

A S S E M B L É E N A T I O N A L E

X I V ^e L É G I S L A T U R E

Compte rendu

Mission d'information sur la candidature de la France à l'exposition universelle de 2025

Mercredi

7 mai 2014

Séance de 16 heures 45

Compte rendu n° 11

SESSION ORDINAIRE DE 2013-2014

– Audition commune de représentants du Commissariat général de la section française à l'Exposition universelle de Shanghai en 2010 : M. José Frèches, commissaire général, M. Florent Vaillot, directeur du pavillon de la section française, et chargé de mission auprès du commissaire général de l'exposition universelle de Milan, et M. Christophe Leroy, directeur en charge du pavillon Île de France..... 2

**Présidence de
M. Jean-Christophe
Fromantin,
*Président***



M. le président Jean-Christophe Fromantin. Dans le cadre des auditions qui doivent nous éclairer sur la pertinence d'une candidature française pour l'organisation de l'exposition universelle de 2025, nous avons la chance d'accueillir aujourd'hui M. José Frèches, qui a été le commissaire général de la section française de l'Exposition universelle de Shanghai, M. Florent Vaillot, directeur du pavillon de la section française, et M. Christophe Leroy, directeur en charge du pavillon à cette même exposition universelle.

Monsieur Frèches, licencié en histoire de l'art et en chinois, vous avez été reçu premier au concours de conservateur des musées de France. À peine affecté à la section chinoise du musée Guimet, vous réussissez le concours de l'École nationale d'administration et vous rejoignez la Cour des comptes à l'issue de votre scolarité. Après une carrière dans l'administration, vous quittez le service public en 1988 pour le groupe Canal +, avant de devenir directeur général des Laboratoires Pierre Fabre puis président-directeur général du Midi Libre. Vous poursuivez également une carrière littéraire.

Tous ces titres vous qualifiaient pour exercer la mission de commissaire général du pavillon français à l'Exposition universelle de Shanghai. Les leçons que vous avez pu tirer de l'exercice de cette fonction nous intéressent, tant quant à la manière dont la France s'est présentée au monde dans les pavillons qu'elle a fait bâtir qu'en ce qui concerne l'organisation de l'exposition universelle par les Chinois.

Vous avez été secondé dans vos fonctions à Shanghai par M. Florent Vaillot, qui a été major de l'armée française puis inspecteur des finances, et qui est à présent chef de projet auprès du commissaire général de la section française de l'exposition de Milan. Ce n'est toutefois pas en cette qualité que nous vous recevons aujourd'hui, monsieur Vaillot, mais en raison des fonctions que vous avez exercées sous la présidence de M. Frèches.

Je donnerai enfin la parole à M. Christophe Leroy qui a également participé à l'exposition de Shanghai. Cette expérience vous a conduit, monsieur Leroy, à fonder, en mai 2012, l'association Anfitrión, pour faire connaître aux entreprises et aux collectivités territoriales la stratégie d'une communication événementielle servie par un pavillon dans une exposition internationale.

Nous aimerions connaître comment, fort de l'expérience qui est la vôtre, vous jugez le modèle des expositions universelles. À quelles conditions une candidature française d'une exposition universelle aurait-elle une chance de succès, si tant est que vous êtes favorables à ce projet qui régénérerait la tradition française d'accueil des expositions universelles – comme cela a été le cas de 1855 à 1937 ?

M. José Frèches, commissaire général de la section française à l'Exposition universelle de Shanghai. Je vous dirai d'emblée que je suis favorable à la tenue d'une exposition universelle en France, plus précisément en région parisienne. J'ai d'ailleurs déjà eu l'occasion de le dire au Chef de l'État.

D'une façon générale je pense du bien des expositions universelles, même si certains les jugent quelque peu désuètes. En tout état de cause, ce n'est pas la France, qui est l'un des pays membres du Bureau international des expositions (BIE), qui va remettre en cause le modèle des expositions universelles tel qu'il existe actuellement. Il est vrai qu'il s'agit d'une invention ancienne, fruit d'une époque où le monde comptait moins d'États et où le public n'était pas saturé de divertissements comme aujourd'hui. Ces spectacles – car ce sont de

véritables spectacles – ne semblent cependant pas avoir perdu leur force d’attraction : de nombreux visiteurs continuent de s’y rendre, non seulement pour s’instruire, mais surtout pour rêver et s’amuser, car il ne s’agit quand même pas du Collège de France ou du Muséum d’histoire naturelle. Certains pavillons nationaux ont cependant une vocation pédagogique. Les Allemands par exemple y parviennent, avec des robots et de la 3D, mais leur pavillon à Shanghai a coûté 60 millions d’euros.

Symboles de la révolution industrielle, ces expositions étaient à l’origine de gigantesques concours Lépine, où les pays rivalisaient entre eux d’innovations propres à épater le public. Même si les choses sont aujourd’hui bien différentes, cet aspect de compétition sympathique entre États n’a pas disparu, et la vocation des pavillons nationaux, s’agissant des expositions universelles, ou celle des espaces que chaque État participant aménage dans le cadre des expositions internationales reste d’être des vitrines du savoir-faire national.

