

VI DIRECTION GENERALE

TABLE DES MATIERES

6.1	PILOTAGE ET CONTROLLING OPERATIONNEL	135
6.1.1	Rapport du chef de département	135
6.1.1.1	Pilotage opérationnel	135
6.1.1.2	Organisation du Controlling opérationnel durant la phase d'exploitation	144
6.1.2	Contrôle qualité	146
6.1.3	Cellule Masterplan	148
6.1.4	Délais	162
6.1.5	Management des risques	166
6.1.6	Controlling environnemental	169
6.2	DEPARTEMENT JURIDIQUE	174
6.2.1	Rapport du chef de département	174
6.2.2	Appels d'offres	179
6.2.3	Contrats	182
6.2.4	Litiges	184
6.3	DEPARTEMENT INFORMATION ET RELATIONS PUBLIQUES	185
6.3.1	L'historique du Département Information et relations publiques	185
6.3.2	Les caractéristiques de la communication d'Expo.02	188
6.3.2.1	Le sujet de toutes les passions	188
6.3.2.2	Un projet public sous une coupole de verre	191
6.3.2.3	L'absence de message officiel – la force des images	192
6.3.2.4	L'effet caisse de résonance	193
6.3.2.5	Les déséquilibres internes	193
6.3.2.6	La double décentralisation	194
6.3.3	Les médias	195
6.3.3.1	Les médias suisses	195
6.3.3.2	Les médias internationaux	202
6.3.4	Relations publiques	204
6.3.4.1	Les publics cibles principaux	204
6.3.5	SRG SSR idée suisse	210
6.3.5.1	Objectif du partenariat	210
6.3.5.2	Activités et résultats	210
6.3.5.3	Conclusion	212
6.3.6	Résumé	212
6.4	DEPARTEMENT DES PUBLICATIONS	213
6.4.1	Rapport du chef de département	213
6.4.2	Internet	218
6.4.3	Journaux et magazines	230
6.4.4	Livres et catalogues	232
6.4.5	Vidéos et photos	235
6.4.6	Infomanagement	238
6.4.7	Service des traductions	242
6.4.8	La présence du romanche à Expo.02	245
6.5	PROTOCOLE	248
6.5.1	Comment et pourquoi le protocole	248
6.5.2	Phase pré-opérationnelle (1er novembre 2001 au 14 mai 2002)	248
6.5.2.1	Concept général	248
6.5.2.2	Infrastructure et logistique	248
6.5.2.3	Concept d'exploitation	249

6.5.2.4	Le personnel	250
6.5.3	159 jours d'exploitation	251
6.5.3.1	Politique	251
6.5.3.2	Economie	252
6.5.3.3	Culture	252
6.5.3.4	Médias	252
6.5.4	Appréciation générale	252
6.6.	ARTEPLAGE MOBILE DU JURA (AMJ)	254
6.6.1	Rapport des activités (organisation structurelle et fonctionnelle)	254
6.6.1.1	Chronologie de la préparation	254
6.6.1.2	Organisation fonctionnelle	257
6.6.2	Organisation du projet	258
6.6.3	Administration	259
6.6.4	Construction (bateau/débarcadères)	260
6.6.5	Programme artistique	261
6.6.6	Exploitation	269
6.6.7	Information/communication/documentation	272
6.6.8	Impressions générales	276

6.1 PILOTAGE ET CONTROLLING OPÉRATIONNEL

6.1.1 Rapport du chef de département

Préambule

Le Pilotage opérationnel (PO) a été constitué à la suite du passage d'Expo.01 à Expo.02; ce passage a entraîné une complète réorganisation du management du projet. Est apparue la nécessité de disposer d'une cellule regroupant de manière centrale les différents outils de pilotage d'un projet que sont la gestion des délais, des coûts, de la qualité et des risques, ainsi que le masterplan (qui est un outil servant à la définition du programme, des surfaces, de l'organisation spatiale des sites, des flux de visiteurs, à la vérification des fonctionnalités et à l'établissement de directives de fonctionnement pour les projets, soit en bref un outil de gestion spatiale – au sens large – d'un projet).

Ces fonctions existaient d'ailleurs déjà au sein d'Expo.01, mais de manière dispersée: la Direction technique, sécurité et logistique avait, à la suite d'appels d'offres, adjugé des mandats de gestion des délais, de réalisation du masterplan et de management des risques portant sur l'ensemble du projet (et non pour le seul domaine de la construction) et développé un système de gestion de la qualité (dans ce cas, pour le seul domaine de la construction); la Direction des finances avait, de son côté, adjugé le mandat de controlling budgétaire.

Le Pilotage opérationnel a fonctionné de juillet 2000 à avril 2002; dès l'ouverture de la manifestation, il s'est muté en Controlling opérationnel (CO), son rôle s'étant davantage tourné en phase d'exploitation sur le contrôle et la définition de mesures correctives en cas de dysfonctionnement.

Les deux périodes seront analysées de manière distincte dans le cadre du présent rapport.

6.1.1.1 Pilotage opérationnel (juillet 2000–avril 2002)

Objectifs

Le Pilotage opérationnel a rempli une fonction d'état-major rattachée à la présidente de la Direction générale. Il a soutenu celle-ci en mettant à disposition et en coordonnant les outils de management de projet dans le but d'assurer la réussite du projet en termes d'objectifs et de contraintes de coûts, de délais et de qualité.

Dans cette optique, il devait être un véritable outil d'aide à la décision, permettant d'anticiper les problèmes, de les analyser dans leur globalité (en prenant en considération les interfaces entre les différents projets d'Expo.02) et de proposer et d'implanter les mesures correctrices nécessaires.

Stratégie

Pour parvenir à cet objectif, la stratégie du Pilotage opérationnel s'est axée sur plusieurs voies:

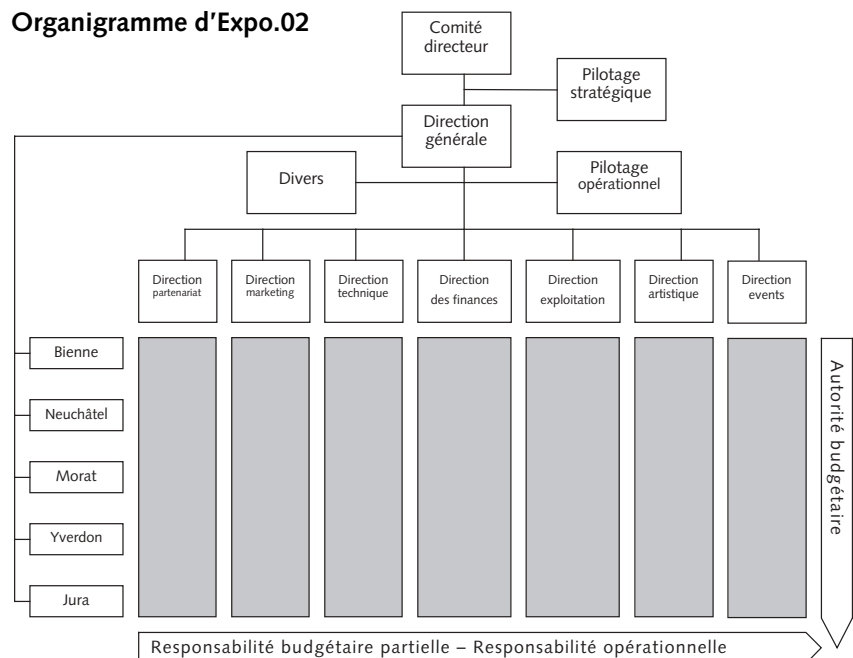
- la recherche systématique des informations concernant les projets et leur état d'avancement;

- la mise en perspective de ces informations aux niveaux global et transversal, sous l'angle du programme, de la qualité, des coûts et des délais;
- l'identification des interfaces;
- le découpage du projet Expo.02 en projets identifiables et l'attribution d'un responsable unique à chaque projet;
- la définition d'objectifs clairs et univoques pour chaque projet (coûts, délais, qualité, programme), y compris en ce qui concerne les interfaces avec d'autres projets;
- la mise en place de l'outil informatique «Expomanager», qui a permis de gérer de manière centrale tous les projets (coûts, délais, contrats);
- la mise en place de processus stricts et clairs de contrôle (comme par exemple la validation des projets d'exposition, l'établissement de règles pour les phases tests et mise en service);
- la participation aux différentes task forces initiées par la Direction générale;
- l'information permanente de la Direction générale;
- le contrôle et le suivi de tous les projets, avec intervention auprès des responsables en cas de problème ou auprès du directeur ou de la Direction générale si nécessaire;
- l'analyse et la proposition de mesures correctives en cas de nécessité;
- la mise en œuvre de ces mesures avec l'accord de la Direction générale.

Cette stratégie a permis de s'assurer que chaque prestation était réalisée conformément aux objectifs «coûts, délais, qualité» définis sur l'ensemble du projet. Le Pilotage opérationnel n'avait pas de responsabilité opérationnelle directe mais devait garantir que la mise en œuvre par l'ensemble des responsables de projets était sous contrôle.

Il est à relever que le rôle du Pilotage opérationnel a été particulièrement important dans une structure organisationnelle en matrice, car chaque responsable de projet se trouve simultanément rattaché à un responsable du domaine de compétence (un des directeurs d'Expo.02) et à un responsable de site géographique (un des chefs d'artepilage). Une claire définition de structure hiérarchique au cours des différentes étapes du projet, la définition des processus de validation et une bonne définition des interfaces sont indispensables à la maîtrise du projet.

Organigramme d'Expo.02



Pendant la phase de planification, le leadership est exercé par la direction concernée qui développe son projet de manière centralisée sur les cinq arteplages. En phase d'exécution, les prestations relatives au projet sont exécutées localement sur chaque arteplage. Toutes les phases intermédiaires doivent être clairement définies.

Relations Pilotage opérationnel /Pilotage stratégique

Le Pilotage opérationnel était rattaché à la présidente de la Direction générale. Une fonction de Pilotage stratégique a été mise en place, rattachée hiérarchiquement au Comité directeur. Cette fonction de Pilotage stratégique était occupée par une personne travaillant à mi-temps. Le rôle du Pilotage stratégique consistait à fournir au Comité directeur les informations de niveau stratégique concernant l'état d'avancement du projet. Un rapport était établi pour chaque séance du Comité directeur par le Pilotage stratégique sur la base des informations fournies par les membres du Pilotage opérationnel. Pour simplifier les démarches, depuis mars 2001, le Pilotage opérationnel a établi directement les rapports au Comité directeur sur l'état d'avancement général du projet. Le contenu de ce rapport était approuvé par la présidente de la Direction générale puis soumis au Pilotage stratégique pour relecture et appréciation. Ce rapport contenait:

- les informations sur l'état d'avancement du projet
- la définition des problèmes importants et les mesures correctives proposées par la Direction générale
- une liste des points exigeant une décision ou une intervention du Comité directeur.

Le Pilotage stratégique établissait une note indépendante afin d'informer le Comité directeur de son appréciation de la situation. D'une manière générale, la collaboration Pilotage stratégique/Pilotage opérationnel s'est bien déroulée et les divergences ont été minimales.

Activités spécifiques

Mise en place et organisation du Pilotage opérationnel

Le Pilotage opérationnel a été créé en juillet 2000 par le regroupement des fonctions de management de projet au sein d'une même cellule. Il a réuni les fonctions de pilotage opérationnel des délais, de pilotage opérationnel du masterplan, de pilotage opérationnel des risques, de pilotage opérationnel qualité, ainsi qu'un responsable du pilotage opérationnel pour chacun des cinq arteplages.

Trois autres fonctions ont été intégrées à la structure tout en étant détachées hiérarchiquement, le pilotage des contrats, le pilotage des finances et le controlling environnemental.

