de tous les instants.

Face au Comité directeur dont la référence unique était la structure formelle, le micro-pouvoir a permis d'éviter au projet une trop grande normalisation. La conduite générale du projet a joué entre le maintien d'une structure formelle claire et précise et un micro-pouvoir labile et souple, toujours en phase avec l'évolution. Le micro-pouvoir n'avait pas pour seul but de faire fonctionner la structure formelle; il a protégé le projet d'un fonctionnement mécanique et automatique. Si la structure formelle a permis de se mettre en concordance avec le Comité directeur et de rassurer les nombreux partenaires, le micro-pouvoir compensait la haute teneur technocratique en s'affirmant comme un outil plus humain, qui laissait s'exprimer la créativité et qui garantissait l'ambition du projet. Actionné comme le moteur de la machine Expo, il a servi à nourrir les médiations, à rendre possibles les divergences, à maîtriser l'ensemble des dossiers. Avec le micro-pouvoir, nous étions véritablement «dans l'usine».

5.4.3 Le collectif de direction

Le collectif de direction a été fondé sur deux personnes qui avaient traversé la crise et à qui on avait confié le mandat de concevoir et de réaliser Expo.02. Ce binôme s'est rapidement agrandi en s'adjoignant les compétences des autres directeurs nommés pour la plupart dans la première partie de l'an 2000.

La mise en œuvre de tous les processus décisionnels, organisée en séances de travail bilatérales entre la directrice générale et chaque directeur et dans le cadre des séances hebdomadaires de la Direction générale, a requis un jeu permanent de transparence entre les acteurs concernés. A cette fin, une part importante du travail de la présidente de la Direction générale a consisté à mettre en relation et en réseau les différents directeurs et certains de leurs collaborateurs impliqués dans les questions à résoudre, cela afin de rendre intelligibles et transmissibles les décisions prises. La transparence a eu pour vertu de faire savoir «qui faisait quoi», de responsabiliser les directeurs et de vérifier ensuite la mise en applica-

tion. Cet effort de clarté a permis d'éviter des zones d'ombres propices au conflit et au désengagement.

La structure formelle a subi, à plusieurs reprises, des modifications, notamment dans la création des nouvelles directions et dans la décentralisation progressive qui ont toutes deux causé des changements de rôles et de fonctions. Ces changements auxquels il fallait s'habituer rapidement ont été difficiles à vivre pour certains directeurs. Il a fallu persuader et convaincre de leur bien-fondé pour la réalisation générale du projet.

La réalisation concrète des projets a incombé aux chefs des arteploges. Ces responsables très motivés ont permis un ancrage d'Expo.02 dans les villes d'accueil. La Direction générale a dû gérer les problèmes classiques d'une structure matricielle. L'efficacité des chefs d'arteploges, sous l'autorité du délégué de la Direction générale, a été démontrée quand ceux-ci ont repris les projets d'expositions qui étaient encore à l'état d'avant-projet et qu'ils les ont mené jusqu'à leur réalisation.

A un certain moment, il a fallu créer deux nouvelles directions: la Direction Partenariats et la Direction Events. Une double exigence a présidé à ces créations: une exigence de métier et de management. Il a été nécessaire de différencier le plus possible les responsabilités des directeurs afin que chacun soit à sa juste place. Chaque directeur devait s'occuper de son domaine strict de compétences. Il aurait fallu d'emblée créer des directions multiples et spécialisées. Cela aurait donné une plus grande sécurité et une meilleure définition des compétences.

Le micro-pouvoir a dû tenir compte, plus que pour tout autre projet, de la diversité extrême des collaborateurs engagés à Expo.02. Il faut aussi noter que les collaborateurs étaient peu nombreux au début et que rapidement un personnel considérable a dû être engagé. La diversité a été un véritable défi à relever. Les collaborateurs directs, ceux qui ont permis la réalisation d'Expo.02, étaient à l'image du projet: des personnalités fort différentes les unes des autres qui n'avaient jamais travaillé ensemble et qui provenaient de milieux socio-professionnels multiples et variés. Ces fortes individualités possédaient toutes une idée précise du projet et entendaient l'imposer; elles avaient supporté plus ou moins bien le passage d'Expo.01 à Expo.02; elles étaient parfois préoccupées de leur futur et de leur identité; elles étaient soumises à des pressions psychologiques fortes, notamment de la part des médias. Avec ce collectif hétérogène, il a fallu créer une appartenance identitaire à un projet commun en définition permanente et mettre en réseau de manière transversale la diversité des compétences. Le rôle de la directrice générale était de faire le lien entre tous les aspects du projet et même d'en révéler les interstices. Tout cela dans un souci permanent de performance, d'efficacité et avec l'objectif absolu de préserver l'ambition du projet, de tenir les délais, de contrôler les coûts et les dépenses. Expo.02 a donc bel et bien été une vaste structure collective dotée d'une direction forte.

A posteriori, la constitution d'un véritable collectif de direction a été une des réussites importantes d'Expo.02. Malgré ou grâce aux hétérogénéités de départ, ce collectif a formé un groupe véritable, conscient de son existence de groupe. Par dessus les conflits inévitables, il est parvenu à faire prédominer l'œuvre commune sur les intérêts de chaque directeur. Ce groupe, éphémère comme l'Expo, dont le mandat de travail était temporaire, s'est mis au service de la réalisation finale d'Expo.02. Plusieurs facteurs ont contribué à la cohésion du groupe:

1. Le rassemblement spatial s'est effectué à Neuchâtel dans de bonnes conditions. Il faut rappeler qu'au temps d'Expo.01, l'idée était de disséminer les collaborateurs dans toute la Suisse et de travailler surtout par milestones et via les outils informatiques. Expo.02 a réuni les directeurs sur un lieu de travail, ce qui a permis, outre une coordination de tous les instants, une sociabilité entretenue et une efficacité maximale. Evidemment, cela a exigé des sacrifices en particulier au niveau des déplacements.
2. Le nombre de collaborateurs attachés à chaque direction a connu des processus d'intégration différents mais maîtrisés, même lorsque ce nombre a littéralement explosé, durant l'exploitation de la manifestation surtout.
3. Le collectif des directeurs a su, avec les ajustements nécessaires dans ce genre de cas, s'adapter à la structure formelle et au micro-pouvoir tout en faisant jouer les initiatives originales et personnelles lorsqu'elles s'avéraient nécessaires au projet.
4. De la part de la Direction générale, il y avait la volonté d'offrir au collectif des discussions de fond sur le projet. L'objet Expo devait être perceptible et compréhensible de tous. Cette entreprise n'a pas été totalement réussie. Certains ont vu dans cette initiative un travail supplémentaire et une ingérence dans leur domaine. Ils se sont réfugiés dans une attitude qui ne favorisait pas le partage. D'autres se sont soustraits à cet échange à cause des pressions dues aux délais et de la difficulté à se préoccuper de l'ensemble du projet.
Malgré ces réticences, cet aspect demeurait indispensable et les réflexions qui ont pu être menées ont conduit à une connaissance partagée du projet.
Le collectif des directeurs a engendré des modes de langage, de transmissions d'informations, de manière d'être, d'attitudes qui ont fait passer ce collectif à un « nous » où chaque personnalité se reconnaissait. Ce « nous » a primé sur les individualités et il s'est affirmé comme tel.
5. Les temporalités saccadées d'Expo.02, la complexité des tâches et la nécessité du travail en réseau ont exigé une adaptabilité constante, une flexibilité et une mobilité des rôles au sein de la Direction générale. Les exigences de transversalité, de réciprocité et d'entraide ont pu être activées malgré certaines tentatives isolationnistes et individualistes.
6. Sans qu'il ait fallu l'explicitier, le collectif s'est identifié au projet d'Exposition nationale et il a défendu des idées et des valeurs communes. Il a su, grâce à cela, endosser les responsabilités que cela impliquait face au pays tout entier.
7. Tous les éléments qui viennent d'être énoncés ont été mis à l'épreuve dans le flux événementiel et imprévisible d'Expo.02. Une telle charge, soumise à une histoire mouvementée répercutée sans cesse de manière tonitruante par les médias, a mis les consciences individuelles et collectives à rude épreuve. Cela s'est traduit par des éclats, des humeurs, des découragements, des euphories qui pouvaient sans cesse menacer la cohésion du groupe.

Rétrospectivement, le collectif d'Expo.02 a ressemblé à l'équipage d'une expédition hors du commun. Aucun collaborateur n'avait, de près ou de loin, participé à un projet du genre de celui d'Expo.02. Aucun ne pouvait se prévaloir d'une expérience complète dans ce domaine. Il a fallu souvent trouver des solutions originales, à chaque fois adaptées, cela pour empêcher toutes sortes de dérives. Notre trajectoire exigeait un éveil permanent et une adaptation constante des décisions et des actions afin de prévoir et de revoir, de poursuivre et de réorienter. L'équipe a tenu bon et est arrivée au terme de son aventure. Le schéma global et la mission

reçue ont été respectés. Mais seule la prise en charge sans relâche et exhaustive de l'ensemble des paramètres a permis à l'expédition de parvenir au but, à la date et à l'heure prévues.

5.4.4 Ambition du projet et rigueur financière

En partant d'un budget serré, prévu sans réserves pour risques et imprévus, étant tributaires de la bonne volonté des sponsors, il y a eu à entretenir un jeu d'équilibre entre la nécessité absolue de maintenir la rigueur financière et l'ambition de ne pas rater l'événement d'une génération. Ces deux conditions impérieuses étaient comme la quadrature du cercle. Tout le travail dans ce domaine a consisté à réfléchir sans cesse, à réévaluer comment utiliser au mieux l'argent à disposition, à connaître, pour chaque dépense, sa validité. Il fallait constamment veiller à ce que l'argent soit réparti là où il était le plus utile. Le maintien de cet équilibre fragile s'est heurté en permanence aux aléas du projet: augmentation des coûts de la construction durant l'été 2000, défection tardive de plusieurs sponsors, participation de l'économie en dessous des objectifs. Ces problèmes ont entraîné des trains successifs de mesures d'économies, compliquant considérablement la gestion du projet et sa réalisation dans les délais. De surcroît, en matière financière, l'événement réparti sur plusieurs sites a eu un caractère très contraignant: il impliquait une masse critique minimale pour faire fonctionner chaque arteplage et posait en permanence la question de l'équilibre d'attractivité entre les 4 sites.

(24) (38)

Ce jeu incessant de recherche d'équilibre est devenu une obsession qui a permis d'aboutir à la maîtrise des coûts dans un projet aussi menacé par les aléas financiers. Cela fut un souci constant du début à la fin.

La vision permanente de l'état des finances a permis d'anticiper les problèmes et de prendre les décisions qui s'imposaient dès que c'était possible. Elle a aussi permis d'informer en tout temps les instances de la Confédération.

(21) (22) (26) (27) (31) (39)

5.4.5 Difficultés du management d'Expo.02

Structure formelle et micro-pouvoir ont coexisté de manière permanente, la première fondait l'action de l'autre et la légitimait, le second permettait la prise de décisions et l'action directe sur le projet. L'une relevait d'un management de type technocratique, l'autre exigeait l'invention, la maîtrise et la rigueur.

Pour comprendre les difficultés du management d'Expo.02, il a paru important de situer Expo.02 face au modèle suisse traditionnel, en particulier les modèles d'entreprises classiques, et face aussi aux modèles d'entreprises émergentes et éphémères. Pour analyser Expo.02 et faire ressortir la spécificité de son management, il faut la confronter à la réalité helvétique. Expo.02 a-t-elle constitué un modèle différent de gestion de grands projets, un modèle qui serait à son tour susceptible de reprise et de répétition, voire d'agir comme transformateur des modèles habituels? Quelques exemples d'«entreprises» révèlent un modèle propre de fonctionnement reconnu et étudié: l'entreprise de production industrielle, l'université, l'administration, l'urbanisme, les parcs d'attraction tels Disneyland. Ces exemples sont hétérogènes mais ils manifestent entre eux des similitudes et possèdent des caractéristiques communes que l'on peut établir.

- a. Ces «entreprises» sont des modèles dans le sens où elles possèdent des modes de production et de fonctionnement ayant leur idéalité propre reconnue et légitimée par la société. Ces modèles sont mis en œuvre par deux composantes: une structure et une culture. La structure se traduit dans l'organisation interne rigoureuse, formelle et formulée. La culture se concrétise dans ce que l'on nomme la culture d'entreprise constituée de pratiques, de symboles, de valeurs, d'une mentalité, d'une mémoire collective.
- b. Ces modèles comportent plus ou moins de rigidité mais ils sont le produit d'un tandem: la répétition va de pair avec l'expérimentation. Ils ont aussi le pouvoir de correction et d'innovation contrôlées par des méthodes reconnues.
- c. Ces modèles d'entreprises ont toutes une définition préalable de leur produit, jouant entre tradition, fidélisation de la clientèle et modernisation avec l'appel à une clientèle toujours renouvelée.
- d. Ces modèles génèrent leur clientèle, leurs consommateurs, leurs usagers, leurs publics qui s'identifient par un type de marketing et de publicité reconnu.
- e. Ces modèles sont traversés par une temporalité moyenne, oscillant entre la longue durée et le temps bref des crises, des chocs, des réadaptations, des faillites et des reprises. Il existe toujours un effort de durée.
- f. Ces modèles sont diversement autonomes: reconnus par la loi, possédant un règlement, ils peuvent adapter les consignes et définir leurs modes de contrôle.
- g. La reconnaissance publique, la loi, le règlement connus n'empêchent pas ces modèles de pratiquer une politique du secret.

Face à ces caractéristiques communes aux modèles des entreprises suisses, comment s'est située Expo.02?

- a. Expo.02 n'avait pas de modèle préétabli qu'elle pouvait mettre en œuvre et reproduire. Si elle possédait une tradition en tant qu'Exposition nationale, elle ne pouvait reprendre à son compte les modes de faire précédemment expérimentés. Expo.02 a dû inventer son mode d'action tout en concevant et en réalisant l'objet Exposition nationale. Elle n'a pu, avec la brièveté de l'expérience, se traduire ni par une structure reconnue ni pas une culture d'entreprise. Cela a généré à l'extérieur des formes d'incompréhension et d'inintelligibilité face à des personnalités perçues comme des «aventuriers» appartenant à «un monde de fous».
- b. Aucune répétition, aucune expérimentation préalable n'ont été possibles. Expo.02 a innové, «sur le coup», pourrait-on dire et pour un «coup unique».
- c. Le produit n'a pu être défini au préalable, non par impuissance, mais parce que l'inattendu du produit faisait partie des intentions de départ. Plus tard, les aléas financiers ont sans cesse remodelé le projet.
- d. Expo.02 s'adressait, dès le départ, à un large public qui comprenait toutes les couches sociales et les tranches d'âge.
- e. Expo.02 a traversé une temporalité déchirée entre un délai strict et un déroulement chaotique: crises, anticipations, urgences. Une durée à la fois brève (les 159 jours de la manifestation) et longue (les 7–8 années de préparation). De plus Expo.02, comme manifestation éphémère, possédait une fin. Dans la préparation du projet, il a fallu penser et programmer sa disparition.
- f. Sur le plan financier, Expo.02 a subi une double contrainte: elle a été autonome sur le plan de la conceptualité et des responsabilités à prendre en matière de financement. Elle a été sous contrôle et sous

pression car il s'agissait d'un projet national médiatisé à tous instants. L'autonomie et le contrôle ont joué de concert et ils ont fait porter à la Direction générale une responsabilité accrue.

- g. Expo.02 n'a pu pratiquer aucun secret, aucune opacité. A tout moment le projet a été soumis à une transparence totale, sans cesse sous les feux des projecteurs, et même devenant une caisse de résonance de tous les problèmes du pays.

Pour toutes ces raisons, Expo.02 s'est définie comme un modèle différent tombant parfois dans le fantasme inquiétant d'un non-modèle qui ne pouvait promouvoir un savoir-faire ou même d'un anti-modèle suscitant jalousie, incompréhension et inimitié. Les turpitudes et les difficultés sont normales dans les grands projets, mais pour Expo.01 et dans une moindre mesure pour 02, elles ont été perçues comme une «débâcle» et une suite de «catastrophes».

L'ensemble des caractéristiques d'Expo.02, sur le plan du management, conduit aujourd'hui à émettre le constat suivant:

Expo.02 a dû rompre avec l'idée d'harmonie, d'arrangement, de compromis et de consensus, caractères chers à ce que l'on appelle le «modèle suisse». Les faits l'ont placée devant et au centre de crises à répétitions, ce qui a nécessité la prise en compte de trois notions:

- La crise elle-même qui a introduit une rupture dans le déroulement normal du projet; la crise s'est révélée une donnée inhérente du projet, une manifestation des forces profondes qui se distinguait de l'unanimité et du programme préétabli.
- Le conflit, qui a été une résultante de la crise. Il s'est traduit par le retour du dissensus sur les options de base et les procédures à suivre.
- La cause à défendre, soit la réalisation du projet, qui répondait à un intérêt supérieur et qui, de ce fait, a permis de dépasser la crise et le conflit en monopolisant une force de rassemblement.

Expo.02 a dû développer un système de management basé sur le paradigme crise-conflit-cause et a mis sur le devant de la scène les aspects moteurs d'un tel paradigme relativement étranger (en tant que système) au modèle suisse: en effet, celui-ci préfère à la cause l'objectif mesurable. Il réfute la crise pour le théâtre de la maîtrise, de la discipline et du calme. Il rejette enfin le conflit au profit des procédures lentes du consensus.