Une véritable implication des pouvoirs publics de notre pays est la première condition pour que la candidature de la France ait une chance d’être acceptée. L’État français et le Gouvernement doivent donner plus que l’impression de s’intéresser aux expositions universelles et internationales. Si je le précise, c’est que cela ne va pas de soi. À peine nommé président de la Compagnie française pour l’exposition universelle de Shanghai, la COFRES, j’ai appris que le ministre des affaires étrangères et la ministre de l’économie avaient, dès août 2007, osé recommander au Président de la République le projet d’un pavillon franco-allemand, sous prétexte de diviser par deux les frais et de renforcer les liens entre la France et l’Allemagne. Les Allemands ont bien ri de cette proposition, contraire au principe même de l’exposition universelle comme compétition entre pays : pourquoi pas un pavillon commun au Venezuela et à l’Argentine ? En outre, cela faisait déjà plus de trois ans que les Allemands travaillaient à l’élaboration de leur pavillon.

Pourtant, ce fantasme continue de hanter la direction du budget et certaines directions du Quai d’Orsay. Je sais que certaines administrations étaient hostiles à la participation de la France à l’exposition internationale de Yeosu, et notre pays n’avait toujours pas fait savoir sa décision en décembre 2010. C’est moi qui ai dû insister auprès du Président Sarkozy pour qu’il confirme de vive voix à son homologue sud-coréen que la France participerait bien à cet événement. Vous imaginez bien que si la France n’y avait pas été représentée, votre mission n’aurait aucune raison d’être, monsieur le président : pour que la France ait une chance d’organiser l’exposition universelle en 2025, encore faut-il qu’elle en ait envie, et surtout qu’elle le montre – je pense surtout à l’administration française et aux autorités politiques, qui doivent avoir un comportement responsable car tout se sait. À l’époque, le BIE me téléphonait toutes les semaines pour avoir une réponse et me faire part de l’embarras des Sud-Coréens face à l’inertie française. Si je rappelle tout cela, c’est parce qu’il faut avoir conscience que la candidature française souffrira d’un certain passif.

Par parenthèse, j’aurais aimé que le Gouvernement confie à la COFRES l’organisation du pavillon français à Milan ; je ne vois pas l’intérêt de créer pour chaque exposition une structure *ad hoc*, même si la Cour des comptes le recommande. On devrait plutôt s’inspirer de ce qui marche à l’étranger : au Japon, c’est le MITI, *via* une équipe dédiée, qui a la charge d’organiser la représentation japonaise aux expositions universelles et internationales ; en Allemagne c’est une structure pérenne qui est chargée de ce rôle. Je me suis battu pour que M. Vaillot travaille auprès du commissaire général de la section française de l’exposition de Milan. Si tel n’avait pas été le cas, tout le savoir-faire et l’expérience

accumulés par notre équipe à Shanghai et à Yeosu auraient été perdus pour celle qui a en charge le pavillon français à la prochaine exposition universelle.

La COFRES avait donc été mandatée pour réaliser le pavillon français à l'exposition internationale de Yeosu. Alors que nous avions, avec M. Vaillot, évalué les dépenses nécessaires à 10 millions d'euros, on nous a demandé de ne pas dépasser 8 millions d'euros – à comparer aux 25 millions d'euros que l'Allemagne a dépensés à Yeosu. C'est finalement un budget de 7 millions d'euros qui a été validé en janvier 2011 par le conseil d'administration de la COFRES et une réunion interministérielle.

Étant un vieux routier de l'administration, je me méfiais quand même. La COFRES disposait encore d'un reliquat de Shanghai qui lui permettrait de passer les marchés. Pour Shanghai en effet, le représentant de l'État au conseil d'administration de la COFRES refusait de voter les budgets tant que les dotations de l'État n'étaient pas débloquées. J'ai même envisagé de donner ma démission, puisqu'en tant que mandataire social, je passais des marchés alors que mon conseil d'administration ne votait pas mes budgets. Cela signifiait que j'engageais les fonds de la COFRES sans aucune garantie que ces crédits seraient versés.

Pour en revenir à Yeosu, sachez que le « bleu » interministériel qui validait les 7 millions n'a jamais été appliqué. J'avais heureusement pris la précaution d'exclure de l'organisation du pavillon tout ce qui concernait la restauration, qui est généralement un nid à problèmes. Bien m'en a pris, en dépit des critiques que cela m'a valu de la part du Quai d'Orsay, puisque cela a permis de réduire la dépense d'environ 1 million d'euros.

Nous avons finalement réalisé la prouesse, en grande partie grâce à M. Vaillot, de ne pas dépenser plus de 3,5 millions d'euros pour Yeosu. Nous avons serré les boulons au maximum et tout fait en interne, notamment la scénographie. Nous n'avons eu recours à aucun bureau de presse. J'ai eu la chance qu'un architecte français travaillant en Corée du Sud et en Chine pour de grandes entreprises du luxe ait accepté de travailler pour nous à un tarif défiant toute concurrence.

