

A S S E M B L É E   N A T I O N A L E

X I V <sup>e</sup>   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  
21 mai 2014  
Séance de 16 heures 45

Compte rendu n° 13

SESSION ORDINAIRE DE 2013-2014

– Audition, ouverte à la presse, de M. Armand de Rendinger,  
ancien directeur de la promotion internationale du projet  
« Paris 2012 »..... 2

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



**M. le président Jean-Christophe Fromantin.** Notre mission d'information parlementaire travaille sur l'opportunité de la candidature de la France à une exposition universelle. Dans ce cadre, elle procède, depuis la fin du mois de janvier, à des séries d'auditions qui se poursuivront jusqu'à la fin septembre. Le spectre de nos travaux est large : nous voulons comprendre le monde des expositions universelles, identifier les atouts que la France pourrait faire valoir, ainsi que les écueils à éviter en s'appuyant sur les expériences de candidatures passées. Ce dernier point est précisément le thème retenu pour les auditions d'aujourd'hui.

Monsieur de Rendinger, vous êtes diplômé en sciences politiques et licencié en droit. Après avoir rempli chez Andersen Consulting plusieurs missions de conseil en stratégie et organisation, vous vous êtes rapproché du monde de l'olympisme, avant de devenir directeur de la promotion internationale de la Ville de Paris pour les Jeux olympiques de 2012. De cette expérience, vous avez tiré un essai paru en 2006, « Jeux perdus, Paris 2012, pari gâché », dans lequel vous citez Napoléon : « Se faire battre est excusable, se faire surprendre est impardonnable. »

Pour avoir vécu de l'intérieur le cheminement d'une candidature française à un grand événement international, vous n'ignorez pas que sont souvent pointées l'absence de professionnalisme des Français, leur condescendance, leur fierté mal placée ou encore leur défiance envers les pratiques de *lobbying* et de marketing, pourtant fondamentales dans ces processus. Fort de votre expérience, vous êtes à même de nous dévoiler quels sont les écueils à éviter et les atouts à mettre en avant pour créer les conditions du succès d'une candidature française à l'exposition universelle de 2025.

**M. Armand de Rendinger, ancien directeur de la promotion internationale du projet « Paris 2012 ».** Je suis très honoré de pouvoir apporter ma contribution à votre réflexion, qui me semble aller dans le bon sens.

Exposition universelle et Jeux olympiques sont deux événements planétaires de nature radicalement différente en termes d'enjeu, d'ampleur, de morale et d'opacité. L'image du pays à défendre et les étapes à franchir pour espérer gagner sont néanmoins quasiment identiques dans les deux cas.

Grossièrement, la candidature aux Jeux olympiques est déposée sur un « marché » détenu par 110 personnes qui votent à bulletin secret, mais qui, à force de vivre ensemble et de cooptation, se connaissent parfaitement. Trente ans de carrière dans le milieu de l'olympisme m'ont permis d'entretenir d'excellentes relations avec beaucoup d'entre elles, de me faire quelques amis, mais aussi de me forger une opinion sur ce monde dont les comportements ne sont pas forcément des plus professionnels.

Ces gens sont nommés « à vie » en fonction de leur qualité ou de leur statut, ce qui leur donne un droit et un pouvoir illimité sur le Graal olympique. En fin de compte, les membres du Comité international olympique (CIO) sont propriétaires des anneaux olympiques et accordent l'organisation des Jeux en fonction de critères techniques ou politiques, mais avant tout personnels. Contrairement aux diplomates ou intermédiaires nommés peu avant le vote pour l'attribution d'une exposition universelle, ils ne représentent pas leur pays d'origine au CIO ; leur objectif est de promouvoir l'idéal olympique dans leur pays comme représentants du CIO.

Les étapes de la promotion, les techniques de marketing, de communication et de *lobbying*, par contre, sont quasiment identiques pour les deux événements et reposent essentiellement sur le professionnalisme des acteurs. Dans les deux cas, on ne peut vendre un mensonge.