Les premières tâches du Pilotage opérationnel ont été la mise en place de son organisation et celle des processus, soit:

- la définition de la structure de découpage du projet et celle des responsables de chaque projet de manière univoque;
- la mise en place de l'outil informatique «Expomanager», qui regroupait les données significatives de chaque projet en termes de budget, de contrats et de délais;
- la définition des règles de fonctionnement et des processus internes (manuel de projet).

Analyse globale du projet durant l'été 2000

En août 2000, le rapport d'évaluation globale du projet demandé par la présidente de la Direction générale a abouti; le Pilotage opérationnel s'est appuyé sur l'expertise de la société britannique Grant Leisure Group. Ce rapport a permis une vue transversale du projet dans les différents domaines clés qu'étaient le plan d'organisation des sites, les projets d'exposition, les events, le transport, le marketing et l'exploitation.

Les conclusions de ce rapport d'évaluation ont mis en lumière, respectivement confirmés, les principaux points suivants:

- de très nombreuses décisions devaient encore être prises, coordonnées et appliquées pour permettre l'ouverture de la manifestation dans de bonnes conditions et dans les délais; la structure et les processus devaient se révéler adaptés à cette charge de travail;
- il était nécessaire de nommer rapidement le Directeur Exploitation (les recherches avaient déjà été entamées);
- il était nécessaire de finaliser rapidement les projets d'expositions.

Concentration des efforts sur la réalisation des avant-projets puis des projets d'exposition.

En juillet 2000, le Pilotage opérationnel s'est concentré sur l'état d'avancement des projets d'exposition; ceux-ci étaient répartis en trois catégories (slow, medium ou fast) selon la durée nécessaire à leur réalisation (un projet fast étant un projet qui pouvait être réalisé rapidement, ce qui permettait de définir relativement tard le projet final).

Le Pilotage opérationnel a constaté une situation préoccupante au niveau des délais; des délais ont été fixés à la Direction artistique pour 66 projets d'exposition.

Une nouvelle évaluation complète a été réalisée en automne 2000, dont il est ressorti les points suivants: un manque de financement assuré par contrat pour plusieurs projets, une dispersion des forces sur un nombre trop importants de projets sans financement assuré, la nécessité de finaliser les projets d'exposition à l'approche de la phase de réalisation.

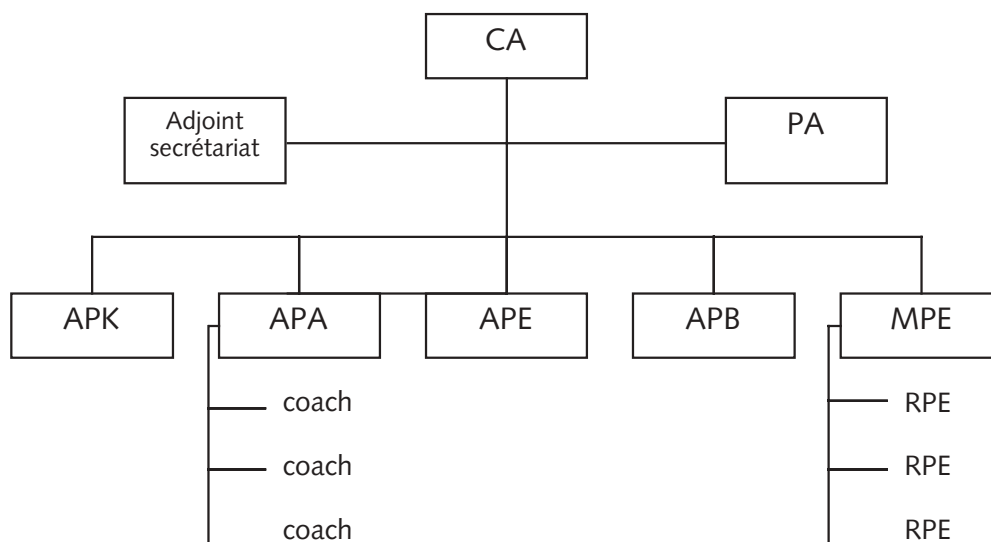
En définitive, le nombre de projets a été arrêté à 37, dont 11 n'avaient pas encore trouvé de financement externe. Expo.02 a préfinancé la phase de développement de projet pour ces 11 expositions pour permettre leur réalisation. Les autres projets ont fait l'objet d'un dernier appel auprès de partenaires potentiels.

La Direction générale a par ailleurs décidé de confier à une nouvelle structure le développement des projets d'exposition, tout en conservant la responsabilité de leur développement sous les angles artistique et culturel à la Direction artistique.

Des managers de projets d'exposition ont été nommés sur chaque artepilage; les responsables des projets d'exposition au sein de la Direction artistique ont été transférés dans l'organisation des artepilages.

Le Pilotage opérationnel a été chargé de la mise en œuvre de ces décisions.

Organigramme d'arteplage janvier 2001



CA: chef d'arteplage
 PA: pilotage d'arteplage (cellule de management)
 APK: responsable de construction
 APE: responsable des events
 APA: responsable des expositions
 APB: responsable de l'exploitation
 MPE: manager de projets d'expositions
 RPE: responsable des projets d'exposition
 Coach: responsable du contenu de l'exposition au sein de la DE

La responsabilité de la réalisation de l'exposition a été transférée du responsable des expositions au sein de la Direction artistique (APA) au manager de projets d'expositions (MPE) à la fin de la phase avant-projet.

Tous les processus internes nécessaires ont été définis courant janvier 2001. La validation des avant-projets d'exposition a été mise sous la responsabilité du Pilotage opérationnel.

Pour les modes de soumission des travaux de construction des projets d'exposition réalisés par Expo.02 (expositions «internes»), trois variantes ont été proposées:

- variante 1: le projet d'exposition est préparé par un bureau privé (responsable du projet d'exposition) et ensuite mis en soumission pour la réalisation auprès d'une entreprise générale;
- variante 2: le projet est élaboré par un bureau privé (responsable du projet d'exposition), puis des soumissions sont faites directement auprès des différents corps de métier pour la réalisation du projet;
- variante 3: l'avant-projet est remis à une entreprise générale qui établit le projet puis assure la réalisation de l'exposition.

C'est la première variante qui a de fait été utilisée pour la majorité des expositions réalisées par Expo.02.

En mai 2001, le Pilotage opérationnel a mis au point le processus de validation des projets d'exposition. La responsabilité de la finalisation des

projets a été confiée au délégué de la Direction générale (à l'époque, le directeur technique) qui a créé une cellule spécifique dans ce but.

Les chefs d'artepage ont repris la responsabilité des projets d'exposition en phase de réalisation.

Le Pilotage opérationnel a été impliqué dans la mise en œuvre des modifications de la structure.

Examen des concepts d'exploitation

Le Pilotage opérationnel a examiné tous les concepts établis par la Direction d'exploitation et vérifié des délais dans ce domaine.

Les dossiers de la Direction d'exploitation se sont révélés complexes à traiter, du fait qu'il a fallu travailler sur la base d'hypothèses dans la mesure où il n'existait pas de références en Suisse pour des projets de l'importance et de la durée d'Expo.02 (ce fut le cas notamment en matière de transports, où les hypothèses n'ont pu être vérifiées qu'une fois l'exposition ouverte) ou encore dans la mesure où les concepts détaillés n'étaient pas encore établis (ce fut le cas en matière de commande et de programmation des logiciels informatiques).

La vérification de l'organisation de la Direction Exploitation a occupé une grande partie du temps du Pilotage opérationnel durant la seconde partie de 2001 puis au début 2002. Le Pilotage opérationnel a en particulier participé activement à l'élaboration du concept d'exploitation détaillé, présenté au Comité directeur le 17 décembre 2001.

Création de la Direction Events

Le 9 juillet 2001, le Comité directeur a décidé, sur proposition de la Direction générale, la création d'une Direction Events avec à sa tête Daniel Rossellat, qui était jusqu'à ce moment responsable de département au sein de la Direction artistique.

Cette nomination a été déterminante pour une meilleure intégration des Events dans le «produit» Expo.

La mise en place de cette direction a été menée par deux task forces, l'une sous la responsabilité d'un consultant externe, l'autre sous la responsabilité du Pilotage opérationnel.

Le Pilotage opérationnel a été fortement impliqué dans la mise en place de la Direction Events, qui a en particulier posé les problèmes suivants:

- une organisation complète a dû être mise en place en un temps record, seulement 9 mois avant l'ouverture d'Expo 02;
- les habitudes du milieu des Events en termes d'engagement d'artistes étaient très éloignées des contraintes juridiques d'Expo.02 (nécessité de respecter les marchés publics, droits d'auteur...);
- la recherche de sponsors était devenue difficile, le marché ayant été «asséché» par les projets d'exposition à une période où Expo.02 rencontrait des problèmes de trésorerie.

Dès décembre 2001, le Pilotage opérationnel a en outre établi des processus de validation pour les grands projets de la Direction Events, ce qui a nettement amélioré la gestion des interfaces entre les Events et les équipes travaillant sur les artepages.

Examen des capacités, estimation des files d'attente

En juillet 2001, alors que le programme des Events commençait à être défini et que la capacité des projets d'exposition était mieux connue, le Pilotage opérationnel, sur demande de la Direction générale, a effectué une analyse globale de la capacité (en termes de visiteurs) d'Expo.02. Cette analyse a mis en évidence la capacité en visiteur (ECU: entertainment capacity unit) limitée offerte par le contenu d'Expo.02 et les impacts en résultant sur les files d'attente.

Ce thème a été repris par la présidente de la Direction générale dans une approche globale sur le «produit» Expo 02. Il s'agissait en particulier d'examiner plus en détail les fonctions, en dehors des expositions et des Events, qui créaient de l'intérêt et du divertissement auprès des visiteurs (architecture, Journées cantonales, funparks,...).

Dans un second temps, des mesures ont été mises en place pour favoriser l'attractivité et la capacité des arteplages et améliorer l'équilibre entre les sites.

Revue générale du projet Expo.02 de septembre 2001

Une revue générale du projet a été encore effectuée par le Pilotage opérationnel en septembre 2001.

Cette revue générale a consisté à examiner l'organisation de la phase d'exploitation, et à établir une revue complète de chaque projet et des interfaces entre projets. Les conclusions principales de ce rapport, présenté par la Direction générale au Comité directeur le 17 septembre 2001, ont été les suivantes:

- le travail effectué par les directions était considérable, mais les délais demeuraient serrés, dans la mesure où toutes les réserves prévues dans les plannings étaient épuisées;
- compte tenu de la complexité d'Expo.02, la gestion des interfaces entre les différents projets et entre le travail des directions et des arteplages devait encore être améliorée;
- le niveau de stress chez certains collaborateurs devenait inquiétant, en raison essentiellement des impératifs budgétaires et de la nécessaire recherche d'économies.

Sur la base de ces constats, les mesures d'améliorations suivantes ont été mises en place:

- les budgets nécessaires à la réalisation de prestations d'un niveau de qualité suffisant ont été attribués aux directions concernées;
- le Pilotage opérationnel a élaboré un tableau complet de l'ensemble des interfaces entre les différents projets de l'Expo pour assurer un suivi semaine par semaine. Les responsables du Pilotage opérationnel sur les arteplages devaient concentrer leur énergie sur la gestion des interfaces;
- un point concernant les délais a systématiquement été inscrit à l'ordre du jour de la séance hebdomadaire de Direction générale, avec distribution de la planification détaillée de la semaine à venir. Si des retards étaient constatés la semaine suivante, le Pilotage opérationnel intervenait directement auprès du responsable de projet, qui était convoqué en séance de Direction générale si nécessaire.

Une revue générale du projet a été faite à nouveau en février 2002, quelques mois de l'ouverture de l'Expo.

Elaboration d'un train d'économies

Le Pilotage opérationnel a participé activement aux task forces d'économies menées sous la responsabilité de la présidente de la Direction générale pour réduire les problèmes de trésorerie.