Au fur et à mesure de l'avancement des travaux d'Expo.02, le collectif de direction s'est reconnu, implicitement d'abord, dans le symbole «Exposition nationale» qui signifiait peu à peu une entreprise qui réussissait son mandat. Une œuvre nationale était portée par une équipe qui a dû faire front contre l'adversité. L'Exposition nationale est devenue en soi la véritable cause de toute l'équipe et cela a permis, au jour le jour, de surmonter les crises et les conflits.

La notion de cause implique un intérêt supérieur et la lutte contre l'adversité. Aussi n'aurait-il pas été possible de confier un tel projet à des consultants professionnels car ils auraient été des sortes de «mercenaires» d'un projet auquel ils ne pouvaient s'identifier. Il leur aurait manqué le cœur de la cause.

5.5 ELABORATION CONCEPTUELLE

Un des paradoxes majeurs d'Expo.01 puis d'Expo.02 a été certainement le suivant: voilà un projet qui suscitait un nombre considérable de textes, de prises de positions, de commentaires et voici, dans le même temps, une Exposition nationale qui ne possédait pas de conceptualité propre, définie à l'origine. Plusieurs raisons expliquent cette particularité:

- l'absence d'un message officiel qui aurait constitué une sorte de «doctrine» d'arrière-plan;
- un enchaînement successif de personnalités à la tête du projet: le remplacement des intellectuels de la première heure par Pipilotti Rist et son équipe qui réalisaient des grilles d'associations visuelles et conceptuelles de la plus haute inventivité; l'organisation, pour Expo.02, d'une Direction artistique dirigée par des professionnels des expositions;
- un climat général d'expérimentation et de sensation plutôt qu'un climat de réflexion.

Dès le début, mais surtout à partir de juin 2000, le manque de conceptualité s'est révélé grave pour la conduite même du projet, à laquelle il fallait donner un sens, une voie, un horizon. La signification de l'événement n'était jamais esquissée et, de façon plus précise, l'absence de conceptualité précise et fondatrice se faisait sentir chez les responsables même du projet. De surcroît, le vide conceptuel laissait la place à toutes sortes de détracteurs qui occupaient la place. La conceptualité devait donner un éclairage, constituer un axe de ce que les responsables affrontaient, construisaient, subissaient. C'est pour cette raison qu'il a paru indispensable d'entreprendre une élaboration conceptuelle. A cette époque, l'intérêt des médias se portait non seulement sur les problèmes financiers mais aussi sur le contenu de l'Expo. Les directeurs devaient sans cesse parler et présenter le projet, donner des pistes sur son contenu. Il devenait nécessaire de développer une réflexion et de construire les différents sens d'Expo.02.

La méthode choisie a engagé trois aspects:

1. Constituer une cellule de réflexion permanente travaillant directement sous la responsabilité de la directrice générale.
2. Définir des groupes de travail avec des journalistes, des représentants de l'économie et de la culture.
3. Elaborer des concepts à partir de la pratique et de l'action. Cet élément a été déterminant. Il ne s'agissait ni de repartir à zéro ni d'apporter quantité d'idées nouvelles pour combler des vides; il ne s'agissait pas non plus de produire artificiellement une vision générale venue on ne sait d'où. Le travail a consisté en la prise en compte de tout le matériau présent depuis 1995 jusqu'à la fin de la manifestation comme matériau brut à penser: origine et genèse du projet, visée des initiants, textes fondateurs, crise et surtout action in vivo que nous menions dans un quotidien effréné.

5.5.1 Management et recherche du sens

Les différentes pistes de sens qui émanaient de l'action managériale étaient mises à l'épreuve lors de réunions et de rencontres de travail avec les collaborateurs du projet. Ce qui permettait en retour une nouvelle élaboration plus approfondie, car issue d'expériences multiples sans cesse menées sur le terrain d'Expo.02. Il s'est opéré des aller et retours entre pratique, réflexion, mise en perspective, action à nouveau.

Ce travail de réflexion a eu aussi un but concret particulièrement efficace dans la communication du projet à l'extérieur. Par les médias, par les nombreuses conférences données de 2000 à 2002, par les discours prononcés à toutes sortes d'occasions, par les prises de paroles publiques, le bien-fondé de la conceptualité s'est trouvé maintes fois vérifié, confirmé, approfondi.

La nécessité de lier action managériale et sens est apparue très vite car elle accompagnait la conduite du projet dans une voie qui aurait un sens compréhensible pour tous et par tous. Pour un tel projet, on perçoit la nécessité de la coexistence du langage et de l'action. Il s'agit de les considérer d'égale importance et devant intervenir simultanément. Sans l'association du sens, l'action managériale perdrait en quelque sorte son sujet. Les actes deviendraient incompréhensibles et l'action ne posséderait plus son caractère de révélateur. Expo.02 ne s'est pas contentée de fabriquer un produit. La finalité de la manifestation a été de donner du sens. Donc on ne peut la manager sans en construire, en même temps, la signification. Hannah Arendt, philosophe de l'action, écrivait: «Il n'y a pas d'activité humaine qui ait autant que l'action besoin de la parole».

5.5.2 Questions soumises à la réflexion

Sur le plan du contenu, il est impossible de résumer ici les résultats de ce travail conceptuel considérable et produit toujours en regard d'une action précise, d'un moment singulier, d'un événement particulier. Toutefois il est possible d'indiquer une série de questions qui ont composé les fondements et les motifs récurrents de cette interrogation. Celles-ci s'articulent autour d'une famille de concepts essentiels:

A. Qu'est-ce qu'une Exposition nationale?

Il a fallu définir ou plutôt redéfinir l'idée d'Exposition nationale aujourd'hui, afin de marquer les différences et la continuité avec les cinq précédentes Expositions. Comment Expo.02 s'inscrivait-elle dans une tradition, dans un genre précis qui possédait ses codes et son langage? Comment Expo.02 se démarquait-elle des éditions du passé, toutes marquées par leur temps et l'esthétique d'une époque? Comment Expo.02 allait-elle parler de l'époque contemporaine sans être le simple reflet de l'activité économique, sociale et culturelle de la Suisse? Essentiellement, il a importé d'analyser de manière historique et sociologique l'évolution du genre Exposition nationale qui prenait la forme, autrefois, de manifestations célébrant les forces productives et les mythes de notre pays. La cohésion nationale et le patriotisme étaient les valeurs fortes de ces Expositions nationales. Expo.02 se voulait être un événement national rassemblant tous les habitants de la Suisse mais se défendait de célébrer le génie suisse ou de cultiver les diversités traditionnelles helvétiques (les particularismes politiques, locaux, régionaux, cantonaux). Les nombreuses discussions qui ont eu lieu pendant et après la manifestation pour savoir si Expo.02 était encore une Exposition nationale ont indiqué l'importance de cette question.

B. Expo.02: vitrine ou laboratoire?

La notion de projet a été interrogée. Le terme de projet a été omniprésent à Expo.02 et dans notre action. Le projet ne se définit pas seulement en fonction d'enjeux, de défis et de modèles à affirmer. La notion de projet que nous avons conservée tout au long de l'action a signifié avant tout une expérimentation, une trajectoire en mouvement et un objet en expansion. Le projet exprime davantage l'expérience que le produit fini à consommer. Il est de l'ordre du virtuel agissant sur le réel. Il est jeté devant soi comme un objectif à construire plus qu'à seulement atteindre. La

notion de projet appliquée à Expo.02 et à son vécu par les visiteurs, a engendré l'idée d'un laboratoire non didactique qui visait une expérimentation sensorielle et intellectuelle qui pouvait libérer des forces, des pulsions et des désirs.

C. Présence et absence du politique

La conduite du projet a nécessité l'analyse des acteurs principaux. Voulu par le politique, travaillant directement pour nombre de questions avec les responsables locaux, Expo.02 a révélé une société civile à la fois autonome, libre dans ses choix artistiques, et redevable au politique et au public de tout l'aspect financier. Le politique, déléguant, comme il est de juste, la conceptualisation et la réalisation de l'entreprise, délégua aussi une grande part de responsabilité aux acteurs d'Expo.02 qui devenaient, symboliquement, les commanditaires de leur propre événement. Il a résulté de cette situation un sentiment d'extraterritorialité pour une Exposition nationale ancrée en Suisse.

D. Le mouvement

La question du mouvement est apparue dans toutes les étapes du projet et au quotidien dans les diverses actions. Tout dans Expo.02, que ce soit sur le plan du management et sur le plan du contenu de l'Expo elle-même invitait à penser et à intégrer les notions de réseau, de voyage, de déplacement, de trajet. En Suisse, Expo.02 esquissait une nouvelle territorialité en mouvement.

E. L'éphémère

La question de l'éphémère est devenue centrale. D'une obligation inscrite dès le départ dans le projet de la Sixième Exposition nationale, l'éphémère est devenu une chance pour une architecture audacieuse, pour des expérimentations nouvelles et pour l'identité même de notre événement. Après la clôture, des débats se sont engagés pour rediscuter la disparition totale des structures architectoniques de l'Expo. Ces débats ont impliqué les instances politiques, les entrepreneurs, les artistes, le public. L'éphémère était consubstantiel à l'événement et il impliquait un paradoxe dans l'action: conduire une entreprise à un point défini qui serait en même temps son terme, son achèvement.

F. L'indétermination

Dans son contenu et dans son histoire, Expo.02 a intégré le risque, l'incertitude, l'hérésie. Parallèlement il a fallu indiquer qu'Expo.02 n'impliquait pas la répétition de l'identique mais qu'elle faisait appel à l'hétérogène, au discontinu, au disparate et à l'unicité. Cette réflexion a été essentielle pour comprendre l'identité d'Expo.02. Traditionnellement le modèle d'une Exposition nationale est la réunion en un lieu de toutes les images construites sur le pays. Expo.02 jouait la dissémination en quatre sites confrontés à chaque fois à des régions, à des cultures, à des langues différentes. Expo.02 a constitué ainsi un modèle nouveau pour les manifestations de ce genre en expérimentant le multisite dans un paysage omniprésent. Dans un pays qui aime tant les certitudes, Expo.02 a dû souvent se résoudre à souscrire à l'indéterminé. Avec ses caractéristiques de multiplicité, d'éclatement et de crises, Expo.02 ne pouvait être un reflet, un miroir, une image programmée à l'avance. On n'a jamais pu dissocier, et cela est heureux, le produit, c'est-à-dire la manifestation visible et vécue par tous, de l'histoire du projet et de sa gestion.

G. Un visiteur-acteur

L'indétermination et l'ambivalence d'Expo.02 ont exigé la personnalité d'un visiteur-acteur appelé à construire la signification de l'événement. Expo.02 a voulu dès le départ se démarquer des parcs à thèmes et autres parcs d'attractions qui attirent une foule de publics souvent prêts à consommer du divertissement. L'ambition de notre projet était de proposer une fête rassemblant tous les habitants de la Suisse et de poser une série de questions et d'hypothèses sur notre pays et la civilisation dans laquelle nous vivons.

Dès Expo.01, Pipilotti Rist invoquait un visiteur-acteur qui s'accaparerait de la manifestation, la ferait sienne. Expo.02 a misé sur l'individu. L'ensemble de la manifestation, dans ses multiples aspects, a reflété une conception moderne de l'individu pris dans la totalité de la personne. C'était une véritable nouveauté par rapport aux précédentes expositions nationales. Visiter Expo.02 devait amener chacun à se positionner sur l'état de notre civilisation. Aucune recette n'était donnée car chacun devait construire sa propre vision. Cette responsabilité octroyée à l'individu a été capitale dans le succès de la manifestation et le public a été sensible au fait de ne recevoir aucune injonction. Chacun a pu trouver sa place dans la manifestation.

H. La fête

Expo.02 en tant qu'événement s'est placée sous le signe de la fête, c'est-à-dire un moment particulier dans la vie d'une société. Dans sa définition, la fête consacre une réunion de personnes différentes mais qui ont des désirs communs, des rêves à partager. L'Exposition nationale est un événement unique qui arrive une fois par génération. Il est donc rare et précieux. Le sens de la fête lui confère un aspect particulier de plaisir et de joie dans le rassemblement. Expo.02 a voulu conjuguer un projet exigeant et appeler à une participation populaire festive. La fête à Expo.02 s'est distinguée du divertissement et de la culture de musées. Elle a été vécue comme un moment de liberté en Suisse, de transgression aussi. Expo 02 comme fête a été une source d'énergie pour l'ensemble des publics et des acteurs du projet.

I. La fiction

La notion de fiction a été rendue obligatoire pour une raison objective, le déficit de la réalité. Il y avait en quelque sorte une clause du besoin de fiction: face à la demande pressante des médias et de l'opinion publique, il fallait pouvoir montrer des aspects du projet avant l'ouverture de la manifestation. A partir des éléments réels observés – projets d'expositions, difficultés de la conduite du projet, aléas quotidiens de toutes natures, – nous avons relié ces éléments disparates pour en faire une lecture en réseau et en creux. Il fallait partir d'une réalité en train de se construire. On n'avait pas devant soi un objet composé parfaitement dont on aurait pu dissocier les parties et comprendre toutes les articulations. C'était un objet hybride composé de parties dissemblables, toujours en train de se faire et de se défaire. Jusqu'à la fin Expo.02 est restée un objet non unifié.

Le passage par la fiction a été nécessaire pour tenter une unification de tous les éléments et de tous les paramètres. La réalité observée n'a pas été retranscrite telle quelle mais elle a dû subir une transformation: Expo.02 a dû être fictionnée. Il a fallu utiliser la surinterprétation et même l'anticipation comme outils d'analyse. Cela a consisté à faire dire à Expo.02 ce qu'elle avait d'implicite, à révéler ce qu'elle avait de caché, à mettre en évidence les articulations, les interstices autant que la réalité

pleine. La fiction est venue comme supplément pour relier les éléments entre eux et les penser dans leur synthèse. Le passage à la fiction a eu un effet direct sur la réalité. Comme méthode et comme image produite, la fiction a montré Expo.02.

Ces familles de concepts ont été déclinées selon une méthode d'observation et d'interprétation. D'abord, Expo.02 a été regardée comme un objet en soi, une création autonome, un sorte d'œuvre, moins dans le sens d'une œuvre artistique que d'un objet réalisé. Puis Expo.02 a été reliée à la Suisse, non pas la Suisse comme simple contexte mais comme source, terreau naturel et récipiendaire de la manifestation: la Suisse qui englobait les arteplices, la Suisse qui pénétrait Expo.02 de toutes parts, du projet à la réalisation.

Ces familles de concepts ont émergé d'une analyse de la pratique au quotidien d'Expo.02, de l'urgence parfois et dans le but précis d'éclairer l'action managériale. Nés de l'action, ces concepts retournaient à l'action et parfois s'en allaient vers une autre destination: la communication. Doter l'action de langage permet, peut-être, de transcender les crises et les conflits.

5.6 LA COMMUNICATION

En automne 2000, la nécessité pointait de développer le secteur de la communication de la Direction générale. Le rôle et l'importance de la communication ne cessaient de croître face à la pression médiatique et aux sollicitations nombreuses de décrire le projet à l'extérieur.

En janvier 2001, parallèlement au développement du Département Publications, la Direction générale a créé une structure de communication propre. Elle associait la cellule de réflexion et d'autres collaborateurs occasionnels. A côté d'une tâche de communication générale assumée par le Département de la communication d'Expo.02, il a fallu personnellement endosser une part capitale et souvent «monter en première ligne». Deux facteurs expliquent la nécessité de cette prise en charge:

- Du point de vue interne, il a fallu construire les significations d'Expo.02. Il devenait à fortiori évident qu'il fallait endosser une part importante de la communication de cette conceptualité née de l'action. Il fallait fournir les informations et communiquer le sens à l'intérieur de la structure.
- Du point de vue externe, c'était à un véritable corps à corps avec les médias auquel il a fallu se confronter. Au sortir de la crise et lors du passage à Expo.02, le projet était au plus bas dans l'opinion publique qui était démotivée et qui énonçait des critiques violentes. Au scepticisme de toujours, s'ajoutait l'image négative qui émanait alors d'Expo.01. La mauvaise image d'Expo.01 apparaissait comme la fin d'un rêve et l'avènement d'un projet réduit et normalisé. De plus, chaque nouvelle difficulté budgétaire apportait son lot de critiques acerbes et de remises en cause.

Par un engagement personnel avant, pendant et à la fin d'Expo.02, il a fallu développer toutes sortes d'arguments afin de défendre le projet et si possible de retourner l'opinion. Dans cette véritable lutte, il y allait de la crédibilité de la manifestation comme de son succès commercial. Au-delà des médias, il importait d'atteindre les futurs visiteurs pour les inciter à venir visiter Expo.02.

L'équipe de communication a travaillé parallèlement selon deux axes:

5.6.1 Communiquer le sens du projet

Le travail a consisté à répondre aux sollicitations des médias en préparant des articles, des interviews, des émissions de radio et de télévision. Mais également, il importait de présenter des conférences, de faire des discours et de participer à des engagements directs dans des séminaires, des tables rondes, des cours universitaires. Les contenus de toute cette communication puisaient dans la conceptualité de base.