En revanche, aucun des ministères qui s'y étaient engagés n'a consenti à « mettre au pot », en dépit de mes sollicitations. M. Moscovici, que je connais depuis trente ans et à qui j'ai écrit personnellement sur ce sujet, ne m'a jamais répondu. Je considère qu'en cette affaire, le principe de la continuité de l'État n'a pas été respecté, et je n'ose pas imaginer que ce fut pour des raisons politiques.

Toujours est-il qu'aucun ministre n'était présent au pavillon français le jour de notre fête nationale. Quant à l'ambassadrice, elle avait été rappelée à Paris pour exercer d'autres fonctions. Cela vous montre le degré d'implication du Gouvernement dans l'exposition internationale de Yeosu. Et si j'avais été un chef d'entreprise naïf, croyant dans la parole de l'État et dans la valeur d'un « bleu » interministériel, je n'aurais pas pu payer les entreprises avec lesquelles j'aurais passé des marchés et nous n'aurions pas pu ouvrir le pavillon de la France à l'exposition internationale de Yeosu.

Voilà comme les choses se sont passées pour Yeosu. Je n'en ai jamais fait état publiquement et vous me donnez l'occasion de le faire aujourd'hui.

S'agissant de l'Exposition de Shanghai, j'ai été nommé président de la COFRES en novembre 2007, fonction que j'ai cumulée avec celle de commissaire général du pavillon français à partir de l'année suivante afin de réduire les risques de dysfonctionnements. Je

n'avais, avant ma nomination, aucune idée de ce que pouvaient être le coût et le fonctionnement de ce type de structure. On m'avait dit que cela représentait un budget de 50 millions d'euros, dont la moitié devrait être prise en charge par les entreprises. Nous sommes donc partis à la chasse au sponsor. Nous sommes quand même parvenus à lever plus de 5 millions d'euros, dont 4,5 millions auprès de LVMH, Lafarge et Sanofi, parce que je connaissais leurs dirigeants. Je n'ai en revanche reçu aucune aide du Gouvernement. Je n'ai même pas pu obtenir de petit-déjeuner avec Mme Lagarde. Il est vrai que je bénéficiais de l'appui du Président de la République, mais on ne peut pas appuyer sur le bouton nucléaire à chaque fois qu'on doit faire avancer une guimbarde de trois mètres !

Je me suis rendu compte qu'il ne fallait pas être trop tributaire des entreprises, si on voulait garder la maîtrise de la scénographie et si on refusait que le pavillon français se transforme en foire commerciale de bas de gamme. En tout état de cause, les sponsors n'ont pas le droit d'utiliser le pavillon national pour faire leur publicité. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle les pays qui ont une pratique exemplaire des expositions universelles, l'Allemagne et le Japon, font financer leur pavillon par l'État, les entreprises apportant une participation en nature. Il est vrai que le patriotisme industriel y est bien plus élevé que chez nous.

Finalement, le budget total s'est élevé à 37,5 millions d'euros et le bâtiment à lui seul a coûté environ 20 millions d'euros, une somme dérisoire pour un bâtiment de 6 000 mètres carrés. C'est que le coût au mètre carré n'est pas le même en Chine qu'à New York, Milan ou en Île-de-France. Il faudra, à ce propos, prendre garde que le projet de candidature française n'affole pas les membres du BIE par des coûts de construction exorbitants.

En outre, 17,5 millions d'euros ont été consacrés au fonctionnement, à l'accueil et à la scénographie intérieure.

Je considère que l'opération a été réussie à 95 %, le pavillon français ayant été, avec dix millions de visiteurs, le plus visité de l'exposition universelle, devant le pavillon chinois, qui a vu passer neuf millions de visiteurs. Il y a deux raisons à cela.

Fort de ce que j'avais observé aux expositions de Vancouver et de Saragosse, où j'avais constaté la longueur des files d'attente à l'entrée des pavillons, j'avais demandé à Jacques Ferrier, l'architecte, de concevoir un bâtiment permettant un flux continu de visiteurs. En conséquence, l'attente devant le pavillon français n'excédait pas une heure et demie, contre cinq heures pour le pavillon allemand ou sept heures pour celui de l'Arabie saoudite.

Notre deuxième atout était la dizaine de chefs-d'œuvre que le musée d'Orsay avait accepté de nous prêter, dont L'Angélu de Millet, Le Balcon de Manet et une œuvre de Van Gogh. Nous avons d'ailleurs dû veiller à ce que l'hygrométrie et la température du pavillon ne portent pas atteinte à leur intégrité. L'arrivée des tableaux a été très médiatisée en Chine ; le président Hu Jintao lui-même, entouré d'une délégation du comité permanent du parti communiste, soit les plus hauts dirigeants du pays, est venu spécialement pour voir ces œuvres la veille de l'inauguration. Tout cela a créé un *buzz* considérable.

Nous avons pourtant eu droit à des articles assassins dans la presse française.

M. Yves Albarello. Quel était le thème du pavillon français ?

M. José Frèches. « La ville sensuelle », le thème de l'Exposition universelle étant « Une meilleure ville, une meilleure vie », c'est-à-dire la ville de demain.

À titre de comparaison, le pavillon japonais a coûté 100 millions de dollars et le pavillon allemand 60 millions. C'est pourquoi, quand j'entends Mme Bricq prétendre que Shanghai a coûté beaucoup d'argent, je préfère ne pas faire de commentaire !