Ce travail a permis de trouver un montant global de 40 millions de francs d'économies compensant presque totalement les surcoûts constatés à hauteur de 48 millions.

Préparation des phases test et de mise en service

En août 2001, en collaboration notamment avec les Directions technique et Exploitation, le Pilotage opérationnel a élaboré les processus de la phase test et mise en service et établi un document à l'usage des directions et des arteplages. Ce document, approuvé par la Direction générale, décrivait le processus de remise des ouvrages par les entreprises générales, les phases test avant le début de l'exploitation, ainsi que les processus d'exploitation et d'entretien des objets.

Ce document a été déterminant pour la maîtrise du projet. Il a en particulier permis de documenter toutes les mises à disposition des bâtiments des entreprises générales aux concessionnaires et autres utilisateurs. Ce processus a d'ailleurs été repris pour la phase de déconstruction.

Dès janvier 2002, le Pilotage opérationnel a participé activement à la préparation de la phase d'exploitation en appui de la Direction Exploitation (formation du personnel, cohérence des procédures, sélection des candidats, plans opérationnels, organisation et controlling des journées tests...).

Résultats

Les principaux résultats du Pilotage opérationnel peuvent être résumés de la manière suivante:

- Expo.02 a ouvert dans les délais: tous les retards ont pu être identifiés à temps et des mesures correctrices ont pu être apportées;
- les difficultés du projet et les problèmes liés à la qualité ont dans la majorité été détectés rapidement et ont pu de ce fait être anticipés;
- les structures, les procédures et les outils mis en place ont permis de coordonner les tâches faites dans chacune des directions et dans les arteplages. Cette tâche a sans doute été l'une des contributions majeures du Pilotage opérationnel dans un projet où il était sans cesse nécessaire de mettre en place de nouvelles structures pour chacune des phases du projet depuis la conception jusqu'à la construction puis l'exploitation. Les structures et les procédures appliquées ont été très importantes pour digérer le nombre très important de décisions qui ont dû être prises, coordonnées et appliquées;
- La Direction générale a été informée de façon continue sur l'état d'avancement du projet avec une grande fiabilité.

Appréciation générale

Pour un projet aussi complexe et aussi rapide dans son évolution, le rôle des personnes devient déterminant par rapport aux outils de management. Dans ce contexte, il faut souligner également l'importance de la Direction générale qui a su respecter des procédures strictes mais également des méthodes de management innovatrices et faire preuve de facultés d'anticipation importantes.

Compte tenu de la difficulté du projet et de son caractère éclaté sur quatre sites, on peut considérer que les résultats de l'équipe du Pilotage opérationnel sont bons. Plusieurs éléments peuvent être mis en évidence pour confirmer ce bilan:

- Les résultats qui ont été décrits ci-dessus en termes de délais, de qualité et récolte et de coordination des informations sont positifs.
- Un grand travail a été effectué par l'ensemble de l'équipe du Pilotage opérationnel non seulement pour effectuer un travail de pur controlling, mais également, de par sa vision transversale du projet, pour apporter sa contribution notamment pour tout ce qui concerne la gestion des interfaces.
- Le caractère d'indépendance du Pilotage opérationnel lui a permis de mettre en place les processus internes nécessaires pour régler les compétences et les niveaux de hiérarchie, ce qui est particulièrement important dans une structure matricielle où chaque projet est soumis à une influence hiérarchique à la fois de la direction et de l'artefact concerné. Les cas à régler ont été très nombreux.
- En ayant pour tâche unique la vérification de l'avancement du projet, le Pilotage opérationnel a pu se concentrer sur des scénarios de retard. Les problèmes et retards rencontrés ont toujours pu être maîtrisés en particulier parce que des réserves de temps avaient été prévues dans les plannings et parce que les interfaces entre projets avaient tous été anticipés. Un responsable de projet a une forte tendance à se concentrer sur ses propres délais, oubliant les besoins des autres. L'annonce d'un jalon plusieurs jours ou semaines à l'avance constituait souvent la garantie que celui-ci soit respecté.
- Le projet Expo.02 par son caractère unique et par ses délais très serrés a nécessité la prise de décision à un rythme élevé. Le Pilotage opérationnel a été très utile pour préparer ou faire préparer les éléments nécessaires à la prise de décision.
- A de nombreuses reprises, il a fallu procéder à des changements de nature structurelle ou fonctionnelle nécessités par l'avancement du projet. Le Pilotage opérationnel a permis la mise en œuvre rapide et en profondeur de ces changements.

L'efficacité du Pilotage opérationnel aurait cependant pu être améliorée dans certains domaines, plus particulièrement dans celui des outils informatiques.

Un système central de gestion du projet a été mis en place (Expomanager). Il reliait pour chaque projet, toutes les bases de données relatives aux prestations à réaliser, aux délais et aux budgets. Dans la réalité, cet outil a très peu été employé par les différents responsables de projet. Il a été plus utile au Pilotage opérationnel qui pouvait rechercher l'information permettant d'en tirer les éléments de synthèse et maîtriser les interfaces entre projets. Il n'aurait pas été nécessaire de mettre en place cet outil spécifique lourd et plus adapté à du controlling qu'à la conduite opérationnelle. Des bases de données indépendantes auraient été suffisantes pour autant que la structure de découpage soit univoque.

Une juste structure de découpage à l'amont est une condition importante à la réussite d'un projet. Tout changement de structure conduit à des risques d'erreurs importantes, notamment dans les budgets car il faut réadapter tout l'historique financier du projet.

L'expérience a montré que chaque responsable de projet a une attitude spécifique par rapport aux outils de management. Dans un projet à durée

limitée comme Expo.02, avec une grande diversité d'intervenants, il est difficile d'imposer des outils de travail. Le Pilotage opérationnel dans la majeure partie des cas devait rechercher lui-même l'information par des contacts directs.

6.1.1.2 Organisation du Controlling opérationnel (CO) durant la phase d'exploitation

Objectifs

Lors de l'élaboration du concept d'exploitation du Pilotage opérationnel entre mars et avril 2002, il est apparu nécessaire d'adapter la fonction du Pilotage opérationnel aux besoins spécifiques de la phase d'exploitation.

La fonction de controlling – qui exige neutralité, indépendance et recul – doit prendre une importance croissante.

Le Pilotage opérationnel a été rebaptisé Controlling opérationnel à fin avril 2002.

En plus des tâches dévolues jusque-là au Pilotage opérationnel, le Controlling opérationnel s'est vu confier les missions suivantes par la Direction générale:

- vérifier que chaque projet remplissait sa mission telle qu'elle était prévue dans son concept d'exploitation détaillé;
- vérifier que le degré de qualité des projets était conforme aux attentes de la Direction générale;
- prévenir et/ou identifier les dysfonctionnements dans les processus de décision et la transmission des informations notamment au sein de la structure de conduite CCO (Centre de Conduite opérationnelle) / CCA (Centre de conduite arteplage);
- identifier les blocages éventuels dans le déroulement de l'exploitation et, le cas échéant, proposer des solutions;
- identifier les problèmes au niveau des projets dépendant du marketing et, cas échéant, proposer des solutions;
- identifier et transmettre à la Direction générale les informations utiles à la prise de décisions.

Stratégie

Ces objectifs nécessitaient d'une part que le Controlling opérationnel dispose de toutes les informations nécessaires à une bonne connaissance de la réalité de l'exploitation et d'autre part que ces informations lui parviennent sans délai afin de pouvoir évaluer la situation et mettre en place les éventuelles mesures correctrices adéquates.

La stratégie employée a consisté à utiliser les moyens suivants:

- un processus «Qualité» pour l'ensemble d'Expo.02 a été élaboré par le Controlling opérationnel, intégré dans les différentes directions et contrôlé par lui tout au long de l'exploitation;
- le Controlling opérationnel a été intégré au sein du CCO afin de disposer d'informations quotidiennes sur le fonctionnement de l'exploitation et d'intervenir directement lorsque des mesures correctrices étaient nécessaires;

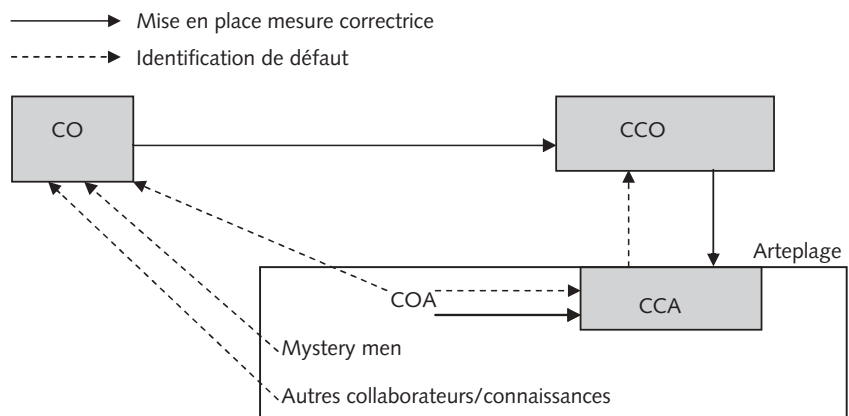
- le Controlling opérationnel participait aux séances de Direction générale opérationnelle afin d'intégrer et/ou de suivre les principales mesures correctrices;
- deux adjoints ont été nommés afin d'être intégrés aux CCA des arteplages et de visiter quotidiennement les sites pour disposer d'une vision en temps réel sur le terrain;
- chaque membre du Controlling opérationnel visitait fréquemment les arteplages pour compléter l'ensemble des moyens d'identification des défauts;
- un suivi journalier des recettes et des visites était effectué.

Des séances quotidiennes du Controlling opérationnel ont été planifiées avec la présidente de la Direction générale afin qu'elle dispose chaque jour d'informations concrètes sur la qualité des prestations fournies aux visiteurs et sur les mesures correctrices engagées. Des séances hebdomadaires ont également eu lieu dans un premier temps pour que la présidente de la Direction générale dispose chaque semaine d'un rapport plus complet.

Activités

L'application des nouveaux objectifs fixés lors de la modification du Pilotage opérationnel en Controlling opérationnel a effectivement commencé avec les journées tests (28.04.02, 05.05.02, 12.05.02). Le Controlling opérationnel s'est assuré que ces tests seraient employés au maximum de leur potentiel pour permettre à Expo.02 de vérifier le bien fondé des orientations qui avaient été prises et pour mettre en place les mesures correctrices qui ne pouvaient pas être identifiées jusque là. La cohérence et la planification des tests prévus ont été vérifiées. Au terme de ces tests, la mise en place des mesures correctrices identifiées a été contrôlée.

Schéma d'identification et de correction de défauts



Durant le premier mois et demi d'exploitation, des mesures correctrices ont en particulier été prises à l'instigation de la Direction générale dans les domaines suivants:

- qualité des sols sur les arteplages d'Yverdon-les-Bains et de Bienne;
- propreté et présentation des sites en général, des lieux de restauration en particulier (ce point englobe la localisation des poubelles);
- repositionnement de la signalétique hors et sur site.

Les Journées cantonales et les journées particulières telles que le 1er août ont fait l'objet d'une attention particulière de la part du Controlling opérationnel, qui assistait notamment aux dernières séances de coordination afin de s'assurer du bon déroulement des festivités.

Dès la mi-juillet, les mesures correctrices issues des principaux dysfonctionnements constatés en début d'exploitation étaient pour la plupart réalisées. Le personnel sur les arteploges et dans les structures de conduite commençait de disposer d'une expérience propre à améliorer l'efficacité de la gestion quotidienne des sites.