La mise en évidence de la communication du sens du projet s'est réalisée par la publication de deux ouvrages. En tenant compte des caractéristiques majeures d'Expo.02 telles l'éclatement, la multiplicité, l'absence de message et la nécessité pour le visiteur de construire lui-même le sens de la manifestation, il a paru évident de s'engager dans l'élaboration du sens en tant que première expérimentatrice de l'objet que le collectif d'Expo.02 élaborait.

Un premier texte a été publié sur le site Internet d'Expo.02 en mai 2001, soit une année avant l'ouverture de la manifestation. La synthèse des réflexions produites au fil de l'action managériale et de la construction du sens a été mise par écrit et publiée en 2002 dans deux ouvrages: *Je vous invite* et *La Suisse du Nuage*. Cette activité n'avait aucune prétention d'exclusivité. Au contraire, elle appelait l'interprétation de chacun, de tous les acteurs du projet et invitait les visiteurs à composer leur propre vision d'Expo.02. Ces ouvrages, dont l'idée émanait des collaborateurs directs, pouvait intéresser le personnel et le public.

- *Je vous invite*

Publié un mois avant l'ouverture d'Expo.02, soit au début avril 2002, ce livre donnait sous la forme d'un récit, les usages possibles et les trajets d'intelligibilité de la manifestation. Était concrétisée la participation du visiteur, ce visiteur devenant l'acteur principal de l'événement.

- *La Suisse du Nuage*

Publié en septembre 2002, cet ouvrage répondait au concept central de toute la philosophie du projet: la question de l'identité, tant personnelle que collective et nationale. En résonance avec l'Exposition ouverte et connue de tous, étaient indiquées les multiples Suisse qui apparaissaient, souvent différentes des Suisse traditionnelles. Une pratique approfondie d'Expo.02 conduisait à un fonctionnement personnel et collectif de l'identité.

La communication du sens du projet a pris aussi la forme de rencontres durant l'été 2002 avec des personnalités des mondes culturels, politiques et universitaires provenant de toute la Suisse. Il leur a été demandé d'effectuer une visite d'Expo.02 et d'engager une lecture critique. Après des rencontres bilatérales avec la directrice générale, chaque interlocuteur a rédigé un texte publié en partenariat avec les journaux *Le Temps* et la *Basler Zeitung*. Enfin, un forum a été organisé le 20 septembre 2002, réunissant toutes ces personnalités invitées à débattre entre elles des points saillants et des idées nouvelles que pouvait engendrer Expo.02. Les conclusions de ces discussions ont servi à préparer les messages émis par la Direction générale pour la dernière période d'Expo.02. Ces conclusions distinguaient trois aspects:

- un renforcement de la présence de l'Etat dans les grands projets, tant pour les susciter que pour les accompagner et en devenir le signataire.

Le retour du politique dans de tels projets était demandé afin de sortir de la simple gestion des dossiers et de doter notre pays de véritables projets de société.

- une redéfinition des symboles nationaux à puiser dans l'esthétique résolument contemporaine et de haut niveau promulguée par Expo.02.
- des diversités nouvelles émanant d'une société civile qui ne se définissait plus seulement par les origines cantonales, régionales et linguistiques.

Ces aspects ont rejoint ce qui allait abondamment être commenté à l'issue de la manifestation: la quête par la Suisse de nouveaux référentiels identitaires dont Expo.02 avait, sous la forme d'un laboratoire, montré la possibilité.

5.6.2 Communiquer lors des crises

Chaque événement, principalement ayant trait à l'aspect financier, qui touchait Expo.02, créait une crise de taille variable. Ces crises, toujours immédiatement médiatisées, trouvaient une de leurs résolutions dans la prise de parole directe qui permettait d'expliquer en toute clarté la situation. Cette communication réagissait au coup par coup, était prête à l'urgence et anticipait parfois les crises. Conférences de presse organisées par Expo.02 mais aussi réponses à de nombreuses sollicitations médiatiques intervenant à tous moments, ont constitué une grande part de la communication extérieure.

De façon générale, la communication a permis de renforcer la crédibilité du projet. Les concepts de base ont commencé à passer dans l'opinion publique. Les interventions nombreuses et rapides, en prise directe avec l'événement, ont montré aussi la capacité d'Expo.02 de répondre et d'agir. La pression constante exercée par les médias qui a nécessité une disponibilité entière au débat, à la confrontation et à l'explication, a finalement aussi servi à prouver la crédibilité du travail de l'équipe d'Expo.02. Mais cette implication dans la communication n'a pu se faire qu'au prix d'un engagement personnel, direct et sans retenue. Ce qui a eu comme contrecoup le désavantage d'une trop grande personnalisation de l'événement. Il aurait été plus confortable de se retirer de l'avant-scène, mais ici encore, comme dans l'action managériale, une présence directe était requise pour rassurer et donner des informations de première source et donc crédibles.

5.7 PARTICIPATION DIRECTE À L'ÉVÉNEMENT

Vivre entièrement les 159 jours d'Expo.02 a paru la condition essentielle pour saisir l'événement du dedans, l'interpréter et l'analyser comme expérience de tous les concepts qui ont été évoqués. Cela s'est accompagné d'une mise à l'épreuve des concepts par les visiteurs eux-mêmes qui ont fait part de toutes leurs impressions. Les collaborateurs sont devenus le dépôt d'un nombre considérable de commentaires, de réactions à chaud, de prises de position sur le vif.

Durant la manifestation, l'activité de la directrice générale et de ses collaborateurs s'est développée dans sept directions:

5.7.1 L'expérience de visiteuse

Peu avant l'ouverture d'Expo.02 et tout au long de l'été, il a paru nécessaire de pratiquer la manifestation, c'est-à-dire de parcourir en choisissant des trajets multiples et variés, d'explorer toutes ses facettes, d'assister au plus grand nombre de concerts, spectacles, journées thématiques, conférences, etc. Ce qui avait été élaboré conceptuellement avant l'ouverture devait trouver une légitimation par une pratique constante de la manifestation. C'était en fin de compte la condition ultime pour que puisse être vécu l'événement dans toutes ses significations.

Cette expérience quotidienne a également permis d'analyser et de vérifier la pertinence des options retenues tout au long des travaux de préparation. Si l'on tient compte de l'ensemble de la manifestation, c'est-à-dire l'événement tel qu'il a été vécu et perçu, la plupart des choix qui ont été faits nous semblent aujourd'hui appropriés. Parmi ceux-ci, mentionnons particulièrement:

- l'importance et les moyens accordés à l'architecture,
- la priorité donnée aux événements de créer de la sociabilité,
- l'accent mis dans les expositions sur l'expérimentation et l'émotionnel, plutôt que sur la pédagogie et la démonstration.

Bien sûr, l'expérience de l'événement vécu a révélé quelques ajustements ou quelques options possibles. C'est notamment le cas dans quatre domaines distincts:

- La question des auteurs des arteploges
L'arteplogage de Morat, réalisé sous la direction de Jean Nouvel et de son équipe, a bénéficié d'une vision cohérente et cela a été déterminant pour l'atmosphère de ce site. Ailleurs, la nature des équipes n'a pas permis de dégager une personnalité capable d'assurer une telle cohérence et cela a exigé de notre part plus d'effort pour rendre perceptible la vocation particulière de chaque site.
- Events: entre diversité et fidélisation du public
Des lieux comme Le Mondial à Yverdon et Le Cargo à Neuchâtel ont démontré le succès d'espaces dont l'identité était claire. Ces lieux ont fidélisé un large public. A l'opposé, d'autres manifestations et d'autres spectacles ont été proposés sur une durée trop brève, empêchant ainsi la fidélisation qui peut se faire de bouche à oreille. Nous avons sous-estimé les valeurs de répétition et de fidélisation et n'avons pas laissé suffisamment de temps aux spectateurs pour s'habituer aux programmes et faire ainsi leurs choix.
- La concentration sur la vocation première de la manifestation
L'idée reçue est que la vocation première d'un événement peut être aidée financièrement par des activités annexes, à l'exemple des funparks. Expo.02 a été très stricte dans ce domaine et l'expérience montre que c'était justifié et que l'on aurait même pu se concentrer de manière plus drastique sur la vocation première de la manifestation.
- Restauration: entre inventivité et pragmatisme
En ce qui concerne la restauration, il y a eu sur les arteploges des éléments phares qui ont attiré une clientèle nombreuse et fidèle. Il faut souligner qu'ils ont souvent émané de restaurateurs locaux qui se sont engagés par passion. Lorsque l'on a eu affaire à des professionnels

spécialisés dans les grandes manifestations, la restauration s'est avérée correcte, mais elle a souffert d'une absence d'inventivité.

5.7.2 L'accueil des visiteurs

Expo.02 a souhaité introduire de nouveaux standards en matière d'accueil du public. Le personnel engagé lors de l'exploitation – en majorité des jeunes gens – a suivi une formation ad hoc mettant en évidence les notions de convivialité, de fête, et reposant aussi sur une bonne connaissance du projet et de son sens. Le résultat sur le terrain a été patent et 95% des visiteurs ont relevé les qualités de l'accueil, la disponibilité et l'amabilité des hôtes.

Le contact direct et informel avec les visiteurs a pris une part importante dans l'emploi du temps de la Direction générale. Tout s'est passé comme si les visiteurs avaient senti la nécessité de «reconnaître quelqu'un» et de personnaliser les responsables de la manifestation. C'était l'occasion pour les visiteurs de traduire leurs émotions, leurs critiques, leurs appréciations, mais plus que tout, ce qui s'extériorisait le plus souvent, c'était un sentiment de reconnaissance: on tenait à témoigner de la gratitude d'avoir réalisé cette Exposition nationale jusqu'au bout.

5.7.3 La surveillance de l'exploitation

Lorsque la Direction de l'exploitation est devenue opérationnelle, la Direction générale a délégué de nombreuses compétences à son directeur tout en ayant effectué auparavant de nombreux tests et vérifications de la bonne marche de ce secteur. La mission était, depuis les arteploges, de déterminer comment fonctionnait effectivement l'exploitation d'Expo.02. A ce niveau aussi, il fallait tout à la fois assurer la surveillance de l'ensemble et contrôler la qualité dans tous les détails.

A. Préparatifs et simulation

Durant la période qui avait précédé l'ouverture, un travail exhaustif et laborieux avait été entrepris pour définir toutes sortes de scénarios probables, possibles ou hypothétiques. Une description détaillée des mesures à prendre dans chaque cas avait été établie. Les niveaux de compétences entre arteploges et direction centrale avaient été clairement stipulés et codifiés. Un certain nombre de décisions réservées avaient été prises pour intervenir le moment voulu et donner une solution rapide au problème posé.

Ces procédures ont ensuite été patiemment testées durant une longue période dans le cadre d'exercices en situation. Enfin, durant deux week-ends, elles ont été placées en situation réelle avec d'une part les journalistes lors des preview days et d'autre part avec du public lors d'exercices de simulation. Cette préparation très minutieuse a permis de s'appuyer, durant la manifestation, sur une répartition des compétences à chaque niveau et surtout au niveau du directeur d'exploitation. La directrice générale a été informée deux fois par jour, en recevant, à heures fixes, un état complet de la situation et elle a transmis en retour les instructions adéquates, pour la suite des événements.

Par ailleurs une fois par semaine, l'ensemble des directeurs et les chefs d'arteploges ainsi que les chefs de projets concernés se sont réunis pour faire le point de la situation et prendre les mesures qui s'imposaient pour la bonne marche de l'événement.

L'attitude générale durant la phase d'exploitation a été de se tenir prêt, à chaque instant, à résoudre un dysfonctionnement, une situation délicate, une crise, une atteinte à la sécurité, voire une catastrophe. Par bonheur, aucun événement grave n'est survenu qui aurait nécessité une intervention massive d'urgence.

(42) (43) (44) (45) (46)

B. Suivi de la qualité

Un second aspect de la surveillance de l'exploitation a été celui du suivi de la qualité. Il a fallu exercer une pression constante sur les collaborateurs et sur les concessionnaires, non seulement pour maintenir la qualité, mais surtout pour empêcher une dégradation naturelle des sites causée par l'envahissement du quotidien, par la routine, par la lassitude. Avec les collaborateurs de la Direction générale, des tournées régulières ont été effectuées pour traquer les dysfonctionnements et les négligences et pour corriger lorsqu'il le fallait et cela de façon immédiate. Par ailleurs, un système complexe de management de la qualité a été instauré avec des brigades anonymes qui ont permis de donner un retour proche de la perception du visiteur.

(48)

5.7.4 Représentation

La présence sur les sites et au cœur de l'événement a été complétée par une fonction de représentation officielle d'Expo.02 pour des événements majeurs. Il a fallu assurer plusieurs réceptions officielles, être attentif aux visiteurs de marque, recevoir des personnalités étrangères.

Et surtout, les Journées cantonales ont mobilisé un temps considérable, des journées qui se sont avérées déterminantes pour la rencontre des publics les plus variés.

5.7.5 La lecture de l'événement

Ce travail de terrain qui a permis de recueillir les nombreux avis des visiteurs a trouvé une forme dans la formulation d'hypothèses sur la Suisse. Lors d'une conférence de presse à Bienne (15 juin 2002), nous avons livré cette interprétation possible et provisoire de la Suisse vue de l'Expo:

■ Une Suisse de désirs et de légèreté

Jouer, regarder, expérimenter, flâner, sentir: on a senti une Suisse qui voulait s'embarquer. Expo.02 était traversée par l'eau. Elle se déroulait dans une région de canaux et de lacs; les arteplages ont pris possession de l'eau. Cette présence de l'eau indiquait une Suisse qui désirait un ailleurs. Ce désir de fluidité ne permettrait-il pas de desceller aussi ce qui était collé trop fort? On ressentait une envie de fragilité et de légèreté avec, en contrepoint, un refus de la pesanteur.

■ Une Suisse qui ne se considérait plus comme une exception

Expo.02 ne comportait aucune glorification de la Suisse, aucune fable de la Suisse comme dans les précédentes Expositions nationales. La Suisse d'Expo.02 traduisait un pays délivré du poids d'une mission providentielle: la Suisse modèle de diversité, de neutralité et de fédéralisme. C'était une Suisse heureuse d'être «comme tout le monde», contente d'être présente sans avoir à remplir un rôle d'exception, sans devoir donner des leçons. Expo.02 a produit une sorte de banalisation bienvenue de la Suisse.

- Une Suisse loin des codes officiels

Une certaine Suisse officielle, ne retrouvant pas directement les symboles traditionnels de la Suisse, ne s'est pas sentie suffisamment représentée dans cette Exposition nationale. La population, quant à elle, surprise et heureuse de découvrir un pays sous d'autres auspices, s'est appropriée la manifestation.

- Une Suisse qui se présentait comme un fragment du monde

La Suisse d'Expo.02 ne se considérait plus comme le centre du monde. Elle ne ressemblait pas à une forteresse et ne s'isolait pas sur une île. Elle se présentait comme un fragment du monde. Sous le label d'Exposition nationale, Expo.02 traitait autant du monde que de la Suisse. C'est un des aspects d'Expo.02 qui a étonné et enthousiasmé les médias internationaux.

Notre pays est depuis plusieurs années soumis à une réflexion en tension sur l'ouverture et le repli. En son temps, Expo.01 avait pris le parti d'une internationalisation des savoirs et des points de vue. Une des visées d'Expo.02 consistait à tenter de comprendre le monde dans son éclatement et dans sa fragmentation. Expo.02 ressemblait à un laboratoire Suisse-monde qui expérimentait directement un coin de pays traversé par le mondial. C'est-à-dire que dans une partie bien spécifique du pays, le mondial s'est immiscé, s'est inséré, s'est lié au local, le temps d'une expérience collective. La dimension mondiale de l'Expo supposait qu'elle mette en interaction le local et le mondial, en «apprivoisant» le mondial et en ouvrant le local.

- Une Suisse de l'autodérision et de la distanciation

Dans certains spectacles et expositions, le visiteur a découvert un esprit facétieux. Des clichés de la Suisse étaient mis en scène. L'Expo, par son importance et son impact, offrait un cadre de prédilection pour une prise de distance. On a vu une Suisse autre s'amusant des images traditionnelles qui lui collent à la peau et qui n'a pourtant pas l'intention de les mépriser. Les clichés et les stéréotypes étaient détournés avec bonheur, avec humour et avec un certain sens des réalités. La Suisse existe, affirmait Expo.02, mais nous avons posé sur elle un regard distancié.

- Une Suisse de l'expérimentation et de l'imagination

Dans cette image de la Suisse, il n'y avait aucune complaisance à la médiocrité. Expo.02 traduisait une Suisse en quête de création, d'imagination et d'innovation. On a osé construire des architectures qui sont devenues de nouvelles icônes de la Suisse. Les «Tours» de Bienne, le «Monolithe» de Morat, le «Nuage» d'Yverdon-les-Bains et les «Galets» de Neuchâtel ont fait le tour du monde et leurs images ont été reproduites dans d'innombrables magazines. Et n'oublions pas le slogan d'Expo.02 qui en lui-même définissait un programme créatif et national: ImagiNation.

- Une Suisse qui aspirait à une certaine esthétique

Les visiteurs ont exprimé leur satisfaction de ne pas se retrouver dans une ambiance de foire. Ils admiraient la qualité des lieux et étaient fiers du soin apporté à l'esthétique générale des arteploges. Les villes d'accueil ont été sensibles à cette nouvelle donne.