M. le président Jean-Christophe Fromantin. Quelles sont les conditions du succès d'une candidature de la France ? Devrait-elle mettre en avant ses traditions ou inventer quelque chose de neuf ?

M. José Frèches. Le problème principal sera la localisation de l'exposition. Il faudra trouver un endroit où puisse être organisé ce qui est une sorte de parc d'attractions payant – le BIE est financé par les entrées aux expositions universelles, et le succès de l'exposition de Shanghai lui a d'ailleurs permis de se refaire une santé financière. C'est la première contrainte.

Il faut ensuite que les plus hautes autorités de l'État s'efforcent de mobiliser, non seulement les collectivités locales, mais également les habitants du territoire choisi pour accueillir l'exposition et l'ensemble des Français, une exposition universelle étant visitée essentiellement par les habitants du pays où elle est organisée. Il faut parvenir à créer une dynamique la plus large possible. La proximité de Paris constituera de ce point de vue un atout fantastique, non seulement parce que le BIE a son siège à Paris, mais surtout parce qu'il s'agit de la ville la plus attractive au monde.

Il faut également que le coût de la participation des États à cette exposition universelle ne soit pas exorbitant si on veut que le plus grand nombre de pays possible y soient représentés. Je pense que c'est sur ce point qu'il faudra savoir être innovant. On pourrait imaginer des pavillons plus légers. Cela ne veut pas nécessairement dire démontables, les bâtiments démontables coûtant en réalité plus cher. On peut également penser à un geste architectural global dans lequel chaque pays serait convié à aménager son propre espace, un peu comme cela se passe dans les expositions internationales. En tout état de cause, le modèle du pavillon national qu'on laisse rouiller sur place une fois que l'exposition a fermé ses portes a peut-être vécu.

Il me semble évident que la tenue d'une exposition universelle à Paris ferait du bien au moral des Français et permettrait à notre pays de gagner un ou deux points de croissance. Encore faut-il que ce projet soit porté par le Président de la République et par tous les partis politiques.

M. le président Jean-Christophe Fromantin. Un sondage que nous avons commandé à l'IFOP montre que 84 % des Français sont favorables à l'accueil par la France d'une exposition universelle et que les Français exprimant une préférence pour une exposition universelle sont deux fois plus nombreux que ceux qui indiquent préférer que la France accueille des jeux olympiques.

M. Florent Vaillot, directeur du pavillon de la section française à l'Exposition universelle de Shanghai. Mon intervention se concentrera sur l'aspect opérationnel des expositions universelle et internationale auxquelles j'ai participé. J'attire particulièrement votre attention sur l'importance et la difficulté d'assurer la sécurité de tels événements. La preuve en est que c'était l'armée chinoise qui en était chargée à Shanghai.

La sécurité des deux expositions était assurée comme celle d'un aéroport : tous les visiteurs étaient fouillés, et les fouilles ne se limitaient pas aux sacs ; les fouilles au corps étaient également systématiques, et cela dans l'objectif d'éviter tout risque d'acte terroriste.

Une organisation sur différents sites, dont la possibilité a été évoquée, générera très rapidement des difficultés dans la gestion des files d'attente, qui sont un des problèmes majeurs des expositions internationales et universelles. J'ignore si les sites ont déjà été choisis, mais il faudra prévoir de la place pour des files d'attente qui n'ont rien à voir avec celles que l'on peut observer à l'entrée des musées ou des monuments parisiens, mais qui s'apparentent plutôt à celles que l'on voit à Disneyland en périodes de pointe.

M. José Frèches. Organiser une exposition universelle sur plusieurs sites, c'est compliqué. La plupart des visiteurs qui ne consacrent qu'une seule journée à l'événement ne disposent pas d'un gros budget et souhaitent, dans ce délai, avoir vu le plus grand nombre de pavillons. À moins que les lieux choisis ne soient très proches les uns des autres, leur éclatement géographique désorienterait le public et handicaperait sérieusement tous les sites. Je crains qu'aucune exposition universelle ne se soit jamais déroulée dans ces conditions.

M. le président Jean-Christophe Fromantin. Ce fut le cas de l'exposition universelle de Paris en 1900, divisée entre une annexe rurale et agricole sur l'Île Saint-Germain et, au cœur de la capitale, un site « industriel ».

M. Florent Vaillot. Pourquoi ne pas faire le choix de plusieurs sites à condition qu'ils soient très sécurisés ? Dans le cadre du Grand Paris, il me semble qu'il faudrait surtout privilégier des infrastructures dont on aura anticipé l'usage futur. Les bâtiments construits et financés par des pays étrangers, selon les règles que nous aurons choisies, trouveraient ainsi une véritable utilité dans la pérennité contrairement à ce qui se pratique aujourd'hui. En effet, le règlement actuel des expositions universelles prévoit que les États rendent les terrains sur lesquels ils ont construit tels qu'ils les ont trouvés. Par chance, le pavillon français de Shanghai a été préservé mais, comme la Chine n'avait rien programmé le concernant, il est à l'abandon.

