

## IV COMITÉ DIRECTEUR ET SECRÉTARIAT GÉNÉRAL

## TABLE DES MATIÈRES

<b>4.1</b>	<b>COMITÉ DIRECTEUR D'EXPO.02</b>	<b>45</b>
4.1.1	Mandat de la Confédération	45
4.1.2	Nouvelle organisation en automne 1999	45
4.1.3	Premières mesures	45
4.1.4	Evaluation de la situation	45
4.1.5	Décisions fondamentales	46
4.1.6	Direction du projet	47
4.1.7	Organisation décentralisée	48
4.1.8	Particularités	49
4.1.8.1	Mandat difficile	49
4.1.8.2	Manifestation unique	49
4.1.8.3	La tâche complexe du développement des produits	49
4.1.8.4	Tâche accomplie	50
4.1.8.5	Durabilité	50
<b>4.2</b>	<b>RAPPORT DU PILOTAGE STRATÉGIQUE</b>	<b>52</b>
4.2.1	Situation de départ	52
4.2.2	Objectifs	52
4.2.3	Tâches	53
4.2.3.1	Les tâches conceptuelles du Pilotage stratégique	53
4.2.3.2	Les tâches opérationnelles du Pilotage stratégique	54
4.2.4	Résultat	54
4.2.5	Impression	54
<b>4.3</b>	<b>RAPPORT DU SECRÉTARIAT GÉNÉRAL</b>	<b>55</b>
4.3.1	Situation initiale	55
4.3.2	Objectifs	56
4.3.3	Activités	56
4.3.4	Résultats	57
4.3.5	Appréciation	57

## 4.1 COMITÉ DIRECTEUR D'EXPO.02

### 4.1.1 Mandat de la Confédération

Par son ACF du 30.01.1995, le Conseil fédéral a décidé de confier au Comité de candidature à l'organisation d'une exposition nationale «Le Temps ou la Suisse en mouvement» la responsabilité de la préparation et de la réalisation d'une exposition nationale en l'an 2001.

Suite à un message du Conseil fédéral du 22.05.1996 (96.041), le Parlement fédéral a soutenu l'organisation d'une exposition nationale. Le budget prévu était alors de 1,4 milliard de francs, à savoir un budget interne de 516 millions et un «budget tiers» de 800 millions. L'attente excessive par rapport à ce «budget tiers» s'est par la suite révélée une des principales faiblesses du projet. Compte tenu des circonstances, le mandant a été obligé de faire jouer à la politique (Confédération) un poids plus important.

### 4.1.2 Nouvelle organisation en automne 1999

Au moment de surmonter la crise de l'été 1999, le Conseil fédéral a exigé une nouvelle organisation lors de la transition à Expo.02. Un comité directeur constitué de cinq personnes a été créé à cet effet. Ce comité est entré en fonction le 20.10.1999. Le comité directeur a interprété sa mission dans le sens de celle d'un conseil d'administration. A ce moment, le projet Expo se trouvait, selon le domaine considéré, dans la phase de planification stratégique, d'étude préliminaire ou d'avant-projet.

La situation rencontrée par le comité directeur en automne 1999 avait toutes les caractéristiques d'une situation de crise. L'objectif prioritaire était dès lors de créer un certain ordre ou un cadre afin de permettre aux nombreux collaboratrices et collaborateurs compétents de poursuivre leur travail de façon ciblée. Au vu de la nature du projet, il était également essentiel de permettre le développement de la créativité.

Les bases présentes étaient saines et nous disposions de bons collaborateurs. Mais pour atteindre les objectifs, il était nécessaire de créer un cadre global.

### 4.1.3 Premières mesures

La première phase consistait à analyser le mandat et à cerner les principaux problèmes.

Des mesures immédiates (décompte intermédiaire, négociations de contrat en raison du report, garantie de la liquidité, etc.) devaient être prises sur cette base.

### 4.1.4 Evaluation de la situation

La prochaine étape était une évaluation, ou une analyse, de la situation globale. Pour cette évaluation de situation, l'étude Hayek (rapport sur l'état général de la situation actuelle d'Expo.01 du 24.09.1999) mandatée par la Confédération a été d'un grand secours. A cette étude s'ajoutaient les rapports de tous les membres de la direction générale ainsi que la consultation de personnes externes (par ex. des entreprises générales mandatées).