Si l'identification des défauts n'a pas diminué pour autant, elle s'est orientée de manière plus précise sur les domaines de la restauration, de la gestion des files d'attente et de la qualité de présentation des sites (propreté, design). Souhaitant anticiper l'augmentation du nombre de visiteurs attendus à partir de la mi-septembre 2002, le Controlling opérationnel a analysé la possibilité de prendre des mesures pour améliorer la perception des expositions par les visiteurs, notamment par l'établissement de brochures explicatives distribuées dans les files d'attente; cette mesure a été mise en œuvre suite à une décision de la Direction générale.

Résultats

Durant la phase d'exploitation, le Controlling opérationnel a vérifié que chaque projet remplissait sa mission avec le degré de qualité que la Direction générale en attendait. De nombreux dysfonctionnements, majeurs ou mineurs, ont été identifiés et corrigés. Des procédures ont été mises au point pour améliorer le fonctionnement de l'exploitation. Les informations jugées utiles à la décision ont été rapportées à la Direction générale. En ceci, le Controlling opérationnel a rempli la mission qui lui a été confiée.

Appréciation générale

La stratégie adoptée et les adaptations qui lui ont été apportées en cours d'exploitation ont permis de contribuer concrètement au succès reconnu de la manifestation.

6.1.2 Contrôle qualité

Objectifs

L'objectif principal du contrôle qualité a été d'assurer à tous les niveaux une haute qualité du projet dans tous les domaines (construction, expositions, Events, services aux visiteurs).

Il était toutefois impossible de mettre en place un contrôle qualité unique pour tous ces domaines, les compétences requises étant très diverses. Aussi, les contrôles de la qualité architecturale et la gestion de la qualité en matière de construction sont restés du ressort de la Direction technique; la qualité des expositions (en termes de contenu) a été contrôlée par la Direction artistique.

Le Pilotage opérationnel, puis le Controlling opérationnel se sont orientés vers un contrôle de qualité ponctuel en phase de préparation, puis vers un contrôle de qualité orienté sur les prestations fournies aux visiteurs en période d'exploitation.

Stratégie

Durant toutes les phases précédant l'ouverture d'Expo 02, le pilotage qualité ou contrôle qualité a consisté à:

- la mise en place de procédures de validation permettant de coordonner les décisions, de valider les projets pour les phases suivantes (validation des projets d'exposition,...)
- la réalisation d'études sur les paramètres principaux d'Expo en vue d'en assurer la réussite (équilibre entre les arteplages, capacité des arteplages, fonctionnalités des infrastructures,...)
- la réalisation de revues globales du projet afin de s'assurer de son état d'avancement.

Les principales informations découlant des analyses mentionnées ci-dessus sont développées au chapitre 6.1.1.1

En période d'exploitation, le Controlling opérationnel a mis sur pied les outils suivants à la demande de la Direction générale:

- visites régulières sur les arteplages pour identifier les dysfonctionnements;
- analyse des statistiques de réclamations des visiteurs et des sondages de la Direction marketing;
- mise sur pied d'un programme de «mystery men»;
- propositions de mesures correctrices et suivi des mesures;
- reporting régulier à la présidente de la Direction générale.

Activités

Pour la période de préparation, on se réfère au rapport du chef de département, qui a géré les principaux aspects de la gestion de la qualité dévolue au Pilotage opérationnel.

Pour la période d'exploitation, les mesures suivantes ont été prises:

- tout au long de l'exploitation, 84 visites de mystery men ont été effectuées à Bienne, 97 à Neuchâtel, 78 à Morat et 81 à Yverdon-les-Bains; ces visites ont évalué principalement les éléments suivants: accueil, transport, hébergement, logistique, sanitaires, sols, files d'attente, espaces publics, expositions, restauration;
- une analyse a été établie, avec la Direction marketing, des 2574 réclamations reçues (soit 0,024% du total du nombre de visiteurs) et des 16 enquêtes de satisfaction effectuées;
- des membres du Controlling opérationnel se sont rendus, comme cela a été indiqué plus haut, sur les sites chaque jour pour effectuer des contrôles et des vérifications;
- de nombreuses mesures correctrices ont été prises par la Direction générale et mises en place par le Controlling opérationnel, en particulier sur la propreté des sites, la qualité des restaurants, celle des sols, notamment à Yverdon-les-Bains, et de la signalétique, sur l'exploitation du Nuage.

Résultats et appréciation générale

Le contrôle qualité a nécessité une forte implication de tous les membres du Controlling opérationnel, mais les résultats ont été globalement à la hauteur de cet investissement.

Les mesures correctrices ont pu être prises rapidement dans de nombreux cas.

Le taux de satisfaction des visiteurs a été très élevé, mais essentiellement grâce à la collaboration de tous les intervenants pour contribuer au succès de la manifestation.

Les mesures de contrôle n'ont en revanche pas toujours été bien acceptées par les collaborateurs sur site et il a été parfois long et difficile de prendre les mesures correctrices adéquates, notamment dans le cas de la signalisation et de la qualité des sols.

6.1.3 Cellule Masterplan

Préambule

La mission s'est étalée de janvier 1999 à fin octobre 2002.

Le travail de la Cellule Masterplan s'est, dans un premier temps, appuyé sur les premières esquisses de masterplan établies, durant 1998, à la demande de la Direction technique, sécurité et logistique.

Objectifs/Mission

La mission de la Cellule Masterplan, dans le cadre du Pilotage opérationnel puis du Controlling opérationnel, a couvert deux domaines principaux:

- «programme»
- «fonctionnalité».

Il s'est agi dans un premier temps de définir les besoins de la manifestation en termes d'infrastructure et de surface et de les mettre en relation avec les sites; cette phase nous a amené à produire les premiers programmes de construction ainsi que les premiers schémas d'implantation dans les sites.

Dans une deuxième phase, notre mission a consisté, d'une part, à faire évoluer le programme en fonction des changements du projet, respectivement à évaluer l'impact de ces changements et, d'autre part, à vérifier, au fur et à mesure du développement des projets d'architectes et designers, la conformité des propositions au programme mais surtout le fonctionnement de ces dernières sous l'angle du visiteur et de la gestion (exploitation).

Ce travail de vérification «en continu» s'est toujours fait à deux niveaux, celui du site (juxtaposition des éléments, flux, exploitation) et celui de l'objet (flux, capacité, exploitation).

En parallèle à ces travaux de suivi et de vérification, le Masterplan a produit, respectivement mis à jour, de manière régulière les étapes clés du projet (+/- tous les 6 mois):

- un programme «liste des objets» répertoriant l'ensemble des besoins de la manifestation par artepilage et par type de projet (accueil, expositions, events,...);
- un masterplan, documents graphiques de référence correspondant à la situation du projet et répondant aux besoins: ces documents représentent de manière simplifiée l'organisation et le programme des 4 artepilages sous un graphisme et une échelle unique;
- un tableau «surfaces et capacités» synthétisant les besoins du projet, respectivement l'état du projet en termes de surfaces disponibles (bâties et non bâties) et de capacités d'accueil des objets et des sites.

Ces documents ont représenté une base importante de référence pour les différentes directions et une base d'analyse et d'évaluation pour la Direction générale.

Activités

1. Programme

Dès le début du projet Expo.01, une définition du programme de construction a été nécessaire afin de définir aussi bien les budgets que la taille des sites. Ce travail de programmation s'est fait sur la base de références internationales, du business plan et d'entretiens avec les chefs de projets des différents départements.

Afin d'en simplifier la lecture et l'utilisation, ce programme a été codifié par domaine et objets (voir annexe).

Un suivi et une mise à jour a régulièrement été nécessaire pour répondre aux diverses évolutions du projet (budgets, design,...).

Ce programme Expo, une fois plus ou moins «figé», s'est par la suite transformé en «liste des objets» permettant d'une part de maintenir une référence de programme mais aussi de permettre à tous les nouveaux intervenants de se familiariser avec le projet et ces objets (voir annexe).

2. Masterplan

Il s'agit là de documents graphiques représentant l'implantation et le fonctionnement du programme sur les sites. Ces plans (par site), d'un graphisme et d'une échelle identique pour les 4 artepilages, ont servi de document directeur et de base de travail pour les architectes et designers amenés à développer les différents objets et leurs contenus en leur indiquant la dimension approximative des infrastructures mais aussi leur position et leur fonctionnement dans l'organisation générale du site. Ce document sera aussi une base de référence pour l'ensemble des directions puisqu'il représentera, sur site, l'état du projet ou des options de développement du projet.

Au moment clé de l'appel d'offres «design», le Masterplan a servi de programme et de «plan directeur» pour les concurrents, qui ont disposé ainsi, d'une part, d'une vision graphique du programme, mais aussi et surtout d'une présentation spatiale des besoins et séquences des visites des sites (zone d'entrée, zone d'orientation, parcours principaux, places, secteurs d'expositions, zones d'événements,...).

«Masterplan MP04 de septembre 1998 – Appel d’offre design»

Arteplage de Bienne, MP04 septembre 1998



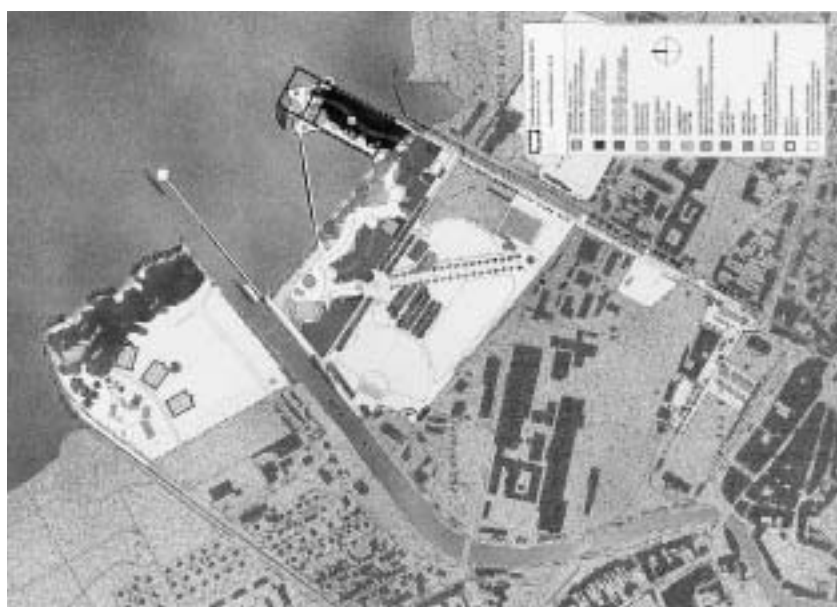
Arteplage de Morat, MP04 septembre 1998



Arteplage de Neuchâtel, MP04 septembre 1998



Arteplage de Yverdon-les-Bains, MP04 septembre 1998



Par la suite, les Masterplans, en fonction de l'avancement du design, se «calqueront» sur les plans des architectes, sous réserve évidente de vérification en termes de programme et fonctionnalités et d'éventuels correctifs à apporter.

En fonction des besoins, certaines variantes de Masterplan ont été produites de manière indépendante afin de vérifier certaines options, par exemple en prévision de réduction du projet, de perte de certains contenus,... et ainsi permettre à la Direction générale d'effectuer des choix et décisions sur des bases précises et «à jour».