M. José Frèches. À vrai dire, il est surtout regrettable que la France qui a obtenu que le pavillon ne soit pas détruit – le Président de la République, M. Nicolas Sarkozy, s'est adressé personnellement à son homologue chinois, M. Hu Jintao, à ce sujet – n'ait rien proposé pour l'occuper. Le lieu, devenu célèbre en Chine et déjà associé à l'image de la France, aurait été idéal pour présenter nos produits. Mais le Quai d'Orsay et Bercy ont sans doute eu trop peur de devoir déboursier un centime !

Mme Catherine Quéré. Pourquoi serait-ce à la France, et non pas à la Chine, de réfléchir à la réutilisation du pavillon ?

M. José Frèches. Parce que ce serait une opportunité exceptionnelle dans un pays où nous avons des intérêts considérables. Nous avons insisté auprès des Chinois pour leur céder le pavillon ; j'imagine qu'ils s'attendaient à ce que nous leur propositions quelque chose. Nous ne sommes pas allés au terme de notre démarche. C'est tout simplement du gâchis !

Mme Catherine Quéré. D'autres pays ont-ils obtenu que leur pavillon soit conservé ? Des projets ont-ils été menés à bien autour de ces bâtiments par la suite ?

M. José Frèches. À ma connaissance, l'Italie, l'Arabie saoudite et la Russie avaient demandé que leur pavillon soit préservé, mais je ne suis pas en mesure de vous dire quelle utilisation il en a été fait.

M. Florent Vaillot. Si, avant de construire son pavillon, un pays sait qu'il sera pérenne et à quoi il sera destiné après l'exposition, il y a de fortes chances qu'il s'efforce de livrer un bâtiment encore plus exceptionnel car son image est en jeu. De plus, les ressortissants du pays en question continueront sans doute durant de longues années à visiter ce qui sera devenu un symbole de leur pays, que ce soit un musée ou un lycée.

À condition de consentir à un effort d'anticipation et d'organisation, l'événement ne doit pas nécessairement être centralisé sur un seul site, d'autant que Paris n'est pas Shanghai. En Chine, des immeubles destinés à loger les personnels ont tout de même été vendus ou loués par la suite, comme cela avait été le cas en France à Albertville.

M. Christophe Leroy, directeur en charge du pavillon Île-de-France. En l'espèce, il s'agit d'une pratique imposée par le BIE.

Je travaille au cœur des représentations françaises au sein des expositions universelles depuis 1996. J'ai participé en tant que directeur de pavillon pour la France aux expositions de Lisbonne, de Hanovre, d'Aichi et de Saragosse.

L'une des spécificités de l'exposition universelle de 2010 a été la création de la zone des meilleures pratiques urbaines. Cet espace « sur mesure » a permis à des régions et des villes du monde d'illustrer leur savoir-faire et leurs politiques spécifiques en termes de développement urbain durable, en complément de leur présentation nationale.

Cette zone, à l'écart et sur la rive opposée des grands pavillons nationaux, a notamment permis aux autorités chinoises de reconfigurer entièrement le quartier faisant face à la zone Asie du site de l'Expo. Cette friche industrielle était à l'abandon au pied d'une centrale thermique désaffectée. L'organisation chinoise a ainsi rénové plus de cinquante hectares, dont quinze pour permettre à une soixantaine de villes ou de régions de se présenter autour du thème central de l'exposition.

Paris, la région Île-de-France, et la chambre de commerce et d'industrie de Paris ont voulu être présentes au cœur de cette zone. Aussi, après une candidature en mars 2008 et une réponse positive des autorités chinoises, un contrat de participation a été signé à la fin du mois de décembre 2008 entre l'Exposition universelle de Shanghai et la structure *ad hoc*, Paris Île-de-France Expo 2010 Shanghai, association relevant de la loi de 1901, cofinancée et abondée en moyens techniques et humains à parité entre les trois structures institutionnelles cofondatrices.

Pour rendre cette aventure possible, l'environnement chinois avait été préparé en profondeur par l'organisateur et la municipalité de Shanghai sous le regard vigilant du Bureau international des expositions, dont la commission du règlement a validé la réglementation spécialement créée pour cette zone. L'organisation chinoise avait pris un certain nombre d'engagements, dont celui de fournir gratuitement l'espace dans lequel le pavillon a été construit.

Le projet a été préparé et piloté depuis la France pour être exécuté en Chine. L'organisation francilienne s'est appuyée non seulement sur le réseau diplomatique, mais

aussi et surtout sur les bureaux de représentation à Shanghai de deux des membres fondateurs, ce qui a grandement facilité la compréhension mutuelle.

La phase préparatoire a nécessité une concertation renforcée entre les différents acteurs intervenant sur ce projet. Les délais qu'impose une telle démarche auraient pu se révéler peu compatibles avec le calendrier fixé par l'organisateur chinois mais l'obstacle a pu être évité grâce à une implication forte des membres de l'association et des entreprises partenaires.