Expo.02 a véritablement promulgué une exigence de créativité. Celle-ci a donné naissance à une Suisse qui entendait redéfinir son esthétique. Peut-être s'agissait-il d'une esthétique urbaine. Peut-être s'agissait-il aussi d'une certaine quête de perfection. Expo.02 a renoncé la plupart du

temps à une esthétique du joli pour tenter un véritable essai de beauté. Enfin l'esthétique est porteuse de sens, elle n'est pas qu'un cosmétique ajoutée à des formes existantes. Elle peut modifier notre façon d'appréhender le monde.

- Une Suisse à l'écoute des voix multiples

Expo.02 a accordé une valeur au sujet et à sa perception propre d'une situation. C'étaient des centaines de témoignages et d'histoires éparpillées qui se livraient aux oreilles des visiteurs. Le vécu singulier était mis à l'honneur pour amplifier une idée et lui donner corps. Les habitants de la Suisse se rencontraient eux-mêmes et dialoguaient avec eux-mêmes par le biais du témoignage.

Ces voix, ces accents, ces langues, ces visages ont résonné ensemble pour une nouvelle diversité. Tous ces témoignages ont constitué la matière première d'Expo.02. En ce sens, Expo.02 n'a pas promu un système global et abstrait de la société mais elle en a proposé un usage hautement personnel et façonné par la réalité quotidienne. Dans la multiplicité des voix, on n'a plus entendu de voix emblématiques, donneuses de leçons et moralisatrices. Il s'agissait de l'écho démultiplié de la Suisse des gens qui s'adressait de façon anonyme à tous les visiteurs.

- Une Suisse qui reconnaissait les différences

Expo.02 a laissé transparaître une version moderne de la cohésion nationale. Une Suisse qui souriait de ses différences, qui les reconnaissait et qui les valorisait. Les Journées cantonales et les Journées thématiques (journée des étrangers, journées des tsiganes, par exemple) ont exprimé cette évolution de manière radicale et avec beaucoup d'émotion. La diversité helvétique est un lieu commun de notre identité. Ici, elle trouvait une nouvelle jeunesse avec l'apport de nouvelles diversités et de la multiculturalité.

En point d'orgue de ces hypothèses pour une Suisse vue d'Expo.02, on peut noter qu'à Expo.02 s'est exprimée une Suisse qui interrogeait son identité, l'identité collective et celle de chacun d'entre nous. Cette identité plurielle est devenue, aux yeux d'un grand nombre de visiteurs, l'interrogation fondamentale de toute la manifestation.

Aussi, la Suisse qui s'est vue sur les arteploges a-t-elle été une Suisse de la société civile. A travers les sons, les voix et les images, c'était une Suisse des gens qui se révélait et qui s'expérimentait. C'était une Suisse «de tout le monde» qui se manifestait et qui prenait la parole pour réinventer non pas de grands principes mais la vie au quotidien.

Vivre Expo.02 a exigé de la part des membres de la Direction des visites répétées sur tous les sites afin de voir et de revoir encore, d'observer et de disposer de toute la matière offerte par la manifestation. Il fallait connaître à fond le produit que le collectif d'Expo.02 avait créé, s'intéresser à l'ensemble des propositions offertes aux visiteurs, expérimenter toutes les possibilités de trajets, de déplacements, de mises en réseau. Il y avait la volonté aussi de se mêler au public convié à l'événement.

5.7.6 Communication

Durant cette période, les tâches de communication se sont multipliées. Les médias, suisses et étrangers, ne relâchaient pas leur attention portée au projet. Il était nécessaire de se mettre à leur entière disposition et de leur fournir l'information la plus complète possible.

5.7.7 Les recettes: une pression quotidienne

Vivre sur les arteploges et exercer les fonctions de surveillance, de lecture, de représentation et de communication ont été soumis à la problématique financière qui n'a jamais laissé de répit à Expo.02.

Rappelons que, jusqu'à l'ouverture de la manifestation, les efforts avaient été concentrés sur la compression des coûts et sur l'estimation la plus professionnelle possible des recettes: expertises nombreuses, sondages auprès du grand public, ajustement vers le bas avant l'ouverture de l'Expo pour tenir compte du contexte. Avec la manifestation ouverte, la réalité des recettes s'est posée. Expo.02 a disposé d'un système complexe de récolte des données qui permettait d'obtenir chaque jour une information détaillée tant au niveau du nombre de visiteurs que des recettes effectuées. La Direction générale a eu la mission de prendre toutes les mesures susceptibles d'améliorer le nombre d'entrées et les recettes. On peut énumérer les principales mesures concrètes qui ont été prises durant l'exploitation: lancement de campagnes marketing complémentaires, réorganisation des «sales», fermeture des parkings peu utilisés, adaptation des horaires des navettes et des bateaux, création d'un passeport last-minute, économies de fonctionnement.

Parallèlement à ce travail, et en collaboration avec le directeur Finances, des bilans comptables intermédiaires et de plus en plus précis ont été élaborés à mesure que l'événement se déroulait. A la mi-août, les données permettaient pour la première fois une extrapolation aboutissant à la conclusion que les recettes prévues ne parviendraient pas à l'objectif escompté. Cette extrapolation s'est confirmée ultérieurement. S'en sont suivis un processus d'information auprès des autorités fédérales compétentes et une préparation de décisions adéquates.

(50) (51) (52) (53) (54) (55)

Rétrospectivement, nous nous sommes encore interrogés avec le Comité directeur sur les éventuels moyens qui auraient pu nous permettre d'être plus proches de la réalité dans le domaine des recettes. Force a été de constater que l'on touche ici aux limites de la prévision, tant le comportement des visiteurs face à une exposition multisite et l'évolution du contexte socio-économique ont été difficiles à prévoir. Les 159 jours de la manifestation n'ont laissé qu'une marge infime de manœuvre pour s'adapter à la situation réelle. Dans un tel projet où les investissements sont répartis sur de nombreuses années et sont pratiquement engagés à l'ouverture, et où, à l'opposé, les recettes sont concentrées sur une courte période, il semble inéluctable d'assumer un risque important dans ce domaine.

5.7.8 Pour finir...

Tous ces différents aspects de l'activité de la Direction générale durant la manifestation ont cristallisé l'idée que celle-ci représentait Expo.02. Ce phénomène dont les prémisses se situent quelques mois avant l'ouverture s'est accentué par la suite. Représenter une telle manifestation ne se situe pas dans un cahier des charges normal. Il n'est pas lieu ici d'analyser comment cette image s'est construite, notamment par le biais des médias. Mais, dans la réalité de l'événement, il a fallu gérer une image publique renvoyée de toutes parts et poursuivre un travail de manager

assumant les responsabilités d'une équipe. Porter une manifestation de l'ampleur d'Expo.02 constitue une expérience extraordinaire, éprouvante et qui laisse des traces indélébiles.

Nelly Wenger, présidente de la Direction générale

2ÈME PARTIE: PRINCIPALES ÉTAPES DANS LES ACTIVITÉS DE MANAGEMENT DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE

EXPO.01: activités «directrice technique»

* Ce chiffre renvoie aux chapitres 5.1 à 5.7 du «Rapport de la présidente de la Direction générale»

-
- 1*** **26.1.1999**
Nomination du directeur artistique et de la directrice technique
- Le Comité stratégique désigne les remplaçants de Paolo Ugolini et Pipilotti Rist :
- nomination de Nelly Wenger en tant que directrice technique, sécurité et logistique
 - nomination de Martin Heller en tant que directeur artistique.
-
- 2** **février 1999**
Concours (appel d'offres) de design et d'architecture des arteplages: choix du jury
- Lancé au mois de mai 1998, le concours pour le choix des 4 équipes d'architectes et designers chargées de réaliser les arteplages se termine au début février 1999.
- Composé de 11 membres suisses et étrangers, le jury choisit :
- Atelier Jean Nouvel pour Morat
Coop Himmelb(l)au pour Bienne
Multipack pour Neuchâtel
Extasia pour Yverdon-les-Bains.
- Ce choix du jury est validé par la Direction générale puis par le Comité stratégique à la mi-février 1999.
-
- 3** **29.4.1999**
Milestone avril 1999
- Il était prévu de planifier, concevoir, construire, exploiter et démonter Expo.01 selon les principes du «simultaneous engineering». 13 «milestones» (dates-clés de planification) devaient jaloner la période jusqu'à la fin septembre 2002.
- Le milestone d'avril 1999 (4ème milestone) s'est révélé particulièrement important. Pour la première fois, la Direction générale dispose d'un avant-projet d'architecture et de design des arteplages correspondant à un Masterplan (programmation des différents sites: nombre d'expositions, localisation des infrastructures, etc.) et d'une estimation des coûts.
- Cette première confrontation laisse apparaître trois sérieux problèmes :
- Le programme du Masterplan a très nettement augmenté par rapport à celui qui avait fait l'objet du concours design, entraînant automatiquement et proportionnellement une augmentation des coûts des projets.
 - Les sommes nécessaires aux bâtiments abritant les expositions et les Events sont extrêmement élevées, alors que le budget ne prévoit aucune somme à cet effet.

- Il n'y a aucune correspondance entre les chiffres résultant du rendu du concours «designers» et ceux qui figurent dans les budgets (différence d'environ 86 millions), alors même que la Direction générale a approuvé les choix issus du concours.

Il en découle l'impossibilité absolue de faire « entrer » les coûts des projets dans les chiffres du budget disponible. Au cours de l'année 1998, l'autonomie des différentes directions a fait que le projet d'un côté et le budget de l'autre ne correspondaient plus. Cela a entraîné une divergence de plus en plus grande entre projet et budget. Malgré la gravité de la situation, ces questions d'ordre budgétaire ne sont pas tranchées.

4 29.4.1999
Signature du contrat avec l'entreprise chargée de réaliser les plates-formes

Le mandat de réalisation des 4 plates-formes des arteplages et de la mise à disposition de la place logistique de Cornaux est attribué à l'entreprise générale Batigroup. Le contrat est signé le 29 juin 1999.

EXPO.01–02: activités «présidente de la Direction générale ad interim»

5 5.8.1999
Départ de Jacqueline Fendt et nomination de Nelly Wenger à la présidence de la direction générale ad interim

Le 4 août 1999, les 4 directeurs d'Expo.01 demandent à Jacqueline Fendt de démissionner de ses fonctions pour jeter les bases d'une solution aux problèmes de direction et à la crise de confiance aiguë que traverse Expo.01.

Le 5 août, Jacqueline Fendt quitte ses fonctions et Nelly Wenger est désignée présidente de la Direction générale ad interim.

6 août à fin septembre 1999
Rapport Hayek

Après avoir été sollicité pour faire partie du comité stratégique, Nicolas Hayek propose de mettre à disposition d'Expo.01 ses compétences et celles de son bureau d'engineering pour procéder à une analyse complète du projet en cette période de crise. Le Comité stratégique et le Département fédéral de l'économie accueillent favorablement cette offre et les collaborateurs de Hayek Engineering se mettent immédiatement au travail.

De fait, cette expertise a un effet de «moratoire» bloquant tout avancement du travail et tout engagement dans l'attente de ses conclusions. Celles-ci sont rendues le 24 septembre 1999.

Sur la base des informations transmises par la Direction générale (notamment données budgétaires basées sur les avant-projets des arteplages), cette expertise présente une analyse complète des dépenses et des recettes et arrive à la conclusion d'un risque potentiel de déficit entre 381 et 551 millions, sur un total global de coûts de 1 596 millions. Elle recommande ainsi l'établissement d'un programme de réduction de coûts, tout en précisant que ce dernier ne doit pas affaiblir l'attractivité de l'Expo (considérée comme juste suffisante avec 53 expositions prévues). Dans ce

contexte, l'expertise arrive au constat qu'il n'est guère possible d'économiser plus de 50 millions.

Pour ce qui est des recettes, l'expertise estime à environ 460 millions le potentiel de sponsoring de la part des partenaires externes.

En ce qui concerne les délais, l'expertise décrit une situation très serrée, voire critique pour la réalisation de l'ensemble du projet, mais arrive à la conclusion que l'ouverture prévue le 3 mai 2001 est malgré tout possible en menant le projet sur un tempo d'enfer.

En terme de management, les experts d'Hayek Engineering demandent l'établissement rapide d'un concept d'exploitation et la mise en place d'un leadership clair, expérimenté et incontesté, centralisé au siège de Neuchâtel et basé sur l'engagement de directeurs entièrement dévoués à leur tâche. Enfin, il est recommandé de transférer les pouvoirs du Comité stratégique d'alors à un comité de direction restreint, plus performant.

La Direction générale d'Expo.01 se déclare à l'aise avec le rapport Hayek parce que, pour la première fois, il met très clairement en évidence, par écrit et au travers d'une vision extérieure à Expo.01, des éléments et des critiques que les directeurs ont fait valoir depuis un certain temps déjà et qui ont mené à la crise d'août 1999.

7 **27.9.1999**
Démission du directeur marketing et du directeur des finances

Le 27 septembre 1999, Aloys Hirzel et Rudolf Burkhalter démissionnent de leur fonction de directeur marketing et de directeur des finances.

La Direction générale ne compte plus que deux membres, Nelly Wenger et Martin Heller, qui ne font partie d'Expo.01 que depuis à peine 7 mois.

8 **4.10.1999**
Décision du Conseil fédéral

Le 4 octobre 1999, le Conseil fédéral confirme son soutien à l'organisation d'une Exposition nationale dans la région des Trois-Lacs. Il fixe toutefois des conditions liées au financement et à l'organisation de la manifestation et décide de la reporter en 2002. Il annonce en outre son intention de proposer au Parlement un crédit additionnel de 250 millions de francs (engagements déjà pris pour 130 millions).

Sur la base d'une analyse approfondie du rapport Hayek, le Conseil fédéral fixe les conditions suivantes au maintien de la manifestation et au versement de ce financement supplémentaire:

- une participation supplémentaire de l'économie privée de 300 millions de francs sous forme d'engagements fermes (engagements déjà pris pour 80 millions);
- la couverture du montant restant de 290 millions de francs (y inclus les 80 millions estimés pour couvrir les coûts du report en 2002) par un redimensionnement du projet d'Expo (abaissement du plafond des coûts), par des contributions supplémentaires fermes des cantons et des communes ou par d'autres recettes.

Le Conseil fédéral a par ailleurs précisé que ces deux conditions devaient être remplies par la direction d'Expo.02 jusqu'à la fin de 1999.

Enfin, le Conseil fédéral demande au Comité stratégique de nommer un Comité directeur comptant cinq personnes.

Le 6 octobre 1999, lors d'une conférence de presse, Nelly Wenger et Martin Heller présentent leur évaluation des propositions et des conditions formulées par le Conseil fédéral. Malgré le manque d'enthousiasme contenu dans la décision du Conseil fédéral du 4 octobre, Nelly Wenger et Martin Heller relèvent le défi, tout en fixant un certain nombre de conditions nécessaires à la poursuite du projet (maintien de l'équipe de direction ad interim, etc.).

9 **6.10.1999**
Désignation du Comité directeur

Conformément à la décision du Conseil fédéral du 4 octobre, le Comité directeur est désigné le 15 octobre 1999.

Le Comité directeur constitue le conseil d'administration d'Expo.02. Il reprend plusieurs compétences du Comité stratégique. Ces compétences englobent notamment la direction stratégique, le contrôle, la collecte de fonds, la diffusion de l'information, la prise de contacts stratégiques avec les secteurs économique, politique et culturel ainsi que la désignation des membres de la Direction générale.

Le Comité directeur se compose de cinq membres:

Le président
Franz Steinegger, représentant de la Confédération

Pierre Dubois, vice-président et représentant des cantons et communes d'accueil
Riccardo Gullotti, porte-parole des milieux économiques
Peter Schmid, représentant des cantons et communes d'accueil
Alois Sonnenmoser, porte-parole des milieux économiques.

10 **octobre à décembre 1999**
Mise en œuvre de la décision du Conseil fédéral / travail des task-forces

Dès le 7 octobre 1999, la Direction générale de l'Expo prend les mesures nécessaires pour:

- évaluer les conséquences du report de l'Exposition nationale en 2002;
- réorienter tout son travail pour parvenir à remplir les conditions du Conseil fédéral en matière de financement (nouvelles recettes et économies sur le projet).

Pour atteindre le premier objectif, des contacts sont pris avec l'ensemble des chefs de projets d'Expo et les quelque 600 contrats liant la direction de l'Expo à des mandataires sont examinés. Ce travail amène la Direction générale à prendre des décisions relatives à la poursuite, à la mise en veilleuse ou à l'interruption des différentes tâches en cours. Ainsi, les travaux dont la poursuite n'est pas immédiatement utile sont suspendus. Enfin, des modalités pour gérer les liquidités jusqu'à la fin de l'année 1999 sont mises en place.

Pour remplir les conditions liées au financement, la présidente de la Direction générale ad interim met sur pied, dès le 12 octobre 1999, une organisation nouvelle, permettant de prendre en charge les problèmes les

plus urgents. 16 task-forces sont ainsi créées pour trouver toutes les possibilités de nouvelles recettes et d'économies sur le projet, dans tous les domaines principaux de l'Exposition :

1. concept et contenu
2. accélération du sponsoring
3. recherches d'économies de nature générale sur le projet
4. recherches d'économies sur les coûts de constructions
5. recherches d'économies sur les coûts des Events + réflexion sur le budget Events
6. recherches d'économies sur les coûts des expositions
7. exploitation
8. communication et relations publiques «et» communication sensible
9. relations politiques
10. contracting «et» renégociations de contrats
11. procédures et aménagement du territoire
12. préparation du budget 11 / 12
13. gestion des liquidités et des engagements
14. marketing
15. management et réduction des coûts de fonctionnement
16. «no limits».