Ces informations ont permis d'évaluer les caractéristiques de la situation et de déterminer les nécessités décisionnelles.

#### 4.1.5 Décisions fondamentales

Sur la base de cette analyse de situation, quelques décisions de principe ont pu être prises. L'objectif principal était d'équilibrer raisonnablement les objectifs ou le produit, le budget et le calendrier jusqu'au 10.01.2000.

##### a. Produit

En ce qui concerne le produit, il a été réaffirmé que cette manifestation était bien une exposition nationale, une «Landesausstellung». Dans ce sens, il est utile de mentionner les éléments suivants. Une exposition nationale est l'interaction de paysages, d'architectures, d'expositions et de manifestations. Une exposition nationale est une exposition thématique. Elle est une fête nationale et représente une possibilité de rencontre. Une exposition nationale est aussi un projet culturel et un événement capable de façonner une identité. Finalement, il s'agit essentiellement d'énoncés en images. La réalisation d'une exposition nationale exige la collaboration des milieux politiques, économiques et culturels. Une telle collaboration représente un défi majeur.

Toute manifestation culturelle nationale est confrontée au problème de la relativisation ou de la confirmation. Expo.02 devait être un équilibre entre une aspiration à l'autorelativisation, qui soulève des questions légitimes, et un souhait d'autoconfirmation, qui représente une réaction plus compréhensible face à un monde dont on perd la vue d'ensemble. Le but était d'atteindre un rapport raisonnable entre ouverture et héritage.

Contrairement aux projets précédents, il a été possible de motiver le monde culturel suisse à collaborer à Expo.01 et Expo.02. L'attitude négative par rapport à l'Etat, et la rhétorique connexe du refus, ont fait place à une position optimiste et plutôt pragmatique. La culture, présumée autonome, ne considère plus l'Etat et l'économie comme avant tout des objets critiquables mais plutôt, en extension du terme culture, comme constituants d'un tout. Un autre aspect positif a été la volonté d'une partie du monde culturel de reconquérir la «patrie» et de ne pas la laisser à certains groupes, essentiellement politiques.

Le comité directeur est parti du principe que l'ouverture était un élément important de l'identité suisse. La reconnaissance de la pluralité est essentielle pour la cohésion. Expo.02 avait donc un caractère non pédagogique. Le citoyen-visiteur avait dès lors tout loisir de forger son propre avis. Cette discrétion, cette multiplicité, mais aussi cette insouciance ont été grandement saluées.

##### b. Budget

Le rapport Hayek de septembre 1999 estimait le coût du projet présenté à 1,6 milliard de francs. Lors de la vérification des mois de novembre et décembre 1999, cette évaluation a dû être augmentée à 1,8 milliard. Il a tout d'abord été tenté d'adapter le projet avec un objectif de 1 milliard, mais cela s'est avéré impossible. En conséquence, des réductions de dépenses d'env. 450 millions ont été décidées pour soumettre finalement au Conseil fédéral un budget de 1,45 milliard de francs. Ce budget a dès lors servi de base pour la planification, l'exécution et l'exploitation. D'un point de vue interne, il était essentiel que ce budget soit interprété et accepté en tant que directive claire.

Avec 0,4% du produit intérieur brut, ce budget était comparable à ceux des expositions nationales de 1939 et de 1964.

Le budget 2000 ou budget du Conseil fédéral a pu être respecté du point de vue des dépenses. Les estimations des recettes, à savoir les entrées de sponsors, le nombre de visiteurs et les recettes par visiteur, posaient davantage de problèmes.

#### **c. Calendrier**

Repousser la manifestation d'une année en fixant la journée d'ouverture au 14.05.2002 fut une nouvelle décision fondamentale.

#### **d. Attribution provisoire**

Afin de régler les responsabilités au niveau opérationnel, tous les projets et activités ont été attribués aux différentes directions de façon provisoire.

#### **e. 450 projets**

Une nouvelle étape a été de répertorier l'ensemble des activités et des objectifs quant aux projets pour ensuite déterminer une ou un responsable. Il était ensuite décisif de rendre conscients ces responsables qu'ils répondaient de l'objectif/du produit, des finances et des délais.