La scénographie et la mise en forme muséographique répondaient au principe des trois « i » : immersion, innovation, interactivité. Elles proposaient un dispositif original inspiré de la Seine : sur le « fleuve écran » étaient projetés des clips en rapport avec le territoire et la thématique. Deux grands films étaient diffusés par intermittence. Des objets emblématiques punctuaient aussi le parcours du visiteur. Plusieurs niveaux de lecture étaient ainsi possibles au sein du pavillon.

Afin d'absorber l'impact négatif de la crise économique et financière, les dépenses ont été réduites au strict minimum tout en préservant l'essentiel de la scénographie. La plupart des entreprises et des collectivités territoriales qui envisageaient de participer ont finalement concrétisé leurs engagements. Environ 25 % du budget total a été constitué par les partenariats noués entre l'association, les entreprises et les collectivités locales. Ce chiffre aurait pu être plus élevé, mais la réglementation en matière d'exonération fiscale pour mécénat avait été réservée au pavillon national.

Afin de mettre en place les contreparties, véritable retour sur investissement du partenariat, le pavillon a procédé au recrutement de l'équipe opérationnelle chargée essentiellement des relations publiques, et du service et de l'accompagnement pour les entreprises et collectivités partenaires. Ce personnel a ainsi coordonné les visites sur la totalité du site de plus de 3 000 personnes, de manière individuelle ou en groupe. Au quotidien, il a pris en charge des tâches diverses : création et personnalisation des programmes de visite en fonction des centres d'intérêts, accueil privilégié aux portes du site, prise en charge et accompagnement sur la journée, obtention des laissez-passer, coupes files, *easy access* ou « visites VIP » avec accès aux salons des pavillons nationaux, locaux et d'entreprises, facilitation des transports sur site...

Le pavillon Paris Île-de-France a développé des relations de réciprocité avec l'ensemble des pays, des villes et des entreprises présents sur le site de l'exposition universelle. En retour, des représentants de ces divers acteurs et des membres de l'organisation chinoise nous ont rendu visite en grand nombre, assurant ainsi le succès professionnel de la présentation francilienne. La qualité de l'accueil sur le pavillon, autre aspect du travail de l'équipe de relations publiques, mérite d'être soulignée.

Une exposition universelle est un exercice de communication et de diplomatie publique. Un pavillon est une machine à relations publiques qui doit avoir un parti pris en termes d'accueil et de représentation.

Nous avons décidé d'être visibles. Le pavillon Paris Île-de-France a ainsi accrédité plus de 3 000 personnes. Il a été présent ou représenté dans quasiment toutes les manifestations officielles.

La gestion d'un pavillon comprend des temps forts. Celui de la journée officielle Paris Île-de-France sur le site, par exemple, mais aussi celui des événements que le pavillon organise et coordonne sur place et dans la ville d'accueil. Paris Île-de-France a ainsi été à l'origine d'une semaine de colloques, qui s'est tenue au sein de l'Exposition universelle du 12 au 17 juillet 2010, sur la zone des meilleures pratiques urbaines. La thématique « Paris Île-de-France, un fleuve, un territoire, un mode de vie » a mobilisé plusieurs centaines de participants, et des bénévoles de l'Alliance française de Shanghai. Un partenariat efficace entre l'université de Shanghai et des grandes entreprises françaises a aussi été mis en place. Cette semaine de travail a débouché sur la contribution de Paris Île-de-France à la déclaration de Shanghai qui est venu clôturer l'Exposition universelle.

Tout au long des six mois d'exploitation, le personnel du pavillon, soit dix-sept équivalents temps plein, a été fortement mis à contribution sur le plan linguistique. La grande majorité du personnel d'accueil parlait français, anglais et chinois. Ce multilinguisme constituait l'une des conditions essentielles de recrutement.

Pour être efficace au sein du pavillon le plus rapidement possible, ce personnel a bénéficié d'une formation sur le parcours de la scénographie et son contenu, le fonctionnement opérationnel, la ville de Paris et la région. Les quatre jours d'ouverture « à blanc » organisés par les autorités chinoises faisaient partie intégrante de cette formation et ont permis les ajustements nécessaires pour l'inauguration.

Après un mois d'exploitation, le pavillon Paris Île-de-France a été reconnu par l'organisateur chinois comme « *Expo Site Pavillon Model* » pour l'intérêt de son concept, la qualité de l'organisation des visites, et pour l'exceptionnelle cohésion de son équipe d'animation. Il a reçu 1 851 500 visiteurs sur 184 jours pour un coût total de 3 813 000 euros.

M. le président Jean-Christophe Fromantin. Monsieur Frèches, à titre de comparaison, pouvons-nous savoir combien de personnes travaillaient pour le pavillon français ?

M. José Frèches. Avec 230 équivalents temps plein, nous étions terriblement sous-dotés. Profitant des avantages de la situation locale, nous avons recruté de nombreux étudiants stagiaires chinois parlant français auxquels nous ne pouvions offrir que des indemnités misérables. Étant donné la fréquentation et la nature des œuvres exposées, nous avons aussi employé environ 90 personnels de gardiennage. Tous étaient recrutés sur la base de contrats locaux. Le personnel français ne comptait que huit personnes qui, pour la plupart, se sont rendues sur place environ un mois et demi avant le début de la manifestation et ont quitté les lieux un mois après son issue.