Pour accompagner les travaux des task-forces, la directrice générale d'Expo.02 fait appel à des experts extérieurs (collaborateurs de Hayek Engineering).

La réflexion est conduite dans l'optique de documenter et d'évaluer deux scénarios contrastés:

- un scénario A «concept et projet actuels optimisés»: le concept de 4 arteplages fixes et un arteplage mobile est maintenu. Les grandes lignes du concept sont autant que possible préservées. Dans ce cadre, le maximum d'économies est recherché, aboutissant à deux niveaux de projet: le premier est le «projet optimal» qui maintient l'attractivité et qui constitue le meilleur rapport «qualité-coût». Le second est le projet «à la limite de la rupture». Comme son nom l'indique, les économies sont poussées jusqu'à la limite de la rupture du concept. Dans ce cas, malgré le fait que le projet perd en qualité et en attractivité, il garde une certaine cohérence par rapport au concept initial. Au-delà de la rupture, la perte d'attractivité est telle que le succès de la manifestation serait compromis.
- un scénario B «no limits»: dans ce scénario, tout peut être remis en cause pour obtenir les économies nécessaires (le nombre d'arteplages, leur localisation, etc.). Il n'y a pour seule contrainte que l'objectif d'un déroulement dans la région des Trois-Lacs et en 2002.

La société londonienne Grant Leisure Group (GLG), spécialistes européens reconnus dans l'organisation de grands événements, est par ailleurs mandatée le 15 octobre 1999 par la directrice générale avec un double objectif: appuyer les travaux des task-forces dans la recherche d'économies selon le scénario A et développer, avec la task-force «no limits», toute l'évaluation relative au scénario B.

Les conclusions sont transmises au Comité directeur le 24 décembre 1999 et le rapport final sera transmis au Conseil fédéral le 20 janvier 2000 (voir point suivant).

11 **janvier 2000**
Rapport au Conseil fédéral

Elaboré sur la base du travail des task-forces, le rapport au Conseil fédéral comprend dix conclusions principales :

1. Scénarios no limits

Etudiés par une task-force spécifique, les scénarios «no limits» évaluent les possibilités de suppression d'un ou de plusieurs arteploges, la concentration sur un site, la suppression de toute l'architecture et la suppression des plates-formes sur l'eau ne permettent pas d'atteindre les buts fixés pour la manifestation, ni en terme de calendrier, ni en terme de capacité d'accueil. De plus, contrairement aux attentes, ils se révèlent totalement inopérants en terme d'économies. La capacité et le nombre d'entrées chutent jusqu'à devenir incompatibles avec le caractère national de la manifestation. Enfin, ces scénarios impliquent un report en 2003, voire en 2004. Une analyse est également conduite pour vérifier dans quelle mesure il était possible de mettre sur pied une Exposition nationale pour un montant total d'un milliard. Selon les experts mandatés, ce scénario n'est pas réaliste et il n'existe pas de solution permettant d'accueillir le nombre de visiteurs attendus pour un coût d'un milliard.

2. Economies réalisées sur le concept actuel

Par un travail minutieux, ligne par ligne, de recherche d'économies et de remise en question de certaines composantes du projet sur le concept existant, il est possible de dégager des résultats positifs. Le «projet optimal» A1 permet une économie d'environ 200 millions, alors que le projet «à la limite de la rupture» A2 atteint environ 304 millions d'économies. Des économies sont proposées dans tous les domaines (exemples: réduction de la durée et de la période d'ouverture, réduction du programme marketing, diminution du programme Events et expositions, diminution des coûts de fonctionnement, réduction des constructions).

3. Participation de l'économie privée

En janvier 2000, la participation de l'économie privée ne permet pas d'atteindre l'objectif des 380 millions. Les montants assurés (contrats signés, lettres d'intention) s'élèvent à environ 289 millions, les montants optionnels (avant-projets en négociation) à environ 57 millions, soit au total 346 millions.

4. Projet optimal

Le projet optimal présente un montant d'économies supérieur à 200 millions et il permet de maintenir au mieux l'attractivité et l'ambition initiales de l'Expo. Il ne peut toutefois être retenu car, en terme de budget, il est trop éloigné de la cible fixée par le Conseil fédéral.

5. Projet «à la limite de la rupture»

Même le projet «à la limite de la rupture» (économies de 304 millions) a été difficile à équilibrer. Cette situation est due au fait qu'une partie des économies a été «consommée» par la réestimation de certains postes du budget qui avaient été sous-estimés jusqu'à maintenant (notamment dans le domaine de l'exploitation). Pour équilibrer le budget, des mesures supplémentaires, d'un montant de 114.5 millions, ont été décidées par le Comité directeur. Elles consistent d'une part en des recettes supplémentaires (billetterie et loterie) et d'autre part en une diminution de coûts dans différents domaines (expositions, Events,

constructions, TVA, etc.). Ce budget équilibré ne comprend aucune provision pour risques, imprévus ou surprises. L'Expo n'est pas à l'abri de certains risques ou d'imprévus, comme par exemple des estimations erronées (indexation des coûts, sous-évaluation de certaines rubriques, etc.) ou des éléments non pronostiqués (fréquentation de l'Expo et des Events).

6. La comparaison avec d'autres expositions

Le projet «à la limite de la rupture» se traduit par un coût unitaire (investissement par visite) tout à fait comparable à celui de manifestations récentes analogues (Hanovre, Millennium de Londres, Lisbonne). Cette comparaison démontre que, contrairement à une idée reçue, le projet d'Expo.02 n'est pas particulièrement coûteux, en particulier si l'on tient compte de ses spécificités (projet sur 4 sites). Elle indique également que les budgets d'Expo.02 ont été drastiquement sous-estimés, en tout cas jusqu'à fin 1998.

7. La comparaison avec l'Exposition nationale de 1964

Le coût total des constructions s'élève à 424 millions pour Expo.02 et à 429 millions pour l'Exposition nationale de 1964 à Lausanne (en francs rapportés). Cette comparaison indique que les coûts de construction d'Expo.02 sont très comparables avec ceux de 1964 et cela malgré les choix techniques et constructifs (par exemple construction des plates-formes sur l'eau, déconstruction nécessaire). Elle démontre également que les budgets «constructions» étaient sans rapport avec la réalité jusqu'en décembre 1998.

8. L'impossibilité de faire des économies supplémentaires

Le rapport démontre que le coût du projet ne peut plus être réduit pour diminuer le risque. Aller au-delà de la limite de la rupture équivaldrait à aller au-devant de risques inconsidérés aussi bien sur le plan budgétaire par baisse de recettes que sur le plan de l'impact et du succès de la manifestation. Lorsque les coupes effectuées dépassent un certain niveau, la crédibilité du projet est minée et il en résulte un grave préjudice en terme de recettes. Les experts londoniens estiment que des économies supplémentaires sont impossibles si l'on veut conserver l'esprit de l'Expo, maintenir sa capacité à accueillir les visiteurs prévus et justifier le prix du billet journalier. Il faut en outre rappeler que près de 200 millions ont été dépensés pendant les périodes Expo 2001 et Expo.01.

9. Les retombées économiques d'Expo.02

Selon une étude effectuée à la demande de la Direction générale d'Expo.02 par l'Université de Neuchâtel, il est prévu que la tenue d'Expo.02 engendre un revenu de l'ordre de 2.2 milliards de francs en Suisse, soit 1.2 milliard dans la région et 1.0 milliard dans le reste de la Suisse. Dans le domaine des emplois, les 2.2 milliards de revenus créés par l'Exposition nationale pourraient conduire à la création en Suisse de quelque 17'500 emplois-an, ce qui équivaut à 5'800 emplois durant 3 ans.

10. Poursuivre le projet Expo.02

Le rapport conclut qu'il faut poursuivre Expo.02 pour autant que le problème de la garantie de déficit soit réglé. L'analyse démontre que la manifestation dispose d'un projet vérifié, équilibré et cohérent.

12 **26.1.2000**
Décision du Conseil fédéral

Le 26 janvier 2000, le Conseil fédéral décide, après examen du rapport présenté par Expo.02 de débloquer le crédit additionnel nécessaire à la réalisation de l'Exposition nationale et entre en matière pour une garantie de déficit de 320 millions.

Après un examen approfondi du rapport, le Conseil fédéral est parvenu à la conclusion que

- les principales conditions posées à l'octroi du crédit additionnel dans le domaine de la gestion et de l'organisation ont été remplies,
- Expo.02 dispose d'un budget soigneusement élaboré et solide, qui garantit des économies de plus de 300 millions de francs,
- l'engagement de l'économie correspond aux attentes; l'objectif fixé à cet égard pourra être atteint prochainement voire dépassé à moyen terme.

Pour le Conseil fédéral, la Direction générale et le Comité directeur d'Expo.02 ont ainsi concrètement démontré qu'ils sont en mesure d'organiser l'Exposition nationale. Le Conseil fédéral se déclare ainsi favorable à la réalisation d'une Exposition nationale en 2002 et approuve la poursuite des travaux par l'Association Exposition nationale selon les conclusions du rapport qui lui a été transmis.

EXPO.02: activités «présidente de la Direction générale»

13 **2.2.2000**
Nomination de la directrice générale et des directeurs «finances» et «marketing»

Dès la décision prise par le Conseil fédéral de poursuivre Expo.02 en lui allouant les crédits nécessaires supplémentaires, le Comité directeur renforce l'équipe de la Direction générale en prenant les décisions suivantes:

- nomination de Nelly Wenger en tant que présidente de la Direction générale
- nomination de Walter Häusermann en tant que directeur Finances
- nomination de Rainer Müller en tant que directeur Marketing.

14 **février à mai 2000**
Redémarrage du projet après la décision du Conseil fédéral du 26 janvier 2000

Entre la crise d'août 1999 et le «feu vert» du Conseil fédéral du 26 janvier 2000, le développement du projet a été interrompu. Immédiatement après la décision du Conseil fédéral, il faut prendre les dispositions nécessaires pour assurer la reprise du fonctionnement «normal» d'Expo.02. Pour cela, la directrice générale demande à chaque direction de préparer un rapport contenant :

- un calendrier détaillé des activités de la direction;
- les grandes étapes et les moments-clés de ces prochains mois;
- les enjeux majeurs de la direction pour l'année 2000;
- les dossiers nécessitant une coordination particulière avec les autres directions;

- les points qui méritaient d'être traités rapidement par la Direction générale.

Par ailleurs, 24 groupes de travail sont créés pour traiter les thèmes particuliers et les questions en suspens dans tous les domaines d'Expo.02 (procédures, délais, budget, etc.).

Ce travail en profondeur est présenté par la directrice générale au Comité directeur le 4 mai 2000 dans un rapport intitulé «Etat actuel du projet / Problèmes-clés et enjeux majeurs concernant le Comité directeur». Ce rapport a deux objectifs:

- donner une information générale sur l'état d'avancement du projet, trois mois et demi après la décision favorable du Conseil fédéral;
- faire ressortir les problèmes-clés, ainsi que les enjeux majeurs pour l'année 2000 concernant le Comité directeur.

Ce rapport est accompagné d'un planning détaillé complet (de mai 2000 à l'ouverture en mai 2002) mettant en évidence les principales échéances de la Direction générale et du Comité directeur, en terme de décision et d'information. Ce planning est par ailleurs développé et détaillé à plusieurs niveaux et fixe les tâches à accomplir également par direction et chef de projet. Ce planning s'est avéré un document essentiel dans la gestion des interfaces et un outil très efficace de suivi du projet.

15 **29.2.2000**
Nomination du responsable du Département Information et relations publiques

En date du 28 février 2000, la Direction générale nomme Tony Burgener, responsable du Département Informations et relations publiques.

16 **6.3.2000**
Nomination du Directeur technique

En date du 6 mars 2000, le Comité directeur nomme Rudolf Rast «directeur technique».

17 **9.3.2000**
Rupture de deux pieux sur la plate-forme de Neuchâtel

Le 9 mars 2000, deux pieux métalliques de 50 mètres de longueur soutenant la plate-forme de l'artéplage de Neuchâtel se rompent et coulent. Cet incident de chantier, dont la responsabilité n'incombait aucunement à Expo.02, va entraîner des conséquences très importantes pour la suite des travaux:

- expertises diverses
- contrôle des pieux des plates-formes de Neuchâtel et de Bienne
- mise en place de mesures constructives particulières
- surveillance et limitation des charges sur la plate-forme (y compris pendant la phase d'exploitation).

Ces conséquences ont non seulement un coût très important et des effets médiatiques très négatifs sur la crédibilité du projet, mais elles engagent des négociations conflictuelles très longues entre Expo.02 et l'entreprise en charge des travaux sur les responsabilités des dommages. Elles vont

également impliquer des retards conséquents sur l'avancement des projets.

18 mars à mai 2000
Définition de l'organisation Expo.02 (Comité directeur et Direction générale)

Outre la mise en œuvre des mesures nécessaires au redémarrage du projet après la décision du Conseil fédéral du 26 janvier 2000, le Comité directeur et la Direction générale entreprennent un travail en profondeur pour définir et préciser les modalités de fonctionnement d'Expo.02 et les relations entre les autorités de décision. Menée par un bureau spécialisé dans ce domaine, ce travail va aboutir à deux documents:

- Rapport Start-up / pilotage stratégique (mars 2000)
- Organisation Expo.02 (mai 2000).

Dans le détail, ces rapports précisent:

- les rôles respectifs du Comité directeur et de la Direction générale et les règles de leur coopération
- la structure de direction :
celle-ci prévoit d'une part une direction générale composée de 7 directeurs subordonnés à la présidente et d'autre part des chefs d'artefrages, également directement placés sous la responsabilité de la présidente qui désigne un délégué de la Direction générale (DDG) pour la représenter auprès des chefs d'artefrages. Ce rôle sera tenu dans un premier temps par le directeur technique (phase des travaux), puis par le directeur d'exploitation (phase d'exploitation)
- la philosophie de l'organisation et le fonctionnement interne
- le rôle de la présidente de la Direction générale
- le cahier des charges de chaque direction
- les compétences financières
- le rythme de direction
- le règlement des compétences
- l'organisation de la mise en place et les rôles du pilotage stratégique et opérationnel
- les procédures d'escalade en cas de divergence
- la structure de reporting du projet pour le Comité directeur et la Direction générale.

19 juillet 2000
Modalités d'organisation de la Direction générale

Dès sa désignation, la directrice générale fixe des modalités précises de fonctionnement de la Direction générale. Ce fonctionnement fait l'objet d'une période-test, à l'issue de laquelle, en juillet 2000, un certain nombre de compléments sont encore apportés.

Il est alors défini trois types de sujets qui doivent être traités par la Direction générale :

1. Les sujets «courants»
Ceux doivent être présentés chaque semaine lors des séances de Direction générale sur la base d'un ordre du jour établi préalablement et accompagné de tous les documents nécessaires à la décision.
2. Les sujets importants, à discuter de façon approfondie
Il existe un certain nombre de sujets importants qui exigent des discus-

sions approfondies, incompatibles avec le temps disponible en séance de Direction générale. Pour ces sujets, il est prévu une réunion mensuelle d'un jour complet. L'ordre du jour est établi plusieurs jours à l'avance et est accompagné pour chaque thème à traiter d'un document présentant les enjeux principaux et les décisions à prendre par la Direction générale.

3. Un point régulier sur l'ensemble du projet

Compte tenu de la pression exercée sur toutes les directions, il est très difficile de dégager le temps nécessaire pour que la Direction générale puisse procéder à des revues complètes du projet ou de certaines de ses composantes principales. De telles réflexions sont pourtant indispensables pour dégager une vision globale sur le projet et, cas échéant, prendre certaines décisions de réorientation. Dans cette perspective, il est prévu des réunions trimestrielles de deux jours complets. Celles-ci ont lieu à des dates fixées longtemps à l'avance. L'ordre du jour est préparé en séance de Direction générale, un mois à l'avance. Si nécessaire, des invités extérieurs (experts, etc.) sont conviés.

Outre ce système «triple» de séances de Direction générale, la directrice générale rencontre en bilatéral chaque semaine pendant une heure chaque directeur, ainsi que la responsable du Département juridique et le responsable du Département Informations et relations publiques. Il en va de même avec les chefs d'artefactes avec lesquels une réunion hebdomadaire est prévue en présence du délégué de la Direction générale. Une séance par semaine a lieu également avec le responsable du pilotage opérationnel.

L'ensemble du fonctionnement de la Direction générale est supervisé et coordonné par le secrétariat général de la Direction générale. Placé sous la responsabilité de l'adjoint direct de la directrice générale, le secrétariat général assure l'établissement des ordres du jour des séances et le suivi étroit des décisions. Il joue en outre un rôle essentiel de coordination entre la directrice générale d'une part et les autres partenaires d'autre part (directions, Comité directeur, partenaires externes, etc.).

20

juin 2000

Comparaisons avec Hanovre 2000

L'Exposition universelle EXPO 2000 HANOVRE se tient du 1er juin au 31 octobre 2000. Elle est suivie de très près par les différentes directions d'Expo.02. Les responsables d'Expo.02 rendent plusieurs visites à leurs homologues allemands pour analyser «in situ» certaines problématiques particulières (sécurité, exploitation, contenu artistique, structure de management, communication, gestion du personnel, etc.).