«Masterplan Expo.02, août 2002»

Arteplage de Bienne, MP août 2002



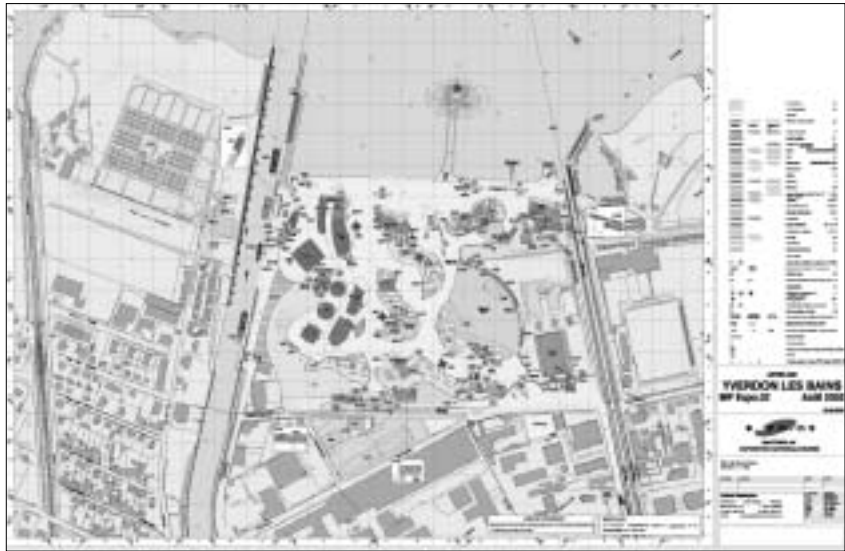
Arteplage de Morat, MP août 2002



Arteplage de Neuchâtel, MP août 2002



Arteplage d'Yverdon-les-Bains, MP août 2002



3. Evaluation/validation de la conformité et des fonctionnalités

En relation très étroite avec l'établissement des Masterplans et programmes, la Cellule Masterplan a été amenée, tout au long du projet, à effectuer des évaluations/validations de l'ensemble des éléments du projet (enveloppe et contenu) lors des différentes phases de leur développement et ceci principalement sous l'angle «programme» et «opérationnel». Ces analyses se sont toujours faites à deux niveaux, celui de l'objet pour lui-même et celui de l'objet dans son environnement.

Différents processus de validation ont donc été mis en place en coordination avec le Pilotage opérationnel:

- validation des avant-projets de design des arteplages (conformité au programme);
- validation des avant-projets et projets d'exposition (flux des visiteurs, surfaces et capacités) (voir en annexe);
- validation des projets de design des arteplages (respect du programme, flux des visiteurs, capacités et faisabilité opérationnelle);
- validation des journées spéciales (cantonales, thématiques,...).

Très tôt dans le projet, la Cellule Masterplan a apporté la notion d'opérationnel, forçant ainsi les différents designers/architectes/concepteurs à introduire cette problématique dans leur cahier des charges. L'aspect opérationnel comprend une vérification des éléments suivants:

- fonctionnement interne et des capacités de chaque construction, principalement celles accueillant du public (théâtres, restaurants, expositions, services)
- fonctionnement et des capacités des sites sous l'angle des visiteurs et de leur prise en charges (parcours, flux, attractivité, files d'attente,...)
- fonctionnement technique et logistique des sites (livraisons, accessibilité, sécurité, optimisation des moyens,...).

Ces démarches ont permis d'éliminer très en amont une partie importante des problèmes d'exploitation ou en relation avec la phase d'exploitation, mais aussi d'acquérir une connaissance pointue des capacités et du fonctionnement de l'ensemble des constituantes du projet Expo.02.

D'autre part, ces démarches, à des moments clés du projet, ont permis de mieux tenir les délais, respectivement ont forcé les intervenants à présenter l'état de leurs projets à des échéances précises.

4. Masterplans des parcelles et plans de parcelles

En prévision de la phase opérationnelle et de l'établissement des divers contrats (sponsoring, exploitants,...), la Cellule Masterplan a établi un certain nombre de documents graphiques sous forme de plans de parcelles pour les objets «privés» ou exploités par des «externes».

Ces plans ont permis, comme cela se pratique en urbanisme, de définir les droits, obligations et contraintes de chaque intervenant et par là même d'introduire les premières conditions d'exploitation.

5. Evaluation et suivi des capacités

En parallèle au travail de suivi du programme Expo.02, la Cellule Masterplan a établi, à échéances régulières, une synthèse des surfaces et capacités des sites et de leurs composantes.

Tableau des surfaces et capacités, artepilage de Bienne

Situation 16.08.01				Inst. Capacity 100%
Artepilage Bienne		m2	m2/p	
A - Day Design Day 39725				
Site Surfaces				
Exopark (inc. Funpark)		71444		
Harbour		11963		
Strandboden		40345		
Forum		14902		
Bridge		2896		
Main Entry (hors site)		7615		
Logistics (non public)		9599		
Primary Site Circulation (inc. in general areas)		10700	3.0	3567
Total site surfaces		141550		
Expo.02 Program Surfaces				
Expositions		10550	various	2638
Exhibition Queuing Surfaces		3905	0.5	7810
Funpark	100% inst. capacity (unadjusted)	8880	3.5	650
Events		4123	various	14270
Restauration		4298	design cap.	2665
Dépôt déchets restaurants		104		
Sales		1460	3.5	418
Accueil		1199		
Ticketing		312		
Washrooms		1211	fixture	390
HRM (non public zone)		900		
HPM				
Security (non public zone)		435		
Administration/Exploitation (non public zone)				
Swisscom		80		
RTV		185		
Expen		78		
Logistique/Exploitation (non public zone)		195		
Total Expo.02 Program		36073		
Total Public Surfaces, Net (100%)		105477		
Total Public Surfaces, Net (80%)		84382	10.5	8036
Total Theoretical Instantaneous Capacity				40444
Peak in Grounds				33825
% of Available Capacity				84%

Cette démarche a permis, en relation avec l'avancement du projet, de donner à la Direction générale une vue globale sur les capacités du projet et leurs adéquations avec les cibles fixées (business plan et marketing).

Dans un premier temps, ce travail s'est principalement concentré sur les contenus (expositions et Events) et sur les sites dans leur globalité; par la suite ce travail s'est étendu à l'ensemble des infrastructures accueillant des visiteurs (restaurants, services d'accueil, WC,...) mais aussi aux lieux devant accueillir des files d'attente.

Sur la base de ces tableaux, la Cellule Masterplan a ainsi établi régulièrement une estimation de l'adéquation entre offre et demande sous la forme d'estimation Entertainment Capacity Unit ECU (unité de capacité de divertissement); il s'agit par là de vérifier l'offre de divertissement (expositions/events) proposée aux visiteurs par heure. Grâce à ces estimations, la Direction générale a pu évaluer l'état du projet et, si nécessaire, apporter les modifications au projet lors des étapes critiques.

Avec l'évolution des projets d'exposition et la définition toujours plus précise des contenus, la Cellule Masterplan a établi des synthèses des contenus des expositions (capacité instantanée, capacité horaire, durée de visite, type de visite, capacité des files d'attente,...).

«Tableau des capacités des expositions, état au 05.07.01»

Artepilage	Nom de l'exposition	Surface	Capacité instantanée	Durée de visite	ECU/h Théoriques	ECU/h Exploitable	Type de visite
ID		m2	pers.	min.		@80 %	
Base «validation Avant-Projet»							
Bienne							
5001	Bien s'amuser, bien travailler	435	8	3	160	128	Pulse / Ride
4618	Territoire imaginaire	806	233	20	700	560	Free-flow
5002	Strangers in Paradise	1050	140	12	700	560	Pulse / Ride
5008	Lifescape	800	333	25	800	640	Free-flow
4611	Nouvelle DestiNation	1473	250	15	1000	800	Free-flow
4934	Leben, Lust und Lohn	697	200	15	800	640	Free-flow
4888	Break the Silence	1367	375	28	818	654	Pulse
4887	sWICH	702	233	20	700	560	Free-flow
2528	Cyberhelvetia.ch	800	216	20	650	520	Pulse / Ride
3915	Geld und Wert	1120	300	20	900	720	Free-flow
4440	Viv(r)e les frontières	900	350	25	800	640	Free-flow
<i>Total ECU/h exploitable</i>						6422	
Morat							
2010	Panorama et Schweiz (Monolithe)	1156	733	40	1100	880	Pulse
4442	Heimatfabrik	900	250	20	800	640	Free-flow
4638	Die Werft	2467	600	20	1800	1440	Free-flow
4209	Blinde Kuh	780	120	25	300	240	Pulse
<i>Total ECU/h exploitable «ticketed»</i>						3200	
4509-1	Cabanes	296	30	20	90	72	Free-flow
4635	Expoagricole.02 (Cimetière)	1500	?	?	500 ?	400?	? est. free-flow
4613	Le Jardin de la Violence (jardin)	8400	open space	20	350	280	soft / free-flow
4635	Expoagricole.02 (Parc Beaulieu)	2077	2000	45	2600	2080	Free-flow
<i>Total ECU/h exploitable «free»</i>						2832	
<i>Total ECU/h exploitable</i>						6032	
Neuchâtel							
4646	Le Palais de l'Equilibre	1400	500	30	1000	800	Free-flow
4570	Manna	1800	310	20	930	744	Free-flow
4526	Pinocchio (Trilogie)	2278	450	30	900	720	Free-flow
4968	Biopolis	1105	250	20	750	600	Free-flow
4951	Trans.form	1000	170	12	850	680	Free-flow
4053	Au bord du désastre	1178	260	20	800	640	Pulse / free-flow
4889	Tierbunal (en option)	800	160	12	800	(640)	Pulse
4449	Aua Extrema	1800	366	20	1100	880	Free-flow
1046	ADA (Trilogie)	1091	200	20	600	480	Free-flow
1093	Robotics (Trilogie)	1173	128	15	510	408	Free-flow
<i>Total ECU/h exploitable</i>						5952 (+640 = 6592)	
Yverdon							
4441	Kids.Expo	1400	400	30	800	640	Free-flow
4891	Garten Eden	1000	300	20	850	680	Free-flow
4656	Swisslove	1400	400	40	600	480	Pulse
4978	Corps en mouvement	1000	145	10	870	696	Pulse
4664	Signal Schmerz	625	300	20	900	720	Free-flow
4662	Wer bin Ich	1600	172	13	800	640	Free-flow
4979	Premier Regard	800	250	20	750	600	Free-flow
2826	Onoma	800	230	15	920	736	Free-flow
3934	Instant Happiness (en option)	500	24	6	240	(192)	Free-flow
	Blur (visite du «Nuage»)	3000			620	496	Free-flow
<i>Total ECU/h exploitable</i>						5688 (+192 = 5880)	

6. Simulation de visite

En relation avec ce travail de suivi des capacités, la Cellule Masterplan a tenté d'amener un niveau supplémentaire d'évaluation et d'anticipation du contexte de visite en simulant, courant août 2001, diverses visites types:

- profil visiteur: famille avec 2 enfants, 2 étudiants célibataires, couple de 60–65 ans
- profil journée: affluence forte, moyenne et faible.

Cet exercice a permis, à l'ensemble des intervenants du projet et principalement la Direction générale, de se rendre un peu mieux compte des contextes dans lesquels les visites se déroulent, principalement en termes d'expérience et de temps consacré à la visite.

Sur ces bases, des choix «qualité» ont pu être faits, par exemple en définissant le temps d'attente «acceptable» en fonction du type de journée, mais aussi, et directement lié avec le point précédent, «l'offre» journalière en fonction du type de journée.