M. Hervé Féron. Le nombre de visiteurs de l'Exposition universelle de Shanghai a atteint le chiffre record de 73 millions, dont 95 % étaient de nationalité chinoise. De nombreux chefs d'État et de gouvernement ont fait le déplacement, et la manne touristique s'est élevée à 8,7 milliards d'euros. Quelles pourraient être les retombées économiques pour notre pays d'une exposition universelle qui se tiendrait à Paris ? Peuvent-elles être à la hauteur des investissements colossaux indispensables ?

M. José Frèches. Je ne suis pas économiste, mais j'ai une certitude : si nous sommes persuadés qu'une exposition universelle ne fera que coûter de l'argent, mieux vaut ne pas se lancer.

La mobilisation doit être générale, du Président de la République au serveur de café, et impliquer toute la population sur tout le territoire. Certes, il faut avoir conscience qu'un risque existe en cas d'échec, mais l'essentiel est de créer une dynamique générale qui assure la réussite du projet. Évidemment, l'opération a un coût, cependant dès lors que les investissements consentis s'inscrivent dans le cadre de ceux déjà prévus pour le projet du Grand Paris, la partie est presque gagnée puisqu'une partie de ces coûts aurait de toute façon été engagée. Non seulement l'exposition universelle permettrait de construire des infrastructures dont nous avons besoin, mais le simple fait d'avoir été choisi susciterait un véritable sentiment de fierté nationale. Il ne resterait plus, si je puis dire, qu'à assurer la réussite de l'événement et à attirer massivement le public.

À Paris, une exposition universelle n'accueillera évidemment pas 73 millions de personnes. Nous pouvons toutefois raisonnablement espérer recevoir 20 ou 30 millions de visiteurs. Il faut s'assurer que la capitale et la France puissent absorber durant six mois un nombre massif de touristes supplémentaires, et organiser leur hébergement, par exemple chez l'habitant. Toutes ces personnes sont des consommateurs et leur présence aura un effet inéluctable sur la croissance économique.

Il n'est cependant ni crédible ni satisfaisant de tableur *ex ante* sur tel ou tel niveau de croissance attendue – après l'événement, les économistes nous diront ce qui s'est passé. Il est préférable de commencer par donner au pays, avec le projet d'exposition universelle, une ambition collective, un but et un idéal. Ce fut le cas en 1900 : les historiens nous rappellent que l'événement a permis à la France d'aborder une nouvelle ère économique, industrielle et politique. Notre capitale n'avait jamais reçu autant de visiteurs. Imaginez que Gandhi n'est venu à Paris qu'à cette seule occasion ! La France n'aurait pas eu la place qui a été la sienne au XX^{ème} siècle sans cet événement qui a contribué à l'aura de Paris, devenue « ville lumière » et capitale du monde, et dont le succès est d'ailleurs en partie lié à la présence de la tour Eiffel héritée de l'Exposition universelle de 1889.

Vouloir que Paris accueille une exposition universelle a donc un sens politique et culturel, ce qui ne doit pas exonérer d'une prise de conscience relative aux obstacles qui se dressent sur le chemin d'un tel projet.

M. le président Jean-Christophe Fromantin. Existe-t-il toujours une réelle « envie » à l'égard des expositions universelles du côté des nouvelles générations des classes moyennes des pays émergents, notamment en Extrême-Orient ? Si nous visons un objectif de croissance économique, il nous faut cibler ces populations.

Le pavillon français à Shanghai est resté, somme toute, assez traditionnel ; avez-vous cependant ressenti un « effet nouvelles technologies », internet et numérique, lors de l'Exposition universelle ? À défaut, les stratégies numériques sont-elles selon vous amenées à jouer un rôle nouveau dans les futures expositions universelles ?

M. José Frèches. Une exposition universelle n'est pas virtuelle, parce qu'une fête ne peut pas être virtuelle. Les gens se déplacent, ils sont ensemble, veulent toucher, sentir... L'événement est concret et charnel. Sans cet aspect physique essentiel, les visiteurs resteront connectés chez eux, derrière leur ordinateur, et, dans ce cas, il n'y a pas besoin du BIE – d'autres, en la matière, savent faire bien mieux.

Évidemment, la France disposait à Shanghai d'un site internet avec un pavillon virtuel, créé en partenariat avec Dassault systèmes, qui proposait une visite des lieux en 3D. Il a accueilli de très nombreux visiteurs.

Il reste que, même dans le pays le plus « connecté du monde », en Corée, la population s'est déplacée physiquement à Yeosu ; elle ne s'est pas contentée de visites virtuelles. L'exposition internationale présentait, il est vrai, de nombreuses innovations liées aux nouvelles technologies, aux images 3D ou aux LED, mais la combinaison était toujours assurée avec le réel et le spectacle. La magie pour le visiteur anonyme, c'était de voir sur place son message ou sa photo s'afficher en direct sur un écran de 250 mètres de long et 30 mètres de large en LED.