#### **f. Organisation provisoire de la direction générale**

Dès le début, une organisation provisoire a dû être définie pour la direction générale. De même, il a fallu déterminer les titulaires des postes.

#### **g. Processus**

Une nouvelle étape fut l'organisation du déroulement de la gestion avec comme point fixe la séance mensuelle du comité directeur. Le rythme des séances de la direction générale, etc. en découlait directement. Il a ensuite fallu hiérarchiser les compétences décisionnelles et déterminer les processus ascendants (processus d'«escalade») lors de différends. La direction générale s'est vue dirigée par un collège avec droit de veto de la directrice.

#### **h. Séquences de planification**

Une autre mesure organisationnelle importante a été de déterminer les séquences de planification pour les constructions, les expositions et les événements.

Pour les constructions, on s'est basé sur la réglementation SIA (LM 95) et les éléments suivants, dans l'ordre: planification stratégique, étude préliminaire, avant-projet, projet de construction, appel d'offres, exécution, mise en exploitation, exploitation, déconstruction, clôture.

Pour les expositions, la séquence a été déterminée de façon autonome: idée (récit), concept, avant-projet, projet, exploitation, démontage.

### **4.1.6 Direction du projet**

La direction du projet, ou le contrôle de la situation, consistait en une comparaison entre la situation prévue et la situation effective.

Il s'agit ici de différencier deux domaines. D'une part, il fallait effectuer un contrôle permanent en termes de coûts, de délais, de qualité, de risques, de contrats et de masterplan.

D'autre part, il fallait procéder à des project-reviews périodiques qui devaient permettre de contrôler si les décisions de façon globale ou le projet dans son ensemble évoluaient dans la bonne direction. Dans le cadre de ces project-reviews, le projet global a périodiquement été ramené dans l'équilibre des objectifs/du produit, des finances et des délais. Dans ce contexte, nous avons constamment essayé de réduire la complexité du projet.

Le comité directeur était conscient que pour le niveau décisionnel le plus élevé, des projets de cette dimension rendaient difficile le travail de contrôle et de direction. Il a donc été décidé d'instaurer une organisation de contrôle et de conseil indépendante de l'organisation du projet à proprement parler. En conséquence, un controlling a été créé au niveau du comité directeur, le niveau décisionnel supérieur, et au niveau opérationnel et technique (direction générale). Au lieu de controlling, ce sont les termes Pilotage stratégique (PS) et Pilotage opérationnel (PO) qui ont été adoptés. Le PS a été confié, en tant qu'instrument du comité directeur et de son président, comme mandat à temps partiel au collaborateur d'une société de conseil externe. Le PO a en majeure partie été assumé par des collaboratrices et des collaborateurs de l'Expo et représentait essentiellement un instrument pour la présidence de la direction générale.

Pour la direction du projet, assurer les liquidités devenait un problème central. La solution de financement par des prêts bancaires espérée dans le cadre d'Expo.01 s'est avérée chère et par la suite impossible. Seule la Confédération était à même de régler ce problème. C'était également la Confédération qui devait compenser les manques d'entrées (sponsoring et recettes des visiteurs). En raison des longs processus décisionnels politiques, une planification financière exacte et prévoyante était nécessaire. La planification des liquidités a été conduite tout au long d'Expo.02. Les problèmes de liquidités devaient être détectés quatre à six mois à l'avance. Une étroite collaboration avec les services compétents de l'administration fédérale et avec les départements concernés était la condition pour que les décisions politiques nécessaires puissent être prises à temps.

#### 4.1.7 Organisation décentralisée

Dans le traitement du projet Expo.02, il s'est rapidement avéré qu'une gestion centralisée du projet n'était pas ou plus possible. Pour cette raison, une organisation décentralisée a été mise sur pied pour la réalisation. Il s'agissait d'une organisation matricielle classique. Pour chaque arteplage, des unités organisationnelles ont été créées qui étaient responsables des mesures de construction sur la base du projet et des expositions sur la base de l'avant-projet approuvé. Cette mesure a permis d'améliorer de façon significative l'efficacité et la vue d'ensemble. Les directions de la direction générale conservaient la responsabilité spécifique pour les constructions, les expositions et les events. Les finances, le marketing et la communication eux aussi restèrent centralisés. Chaque arteplage avait son propre budget. La répartition du budget représentait un grand défi. L'exploitation était elle aussi de la responsabilité de l'arteplage en question, avec toutefois une gestion et une vue d'ensemble centralisées. Cette organisation a permis une meilleure collaboration sur place et est devenue une condition cruciale pour le respect de la date d'ouverture.