Vendre un projet, c'est vendre la marque d'un pays. À cet égard, quelle est la valeur de la marque France ? Quel intérêt les ambassadeurs des 160 pays ou les 110 membres du CIO pourraient-ils trouver à confier l'organisation de leur événement à un pays aussi marqué que le nôtre ?

Depuis sa publication, mon livre m'a valu beaucoup de félicitations de l'étranger, y compris des Russes, des Américains et des Coréens, mais très peu de la part de mes amis français. Alors qu'il a reçu en France un accueil défavorable, à l'étranger, il a servi de *vade-mecum* pour des candidatures qui ont gagné, en particulier celle de Sotchi.

Une étude comparée de l'image et de l'attractivité de vingt-cinq pays dans le domaine du sport m'a amené à la conclusion que l'image de la France change peu à l'étranger. Les interlocuteurs sont beaucoup plus exigeants vis-à-vis de la France qu'ils ne le sont de l'Allemagne ou de l'Italie, par exemple. On attend d'elle non seulement qu'elle respecte les protocoles, mais qu'elle sache aussi se montrer innovante et révolutionnaire, sans se départir de ses qualités traditionnelles – son savoir-faire, sa capacité à jouer avec les procédures administratives, par exemple. En d'autres termes, ses supporters voudraient être bousculés dans les règles.

Si le savoir-faire français inspire confiance à l'étranger, on est plus dubitatif s'agissant des relations que les Français entretiennent avec : l'argent, objet de culpabilité et d'envie, que l'on doit cacher au point de rendre les choses compliquées ; avec les jeunes, dont on s'inquiète que, malgré une des meilleures politiques familiales, ils descendent dans la rue et partent à l'étranger ; avec l'autre, qu'il soit le voisin de palier, l'immigré de banlieue, l'ami de couleur, la personne de confession religieuse ou politique différente ; enfin, avec le travail, que nos compatriotes considéreraient comme une tare dont il faut se défaire – cette impression très prégnante est souvent prise comme prétexte par les contempteurs de notre pays. On attend donc de la France qu'elle règle son problème psychologique vis-à-vis de ces quatre éléments fondamentaux.

Pour les Jeux olympiques de 2012, les choses s'étaient parfaitement déroulées jusqu'à trois mois du vote : nous étions les favoris, avec des gens talentueux comme Guy Drut et Jean-Claude Killy, un maire très impliqué, un soutien sain, une mobilisation de qualité, des partis politiques discrets. Puis la France s'est laissée emporter par un autre de ses maux, bien connu également à l'étranger ; le « bal des ego » a commencé : sûrs de gagner, les organisateurs n'ont plus pensé qu'à se répartir les pouvoirs et ils ont arrêté de travailler. Les Anglais, partis lentement, sont allés jusqu'au bout et ont fini par l'emporter de quatre voix, grâce à une campagne mettant en œuvre tous les moyens de *lobbying* et de promotion, mais aussi grâce à l'unité de leur pays.

Les raisons de la défaite tiennent donc à un travail inabouti et à une candidature altérée par cette querelle des egos au cours des derniers mois. Alors que nous avons obtenu 50 voix – contre 17 voix pour les JO de Pékin en 2008, et 7 voix pour les Jeux d'Annecy en 2011 –, nous avons désormais, dans le monde olympique, une image de mauvais perdants, de gens incapables de capitaliser sur les personnes envers lesquelles nous devons nous montrer fidèles !

Autre différence de taille entre les deux événements, le déroulement de la campagne pour les JO est médiatisé à l'extrême et l'environnement dans lequel se prennent les décisions est relativement opaque. Ce n'est pas du tout le cas pour une exposition universelle.