Je n'ai aucune inquiétude quant à l'attrait d'une exposition universelle qui se tiendrait à Paris. Je crains même plutôt que certains ne s'inquiètent de l'affluence et renoncent au voyage, mais il nous appartient de les rassurer sur la qualité de l'accueil prévu. La France reste la première destination touristique au monde. Ce facteur, conjugué à l'attractivité d'une exposition universelle si elle est bien organisée, ne peut que déboucher sur un succès colossal, notamment parmi les publics des pays émergents.

Pour attirer les visiteurs les plus jeunes, il faut tout simplement appliquer quelques recettes : prévoir des tarifs réduits pour le transport aérien, augmenter le nombre de places dans les structures comme les auberges de jeunesse, programmer plusieurs concerts avec les artistes internationaux les plus populaires du moment... Inévitablement des millions de jeunes viendront du monde entier pour faire la fête.

M. Hervé Féron. L'écologie est devenue un fil rouge des expositions universelles depuis celle de Hanovre en 2000. À Shanghai, en 2010, le thème choisi, « Une meilleure ville, une meilleure vie », a notamment donné l'occasion à de nombreux constructeurs automobiles de présenter leurs véhicules les plus propres. En 2015, à Milan, le thème « Nourrir la planète, énergie pour la vie », s'inscrit dans cette droite ligne. Il nous semble que si la France est candidate pour 2025, son projet devra porter encore plus loin l'ambition écologique. Compte tenu du potentiel de notre pays dans ce secteur, comment faire de l'événement une vitrine de notre excellence scientifique et technique au service de la transition écologique ?

M. José Frèches. Les expositions universelles et internationales depuis Hanovre ont porté un intérêt particulier à l'écologie avec le thème de la ville pour Shanghai ou celui de la mer pour Yeosu. Pour ma part, j'estime que si la France organise une exposition universelle, elle pourrait légitimement changer de registre et choisir une thématique plus « morale » et « affective » se plaçant dans la tradition des Lumières et s'adressant aux jeunes – par exemple autour de la fraternité ou du thème « citoyen du monde ».

Inévitablement, cette exposition universelle serait écologique et technologique. En 2025, j'espère qu'une partie de la transition écologique sera en passe d'être accomplie. Quant à l'articulation sur le Grand Paris, elle rendra nécessaire la construction de bâtiments et de transports écologiques, caractéristiques de la ville de demain. Il me semble en conséquence cohérent de mettre ces éléments au service d'une grande idée simple.

M. le président Jean-Christophe Fromantin. Pour aller dans votre sens, je rappelle que 400 étudiants issus de sept grandes écoles et universités ont travaillé sur le projet de candidature de la France à l'exposition universelle de 2025 à la demande

d'ExpoFrance 2025 ; le thème qui a retenu le plus l'attention est celui de l'hospitalité proposé par la Sorbonne.

Plusieurs champions industriels d'aujourd'hui ont fait leurs premiers pas dans des expositions universelles d'hier, y compris au XIX^e siècle. Lors de ces expositions, comment valoriser au mieux le tissu des entreprises françaises innovantes, des plus petites aux plus grandes en passant par les PME ? Avez-vous eu le sentiment que ces entreprises souhaitaient être présentes à Shanghai ou Yeosu ? Pouvons-nous, en la matière, nous inspirer de la façon de procéder d'autres pays ?

M. José Frèches. Que ce soit pour Shanghai ou Yeosu, les entreprises françaises n'ont pas suffisamment anticipé leur participation. Alstom m'a notamment proposé, seulement un an avant l'inauguration de l'exposition universelle, d'installer une voiture motrice de TGV à l'entrée du pavillon. L'entreprise était encore en lice pour un appel d'offres sur ce matériel en Chine, mais il était trop tard alors que ma lettre la sollicitant à ce sujet était restée sans réponse depuis deux ans. Plusieurs entreprises françaises ont néanmoins participé à l'exposition universelle. PSA y a par exemple exposé un *concept car*. Parce que les robots plaisent toujours au public, nous sommes allés chercher Aldebaran Robotics pour présenter le robot Nao qui a bluffé jusqu'aux Japonais en dansant devant les télévisions du monde entier le *Haka* maori et une chorégraphie sur le *Boléro* de Ravel. À Yeosu, une start-up a présenté, dans un aquarium, des poissons-robots qui ont impressionné le public.

Il reste que les grandes entreprises, qui organisent leurs propres événements et participent déjà à des grands salons internationaux, n'ont pas naturellement tendance à privilégier la vitrine que constituent pourtant les expositions universelles ou internationales.

Un contact avec la Commission « Innovation 2030 » présidée par Mme Anne Lauvergeon serait sans doute profitable afin d'identifier les start-up innovantes et les inventeurs parfois assez isolés que l'exposition universelle pourrait présenter.

M. le président Jean-Christophe Fromantin. Messieurs, nous vous remercions pour le témoignage particulièrement intéressant que vous venez de nous livrer.



Membres présents ou excusés

Mission d'information sur la candidature de la France à l'exposition universelle de 2025

Réunion du mercredi 7 mai 2014 à 16 h 45

Présents. - M. Yves Albarello, M. Hervé Féron, Mme Catherine Quéré

Excusés. - M. Guillaume Bachelay, M. Philip Cordery, M. Hervé Pellois