## 4.1.8 Particularités

### 4.1.8.1 Mandat difficile

La réalisation d'une exposition thématique décentralisée était une innovation. Contrairement à bien des craintes, ce concept a fonctionné moyennant quelques coûts additionnels.

Pour des raisons techniques et financières, une grande partie de l'exposition nationale a dû être réalisée à terre, contrairement aux idées premières.

Le souhait que l'exposition nationale, qui était une exposition thématique, soit financée en majeure partie par des tiers s'est avéré illusoire. La stratégie d'externalisation n'a pu être imposée qu'en partie.

Finalement les contrats de l'époque Expo.01 n'ont pas pu être simplement annulés. Les obligations contractuelles demeuraient et il a fallu des négociations difficiles avec les partenaires pour obtenir les adaptations nécessaires.

### 4.1.8.2 Manifestation unique

Une particularité de l'exposition nationale était son caractère unique: elle ne se déroulait qu'une seule fois, sans passé ni avenir. On ne disposait d'aucune réserve et on n'avait aucune possibilité de compenser un déficit au cours des exercices suivants. A cela s'ajoute la nécessité pour un projet grand et très complexe d'être géré par une organisation ad hoc.

Cette particularité a encore été accentuée par deux points:

- Le large financement attendu du sponsoring et de l'outsourcing
- Le financement par les recettes des visiteurs.

Ces deux types de financement ont pour caractéristique commune qu'au moment de la planification et de la construction, on est obligé de se baser sur des estimations de recettes et que même arrivé au point de non-retour, on ne dispose toujours pas de chiffres de recettes précis. La météo et une conjoncture économique changée peuvent jouer un rôle décisif pendant le déroulement de la manifestation.

L'organisation de l'Expo était telle que le risque inhérent à cette situation était «outsourcé» par l'Expo, respectivement par le comité directeur. Le mandant fédéral (le Conseil fédéral et avant tout le Parlement) devait finalement porter le risque financier, mais plutôt avec le rôle de principal concerné. En raison de la brièveté de la phase d'exploitation, il n'existait que des possibilités limitées de mesures correctrices (changement du prix, modification du produit, etc.) par rapport aux données «normales» du marché. Au travers de contrôles de qualité stricts et d'une évaluation permanente basée sur des sondages et des données chiffrées, on a essayé d'atténuer cet inconvénient.

### 4.1.8.3 La tâche complexe du développement des produits

Dans la politique économique, on parlait jadis du triangle magique puis du pentagone magique. En ce qui concerne Expo.02, nous avons un pentagone magique pour le développement des produits:

- Mandat d'une exposition nationale qui nécessite une certaine dimension en raison du nombre de visiteurs attendu.
- 5 sites.
- Coûts: une grande manifestation comme une exposition nationale occasionne des coûts importants. Afin de pouvoir respecter le budget, il a finalement fallu décider d'un programme de base pour les expositions et les events.
- Attractivité: le nombre de visiteurs attendu exigeait une attractivité suffisante.
- Capacité: afin d'éviter des temps d'attente trop importants, il était nécessaire de créer suffisamment de capacités, ce qui provoquait également des coûts.

Dans le cadre des project-reviews, nous avons constamment dû travailler à l'équilibre de ces cinq aspects.

#### **4.1.8.4 Tâche accomplie**

Expo.02 estime avoir accompli son mandat. Le résultat de cette grande manifestation de 159 jours est positif. Avec ses 10 millions d'entrées, Expo.02 a attiré un large public et a atteint le chiffre prévu. Environ 90% des visiteurs ont été satisfaits ou très satisfaits de l'exposition nationale. Il n'y a pratiquement pas eu de problèmes d'organisation ou de sécurité.

Une organisation ad hoc de 6000 collaboratrices et collaborateurs a travaillé à la préparation et à la réalisation. Expo.02 a influencé le pays avec des images fortes et innovantes qui font désormais partie de la mémoire de la Suisse.