À mon sens, la France ne peut mener de front deux candidatures, pour des raisons à la fois économiques et d'image. Si cela est possible vis-à-vis de l'étranger, ce serait incorrect vis-à-vis du peuple français, beaucoup plus regardant sur les budgets depuis la crise financière de 2008 et beaucoup moins enclin à laisser s'exprimer la passion. Aujourd'hui, on peut mobiliser la population à condition de jouer la transparence totale ; cela est compliqué dans le cadre des Jeux olympiques, mais beaucoup moins pour une exposition universelle, car les enjeux et les contraintes économiques sont différents.

Pour les Jeux, une fête qui dure seize jours, l'organisateur doit donner la garantie que tout sera prêt sept ans et un jour après qu'ils lui ont été attribués ; chaque minute de retard est très pénalisante, et le moindre aspect de l'organisation est sous pression. Pour l'exposition universelle, les conditions d'organisation sont différentes. Outre la transparence dont il faut faire preuve, il faut montrer, et notre pays a toute crédibilité à cet égard, qu'on organise l'exposition non pas pour vendre Paris ou la France, mais pour accueillir le monde entier. Dès lors, tout un dispositif devra être mis au service de cet objectif : communication, *lobbying*, marketing, financement. La France investira, certes, mais les étrangers eux-mêmes contribueront à cet investissement économique, administratif et technique. L'exposition universelle doit être pour la France l'occasion d'offrir au monde ce qu'elle a de plus beau, mais surtout d'inviter les exposants à montrer au monde entier ce qu'ils savent faire dans une structure d'accueil qui rend les miracles possibles. Le pays d'accueil est le coordinateur, le fédérateur ; il imprime sa patte. Et la patte de la France, c'est l'innovation et le savoir-faire.

Pour résumer, la France candidate à l'organisation de l'exposition universelle de 2025 devra présenter un management de projet, un dispositif de contrôle d'avancement des travaux, et engager un travail de *lobbying* et de communication très professionnel. Elle est tout à fait capable de se plier à ce genre d'exigence, car la nature de l'événement s'y prête bien.

**M. le président Jean-Christophe Fromantin.** Au regard de votre expérience des trente derniers jours de la candidature aux JO, quel levier aurait-il fallu actionner en fin de parcours pour ne pas gâcher tout le travail déjà accompli ?

Même si nous ne voulons pas adopter une approche de mise en concurrence, pouvons-nous déduire de vos propos qu'une candidature de la France à l'exposition universelle serait perçue comme plus légitime qu'une candidature aux JO ?

**M. Armand de Rendinger.** Vu de l'étranger, la présentation par la France de deux candidatures ne pose pas de problème. On doute, par contre, que les 65 millions de Français acceptent les deux projets. Sans compter que les deux événements seraient mis en concurrence, et sur des aspects plutôt subjectifs que quantitatifs, avec des arguments moraux. Cela serait mortifère pour les deux projets.

Dans les deux cas, l'honnêteté vous condamne à mobiliser les gens : on ne peut pas promouvoir et organiser un événement sans être soutenus par la population. Rien n'insupporte plus les membres d'un comité qu'un mouvement de protestation, fût-il au nom des droits de l'Homme, dans un pays organisateur, tel celui qui a conduit à arrêter le parcours de la flamme olympique des Jeux de Pékin en 2008. Il est donc important de montrer à ceux qui sont

appelés à voter que la France a la capacité de mener de front les deux projets et, surtout, de garantir une mobilisation permanente en faveur des deux projets.

Si j'étais un homme politique, je me sentirais plus à l'aise avec un projet comme l'exposition universelle, qui me semble mieux maîtrisé, moins incertain. Contrairement aux JO, une exposition universelle peut dépasser les clivages, créer une profonde unité. Dans ces conditions, la France a des chances de l'emporter.

La réussite de la candidature française passe par deux voies.