7. Masterplan «contenu»

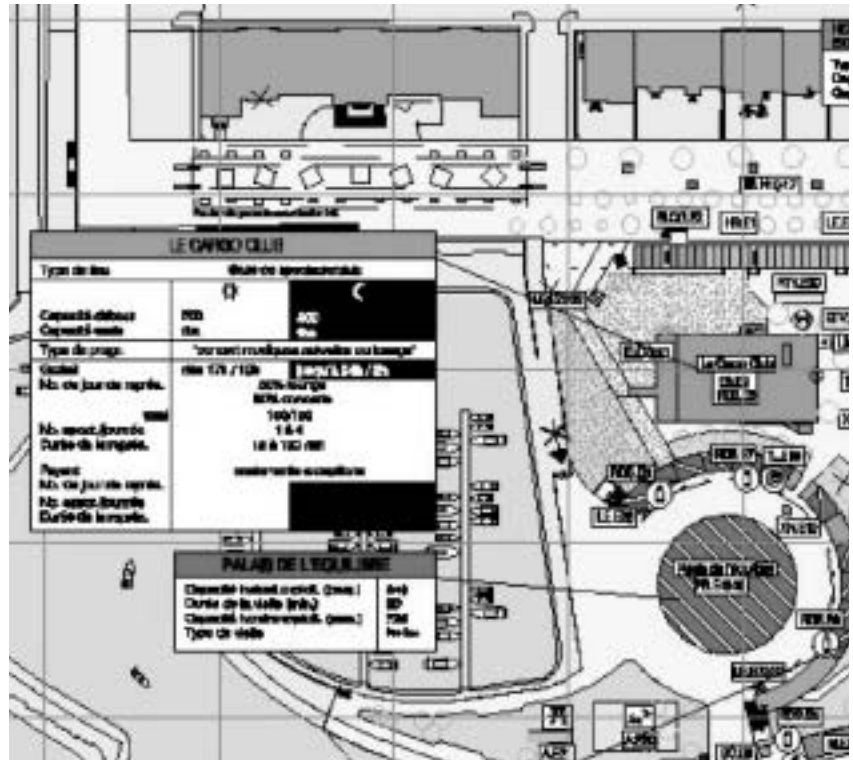
La définition toujours plus précise du projet, mais aussi la nécessité d'effectuer les derniers choix quant au contenu de la manifestation, ont amené la Cellule Masterplan à produire un nouveau document graphique: le Masterplan «contenu».

Ce document, basé sur le Masterplan «classique», détaille objet par objet l'offre aux visiteurs en y indiquant:

- le nom officiel des lieux
- la capacité instantanée et horaire des expositions et Events
- le type de contenu (Event: type de spectacle, exposition: type de visite, restaurant: type de restauration)
- la durée estimée de chacune des expériences (expo et events).

Ce document «contenu» est très vite devenu un des documents clés des directions et de la Direction générale, en offrant sur la base d'un plan aussi bien la localisation que le contenu et les capacités.

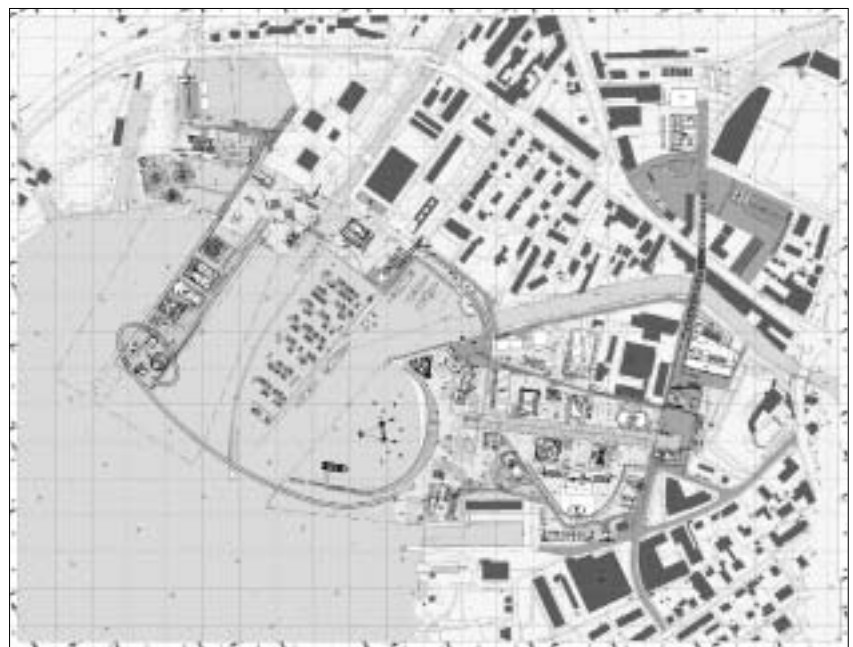
Détail arteplage de Neuchâtel



8. Masterplan opérationnel

En prévision de la phase d'exploitation et de ses besoins spécifiques, un plan opérationnel a été élaboré. Il s'agit d'un plan de site reprenant toutes les conditions d'exploitation des sites, des infrastructures et des projets.

Masterplan opérationnel Bienne



Y sont représentés:

- l'ensemble des bâtiments (plan du rez-de-chaussée) avec l'indication des conditions de fonctionnement (entrées et sorties publiques et de service);
- les codes mais aussi les noms officiels des objets publics
- l'ensemble des petites installations (signalétique, fontaines, décoration, éclairage,...);
- les revêtements de sol, la végétation;
- les parcelles privées et les contraintes de base;
- les zones de files d'attente et leur organisation;
- les zones publiques et non publiques;
- les cheminements logistiques;
- les parcours des Little Dreams.

Ce document a été une base précieuse pour toute la préparation de la phase d'exploitation; il a permis:

- aux différents chefs de projet de mieux apprécier l'environnement dans lequel leur projet serait amené à être exploité,
- aux nombreux nouveaux intervenants de la phase d'exploitation de se familiariser avec les sites,
- l'étude et l'anticipation d'incidents dans le cadre de la préparation du centre de commandement général (CCO) et sur site (CCA),
- l'étude de l'organisation spécifique de chaque site, principalement par les duty managers.

D'autre part, il a servi de base à la préparation de l'ensemble des journées spéciales telles:

- Cérémonie d'ouverture
- Journées cantonales
- Journées thématiques
- 1er août
- événements particuliers.

Un Masterplan opérationnel spécifique a été établi pour chacune de ces journées, ce qui a permis à l'ensemble des intervenants de ces journées (CCO, CCA, Events, cantons,...) de disposer d'une base commune de travail mais aussi de références précises durant ces mêmes journées.

Ces divers Masterplans opérationnels ont été les plans de référence de toute la phase opérationnelle.

Appréciation générale

Le Masterplan, respectivement la Cellule Masterplan, est devenu progressivement un outil de contrôle qui a pris plus d'importance que prévu, ceci par le fait qu'il fonctionnait comme lieu de connaissance et de centralisation du projet – «c'était l'endroit où l'on contrôlait et modifiait le programme» – mais surtout parce que ce lieu était indépendant de toute direction (rattaché à la Direction générale) et n'était pas impliqué dans l'un ou l'autre des projets en particulier.

Cette évolution de l'importance du Masterplan est due principalement aux caractéristiques et conditions du projet Expo.01/02:

- ajustements budgétaires répétés
- incertitudes quant au contenu
- projet multi-site
- exercice extrêmement compliqué par le nombre d'intervenants externes
- intérêts divers de chaque intervenant
- double organisation, par direction et par arteplage.

Ces conditions ont donc amené la nécessité de disposer d'un outil de contrôle mais aussi d'adaptation aux changements.

Le fait que de nombreux points (par exemple le nombre d'expositions, le nombre d'Events, mais aussi les lieux d'implantations...) soient restés ouverts jusque tard dans le développement du projet, a amené une pression énorme sur le produit Expo, d'où la nécessité d'un suivi particulier et de tous les instants. Des vérifications en permanence des capacités et contenus ont donc été nécessaires de même qu'un suivi de l'équilibre de chaque arteplage mais aussi des arteplages entre eux.

Pour ces raisons, la Cellule Masterplan ne s'est pas cantonnée à l'exécution d'un cahier des charges mais s'est « muée » en un outil qui s'est adapté aux besoins d'évolution du projet: «...le projet a guidé les prestations...».

6.1.4 Délais

Préambule

La mission de gestion des délais en tant que telle a débuté en janvier 1999. La Direction technique, sécurité et logistique avait cependant fait établir auparavant, dans le courant de l'année 1998, un planning général du projet pour vérifier certaines contraintes de base.

La gestion des délais était dépendante au début 1999 de la Direction technique (tout en englobant l'ensemble des directions et projets); c'est seulement à fin 1999 qu'elle a été rattachée à la Direction générale.

En 2000, la gestion des délais a été intégrée dans le Pilotage opérationnel d'Expo.02.

Objectifs et activités

La mission de base était d'assurer la gestion de l'ensemble des délais relatifs à Expo.01 puis à Expo.02. Il s'agissait non seulement d'établir les plannings et de les mettre à jour, mais aussi de mettre en place un système de référence délais permettant d'établir des « budgets temps » et d'inclure un modèle de simulation décisionnel de type « what if » avec les échéances décisionnelles.

La mission comprenait en particulier:

- la mise en place d'une organisation et des outils techniques nécessaires à la gestion des délais d'Expo, tout en prenant en compte les ressources et outils à disposition dans l'organisation d'Expo, et de mettre sur pied un système d'informations efficace et convivial;
- la récolte de l'ensemble des données relatives aux délais d'Expo et leur contrôle (faisabilité des projets dans les délais prévus);

- l'établissement des plannings par projet pour l'ensemble des projets et sous-projets d'Expo, ainsi que leur consolidation dans le cadre du planning général d'Expo;
- le suivi en continu des délais (contrôle du respect des délais) et, au cas où les délais ne seraient pas respectés, l'évaluation des conséquences de ces retards sur les différents plannings;
- la mise à jour des plannings de manière régulière (au moins tous les trois mois et en cas d'incident majeur).

Dans l'exécution de la mission, il s'agissait notamment de:

- tenir compte des contraintes liées à Expo – contraintes liées aux marchés publics et aux constructions, en particulier en matière de réglementation, contraintes liées à l'organisation du projet, à la protection de l'environnement et aux budgets;
- tenir compte de l'évolution du projet qui pouvait entraîner des modifications de planning;
- anticiper les problèmes de planning;
- participer aux séances fixées par la Direction générale et/ou les différentes directions d'Expo;
- établir des rapports d'avancement tous les trois mois au moins, avec la mise à jour des plannings;
- informer immédiatement les directions concernées et, si nécessaire la Direction générale, dès qu'un élément important ayant une influence sur le planning apparaissait, qui devait entraîner une décision de la part de l'association, respectivement de l'une de ses directions.

La gestion des délais d'Expo.01 et d'Expo.02 a été assurée principalement par trois personnes à plein temps de janvier 1999 à mai 2002, avec une activité réduite de septembre à décembre 1999 (période de report d'Expo.01 à Expo.02). Jusqu'en juillet 2000, l'équipe de gestion des délais a travaillé à Lausanne et depuis août 2000, elle s'est déplacée à Neuchâtel, afin d'être plus proche des directions.

Lors de la phase finale des travaux d'Expo.02 (décembre 2001 à mai 2002), une quatrième personne est venue renforcer l'équipe en place, particulièrement pour assurer le suivi des remises d'ouvrages et pour régler les problèmes d'interfaces.

Pendant la phase d'exploitation, ce sont deux personnes à plein temps et une personne à mi-temps qui ont été en charge de la gestion des délais.

Pour la phase de démontage, le travail de suivi de la planification est assuré par les équipes en place sur les arteplices, avec une assistance partielle du mandataire désigné pour la gestion des délais.

Descriptif des documents clés de la planification d'Expo

Planning global des expoparc d'Expo.01

Dès le début de la planification des délais d'Expo.01, et ensuite d'Expo.02, le choix de l'outil de planification s'est porté sur le logiciel Microsoft Project. La raison première de ce choix est que ce logiciel était le plus répandu sur le marché et que son acquisition ne posait pas de problème particulier. Un autre aspect était son intégration dans la suite logicielle Microsoft Office (Word, Excel, Access), ce qui facilitait les opérations d'échanges d'informations.

Le planning global d'Expo.01 (élaboré en 1998) a servi à mettre en place l'organisation temporelle du projet Expo. Il consistait en 4 grandes phases: planning études générales (pour l'ensemble d'Expo.01), planning études expoparcs, planning préparation exécution expoparcs et planning travaux expoparcs.

