



## **Expo.01/02: Un mandat à responsabilité illimitée**

### **Etude spéciale concernant l'exposition nationale au Pays des Trois-Lacs**

#### **L'essentiel en bref**

---

Le présent rapport a été rédigé sur mandat du Conseil fédéral par le Contrôle fédéral des finances (CDF). Ce dernier devait y décrire les problèmes rencontrés lors d'Expo.01/02 et y consigner les expériences faites, afin que les mêmes erreurs soient évitées à l'avenir dans des projets similaires. Son enquête s'est concentrée sur les problèmes à l'origine du fait que la Confédération a dû verser à l'Expo un multiple de la somme prévue initialement (un milliard environ au lieu de 130 millions de francs).

Les principaux résultats de l'enquête peuvent être résumés comme suit:

- **Si elle donne mandat d'organiser une exposition nationale, la Confédération en reste responsable jusqu'au bout, sur le plan financier également.** Le Conseil fédéral et le Parlement doivent d'emblée être conscients de cet état de fait et en tirer les conséquences en prévoyant un accompagnement stratégique professionnel ainsi qu'une implication des cantons et des communes au niveau de la responsabilité financière.
- **Au moment de décider de l'organisation d'un grand projet, on accordera une importance centrale aux études de faisabilité.** Dans le cas d'Expo.01/02, les questions essentielles pour l'adjudication d'Expo.01 n'ont pas été clarifiées suffisamment et n'ont été discutées que superficiellement. Lors du passage à Expo.02, ce problème s'est répété en ce qui concerne les prévisions de recettes. Ce manque de clarification fut à l'origine de décisions de base irréversibles, qui ont grevé d'une lourde hypothèque la suite des opérations.
- **De nombreux défauts d'Expo.01 ont pu être corrigés pendant Expo.02.** Expo.01 a souffert d'importants déficits d'ordre structurel. En effet, une responsabilité trop grande a notamment été confiée aux structures de mandats et de milice et le contrôle de gestion stratégique n'a pas été suffisant. Les structures et les processus ont été fortement améliorés au début d'Expo.02. Le grand engagement des personnes concernées a permis de réaliser une exposition nationale dont le bilan est bon, en comparaison avec d'autres grandes expositions à l'étranger, au niveau du nombre de visiteurs, de la satisfaction de ceux-ci et du sponsoring.
- **Pendant toute la durée d'Expo.01/02, les responsables de l'exposition ainsi que le monde politique se sont laissés entraîner par un optimisme de circonstance en ce qui concerne les recettes à attendre.** Ayant aussi gagné Expo.02, cet optimisme explique qu'après l'octroi de son crédit supplémentaire, la Confédération a encore dû verser 548 millions de francs de janvier 2000 jusqu'à l'ouverture d'Expo.02, ce qui a eu un impact négatif sur la crédibilité des responsables de l'exposition et du Conseil fédéral lui-même.
- **L'esprit de parcimonie est resté limité pendant toute la durée d'Expo.01/02.** Pendant Expo.01, il en a résulté une véritable explosion des coûts. Ceux-ci ont pu être maîtrisés pour Expo.02, mais comme seule une fraction des mandats devant faire l'objet d'un appel d'offres ont été attribués selon une procédure faisant jouer la concurrence, un potentiel d'économie n'a pas été mis à profit.
- **Malgré les différents défauts constatés, l'étude du CDF n'a révélé aucun indice de comportement relevant du droit civil ou pénal.** On constatera à cet égard que l'enquête spéciale du CDF n'a pu approfondir que très ponctuellement la question des responsabilités civiles ou pénales. Un contrôle plus poussé dans ce sens aurait dépassé le cadre fixé pour cette enquête.

L'organisation d'une exposition nationale est une entreprise difficile, dans laquelle des erreurs sont inévitables. L'analyse d'Expo.01/02 permet toutefois de déceler des erreurs structurelles de base, qu'il s'agira d'éviter lors d'expositions nationales futures ou de projets comparables. Dans ce sens, le présent rapport formule, dans sa conclusion, 20 leçons à tirer pour les principaux acteurs, à savoir le Parlement, le Conseil fédéral, l'administration fédérale, les cantons et communes ainsi que l'organe responsable du projet.

**Texte original en allemand**