D'une part, les promoteurs du projet doivent pouvoir se faire une opinion des attentes des 160 pays vis-à-vis de la France en tant qu'organisatrice de l'exposition. À cette fin, ils doivent lancer, dès aujourd'hui, un travail de collecte d'informations économiques et politiques mais pas seulement, qui doit être partagé entre différentes personnes, mais coordonné par une seule au sein du comité organisateur, auquel il reviendra ensuite de croiser ces informations.

D'autre part, il ne faut pas stopper le travail auprès des États soixante ou trente jours avant la décision. Les promesses doivent être tenues jusqu'à la dernière minute, et par les personnes présentes depuis le début de l'aventure, sachant que ce ne peut être les mêmes que celles qui ont remonté les informations. Le *lobbying* français confond tout : la même personne ne peut pas à la fois collecter l'information et signer le *deal* définitif. Ce n'est pas tenable vis-à-vis d'un représentant de gouvernement étranger, qui doit pouvoir respecter le responsable en tant que tel. Je suis moi-même assez bon lobbyiste, mais je suis incapable de signer un acte définitif.

**M. Bruno Le Roux, rapporteur.** Notre rapport cherchera d'abord à dégager un consensus politique, qui ne sera peut-être pas facilité par la concurrence des deux événements. Une fois ce consensus créé, quelle sera ensuite la clé de répartition des responsables et des professionnels dans la structure de pilotage ? L'usine à gaz est-elle inhérente à nos habitudes de fonctionnement et faut-il apprendre à la gérer ? Des enseignements peuvent-ils être tirés de nos précédents échecs ?

Dès le dépôt de notre dossier de candidature, il se peut que nous soyons favoris. Cette position se révélera-t-elle un atout ou, du fait de notre manque d'humilité habituel, une faiblesse aux yeux des autres pays ?

**M. Armand de Rendinger.** La France a l'habitude de créer des consensus, le problème c'est qu'elle les pousse jusqu'au management des projets. Et voilà l'usine à gaz ! C'est l'erreur qui a été commise pour les JO de 2012. Le management du projet doit être pyramidal, prendre la forme d'un commando. Ce commando, composé d'un nombre restreint de personnes d'origines diverses et possédant la légitimité et la crédibilité nécessaires, doit être seul habilité à porter la parole dans l'hexagone et à l'extérieur, c'est-à-dire vis-à-vis des tiers, des apporteurs de garantie, et des pays appelés à se prononcer.

Parallèlement, des commissions doivent être installées pour réfléchir sur le marketing, le *lobbying*, les aspects techniques du projet. Leur objectif ne doit pas être de valoriser les personnes qui y participent – être sélectionnées pour leurs compétences doit être la principale satisfaction de celles-ci.

Une image, la parole des quelques personnes légitimes pour commander et parler : c'est indispensable si vous voulez gagner ! Et c'est possible ! Pour la présentation, en 1984, de notre candidature aux Jeux d'Albertville, il y avait quatre personnes seulement, dont Jean-Claude Killy et Michel Barnier.

Il suffira à la France d'être candidate à l'exposition universelle de 2025 pour être immédiatement favorite ! Par contre, elle devra en finir avec cette image, qui lui colle à la peau, d'un pays condescendant, voire méprisant, volontiers donneur de leçons, comme ce fut le cas lors des Jeux de Sotchi. Si elle y parvient, la victoire est acquise.

**Mme Claudine Schmid.** Vous avez insisté sur l'importance de l'image qu'a un pays à l'étranger. Deux années suffiront-elles à la France pour améliorer la sienne ? Sur quel point négatif devrait-elle travailler en particulier ?

À ce stade, la population ne semble pas informée de l'existence d'un projet pour une exposition universelle. Est-il nécessaire de commencer à mobiliser les Français ?

**M. Yves Albarello.** Aux yeux des Français, une exposition universelle, qui dure six mois, représente un investissement, tandis que les JO sont une fête éphémère de seize jours. L'exposition universelle de 2025 s'arrimera sur le Grand Paris Express, dont le coût s'élève à plusieurs milliards d'euros et dont l'inauguration est prévue en 2030. Dans ces conditions, le dépôt de deux candidatures – exposition universelle de 2025 et JO de 2024 – vous semble-t-il envisageable ? A mon avis, nos moyens ne nous le permettent pas.