Dans ces plannings, aucune distinction n'était faite par artepilage, car il s'agissait essentiellement de fixer les grandes lignes de planification ainsi que les jalons clés (appel d'offres designers, appels d'offres à entreprises, etc.). Dès le début 1999, et particulièrement au moment de la concrétisation des projets des designers, il s'est agi de mettre à jour les plannings globaux et d'intégrer la planification spécifique à chaque artepilage et à chaque direction. C'est le planning global Expo.01 qui a servi de référence au rapport Hayek de l'automne 1999 et à l'élaboration du planning cadre d'avril 2000.

Planning cadre d'Expo.02 d'avril 2000

Les incertitudes liées au report d'Expo.01 à 2002 ont arrêté ce processus de planification et de mise à jour. Ce n'est qu'au début 2000 que le planning cadre d'Expo.02 a été mis en œuvre et que la philosophie du management du projet par les jalons a été mise en application.

L'aboutissement de cette phase a été le planning cadre Expo.02 d'avril 2000 qui comprend la planification des projets par direction, la planification des travaux par artepilage, ainsi qu'une liste exhaustive de jalons. C'est aussi dans ce planning cadre que sont apparues les catégories slow, medium et fast pour les expositions de la Direction artistique.

C'est le planning cadre d'avril 2000 qui a servi de base de discussion avec les entreprises générales, appelées à construire Expo.02, et a permis l'élaboration des plannings opérationnels détaillés par artepilage d'août 2000.

Plannings opérationnels détaillés par artepilage d'août 2000

L'élaboration des plannings opérationnels détaillés s'est faite en coordination avec les entreprises générales et les directions d'Expo.02. Ce développement s'est effectué en parallèle avec la mise sur pied du Pilotage opérationnel et surtout avec la mise en œuvre de l'Expomanager (gestion des budgets, des délais et des contrats). La structure des plannings a été adaptée en conséquence et les plannings opérationnels détaillés d'août 2000 sont organisés par artepilage, avec un planning central pour tous les projets transversaux.

En août 2000, on disposait de cinq plannings opérationnels détaillés qui ont servi de base à la planification de détail des entreprises générales et qui ont permis la production des plannings de travaux par artepilage, intégrés dans les contrats passés avec les quatre entreprises générales. Ces plannings ont également servi pour la planification par phases (avant-projet, projet définitif, appels d'offres, etc.) des expositions de la Direction artistique.

Ces plannings ont évolué pendant l'hiver 2000–2001 et ont été structurés de manière à ce que les liens avec l'Expomanager soient parfaitement opérationnels permettant l'exportation des jalons de MS-Project vers l'Expomanager (organisation par direction, par domaine, par projet et par artepilage).

Plannings opérationnels par arteplage intégrant les plannings des entreprises générales d'avril 2001

C'est dans les plannings opérationnels par arteplage d'avril 2001 qu'ont été intégrés les plannings d'exécution des entreprises générales, la planification du démontage des arteplages et plus spécifiquement la planification de toutes les expositions à réaliser.

Ces plannings ont servi au suivi de la réalisation d'Expo.02, aussi bien sur les arteplages qu'au sein des directions, notamment par le biais des jalons d'Expomanager.

Plannings opérationnels avec suivi jusqu'en mai 2002

A partir du début 2001, le travail du Pilotage opérationnel des délais a consisté à piloter les délais figurant dans les plannings opérationnels détaillés. Pour assurer ce pilotage, il s'agissait de suivre l'évolution de l'avancement des travaux et des projets (comparer le réel avec le planifié) et d'avertir la direction concernée de retards avérés ou de retards potentiels et, le cas échéant, d'en informer la Direction générale.

Calendriers d'exploitation

A partir de décembre 2001, le Pilotage opérationnel des délais a mis en place, en coordination avec la Direction Exploitation, les modèles de calendrier qui ont servi pendant la phase d'exploitation. Il s'agissait principalement des calendriers d'exploitation intégrant tous les événements sur chaque arteplage pendant 159 jours (un calendrier 159 jours par arteplage) et de la méthodologie de mise en œuvre des calendriers d'exploitation journaliers par arteplage.

Ces calendriers journaliers ont été réalisés pour chaque semaine d'exploitation dès fin avril 2002 et pendant toute la période d'exploitation, en intégrant toutes les données des projets concernés de chaque arteplage, quelques jours avant la semaine concernée. Ces calendriers d'exploitation consistaient en tableaux Excel sur lesquels figuraient toutes les activités de l'arteplage, heure par heure, de chaque journée. Les données, en format texte, transmises par les responsables de projet étaient transférées et mises en formes par l'exécution de macro commandes écrites spécifiquement pour cet usage.

Plannings démontage par arteplage d'octobre 2002

Dès avril 2002, il s'est agi de fixer définitivement la planification de la phase de démontage, basée sur les plannings contractuels des entreprises générales. En coordination avec les entreprises générales, les plannings de démontage ont été développés en détail et ont permis de fixer les principaux jalons de la démobilisation des arteplages dès le 21 octobre 2002, avec la Direction Exploitation. C'est également lors de l'élaboration des ces plannings de démontage qu'ont été intégrées les dates clés des restitutions des terrains aux propriétaires des fonds ainsi que la stratégie de déconstruction des arteplages.

Résultats

Dans les grandes lignes, la planification d'Expo s'est déroulée en quatre grandes étapes:

- 1ère étape: la planification globale d'Expo.01 / Expo.02, qui a permis de fixer les grandes échéances (appel d'offres designers, développement des projets d'arteplages, travaux de construction).

- 2ème étape: la planification cadre par projet et par arteplage, qui a permis de fixer les principaux jalons clés pour chaque projet et pour chaque arteplage en relation avec le développement des projets des designers, ainsi que de fixer les dates clés pour la passation des marchés avec les entreprises générales.
- 3ème étape: la planification opérationnelle détaillée, qui a permis un suivi détaillé de chaque projet, en relation avec l'avancement des travaux de chaque arteplage.
- 4ème étape: le suivi de l'avancement des travaux de réalisation des arteplages et des projets, permettant la mise en œuvre des mesures correctrices nécessaires. La planification du démontage d'Expo.02 est intégrée dans cette phase.

A titre d'information, la planification opérationnelle détaillée pour les arteplage et le planning central représentent environ 13'000 lignes de planification (tâches) incluant environ 3'500 jalons. En conséquence, la mise en place de l'Expomanager s'est avérée très utile, car non seulement cet outil a permis d'avoir une vision globale des projets et donné aux responsables de projet un bon moyen de gestion de leur projet, mais il a surtout été efficace dans la structuration des projets d'Expo.02.

Si, jusqu'au printemps 2000, il était possible de planifier les délais d'Expo depuis Lausanne, il s'est très vite avéré nécessaire d'être plus proche des directions d'Expo.02 à Neuchâtel, afin de garantir une efficacité relationnelle optimale avec les directions et particulièrement avec la Direction générale via le Pilotage opérationnel. Le nombre de réunions de travail a très rapidement augmenté dès le début 2000 et l'équipe de planification a déménagé à Neuchâtel.

Appréciation générale

De manière globale, l'appréciation du Pilotage opérationnel des délais sur la gestion de ceux-ci est tout à fait satisfaisante car finalement Expo.02 s'est ouverte dans les délais impartis, les possibles retards ayant été détectés suffisamment tôt et les mesures correctrices ayant pu être prises avec l'appui de la Direction générale.

6.1.5 Management des risques

Objectifs

Trois étapes liées à l'évolution du projet Expo doivent être distinguées:

1ère étape, d'août 1998 à août 1999

Les objectifs de départ correspondaient aux exigences formulées par les responsables d'Expo.01 dans le cahier des charges qui a servi lors de l'appel d'offres lancé en 1998 et gagné par un consortium formé de sociétés suisses et françaises.

La mission globale confiée à ce consortium comprenait une prestation globale de management des risques et de la sécurité, avec ses composantes: le management des risques proprement dit, les mesures de traitement, notamment la sécurité, et les assurances.

Le management des risques devait:

- procéder à l'identification des risques dans tous les domaines d'Ex-po.01, à l'exception des risques de construction, informatiques et environnementaux,
- proposer des solutions pour remédier à ces risques
- et veiller à leur mise en œuvre quand elles étaient du ressort des domaines concernés.

2ème étape, d'août 1999 à février 2000

La crise de juillet 1999 a généré une modification des interventions, à la demande de la nouvelle équipe.

Les prestations ont été effectuées au sein des task forces créées à l'initiative de la présidente de la Direction générale ad intérim pour étudier toutes les solutions qui permettraient de rendre réalisable et viable le projet.

3ème étape, de février 2000 à octobre 2002

Après acceptation du report d'un an de l'Exposition nationale, des changements importants dans l'organisation et le management d'Ex-po.02 sont intervenus. Parmi ceux-ci figurent la création d'un Pilotage opérationnel devant permettre à la Direction générale de s'appuyer sur un certain nombre de personnes dans des fonctions essentielles pour une bonne mise en place du projet et pour le suivi de son évolution.

Le management des risques est devenu une des composantes de ce Pilotage opérationnel et ses missions ont été précisées par la Direction générale avec les objectifs essentiels suivants:

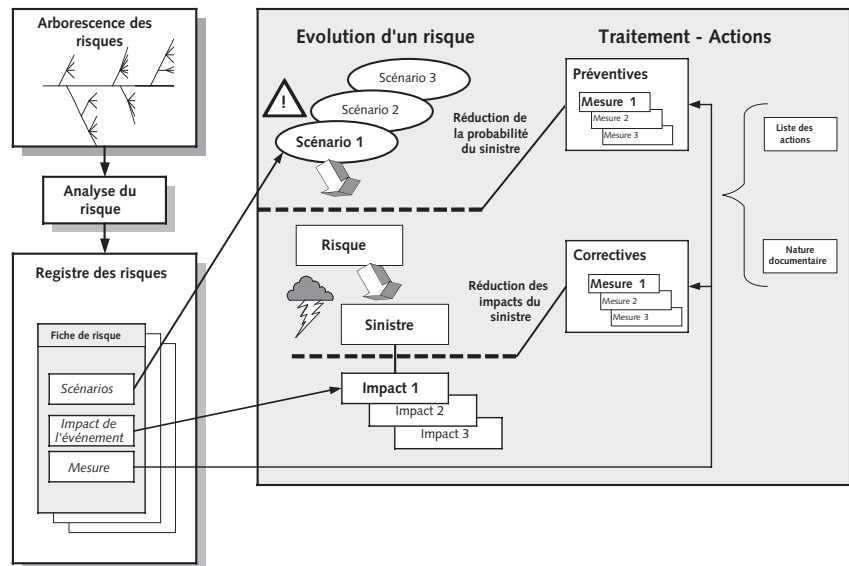
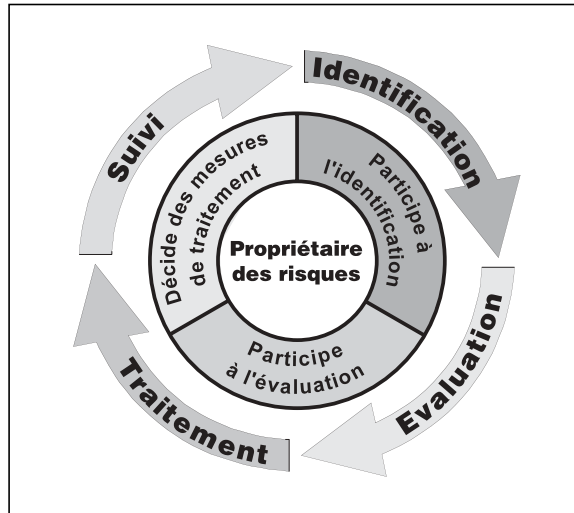
- alerter la Direction générale, par l'intermédiaire du responsable du pilotage opérationnel ou directement si besoin, sur les principaux risques d'organisation, de management et financiers;
- faciliter la mise en œuvre des mesures correctives préconisées et acceptées.