Certaines expériences (bonnes ou mauvaises) faites à Hanovre ont alimenté la réflexion pour le développement du projet Expo.02.

21

juillet 2000

Evaluation du sponsoring / financement des expositions

Lors de la séance du 6 juillet 2000, la directrice générale présente au Comité directeur le résultat d'une analyse complète sur l'évolution du sponsoring et l'un de ses corollaires, le financement des expositions.

Ce rapport a pour objectif de:

- évaluer les risques financiers pour Expo.02;
- prendre toutes les mesures utiles afin de diminuer ce risque d'une part et assurer la réalisation des expositions dans les délais d'autre part.

Sur la base de ce rapport, le Comité directeur prend les décisions suivantes:

- préfinancement interne des études d'avant-projets pour les 28 expositions non financées actuellement (53 projets moins les 25 actuellement financés);
- préfinancement de la phase suivante (planification du projet) pour les 7 projets.

Cette décision permet ainsi d'avancer les études sans prendre du retard.

22 juillet à novembre 2000 Démarches d'économies sur les appels d'offres des entreprises générales

En juillet 2000, la situation des contrats avec les entreprises générales pour la construction des arteplages se présente de la façon suivante:

- les contrats avec les trois entreprises générales sont signés en date du 6-7 juillet 2000. Ces contrats ne sont pas encore accompagnés des annexes qui décrivent de manière précise et définitive l'ensemble des objets;
- les appels d'offres à sous-traitants sont sur le point d'être lancés;
- le détail des prix est connu à la fin du mois d'octobre (rentrée des offres).

Le but des appels d'offres à sous-traitants est de faire jouer la concurrence et ainsi d'obtenir des conditions qui doivent permettre de réaliser le programme prévu.

Cependant, il n'est pas possible d'exclure l'éventualité de résultats d'appels d'offres ne permettant pas d'aller au-delà du programme minimal sur lequel les entreprises se sont d'ores et déjà engagées contractuellement (en raison de l'augmentation des coûts de la construction). Ce programme minimal se présente de la façon suivante:

- 92 % du programme garanti pour l'arteplage de Morat
- 85 % du programme garanti pour l'expoparc de Bienne
- 90 % du programme garanti pour le forum de Bienne
- 94 % du programme garanti pour l'arteplage d'Yverdon-les-Bains
- 90 % du programme garanti pour l'arteplage de Neuchâtel.

Il faut ainsi anticiper la situation dans laquelle seul le programme minimal peut être garanti au retour des appels d'offres à sous-traitants. Dans cette perspective, il faut développer, dans le courant de l'été, un ou plusieurs scénarios permettant de se placer dans l'hypothèse la plus défavorable (de 85 % à 94 % du programme garanti selon les arteplages) à laquelle il fallait encore déduire 5 %, pour préserver une certaine marge de manœuvre.

Sur la base d'une méthode de travail et d'instructions données par la directrice générale, le développement de scénarios d'économie est mené

par le directeur technique et les chefs d'arteplages et leurs équipes, auxquels sont associés les designers. La Cellule Masterplan et des experts externes sont également impliqués pour toutes les vérifications relatives au fonctionnement et à l'attractivité (ECU).

Ces scénarios sont analysés par la Direction générale au cours de cinq séances extraordinaires d'une journée entre septembre et novembre 2000. Le retour des offres montre un surcoût de plus 75 millions, s'expliquant en particulier par des coûts de construction en hausse. La Direction générale établit des projets de référence pour les 4 arteplages, tout en arrêtant des économies de 43 millions.

Le 14 novembre, le Comité directeur valide ses projets de référence. La cible de 43 millions d'économies est décidée et le Comité directeur valide une augmentation globale des coûts de construction de 28 millions par rapport au budget de janvier 2000.

23 août 2000
Marketing et communication Expo.02

La Direction générale approuve le 16 août 2000 les concepts sur lesquels seront basés l'ensemble des activités opérationnelles d'Expo.02 dans les domaines du marketing et de la communication. Ces concepts, élaborés par la Direction Marketing et le département IRP ont été finalisés avec l'appui des experts de Grant Leisure Group (Londres) et de Strata Marketing (Vancouver).

Le concept a été approuvé par le Comité directeur le 12 octobre 2000, après avoir fait l'objet de discussion auprès de l'Advisory Board Marketing & Communication et du Conseil touristique.

24 août 2000
Vérification globale du projet

En août 2000, la directrice générale charge des experts britanniques, spécialisés dans l'organisation d'événements de faire une évaluation globale de l'état d'avancement des travaux dans certains des secteurs phares de Expo.02.

Il s'agit de faire le point sur différents aspects concernant certains des principaux domaines de l'exposition, pour déterminer si ces derniers sont en phase les uns avec les autres et savoir si l'on ne s'écarte pas de la ligne de conduite adoptée pour réaliser les objectifs clés de Expo.02 (fonctionnalité, nombre de visiteurs attendus, etc.). Un autre objectif important est de se faire une idée aussi exacte que possible de ce que pourrait représenter une visite à Expo.02 du point de vue des visiteurs. Lorsque cela est possible, des commentaires sont apportés à la lumière d'autres expositions, notamment Expo 2000 de Hanovre et le Dôme du Millénaire, à Londres.

Dans l'ensemble, l'objectif est de vérifier l'état d'avancement du projet depuis la dernière analyse complète de ce type (décembre 1999); il s'agit de mettre en lumière les domaines présentant un risque potentiel, afin de prendre les mesures qui s'imposent, et ceux pour lesquels la situation semble en bonne voie.

Les principaux domaines examinés sont le masterplan, les expositions et animations, les transports, le marketing et l'exploitation.

Une des conclusions principales de cette analyse a trait à l'attractivité des sites. Les experts émettent de réelles craintes que cette attractivité soit considérablement inférieure aux besoins. Ceux-ci redoutent également des problèmes de délais dans la réalisation des projets d'expositions. Les experts recommandent en outre d'accorder une plus grande importance au domaine de l'exploitation.

25 12.10.2000
Nomination du directeur Exploitation

En date du 12 octobre 2000, la Direction générale et le Comité directeur nomment Frédéric Hohl, «directeur d'exploitation».

26 14.11.2000
Préfinancement de trois projets d'expositions

Sur proposition de la Direction générale, le Comité directeur accepte le préfinancement de la réalisation des projets «Panorama de la bataille de Morat», «Atelier Zérodeux» et «Blindkuh». Il s'agit pour Expo.02 d'assumer le risque financier sur les montants qui n'ont pas encore été pris en charge par des sponsors. Cette décision concerne trois projets partiellement financés par des partenaires et pour lesquels le délai de réalisation devient critique et impose soit l'abandon (avec comme corollaire la perte de la partie financée par le sponsor) soit le financement par Expo.02 de la partie manquante.

27 décembre 2000
Projet de base Expositions

Dès septembre 2000, il apparaît nécessaire de «fixer» le projet, en définissant un projet de base garanti par Expo.02. Les critères pour établir ce projet sont les suivants:

- il comprend tous les projets financés (contrats et lettres d'intention) et les projets partiellement financés ;
- il intègre les projets indispensables pour assurer l'équilibre entre les 4 arteplages.

Sur cette base, un projet de base comprenant 37 expositions est défini (11 à Bienne, 8 à Morat, 9 à Neuchâtel, 8 à Yverdon et un projet spécial).

En date du 19 décembre 2000, le Comité directeur approuve la définition du projet de base. 11 projets sont définitivement abandonnés et 21 projets mis sous «last call» (fixation d'un délai pour parvenir à obtenir un financement. Ce délai passé, le projet est abandonné).

	Total	Contrats	Lettres d'intention	Pré-financés par Expo.02	
				financés partiellement + Pools.p.	non financés
Bienne	11	6	4	1	
Morat	8	3	1	3	1
Neuchâtel	9	4	2	0	3
Yverdon	8	4	2	1	1
Spéciaux	1	0	0	1	0
Totaux	37	17	9	6	5

La définition d'un projet de base est une étape particulièrement importante d'Expo.02; elle permet pour la première fois de fixer un programme assuré d'expositions et de concentrer prioritairement les efforts de sponsoring et de développement sur les expositions qui en font partie.

A ce moment-là, Expo.02 vient de perdre deux projets extrêmement importants avec l'abandon par des sponsors de deux projets à Yverdon. L'arteplage d'Yverdon, après avoir promis d'être parmi les plus attractifs, devient le plus problématique.

Cependant, personne ne considère comme une hypothèse sérieuse des départs supplémentaires de sponsors et les espoirs sont réels de voir financer quelques projets parmi les plus attractifs des «last calls».

Mais les défections des deux partenaires à fin 2000 sont suivies de celles de deux autres en février 2001.

Parmi les 21 last calls, seul un projet, «Le Jardin de la violence», trouve preneur. Par ailleurs, pour renforcer l'attractivité de l'arteplage d'Yverdon, le Comité directeur accepte de financer le projet OUI en juillet 2001.

28 **22.12.2000**
Signature des annexes aux contrats avec les entreprises générales

Expo.02 et les entreprises générales signent les annexes des contrats de juillet 2000. Ces documents essentiels fixent un certain nombre de points principaux régissant les relations entre Expo.02 et les entreprises générales (exemples: annexe décrivant de manière définitive l'ensemble des objets à réaliser, annexe fixant le planning, annexe «qualité», annexe précisant les plans de paiement, etc.).

29 **novembre à décembre 2000**
Renforcement des équipes d'arteplages

Suite à des retards constatés dans l'avancement des avant-projets d'exposition, des structures sont mises en place par la Direction générale. Des cahiers des charges sont établis et des managers de projets sont recrutés d'urgence pour soutenir les équipes d'arteplage. La Direction technique accepte de prendre la responsabilité des expositions déjà au stade des avant-projets. Grâce à ce renfort, le retard sera progressivement comblé.

30 **23.1.2001**
Création d'une direction «Partenariats»

Sur proposition de la Direction générale, le Comité directeur accepte le 23 janvier 2001 la création d'une Direction «Partenariats» placée sous la responsabilité de René Stammbach.

31 **23.1.2001**
Programme de base Events

Au début de l'année 2001, alors que les recettes sponsoring n'augmentent pas et que les délais deviennent critiques, il apparaît nécessaire de fixer un programme de base Events assuré par le budget Expo.02.

Approuvés le 23 janvier 2001 par le Comité directeur, les principes pris en considération pour définir le programme Event sont les suivants:

1. le préfinancement d'une partie du programme est assuré par le budget d'Expo.02;
2. la réalisation d'une deuxième partie du programme est dépendante du sponsoring;

3. le choix du programme assuré par le préfinancement d'Expo.02 a été fait dans le but d'obtenir le meilleur équilibre possible entre les objectifs «culturels» et «grand public» et entre l'animation diurne et nocturne, d'offrir le meilleur potentiel en terme d'attractivité (ECU) et de garantir la réalisation des projets importants (journées d'ouverture et de clôture, 1er août, Little Dreams).

Le programme assuré comprend ainsi une offre équilibrée, comprenant les projets importants et assurant par conséquent une attractivité générale sur les 4 arteplices. Le sponsoring doit servir à augmenter le programme en renforçant son attractivité. Si des parties du programme préfinancées par Expo.02 sont sponsorisées, les sommes encaissées viendront diminuer le risque.

Le coût du programme Events est de 94.4 millions et les risques s'élèvent à 24.5 millions. Ces chiffres correspondent aux valeurs annoncées dans le rapport au Conseil fédéral.

32 février 2001
Lancement de la vente de billets

Expo.02 lance la vente de billets dans les canaux indirects (entreprises, associations / groupes, écoles, tours-opérateurs).

33 14 mai 2001
Un an avant l'ouverture

Une campagne de communication est lancée «1 an avant l'ouverture». Expo.02 accueille 500 hôtes d'honneur sur la plate-forme de Neuchâtel et lance le groupe des «Ambassadeurs d'Expo.02», sous la responsabilité de Jean-François Roth, ministre de la République et canton du Jura. Une campagne publicitaire est par ailleurs présentée (TV, cinémas).

34 19 et 20 mai 2001
Portes ouvertes

Expo.02 organise deux journées portes ouvertes qui rencontrent un grand succès avec 66'000 visiteurs sur les 4 arteplices. C'est le premier contact direct de l'Exposition nationale avec ses futurs visiteurs.

35 mai 2001
Nouvelle structure pour les projets d'expositions

A une année de l'ouverture, l'élaboration des plans détaillés et la construction des projets d'exposition sont considérées comme l'un des enjeux majeurs des prochains mois. Elles requièrent d'Expo.02 une organisation efficace, sans faille, qui doit permettre de réaliser les expositions en maintenant les exigences de délais, de coûts et de qualité.

Dans cette optique, la Direction générale d'Expo.02 décide d'accélérer la décentralisation vers les arteplices. Elle confie ainsi la responsabilité de l'achèvement des projets d'exposition aux chefs d'arteplice (CA) et à leurs équipes, auxquelles sont désormais rattachés les coaches et les architectes de la Direction artistique. Le délégué de la Direction générale (DDG), R. Rast, par ailleurs directeur technique, est le répondant direct des chefs d'arteplice et il accepte la responsabilité de la planification et de la construction des projets d'exposition au sein de la Direction générale.

Dans les différentes équipes d'arteplices, c'est désormais le manager des expositions (MPE) qui est l'interlocuteur direct des responsables de projets externes (RPE). C'est cette personne qui est le répondant des partenaires externes et qui assume la responsabilité opérationnelle, au nom du DDG et des CA.

Le directeur artistique, M. Heller, assume pour sa part la responsabilité du développement du contenu des expositions et veille à ce que les projets soient réalisés avec une qualité optimale.

36 **juin 2001**
Dégâts aux plates-formes

D'importants dégâts sont occasionnés sur des dalles des plates-formes lors de la phase de montage des structures (toits et tours) à Neuchâtel et Bienne. Les entreprises générales se renvoient mutuellement la responsabilité.

Ces événements accroissent encore les difficultés de gestion des plates-formes survenues après la rupture de deux pieux métalliques en mars 2000. Ils impliquent des contrôles supplémentaires des plates-formes, de nouvelles mesures constructives particulières et une surveillance accrue des charges.

De longues négociations sont engagées pour définir les responsabilités des dommages, ce qui implique des retards sur l'avancement des projets et une pression sur les coûts.

37 **9.7.2001**
Création d'une Direction Events

Peu après la décision du Conseil fédéral de janvier 2000, la structure d'organisation d'Expo.02 a été entièrement redéfinie.

Les structures de management, les rôles précis de chaque direction, les processus de décision et de fonctionnement ont été précisément définis. Dans le cadre de ces réflexions, s'est posée la question de la place des Events et de l'éventuelle création d'une direction.

La décision a finalement été prise de ne créer que six directions (finances, marketing, artistique, exploitation, technique) et de maintenir le Département Events rattaché à la Direction artistique. La préoccupation principale était alors de garder une cohérence d'ensemble du domaine artistique, en maintenant dans une seule direction le volet «expositions» et le volet «Events».

Au cours de l'année 2000 et au début de l'année 2001, cette répartition a été rediscutée formellement en Direction générale à deux reprises à la suite de la constatation de conflits entre la Direction artistique et son Département Events.

En janvier 2001, la Direction générale, persuadée de la nécessité de la création d'une Direction Events, a accepté de suspendre sa décision, la Direction artistique s'étant engagée à améliorer son fonctionnement par une meilleure définition des modalités de collaboration avec le Département Events.

Mais aucune proposition ne parvient à la Direction générale et dans l'intervalle cette dernière met en place un suivi accru des activités du Département Events et entreprend de régler les interfaces entre les Events et les autres directions.

En juin, le Département Events traverse une crise grave. Trois de ses responsables annoncent leur démission et les relations entre le Département Events et la Direction artistique se détériorent. La Direction générale en arrive à la conclusion qu'il n'est plus possible de faire travailler ensemble les responsables de la Direction artistique et du Département Events. Malgré les deux ans passés par les Events au sein de la Direction artistique, la vision artistique d'ensemble est un échec.

A 10 mois de l'ouverture, la situation est prise très au sérieux, notamment pour éviter des retards irrécupérables dans la préparation des spectacles et des productions.

Dans ce contexte, la Direction générale est d'avis que la seule façon de surmonter cette crise est de séparer le Département Events de la Direction artistique et de créer immédiatement une nouvelle direction «Events».

La directrice générale décide par ailleurs de mettre sur pied immédiatement une task-force chargée de mener une analyse approfondie de la situation du Département Events. Cette analyse doit permettre de définir les conditions de fonctionnement de la nouvelle direction, en particulier les modes de collaboration avec les autres directions.

Le Comité directeur accepte la création de la Direction Events dans sa séance du 9 juillet 2001, placée désormais sous la responsabilité de Daniel Rossellat qui devient directeur.

38 **juin à septembre 2001**
Attractivité et équilibre des arteploges

A quelque 8 mois de l'ouverture d'Expo.02, la Direction générale fait le point sur des données essentielles pour l'organisation et le succès de la manifestation:

- l'attractivité,
- la capacité,
- la répartition des projections de visite sur les 4 arteploges

dans un contexte où les rentrées «sponsoring» sont moins importantes que prévu et après avoir enregistré au début de l'année le départ de 4 sponsors très importants.