Vous avez cité comme points négatifs pour notre pays le rapport difficile des Français avec le travail, l'argent, les jeunes et les autres. Comment gommer en peu de temps ces aspects négatifs aux yeux de l'étranger ?

**Mme Martine Carrillon-Couvreur.** La France sera favorite dès l'annonce de sa candidature, avez-vous indiqué. Devra-t-on commencer à mobiliser l'ensemble de la population à partir de ce moment-là ?

Vous avez évoqué une organisation sous forme de commando. Comment organiser les stades de contrôle ou d'évaluation d'un fonctionnement qui risque de s'essouffler en bout de course ?

Enfin, quelles étapes vous paraissent importantes dans le calendrier prévu ?

**M. Armand de Rendinger.** Étant donné l'agenda imposé – dossier à déposer au printemps 2016 pour un vote au printemps 2018 –, le temps dont vous disposez est très court. Pour autant, aucun pays n'est officiellement candidat à ce stade.

**M. le président Jean-Christophe Fromantin.** Le maire de Londres a indiqué travailler sur le dossier il y a un mois.

**M. Armand de Rendinger.** Le dossier de l'exposition universelle ne peut bénéficier d'un « oral de rattrapage », contrairement aux Jeux olympiques, pour lesquels un pays peut annoncer sa candidature pour 2024 dans l'objectif de se positionner pour 2028.

Une fois le consensus acquis et la décision prise, faut-il mobiliser les foules ? Je vous réponds : non.

La France peut-elle corriger en deux ans son image négative ? Je la crois tout-à-fait capable de le faire pour peu qu'elle définisse un positionnement nouveau et intéressant et qu'elle aille vite. Avant de mobiliser l'ensemble de la population, elle doit intégrer très tôt dans le dispositif les jeunes, ceux qui seront au pouvoir en 2025. Enfin vous surprendrez l'étranger : non seulement vous aurez créé un consensus politique, mais vous aurez fait participer les jeunes dès le départ !

Une fois le dossier déposé, le positionnement connu et la communication mise en place, la mobilisation de la population pourra commencer. Elle ne doit intervenir ni trop tôt ni trop tard, il faut sensibiliser les gens par petites touches – intégration des jeunes, mises en réseaux, participation des métropoles, de l'outre-mer...

Une France qui surprend, voilà ce qu'attendent les pays !

Ensuite, il vous faut mobiliser tous les relais existants, afin de faire remonter l'information relative aux attentes des pays qui mandatent leurs ambassadeurs. Ce travail doit commencer immédiatement : vous devez non seulement identifier les attentes des pays, mais encore leur apporter la preuve de votre capacité à les écouter. Car là est le problème de la France : elle n'écoute pas les autres ! Le discours de Dominique de Villepin à l'ONU en 2003 a-t-il été prononcé pour être extraordinaire ou pour être simplement écouté ?

Pour conclure, votre dossier me semble sur la bonne voie. La France n'a pas la place pour deux projets, mais son investissement sur le long terme, en particulier avec le Grand Paris Express, est un atout supplémentaire pour rendre sa candidature légitime. Bravo ! Vous êtes attendus, mais, de votre côté, attendez-vous aussi à des croche-pieds, en France comme à l'extérieur.

**M. le président Jean-Christophe Fromantin.** Merci infiniment de votre contribution.



**Membres présents ou excusés**

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

Réunion du mercredi 21 mai 2014 à 16 h 45

*Présents.* - M. Yves Albarello, Mme Martine Carrillon-Couvreur, M. Bruno Le Roux,  
M. Hervé Pellois, Mme Catherine Quéré, Mme Claudine Schmid

*Excusé.* - M. Philip Cordery