Expo.02 a été exemplaire en termes d'environnement et a établi de nouveaux standards pour les manifestations d'envergure. Les CFF, l'Armée, la Protection civile et d'autres organisations nationales ont de leur côté assumé des problèmes complexes, ce qui a eu des effets positifs sur l'idée qu'ils se faisaient de leurs propres capacités.

Avec plus de 5000 contrats, Expo.02 a accompli une performance organisationnelle extraordinaire.

Expo.02 a transmis des connaissances et donné sa confiance à des entrepreneurs, des artistes et des jeunes en leur fournissant l'occasion de tenter un projet d'envergure, expérimental et non conventionnel.

L'organisation d'Expo.02 a travaillé en deux langues sans grandes difficultés.

#### **4.1.8.5 Durabilité**

Quatre visiteurs sur cinq souhaitent que la tradition des expositions nationales soit maintenue.

Expo.02 est durable. Tout d'abord parce qu'elle a eu lieu. Parce qu'elle a eu du succès. Parce qu'elle sera significative pour de nombreux domaines. Parce qu'elle a montré que notre pays était capable d'organiser une manifestation d'envergure.

Le souvenir des images fortes et nouvelles d'Expo.02 aura un fort effet identitaire.



Les directeurs qui ont rédigé le présent rapport final n'ont pas osé mettre en avant tous les aspects positifs. Ils craignaient d'être accusés d'idéaliser les faits. Le comité directeur comprend cette position. Il est toutefois important pour l'exposition nationale que tous ces résultats positifs ne soient pas simplement passés sous silence.

Franz Steinegger,  
Président du Comité directeur

## 4.2 RAPPORT DU PILOTAGE STRATÉGIQUE

### 4.2.1 Situation de départ

Après la mise à jour d'importants déficits dans l'organigramme et le management d'Expo.01, l'un des premiers objectifs du nouveau Comité directeur a été de définir l'organisation d'Expo.02 de façon contraignante et ciblée, tout en assurant un contrôle systématique de la conduite du projet.

Début février 2000, le Comité directeur a chargé une société externe de conseil d'entreprise d'élaborer un concept pour la direction d'Expo.02. Ce concept a été présenté le 1er mars 2000 et finalement approuvé par le Comité directeur. Il portait sur les points suivants:

- «Direction, pilotage et décision»  
Le concept pour l'organisation et la direction décrit les principales tâches et responsabilités des diverses instances (Comité directeur, Direction générale, «controlling stratégique» etc.) et fixe les «règles du jeu» adéquates pour la collaboration entre les instances.
- «Controlling stratégique» (ou «pilotage stratégique» dans la terminologie interne)  
Un instrument simple et adapté est proposé pour la rédaction de rapports stratégiques et le controlling de projet. Il s'agit de respecter la nécessaire indépendance du Comité directeur par rapport à la Direction générale, tout en utilisant la plus grande synergie des outils utilisés.
- «Infrastructure et systèmes»  
Concept et proposition de mise en application pour les systèmes qu'il faudra créer pour le classement de documents, ainsi que pour l'échange d'informations et la communication entre les divers acteurs.

Ce concept a posé la première pierre de l'organisation d'Expo.02. La structure et le rythme de la conduite, ainsi que les principaux processus de remontée des décisions, sont restés valables jusqu'au passage en phase de liquidation, le 1er janvier 2003.

### 4.2.2 Objectifs

Le Pilotage stratégique comme instrument du Comité directeur a le caractère d'un service. Il est donc intégré dans l'organigramme. Ses objectifs ont été définis comme suit dans le cadre du concept mentionné plus haut:

- Introduire des instruments pour un contrôle systématique incluant la mise au point d'un système de détection précoce pour les principaux objectifs stratégiques mesurables.
- Élaborer et introduire à tous les niveaux de la hiérarchie un système de rédaction de rapports adapté aux besoins spécifiques, avec pour but d'assurer la transparence des résultats.
- Vérifier que les objectifs stratégiques mesurables ont été atteints.
- Introduire des mesures pour le cas où l'on s'écarterait des valeurs de référence formulées.
- Soutenir la Direction générale dans la mise en application des mesures.