Ce sont les raisons pour lesquelles la directrice générale demande à des experts internationaux de mener une analyse complète du projet qui a abouti à un rapport intitulé «Evaluation de l'attractivité et du potentiel des arteploges ainsi que de l'équilibre entre les arteploges» transmis à la Direction générale le 7 août 2001.

Sur cette base, la Direction générale fixe une hypothèse relative aux projections des visites par arteploge, tout en affirmant son intention de tout mettre en œuvre pour garantir un équilibre relatif entre chaque arteploge. Se référant à cette hypothèse, la Direction générale se penche également sur les valeurs d'attractivité des arteploges. Elle constate que

ces valeurs sont en baisse constante depuis plusieurs mois pour des raisons budgétaires. Enfin, la Direction générale se penche sur les durées potentielles de file d'attente. Selon ses hypothèses, ces durées sont à la limite de l'acceptable, notamment lors des journées de forte affluence. Pour améliorer cette situation, le seul moyen serait d'injecter de l'argent dans le contenu, mais la situation budgétaire ne le permet pas.

La directrice générale rédige un rapport à l'intention du Comité directeur faisant l'état complet de la situation.

Sur la base de ces différents constats, la Direction générale prend 8 mesures pour favoriser l'attractivité et la capacité des arteplices et améliorer l'équilibre entre les sites:

- Démarche active pour augmenter les valeurs d'attractivité (ECU) des expositions
- Démarche active pour donner la priorité, dans le programme Events, à des projets valorisant l'attractivité
- Solliciter à très court terme les partenaires de Bienne pour examiner les possibilités de sponsoriser des Events
- Mise en place d'une politique marketing et communication tenant compte des nouvelles données d'attractivité et de répartition des visiteurs.
- Développer des systèmes de régulation de la capacité pour assurer un certain équilibre entre les arteplices. (par exemple mesure pour réorienter certains visiteurs sur d'autres arteplices en cas d'atteinte de limite de capacité)
- Développer des solutions de repli pour faire face à des scénarios inattendus (nombre de visiteurs, répartition entre les arteplices, etc.)
- Accorder la priorité du sponsoring aux Events
- Solliciter l'aide du Conseil fédéral pour remobiliser l'économie afin de remplir les objectifs «sponsoring» fixés dans le rapport au Conseil fédéral.

39 **septembre à octobre 2001**
Economies supplémentaires

Pour faire face d'un côté à une nouvelle augmentation des coûts du projet dans les domaines de l'exploitation et des constructions et de l'autre à un manque de recettes sponsoring, et pour éviter des problèmes de liquidités, un nouveau train d'économies est mis en place. La baisse de coûts est d'environ 50 millions, mais 10 millions sont réservés pour résoudre des problèmes ultérieurs. Tous les domaines du projet sont concernés (frais généraux, exploitation, expositions, Events, garderies, constructions) et des projets entiers sont abandonnés.

Cette démarche d'économies supplémentaires a nécessité un «reengineering» complet du projet à moins de 9 mois de l'ouverture, à la limite du «risque délais».

40 **septembre 2001**
Révision des recettes

En septembre 2001, la Direction générale fait une revue générale du projet du point de vue des recettes. Tous les projets sont analysés dans le détail de ce point de vue (sponsoring, billetterie, hébergement, loterie, sales on site, Events, parking, navigation, restauration, etc.). Sur cette base, la Direction générale puis le Comité directeur adaptent les cibles de

recettes dans plusieurs domaines (sponsoring: – 113 millions / diverses recettes exploitation et marketing: – 18 millions).

41 **11 octobre 2001**
Lancement de la vente des billets dans les canaux directs

C'est le 11 octobre 2001 qu'a lieu le lancement de la vente de billets dans les canaux directs à St-Gall. Expo.02 est hôte d'honneur à l'OLMA de St-Gall et le conseiller fédéral Samuel Schmid reçoit des mains de la directrice générale le premier billet d'entrée pour la manifestation. Une nouvelle campagne publicitaire est lancée (TV, annonces, affiches). La vente est possible dans 600 stations de gare de la Suisse. Enfin, les centres d'appel pour individuels (SDM) et groupes (Local Operator) opérationnels sont ouverts.

42 **octobre 2001 à mai 2002**
Concept d'exploitation

La Direction générale adopte le concept d'exploitation en préparation depuis plusieurs mois au sein de la Direction d'exploitation. Ce document très complet fixe dans les moindres détails les modalités de fonctionnement d'Expo.02 en période d'exploitation.

Le concept de base prévoit la création d'un quartier général (le CCO, centre de conduite des opérations) pour le management d'Expo.02 durant la phase d'exploitation. Ce CCO est situé dans les bureaux de la Direction Exploitation à la Place du Port 2.

En parallèle au CCO, le concept prévoit un quartier général par arteplage selon le même dispositif, qui doit être localisé à proximité du centre de conduite de l'arteplage (CCA). La cellule DDG (délégué de la Direction générale) doit assurer une permanence 24 heures sur 24 pendant les phases-test et les 159 jours d'exploitation.

Les fonctions d'APB (responsable d'exploitation sur arteplage) et du duty manager (responsable général du déroulement des opérations) sont créées. La fonction de duty manager par arteplage doit être assurée par trois APB et par le CA à 50%.

Le concept d'exploitation prévoit tous les cas des figures et les modalités de décision et de fonctionnement qui s'y rapportent. Les compétences de chaque niveau sont définies cas par cas et des décisions réservées sont prises.

Un programme de formation complète est mis sur pied dès le mois de novembre pour répéter toutes les situations et se familiariser avec les méthodes. Chaque semaine, des exercices ont lieu et plusieurs journées-test sont organisées. Plusieurs de ces exercices ont lieu sous la direction de la présidente de la Direction générale qui fait deux tournées complètes des arteplages pour tester le degré de préparation des chefs d'arteplage et des futurs responsables d'exploitation (duty managers).

43 **13.12.2001**
Management information system

La Direction générale approuve un «management information system» (MIS) prévu pour la phase d'exploitation. Ce système, qui a pleinement joué son rôle, a permis d'offrir un résumé quotidien des principaux

indicateurs opérationnels et financiers, l'objectif étant de disposer d'un outil d'analyse qui permet un accès rapide aux chiffres clés (nombre de visiteurs, durée moyenne des files d'attente, taux d'occupation des parkings, finances, billetterie, etc.), des analyses pertinentes et des décisions rapides.

44 **20.12.2001**
Contingency planning

La Direction générale approuve des «contingency plannings» qui décrivent des scénarios prévus pour la mise en place de plans d'urgence dans les cas suivants:

- Déséquilibre des visites entre les arteploges
- Déséquilibre entre AP avec une demande n'atteignant pas les capacités
- Déséquilibre entre les différents jours de la semaine
- Fréquentation générale faible
- Gestion de l'impact des heures de pointe sur site (12h00–16h00)
- Gestion de l'impact des longues files d'attente
- Taux de fréquentation faible aux soirées Expo.02
- Prix paraissant excessif
- Demande excessive en matière de transport.

45 **4./5.5.2002**
Preview Days

Durant deux jours, sont organisés sur les arteploges des «preview days» pour les journalistes de toute la Suisse et de l'étranger. Ils seront plus de 550 à parcourir les arteploges à cette occasion. L'accueil réservé par la presse est excellent.

46 **5./12.5.2002**
Journées-tests

Les journées du 5 et 12 mai 2002 sont consacrées à des tests en grandeur réelle. Ces tests sont réalisés à l'aide d'utilisateurs constitués de membres du personnel d'Expo.02 et de public invité (près de 20'000 personnes sur les deux jours). Un rapport est établi par chaque responsable de projet à son directeur qui établit une synthèse pour le délégué de la Direction générale. Deux séances de Direction générale spéciales sont organisées les 6 et 13 mai afin de faire l'analyse des tests effectués et avec décisions sur les mesures correctrices majeures à prendre. Ces deux journées permettent ainsi d'entreprendre toute une série d'actions pour améliorer le fonctionnement des installations et l'accueil des visiteurs.

47 **14.5.2002**
Journée d'ouverture

Expo.02 est inaugurée à la Patinoire de Neuchâtel en présence de 2'200 invités et en direct sur tous les canaux de la télévision suisse. Le spectacle est ponctué de quatre discours: le président de la Confédération Kaspar Villiger, le président de l'Assemblée générale Francis Matthey, le président du Comité directeur Franz Steinegger, la présidente de la Direction générale Nelly Wenger.

3'300 personnes sont ensuite invitées à dîner sur les 4 arteploges et à assister au spectacle d'ouverture de François Rochaix.

L'organisation de cette journée a fait l'objet d'un très grand soin, compte tenu de sa complexité extrême et des enjeux très importants qu'elle représente. Il a notamment fallu gérer la répartition des 3300 invités sur les 4 arteploges. Une longue préparation, au cours de laquelle tous les détails ont été examinés et testés, a été nécessaire.

La journée s'est bien déroulée, sous le soleil, puis sous les étoiles... après 15 jours de pluie quasi ininterrompue.

La manifestation ouvre ses portes au public le 15 mai à 9h30.

48 **mai à octobre 2002**
Contrôle qualité

Une des préoccupations majeures pendant la manifestation est de maintenir, voire améliorer la qualité dans tous les domaines (accueil, propreté, restauration, etc.). Ce contrôle qualité est opéré à trois niveaux:

- dans l'optique de la fonctionnalité de l'arteplogage, chaque chef de service des domaines concernés procède à des contrôles quotidiens au moyen de check-lists. Il rapporte chaque semaine au chef d'arteplogage et à la Direction générale;
- un contrôle de qualité est mis en place dans l'optique directe des visiteurs. Des personnes désignées par la Direction d'Exploitation («mystery men») se rendent très régulièrement sur les arteploges et vérifient toute une série de critères, en rapportant le résultat de leur démarche sur des questionnaires;
- enfin un contrôle régulier est effectué directement par la Direction générale qui dispose, dans le cadre du controlling opérationnel, de personnes spécialement désignées à cet effet. Il s'agit en particulier de surveiller l'application des mesures décidées, mais également de mettre en œuvre dans des délais très courts des mesures urgentes. Pour sa part, la présidente de la Direction générale procède deux fois par semaine personnellement à des tournées des arteploges dans l'optique du maintien de la qualité des sites. Elle réunit par ailleurs le controlling opérationnel une fois par semaine;

Les questions de qualité sont régulièrement traitées lors des séances hebdomadaires de la Direction générale et lors de celles de la Direction opérationnelle qui se tiennent également une fois par semaine.

49 **juin 2002**
Organisation de l'après-Expo.02

La question de l'après-Expo.02 est évoquée dès le mois de juin 2001. C'est cependant en décembre 2001 que la Direction générale approuve un premier concept et fixe le nombre de collaborateurs par direction, ainsi que leurs tâches pour les phases d'exploitation et de l'après-Expo.02.

Le Comité directeur approuve en juin 2002 le concept définitif de liquidation. Celui prévoit les principales étapes suivantes:

- L'organisation opérationnelle se transforme au 1er janvier 2003 en une organisation de liquidation.

- La responsabilité de la liquidation est assumée par l'Assemblée générale de l'Association Expo.02. Le Comité directeur assume la responsabilité de la conduite stratégique de la liquidation.
- Le Comité directeur donne décharge à la Direction générale.
- La Direction générale dans sa forme actuelle sera dissoute au 31.12.2002.
- Le Comité directeur nomme un administrateur de la liquidation qui assume la conduite opérationnelle. L'administrateur de la liquidation dirige 4 départements.
- L'ancienne Direction générale est chargée d'élaborer le rapport final de la manifestation.

50 **juillet 2002**
Problèmes avec les «sales» (magasins)

Le concessionnaire en charge des «sales» est confronté dès le mois de juin à de sérieuses difficultés financières. Le concessionnaire peine à offrir des magasins attractifs. Il décide progressivement de fermer plusieurs locaux sur les 4 arteplices. La Direction générale se substitue dans l'urgence et réaménage à ses frais les magasins. Elle est ainsi obligée d'entreprendre une démarche complexe afin de réutiliser le plus judicieusement possible les locaux laissés libres. Plusieurs locaux seront transformés en espace de pique-nique, d'autres en espaces d'exposition ou de restauration ou dédiés à l'information.

51 **août à septembre 2002**
Heures d'ouverture

Dès le 4.7.2002, vu le succès de la manifestation, la Direction générale décide de prolonger l'heure d'ouverture des arteplices jusqu'à 2h00 du matin.

Le 10 août, les visiteurs sont toujours très nombreux (avec comme corollaire, l'augmentation des files d'attente à l'entrée des expositions); la Direction générale décide alors de modifier les heures d'ouverture en avançant l'ouverture à 09.00 heures le matin au lieu de 09h30.

Dans cette même optique, la Direction générale prolonge dès le 27 septembre les heures d'ouverture des expositions jusqu'à 21h00, à la place de 20h00. L'ouverture du Nuage d'Yverdon-les-Bains est prolongée jusqu'à 22h00.

52 **juin à septembre 2002**
Campagnes publicitaires additionnelles

Entre juin et sept. 2002, Expo.02 lance deux vagues de campagnes publicitaires additionnelles en Suisse, en France et en Allemagne (TV, radio, annonces, affiches).

53 **mai à octobre 2002**
Réduction des coûts

Pour compenser les baisses de recettes constatées, la Direction générale entreprend en cours de manifestation un travail d'économie et de réduction des coûts au travers de l'ensemble des directions / arteplices. Des mesures sont mises en œuvre dans le domaine de l'exploitation (exemples: fermeture du parking de Brügg, arrêt des bus shuttles à 24 h. du dimanche au jeudi, réduction du nombre de trajets Iris) et également

dans d'autres domaines (publication du journal Expo 3 fois par semaine seulement, réduction du personnel dans certaines directions). Au total, ce sont 20 millions qui sont économisés en cours d'exploitation.

54 août 2002
Crédit complémentaire

En août 2002, les estimations faites sur les premiers mois d'exploitation révèlent la très probable apparition d'un nouveau manque de ressources financières en raison de recettes visiteurs manquantes. Malgré les mesures prises par la Direction générale (campagne marketing, introduction du last minute pass) et le fort succès de la pré-vente, la vente des billets apporte moins de recettes que prévu pour trois raisons principales:

- Comportement des visiteurs
 - les visiteurs utilisent plus que prévu leur passeport saison;
 - les visiteurs venant de régions plus éloignées se sont décidés moins souvent que prévu pour une visite de plusieurs jours. La vente de passeports 3 jours a donc souffert en faveur de passeports 1 jour et de passeports soirée;
 - les visiteurs venant de régions plus éloignées se sont décidés en majorité pour une excursion d'un jour à Expo.02 et ont souvent visité plus d'un artepilage par jour.
Ce comportement des visiteurs a pour conséquence une vente de billets inférieure aux prévisions.
- La pré-location a eu plus de succès que prévu (billets avec rabais plus nombreux que prévu).
- Les étrangers se rendent en moins grand nombre que prévu à Expo.02 et cela pour les raisons suivantes:
 - recul enregistré au niveau du tourisme international;
 - climat de consommation retenu sur les principaux marchés de provenance des visiteurs étrangers, la France et l'Allemagne;
 - un franc suisse fort / introduction de l'euro;
 - tendance négative dans la branche du tourisme: selon l'Office fédéral de la statistique, les nuitées des hôtes étrangers de mai à octobre étaient inférieures de 8,9% aux chiffres de l'année précédente.

Dans un rapport au Conseil fédéral, Expo.02 demande un financement supplémentaire de 90 millions (y compris la charge TVA additionnelle due au changement du taux de récupération pour un montant de 20 millions) pour éviter un «surendettement» à la fin de la phase d'exploitation et un manque de liquidités en 2003.

55 août 2002
Passeport «Last Minute»

Pour donner un nouvel élan aux ventes de billetterie, Expo.02 étudie dès le mois d'août 2002 un nouveau type de passeport, le passeport Last-Minute, qui sera lancé le 9.9.2002. L'objectif est particulièrement de corriger le faible prix moyen de la billetterie. Une nouvelle campagne publicitaire (TV, affiches) est lancée.

Cette démarche est couronnée de succès (résultat: 80'000 passeports Last-Minute vendus, 59'000 passeports 3-jours remplacés par des passeports Last-Minute) mais ne suffit pas à combler le manque de recettes.

56 **20.10.2002**
Journée de clôture

Après 159 jours d'exploitation, le 20 octobre 2002 est le dernier jour d'Expo.02. Une cérémonie de clôture a lieu à Neuchâtel en direct du Théâtre des Roseaux sur toutes les chaînes de la télévision suisse. La présidente de la Direction générale Nelly Wenger, le président du Comité directeur Franz Steinegger, le président de l'Assemblée générale Francis Matthey et le conseiller fédéral Pascal Couchepin prennent la parole.

Sur les 5 arteplages, la Direction générale a privilégié une manifestation simple et conviviale, destinée au grand public. Un renforcement de la programmation sur les scènes en journée et une animation de type carnavalesque en soirée ont été prévus. Une large place est laissée à l'improvisation et à la spontanéité, notamment avec des musiques de rue. Un feu d'artifice sur chaque arteplage apporte une touche finale à l'événement. Cette journée est celle qui réunit le plus de visiteurs depuis le 15 mai: 182'000 visiteurs.