Le concept a aussi permis d'établir une distinction claire entre le Pilotage stratégique et le Pilotage Opérationnel sur le plan de l'organisation et du contenu. Tandis que le Pilotage Opérationnel se focalisait sur les aspects

opérationnels, le Pilotage stratégique se concentrait sur la condensation des informations selon les besoins de chaque niveau hiérarchique et sur les aspects stratégiques significatifs.

### 4.2.3 Tâches

Les tâches du Pilotage stratégique ont été de natures diverses, mais peuvent en principe être réparties entre deux catégories: «tâches conceptuelles» et «tâches opérationnelles».

#### 4.2.3.1 Les tâches conceptuelles du Pilotage stratégique

La mise en application du Pilotage stratégique lui-même tombait dans cette catégorie. Il s'agissait de fixer le format des informations souhaitées pour la rédaction de rapports à l'attention du Comité directeur, ainsi que les étapes nécessaires, notamment la collaboration Pilotage stratégique / Pilotage Opérationnel / Direction générale. Voici les points centraux de la rédaction des rapports:

- L'état du projet: l'état du projet tel qu'il a été décrit chaque mois reflétait l'état actuel d'Expo.02 et montrait, sur la base du principe «Management by Exception», les projets qui a) avaient du retard sur la voie dite «critique» ou qui b) devaient être classés comme potentiellement critiques (c'est-à-dire que la prochaine échéance importante ne pourrait probablement pas être atteinte) et c) les mesures recommandées. L'appréciation de chaque état du projet incombait exclusivement au controlling. Elle a donc été effectuée en étroite collaboration avec le Pilotage opérationnel et le Pilotage stratégique.
- L'état des finances: l'état des finances tel qu'il a été décrit chaque mois reflétait l'état et l'évolution des principaux indices financiers d'Expo.02, entre autres le budget des coûts et des recettes, les liquidités et les risques. Les indices et leur évolution ont chaque fois été complétés par une évaluation ou estimation commune du Pilotage stratégique et de la Direction des Finances (DF).
- Le rapport hebdomadaire: pendant la phase d'exploitation, c'est-à-dire du 15 mai au 20 octobre 2002, le Pilotage stratégique a produit chaque semaine un rapport sur l'évolution des catégories de recettes significatives (ainsi que sur l'écart entre l'objectif et les chiffres effectifs).

Une autre tâche conceptuelle du Pilotage stratégique consistait à planifier et à accompagner la mise sur pied du Pilotage Opérationnel et de ses secteurs partiels Pilotage Opérationnel-Délais, Pilotage Opérationnel-Finances, Pilotage Opérationnel-Stratégie globale, Pilotage Opérationnel-Risque et Pilotage Opérationnel-Environnement.

Un facteur décisif dans le controlling de projets stratégiques et opérationnels a été la mise en application de l'ExpoManager par le Pilotage Opérationnel / Pilotage stratégique. Cet instrument de controlling informatisé a résumé toutes les données significatives du projet (tournants, budget/consommation du budget, etc.) tirées des systèmes décentralisés et a permis au controlling et aux responsables de projet d'obtenir un aperçu de l'état de chaque projet.

### 4.2.3.2 Les tâches opérationnelles du Pilotage stratégique

En plus de la rédaction de rapports adaptés aux besoins de chaque niveau hiérarchique à l'attention du Comité directeur, le domaine d'activité du Pilotage stratégique incluait les éléments suivants:

- Evaluer systématiquement les concepts et documents d'importance stratégique élaborés par la Direction générale.
- Évaluer les propositions de décision de la Direction générale et formuler des recommandations à l'attention du Comité directeur.
- Procéder à des clarifications approfondies ou audits sur mandat du Comité directeur (entre autres diverses mises au point de la situation concernant la Directions Partenariats, la Direction artistique et la Direction Events, mais aussi l'élaboration de règlements d'interprétation en cas de collaboration d'Expo.02 avec ses entreprises générales).
- Assurer la mise en application des directives du Comité directeur.
- Traiter les problèmes «inclassables».
- Collaborer à l'établissement de l'ordre du jour du Comité directeur etc.

De temps à autre, le Pilotage stratégique a aussi été sollicité par des membres de la Direction générale en tant qu'«avocat du diable» ou «sparring-partner» lors de l'élaboration de solutions spécifiques.

### 4.2.4 Résultat

L'évaluation du travail du Pilotage stratégique se base sur les objectifs du Comité directeur. Vu l'absence de convention sur les objectifs quantitatifs, le Pilotage stratégique ne peut procéder à aucune évaluation (propre). Il incombe au Comité directeur de juger si le Pilotage stratégique a ou non répondu à ses attentes et rempli les objectifs fixés.

### 4.2.5 Impression

Dans diverses études empiriques<sup>1</sup> largement étayées, l'acquisition d'informations adaptées aux besoins de chaque niveau hiérarchique par le conseil d'administration et le souci d'assurer la transparence des résultats sont ressortis comme l'une des principales problématiques de la direction d'entreprise.

C'est un aspect dont il a spécialement fallu tenir compte à Expo.02, puisqu'une série de particularités distinguaient Expo.02 des modèles d'entreprise «conventionnels», à savoir:

- manifestation unique sans analogie, ni valeur empirique
- résultat de plus de 400 projets spécifiques
- budget établi à un bas niveau de concrétisation
- cadre temporel clairement défini (dates d'ouverture, de fermeture)
- nombre important de groupes d'intérêts concernés.

Avec la mise en application d'un controlling stratégique, le Comité directeur s'est aventuré dans une zone conceptuelle inconnue dans la collaboration entre le conseil d'administration (respectivement le Comité directeur) et la direction (respectivement la Direction générale). Il lui a malgré tout été possible de tenir aussi compte des principes de Corporate Governance fortement thématés dans un passé récent, qui réclamaient notamment l'institution d'un système d'information et de controlling spécialement adapté aux besoins du Comité directeur<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Notamment celle de la Hochschule St. Gallen, 1999

<sup>2</sup> cf. Economiesuisse / groupe d'experts du Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance, 25 mars 2002

## 4.3 RAPPORT DU SECRÉTARIAT GÉNÉRAL

### 4.3.1 Situation initiale

Les statuts de l'Association Exposition nationale du 28 novembre 1996 prévoyaient, avant modification du 15 octobre 1999, en son article 29 que le Secrétariat général fonctionne comme secrétariat du Comité stratégique et de son bureau.

Son rôle n'a pas été défini de manière plus étendue.

L'article 30 de ces mêmes statuts stipule que le Secrétariat général s'organise lui-même et qu'il établit un règlement de fonctionnement, déterminant en particulier l'étendue des pouvoirs du secrétaire général à l'égard du personnel de l'Association, qu'il soumet au Comité stratégique pour approbation.

En date du 17 septembre 1997, le Comité stratégique a approuvé le règlement de fonctionnement du Secrétariat général ainsi que le cahier des charges du secrétaire général.

Ce dernier a lui-même défini sa fonction qui dans les grandes lignes consistait à:

- gérer le secrétariat du Comité stratégique et de son bureau;
- assurer la liaison entre le Comité stratégique et la Direction générale;
- gérer les contacts avec les cantons et villes partenaires;
- gérer le secrétariat du groupe parlementaire Expo.01;
- fonctionner comme personne de contact pour la Confédération;
- gérer et organiser le travail de différentes commissions ou groupes de travail.

A noter, et c'est essentiel, que le règlement de fonctionnement prévoit en son article 4 que le Secrétariat général est informé régulièrement par la Direction générale sur toutes les questions qui ressortissent aux domaines stratégique et politique, ajoutant qu'il peut obtenir de la Direction générale toutes les informations qui lui sont nécessaires.

Entre août et octobre 1999, Expo.01 fait place à Expo.02. Les structures et l'organisation sont modifiées, les personnes sont remplacées. Un nouvel organe, véritable conseil d'administration, apparaît: le comité directeur.

Ces changements ne sont pas sans incidence sur le Secrétariat général. La modification des statuts du 15 octobre 1999 précise le rôle du Secrétariat général en tant qu'état-major de l'assemblée générale et du Comité directeur.

Il lui incombe dès lors:

- la planification et le controlling de toutes les affaires de l'assemblée générale et du Comité directeur;
- la coordination entre l'assemblée générale et le Comité directeur ainsi qu'entre le Comité directeur et la Direction générale;
- la gestion de la communication de l'assemblée générale et du Comité directeur.

Le 20 octobre 1999, le secrétaire général a été confirmé dans ses fonctions par le Comité directeur.