57 **novembre 2002**
Etude sur l'impact économique d'Expo.02

Expo.02 publie une étude sur l'impact économique d'Expo.02 et sur l'évaluation de la création de revenu et des potentialités de développement.

Cette expertise confiée à l'Institut de recherches économiques et régionales de l'Université de Neuchâtel par la Direction d'Expo.02 consiste en une étude d'impact, visant à estimer les conséquences économiques de l'Exposition nationale sur l'économie suisse, sur les cantons qui ont accueilli la manifestation (Vaud, Berne, Neuchâtel, Fribourg et Jura) et sur le reste de la Suisse.

De façon générale, l'étude arrive à la conclusion qu'Expo.02 a eu des effets sur de nombreux secteurs de l'économie suisse avant, pendant et après la manifestation. La tenue d'Expo.02 a permis de créer un revenu supplémentaire de 2,5 milliards de francs en Suisse au cours de la préparation, du déroulement et du démontage, soit 1,2 milliard dans la région formée par les cantons de l'Expo et 1,3 milliard dans le reste de la Suisse. En équivalent-emploi, cette injection a généré quelque 20'400 emplois en Suisse sur une année.

58 **décembre 2002**
Décompte final provisoire

Au début du mois de décembre 2002, Expo.02 transmet son 11e rapport trimestriel à la Délégation des finances de l'Assemblée fédérale et le décompte provisoire au Département fédéral de l'économie publique (situation au 30 novembre 2002). Ce document fait un point complet sur toutes les données financières et budgétaires de la manifestation.

59 **octobre à décembre 2002**
Rapport complet sur l'état des dossiers

Préparés avec beaucoup de soin et de longue date, les travaux de déconstruction sont lancés dès le 21 octobre 2002. Ils se déroulent très bien, conformément à la planification détaillée établie par la Direction générale.

En outre, la Direction générale établit un rapport complet sur les dossiers litigieux et sur les négociations en cours. Les litiges sont très peu nombreux et la Direction générale travaille à leur résolution.

60 **janvier à avril 2003**
Rapport final

La Direction générale entreprend la rédaction du rapport final. Cette analyse approfondie du projet est menée par toutes les directions d'Expo.02.

3ÈME PARTIE: PRINCIPALES DONNÉES BUDGÉTAIRES

■ Synthèse

Le tableau ci-dessous présente l'évolution du budget d'Expo.02:

- budget présenté au Conseil fédéral en janvier 2000 (rapport au Conseil fédéral)
- budget Expo.02 ajusté (tenant compte des augmentations forcées sur lesquelles Expo.02 n'avait aucune prise)
- décompte final provisoire (état novembre 2002).

	Coûts	Recettes	Déficit
Budget Expo.02 remis au Conseil Fédéral	1'401	1'401	
Augmentations forcées:			
Décisions Confédération sur TVA, intérêts	59		59
Expositions, Events, prestations non cash et projets internalisés	110	110	
	169	110	59
Budget Expo.02 ajusté	1'570	1'511	59
Sponsoring budgété non acquis		-196	196
Augmentations/diminutions coûts et recettes décidées	1	-275	276
Attribution aux provisions de liquidation	30	-2	32
	31	-473	504
Décompte provisoire / novembre 2002	1'601	1'038	563

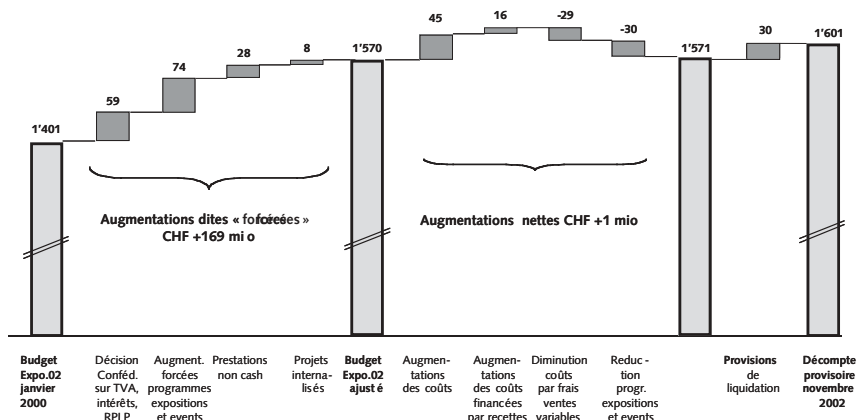
Le budget Expo.02 ajusté se monte à CHF 1'570 mio du côté des coûts (budget Expo.02 + augmentations dites «forcées» = budget Expo.02 ajusté). La différence est de CHF 169 mio. Du côté des recettes, le budget ajusté s'élève à CHF 1'511 mio, soit une différence de CHF 110 mio.

La différence entre les coûts et recettes du budget ajusté s'élève à CHF 59 mio (CHF 39 mio résultant de la décision de la Confédération sur la TVA et les intérêts; CHF 20 mio résultant de l'augmentation de la TVA non récupérable liée au changement du taux de récupération).

Le montant des coûts du décompte provisoire (état novembre 02) s'élève à CHF 1'601 mio, soit CHF 31 mio de plus que le budget Expo.02 ajusté. D'une part, ce chiffre se compose des augmentations propres de la direction de l'Expo.02 de CHF 1 mio et d'autre part, des provisions établies pour le règlement des litiges, discussion de prestations entreprises et assurances et des incertitudes pour les travaux de clôture. Ces provisions ne sont pas engagées et elles ont été constituées de manière prudente.

Le montant des recettes du forecast actuel s'élève à CHF 1'038 mio, soit CHF 473 mio (dont CHF 196 mio de sponsoring) de moins que le budget initial ajusté.

■ Evolution du budget en terme de coûts



Augmentations forcées de coûts (CHF 169 mio)

CHF 59 mio

Augmentation des coûts suite à la décision de la Confédération de ne pas exonérer Expo.02 de la TVA et de maintenir des intérêts sur les prêts octroyés par la Confédération (décision de janvier 2000 avec impact sur le déficit / CHF 39 mio) et l'effet accélérateur d'un déficit d'Expo.02 sur la TVA non récupérable et les intérêts d'Expo.02 à payer à la Confédération (CHF 20 mio). Ces augmentations n'aggravent pas le déficit de la Confédération et sont neutres pour le contribuable.

CHF 74 mio compensés par des recettes

Deux types d'augmentations forcées sont compris dans cette rubrique:

- D'une part, les augmentations des contrats signés avec les partenaires des expositions externes. Il s'agit d'augmentations de coûts du budget externe, avec les recettes correspondantes (sans impact sur le déficit et les risques et sur lesquelles Expo.02 n'avait aucune influence).
- D'autre part, les augmentations de programmes complémentaires non budgétés et non retenus lors de la définition des programmes de base en décembre 2000 pour les expositions et en janvier 2001 pour les Events, mais financés ultérieurement par des nouveaux partenaires (donc, sans impact sur le déficit).

Ces augmentations concernent les expositions pour CHF 59.1 mio et les Events pour CHF 14.7 mio.

CHF 28 mio

Il s'agit de prestations et de services de divers partenaires principalement non cash et sans impact sur le déficit, qui ont dû être intégrés suite à la soumission de Expo.02 à la TVA. Une partie de ces prestations existait déjà en 2000 sous forme d'option, telles que les prestations apportées par les CFF, SRG SSR idée suisse, Adecco. De plus, ce montant comprend les partenaires média et divers autres, qui constituent du sponsoring hors budget. Il comprend également le programme tipis, projet qui aurait dû être mis en place par un tiers (CHF 6.1 mio en coûts et recettes) et d'une nouvelle concep-

tion du projet Funpark (CHF 2.1 mio en coûts et recettes). Ces deux positions figurent comme pro memoria dans le budget Expo.02.

Augmentations et réductions décidées des coûts (CHF 1 mio)

CHF 45 mio Cette augmentation résulte de nombreux mouvements (adaptations des programmes et des structures organisationnelles, missions et tâches complémentaires, augmentations de coûts, économies réalisées, etc...) imputés au déficit d'Expo.02.

Le Comité directeur et la Direction d'Expo.02 ont entrepris plusieurs démarches de recherches d'économies dont celle de septembre 2001 portant sur CHF 40 mio. Ces économies étaient nécessaires pour pallier les imprévus du budget Expo.02. Rappelons que le budget a été établi sans réserve avec un degré de définition du projet en dessous de 80%.

CHF 16 mio En ce qui concerne les augmentations et diminutions de coûts compensées par des recettes correspondantes, on trouve des prestations complémentaires comme l'easy-access, les prestations du Local Operator, le Journal Expo.02, etc... Ces variations n'ont pas d'impact sur le déficit, mais modifient le total du budget et les risques.

CHF -29 mio Diminution «technique» due à la transformation en variabilité des frais de vente de fixes en variables et à la TVA (présentation de la TVA et des frais de vente directs sur la billetterie en diminution des recettes et non plus dans les coûts). Le fait de pouvoir rendre variables les frais de vente a entraîné une réduction significative des risques, puisque ces frais diminuent automatiquement en cas de baisse de recettes.

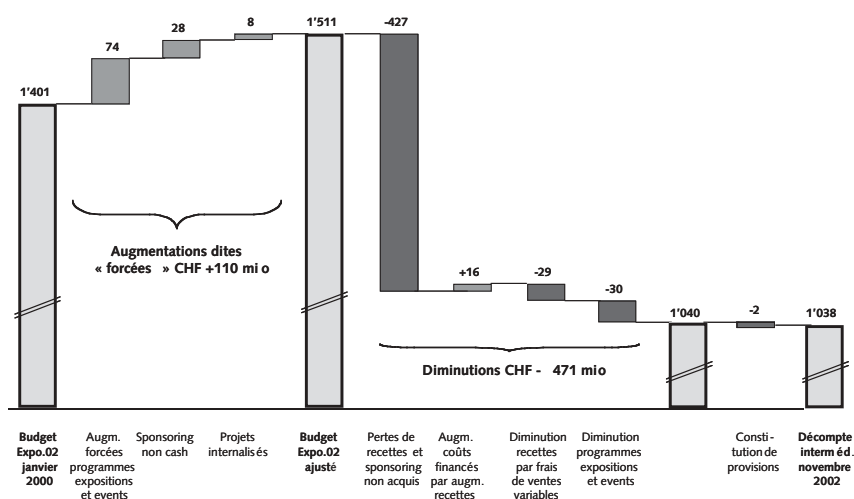
CHF -30 mio Cette importante baisse des coûts (et des recettes sponsoring et billetterie également) résulte principalement de la définition des programmes de base des Events (janvier 2001, CHF 12.0 mio) et des expositions (décembre 2000, CHF 18.1 mio). Elle fait suite à la défection de certains sponsors et à l'impossibilité d'attirer de nouveaux sponsors et de concrétiser les promesses de recettes.

Provision (CHF 30 mio)

CHF 30 mio L'examen des risques financiers, pondérés en fonction de la probabilité de survenance, a fait ressortir un besoin de provisions de CHF 30 mio.

■ Evolution du budget en terme de recettes

Types d'augmentations / diminutions



Augmentation forcée des recettes (CHF 110 mio)

Les augmentations dites forcées sont détaillées dans le tableau ci-dessous, et ont été commentées en relation avec les augmentations de coûts présentées précédemment.

Diminutions nettes des recettes (CHF 471 mio)

Les diminutions nettes de recettes sont ventilées entre le sponsoring prévu au budget et qui n'a pas été acquis (cette perte de recettes ne pouvait pratiquement pas être influencée par des décisions de la Direction) et les autres diminutions.

La perte de CHF 196 mio provient exclusivement de l'ajustement de la cible sponsoring à la baisse suite à l'impossibilité d'attirer de nouveaux sponsors importants pour des projets et des infrastructures budgétés. CHF 23 mio ont pu être compensés dans le cadre de la redéfinition des programmes Events et expositions mentionnée ci-dessus.

Diminutions des recettes

Le tableau ci-dessus montre les diminutions de recettes en fonction de leur origine:

CHF -427 mio Cette non-acquisition significative de recettes concerne principalement la billetterie (CHF 115 mio), les Events (CHF 31 mio), les parkings (CHF 47 mio) ainsi que les ventes (CHF 61 mio). Il comprend en outre CHF 173 mio du sponsoring non acquis commenté précédemment. Le solde de CHF 23 mio (pour arriver à la perte totale de CHF 196 mio) est inclus dans la diminution des programmes expositions et Events.

CHF -2 mio Il s'agit d'une provision pour couvrir des risques sur les créances ouvertes et le solde des recettes à acquérir.

Les autres variations décidées sont expliquées dans le chapitre précédent puisqu'elles correspondent exactement à des variations de coûts. Nous relevons que les diminutions relatives aux programmes, expositions et Events comprennent, comme déjà indiqué, CHF 23 mio de sponsoring non acquis.

■ Evolution du déficit global de l'Expo.02

Le déficit budgétaire de CHF 563 mio se décompose comme suit:

CHF 59 mio	TVA et intérêts dont CHF 39 mio selon décision de la Confédération sur la TVA et les intérêts ainsi que CHF 20 mio de TVA et intérêts suite à la demande de subvention complémentaire actuellement en cours
CHF 1 mio	Augmentation nette des coûts
CHF 30 mio	Constitution de provisions de liquidation pour des risques, des litiges et des imprévus
CHF 196 mio	Sponsoring budgété non acquis
CHF 277 mio	Recettes non acquises (dont CHF 2 mio de provisions)
CHF 563 mio	Déficit selon décompte provisoire

Les augmentations de coûts totalisent CHF 31 mio (30 millions de provisions et 1 million d'augmentation / état fin novembre 2002), ce qui représente 2.0% du total du budget des coûts ajustés (0.1% pour l'augmentation nette des coûts de CHF 1 mio), tandis que les recettes non acquises (hors sponsoring) représentent 18% du budget des recettes ajusté.

Le tableau suivant montre la comparaison du calcul qui a servi de base à la détermination de la garantie de déficit, accordée en janvier 2002 et le déficit ressortant du décompte provisoire (en CHF mio):

	Garantie déficit donnée janv. 2000	Déficit selon Décompte provisoire	Ecart
Coûts			
Constructions	64	40	-24
Exploitation	59	-27	-86
Expositions /AMJ	48	-17	-65
Events	13	-13	-26
Dépenses communes	22	57	35
TVA et frais financiers	1	-10	-11
Coûts imputés au déficit	207	31	-176
Recettes			
Contributions publiques	0	0	0
Sponsoring	41	196	155
Billetterie	30	135	105
Events	6	39	33
Trafic (sans navigation)	11	75	64
Ventes	25	28	3
Recettes imputées au déficit	113	473	360
Décisions de la Confédération	38	59	21
Garantie / déficit	358	563	205

Par rapport aux prévisions initiales, la bonne performance au niveau des coûts (CHF 1 mio d'augmentation nette / état novembre 2002) a permis de libérer CHF 176 mio de la garantie de déficit afin de couvrir les augmentations liées à la TVA et aux intérêts (CHF 21 mio) et d'absorber une grande partie des recettes non acquises.

■ Décompte provisoire par catégorie

Le tableau suivant montre l'évolution du budget Expo.02 en fonction des principales catégories de coûts et recettes.

Après les restructurations et augmentations forcées, les plus importantes augmentations du côté des coûts se manifestent dans la construction (augmentations suite à une définition insuffisante du projet), dans l'exploitation (personnel) et dans les dépenses communes et opérationnelles (interactivité des tâches et renforcement du management notamment sur les 4 arteplages). Ces trois augmentations ont pu être contrebalancées par des réductions dans les programmes et structures au niveau de l'exploitation, des Events et des expositions.

	Budget Expo.02	Restruc- turation	Augm. forcées	Budget Expo.02 ajusté	Variations nettes			Total	Décompte provisoire nov. 02
					Modications programmes et structures	Augmentations diminutions coûts/recettes	Provi- sions		
Coûts									
Constructions	429	-25	3	407	-2	20	22	40	447
Exploitation	271	-47	11	235	-44	17	0	-27	208
Expositions /AMJ	290	-12	59	336	-17	-1	1	-17	319
Events	128	-1	15	142	-16	3	0	-13	129
Dépenses communes et opérationnelles	308	31	23	362	26	24	7	57	419
TVA et frais financiers	-25	55	58	88	-7	-3	0	-10	78
Total coûts	1'401	0	169	1'570	-59	60	30	31	1'601
Recettes									
Contributions publiques	-365	-80	-0	-445	0	0		0	-445
Sponsoring	-534	77	-101	-559	0	196		196	-363
Billetterie	-296	-5	0	-301	20	115		135	-165
Events	-53	8	0	-45	2	37		39	-6
Trafic (sans navigation)	-51	-4	0	-55	0	47		47	-9
Ventes	-102	5	-8	-106	7	47	2	56	-49
Total recettes	-1'401	0	-110	-1'511	29	442	2	473	-1'038
Déficit	0	0	-59	-59	30	-502	-32	-504	-563

Contributions publiques	-445
Déficit	-563
Total des contributions publiques	-1'008

Dans la présentation du décompte par catégories, les recettes externes correspondant aux expositions réalisées par la Confédération (CHF 50 mio) et les cantons (CHF 30 mio) ont été transférées des recettes sponsoring dans les contributions publiques.

Le total des contributions publiques se monte à CHF 1'008 mio. Rappelons que sous les produits de sponsoring figurent également le sponsoring des corporations publiques, des offices fédéraux ainsi que des sociétés de droit public pour un total de CHF 90 mio.