De mai 1997 à juillet 2002, le Secrétariat général a fonctionné dans la même composition, soit un secrétaire général et une assistante.

### 4.3.2 Objectifs

Dans sa fonction d'état-major, le Secrétariat général est étroitement lié aux décisions, mandats, procédures issus des organes qu'il soutient. Il n'est dès lors pas possible de définir des objectifs sur le moyen ou long terme et de vérifier s'ils ont été atteints. Les objectifs fixés ou mandats délivrés sont extraordinairement divers et ponctuels.

### 4.3.3 Activités

Les activités principales du Secrétariat général sont au temps d'Expo.01:

- organisation, gestion et suivi des séances du Comité stratégique;
- organisation, gestion et suivi des séances du bureau;
- organisation, gestion et suivi des séances des correspondants des cantons;
- organisation, gestion et suivi des séances du groupe parlementaire Expo.01 et de son comité directeur;
- organisation, gestion et suivi des séances du groupe de référence «environnement, énergie, transport»;
- organisation, gestion et suivi des séances des villes-arteplages;
- gestion des contacts avec la Confédération, en particulier le Département de l'économie et les commissions parlementaires;
- gestion des affaires courantes du président de l'Association;
- gestion du budget Comité stratégique / Secrétariat général.

Le passage d'Expo.01 à Expo.02 ne modifie pas fondamentalement les activités principales du Secrétariat général. On peut y ajouter en complément:

- organisation, gestion et suivi des séances de l'assemblée générale;
- organisation, gestion et suivi des séances du Comité directeur;
- contribution à la gestion des interventions parlementaires fédérales, cantonales et parfois communales;
- gestion des affaires courantes du président du Comité directeur.

Sur le plan opérationnel, il faut prendre en considération une participation active à différents dossiers tels que: lex Expo, sécurité, management des risques, journées cantonales, navettes Iris, taxe sur les spectacles, charte sociale et relations avec les partenaires sociaux, tourisme, politique d'information, pilotage stratégique, etc.

Par ailleurs, le Secrétariat général a joué un rôle de pivot essentiel dans la réforme des structures et de l'organisation de l'association (modification des statuts) entérinant le passage d'Expo.01 à Expo.02.

Enfin, le secrétaire général a pris part à de nombreuses séances de commissions ou autres groupes de travail (commission de projet, commission de contrôle pour l'adjudication des marchés, chefs de projet Journées cantonales, commission neuchâteloise Exposition nationale, etc).

#### 4.3.4 Résultats

Les résultats sont à mettre en relation avec les objectifs définis et sont dès lors difficilement quantifiables ou mesurables pour le Secrétariat général. Finalement, le Secrétariat général doit être évalué au travers du degré de satisfaction des organes supérieurs de l'association, soit l'assemblée générale et le Comité directeur, en particulier leur président.

#### 4.3.5 Appréciation

Une appréciation des prestations fournies par le Secrétariat général relève de la compétence des organes dirigeants, tout particulièrement du Comité directeur.

Le regard porté par le secrétaire général lui-même sur sa fonction et les prestations fournies est très différencié si l'on se base sur Expo.01 ou sur Expo.02.

Dans le cadre d'Expo.02, soit dès août 1999, le Secrétariat général a pleinement pu exercer et développer son rôle d'état-major, reconnu en cela par la Direction générale, et de lien entre le Comité directeur et la Direction générale.

Les relations avec la Direction générale et l'ensemble du personnel de l'Exposition nationale se sont normalisées. Il est ainsi devenu possible de prendre et d'assumer des responsabilités dans la sphère politico-stratégique.

La situation dans le cadre d'Expo.01 était toute autre. Le profil de la fonction très peu défini à l'origine a été source de multiples problèmes de définition du rôle du secrétaire général. Il faut rappeler en effet que le Comité stratégique, avant l'entrée en fonction du secrétaire général, était partagé entre la nécessité de disposer de son secrétariat clairement distinct de la Direction générale (tel qu'il ressort des statuts) et la volonté de construire un secrétariat général qui soit véritablement celui de l'Association et donc de l'Expo dans sa globalité.

Cette question n'ayant pas été tranchée, la Direction générale ne voyant pas d'intérêt à cette fonction, le secrétariat général s'est trouvé dans une situation inconfortable.