Stratégie

Dans un premier temps, la stratégie s'est orientée comme suit:

- Constitution d'une équipe composée de spécialistes dans les différents domaines: stratégie, technique, planning et financier.
- Utilisation de l'outil «Riskman» pour:
 - enregistrer, ordonner, classifier les risques identifiés par type, domaine, poids et occurrence à partir de fiches de risques rédigées par les spécialistes et les responsables concernés lorsqu'ils étaient déjà en fonction;
 - enregistrer, ordonner, classifier les mesures de traitement préconisées;
 - désigner le propriétaire du risque identifié et négocier avec lui à la fois la réalité du risque et les mesures préconisées.
- Transfert à terme de la gestion des risques à chaque propriétaire afin qu'il puisse lui même appliquer les mesures préconisées et en trouver d'autres si possible.

Schémas de principe



Pour toutes les étapes, il s'est agi de procéder comme suit:

- réévaluation constante des données du projet sous l'angle des risques,
- traitement des risques importants,
- proposition de mesures correctives en accord avec les directions.

Activité – Résultats – Appréciation

Les membres du team de management des risques ont procédé, à la demande du manager des risques d'Expo.01, à l'identification du plus grand nombre de risques envisageables compte tenu de la nature et du contenu du projet.

Plus de 300 fiches ont été rédigées et entrées dans le logiciel Riskman.

Ensuite, un travail de consolidation des informations inscrites sur ces fiches a été entrepris à partir des documents sollicités auprès des directeurs et responsables de projets concernés.

Durant toute cette phase:

- la rencontre et les discussions avec les directeurs et responsables de projet,
- l'analyse des documents transmis au management des risques,
- l'établissement et la diffusion des fiches de risques comportant les mesures préventives et correctives suggérées,
- la contribution aux différents rapports officiels existants, tels que les milestones (jalons), rapports mensuels et trimestriels sur les risques, rapports trimestriels spécifiques sur le planning et les finances

ont permis de créer une certaine sensibilisation aux problèmes des risques et à la nécessité de les aborder de front, sans retenue ni pudeur, afin que les chances de mieux les maîtriser soient réelles.

Ceci s'est d'ailleurs traduit pour la suite du projet par une intégration de la problématique des risques dans les outils de management de projet avec une accentuation de la responsabilité directe des responsables de projets en la matière.

Les rapports du management des risques ont contribué à faire évoluer la stratégie budgétaire initiale. La stratégie budgétaire retenue en découplant le projet global en centres de profit, qui devaient trouver au pire leur équilibre dans leur propre gestion, a conduit à une impasse. En effet, un projet national comme Expo.01 / Expo.02 ne peut pas être financé uniquement par des recettes commerciales et de partenariat privé. La réalité financière pour ce type de projet est plus douloureuse en ce sens que l'équilibre financier final ne peut se concevoir, et se matérialiser, que par une gestion totalement transversale intégrant tous les paramètres du projet (politiques, culturels, sociaux, économiques). Certains ne peuvent pas trouver leur contrepartie financière dans des recettes commerciales ou privées mais dans l'engagement des autorités publiques qui ont voulu, souhaité et/ou accepté le projet.

Il convient de reconnaître que la méthode proposée par le management des risques sous Expo.01 n'a pas toujours été bien comprise et que les efforts faits par les hommes composants l'équipe du management des risques n'ont pas été suffisants pour coller à la réalité des responsables en place et aux réactions parfois négatives vis-à-vis de la méthode et des moyens utilisés.

Par la suite, l'intégration au Pilotage opérationnel a permis de corriger ces problèmes. La démarche de management des risques a été fortement intégrée au fonctionnement de la cellule de management de projet.

6.1.6 Controlling environnemental

Introduction

Dès le dépôt de sa candidature auprès de la Confédération pour la réalisation d'une Exposition nationale, les organisateurs du projet des Trois-Lacs ont accordé une très grande importance aux aspects environnementaux. Cette préoccupation n'a fait que de s'amplifier tout au long des préparatifs qui ont suivi et a abouti à la mise en place d'un système de gestion intégrée de l'environnement.

Du point de vue opérationnel, Expo.01 puis Expo.02 s'est dotée d'un «département Environnement» dont le rôle était la surveillance de

l'ensemble des aspects environnementaux liés à la manifestation depuis sa phase de planification, pendant la construction et l'exploitation jusqu'au démontage. Il devait assister la direction à tous les niveaux dans la mise en œuvre de sa politique environnementale.

Expo.02 s'est également dotée d'un «Controlling environnemental», organe de contrôle indépendant qui, lors de toutes les phases (de la planification à celle du démontage), devait procéder à l'évaluation de la performance environnementale de la manifestation. A ce titre il renseignait régulièrement la Direction générale sur l'évolution de cette performance en lui signalant les éventuels déficits constatés et les solutions à envisager pour minimiser ceux-ci. Ses investigations devaient faire l'objet de rapports publics réguliers, ce qui garantissait une transparence des résultats de la gestion environnementale d'Expo.02 vis-à-vis de l'extérieur.

Le Controlling environnemental est entré en fonction à fin 1997; il a donc pu suivre toutes les étapes de la manifestation. Pour la phase de déconstruction, le bilan ne peut pas encore être établi.

Formellement, le Controlling environnemental en tant qu'organe indépendant devrait livrer un bilan final séparé de celui d'Expo.02. Dans la pratique, il apparaissait plus opportun d'insérer l'évaluation de son fonctionnement dans le rapport final de la Direction générale d'Expo.02 chapitre VI. – «Rapport de la Direction générale – 6.1 Pilotage opérationnel et controlling opérationnel», entité à laquelle il a été rattaché administrativement. Dans ce contexte, le Controlling environnemental tient à préciser que le contenu de son texte a été rédigé en toute indépendance, comme le lui confère son statut.

Objectifs

Les objectifs voulus par les organisateurs étaient d'avoir à leur côté un organe indépendant chargé d'évaluer de façon neutre la performance environnementale d'Expo.02. Le Controlling environnemental a été conçu comme un organe critique et neutre qui devait donc avoir accès à tous les dossiers environnementaux stratégiques d'Expo.02. Ses tâches consistaient à examiner tous les dossiers jugés comme critiques, à alerter la Direction générale des dysfonctionnements puis à communiquer à l'extérieur le résultat de ses investigations.

Stratégie

La stratégie adoptée par le Controlling environnemental a dû être définie par lui-même, aucune règle précise n'ayant été émise dans son cahier des charges datant de 1997. A l'usage, il considère que les règles qu'il a définies lui-même ont été globalement efficaces et ont porté leurs fruits; de la part d'Expo.02 sa manière de travailler a trouvé globalement un bon accueil. Citons à cet effet les moyens et processus qui ont été mis en œuvre:

- Méthodologie utilisée:
Le travail d'appréciation de la performance environnementale d'Expo.02 a été basé sur les dispositions légales et réglementaires existantes en Suisse ainsi que sur les engagements qu'Expo.02 a déclaré dès le début vouloir respecter, soit:
 - Respect des dispositions réglementaires existantes

- Respect des dispositions réglementaires propres à Expo.02 (PAC avec fiches de mesures du système de management environnemental, plan sectoriel de la Confédération, concession des navettes Iris, etc)
- Respect des engagements environnementaux qu'Expo.02 a promis de tenir. A cet effet, l'étude de faisabilité de fin 1995 de l'Association Expo 2001, le message du 22 mai 1996 (ainsi que les deux rapports complémentaires des 6 septembre et 5 novembre) concernant une contribution de la Confédération à l'Exposition nationale 2001 ont été des documents auxquels le Controlling environnemental s'est constamment référé.
- Stratégie d'intervention:
Le Controlling environnemental a d'emblée privilégié dans son activité le principe de la prévention. Lorsque des dysfonctionnements effectifs ou potentiels étaient décelés, son intervention se déroulait selon quatre phases successives graduelles, soit:
 - Règlement de la situation avec les intéressés directement concernés (collaborateurs directs d'Expo.02, partenaires, entreprises). Dans la majorité des cas, ce type d'intervention s'avérait suffisant.
 - Information à la Direction générale en la priant de prendre les mesures nécessaires.
 - Information du public via la presse.
 - Dénonciation auprès de l'autorité de surveillance (cas exceptionnels).

Activités

Les différentes activités du Controlling environnemental ont été divisées en cinq rubriques. Selon les phases d'Expo.02, le temps consacré pour chacune d'entre elles a été variable. Précisons que dès sa création par Expo.01 en 1997, le Controlling environnemental n'a pas subi de modifications sur le plan organisationnel: les mêmes personnes ont toujours travaillé sur le projet. Ceci a permis d'établir une vue d'ensemble fiable pour l'ensemble du processus Expo.02

Commentaires concernant les rubriques et le temps consacré au travers de toutes les phases:

- Planification d'Expo.02:
Il s'agit incontestablement du domaine qui a nécessité le plus d'engagement de la part du Controlling environnemental. Cela consistait à examiner pendant toutes les phases les dossiers Expo.02 et de participer aux séances de travail décisives. Cet engagement a été nécessaire dès la phase de planification jusqu'à celle de la déconstruction encore en cours.
- Réalisation d'Expo.02:
Cette rubrique contient tous les travaux qui ont eu lieu dans le terrain sur site. Elle englobe la construction, l'exploitation ainsi que la phase de déconstruction.
- Fonction ombudsman:
Le Controlling environnemental avait tout au long du projet également une tâche de médiation (ombudsman). Il s'agissait essentiellement d'assurer en matière d'environnement un contact entre Expo.02 et les autorités ainsi que les groupes ou particuliers directement concernés par la manifestation. Le travail a essentiellement consisté à animer les groupes de travail «environnement» des quatre arteplices qui ont été créés lors de la mise à l'enquête des PAC. A l'époque, la mise sur pied de ces groupes de travail avait largement contribué à la levée des

oppositions des organisations environnementales au projet Expo.02. Le nombre de réclamations de la part des particuliers ou groupes de riverains des arteploges a été très faible et ceci exclusivement pendant les phases de constructions et d'exploitation. Les nuisances sonores ont constitué les préoccupations principales. A signaler qu'une hotline «Expo vert» avait été aménagée en 1998; celle-ci n'a pratiquement pas été utilisée.

- Médias et information:

Il s'est avéré que le Controlling environnemental a été très largement sollicité (plus que prévu) aussi bien par les médias que par certaines organisations pour lesquelles il a présenté des exposés d'information. En ce qui concerne les médias, il a dû de nombreuses fois répondre aux interviews qui avaient un rapport de près ou de loin avec l'environnement. De son propre chef, et comme le prévoyait son mandat, il a publié 6 communiqués de presse spécifiques sur des domaines environnementaux liés aux phases de construction, d'exploitation et de démontage d'Expo.02.

- Rapports publics:

Le Controlling environnemental était par son cahier des charges tenu de publier des rapports publics sur la performance environnementale d'Expo.02. Cette tâche a été exécutée et présentée aux médias à 5 reprises pendant les phases de planification et de construction soit en:

- octobre 1998 (Rapport public no 1)
- juin 1999 (Rapport public no 2)
- juin 2000 (Rapport public no 3)
- mai 2001 (Rapport public no 4)
- mars 2002 (Rapport public no 5).

Pendant la phase d'exploitation, aucun rapport public n'a été émis, l'évolution de la manifestation étant jugée comme trop rapide. Cependant le Controlling environnemental a régulièrement publié des communiqués de presse à l'attention des médias qui dressaient un état des lieux et précisaient la performance environnementale d'Expo.02.

Pendant la phase de déconstruction, un processus similaire a été adopté. Un bilan final sera présenté à l'issue des travaux de démontage.

Dans l'ensemble, on peut toutefois considérer, comme le prévoyaient dès le départ les organisateurs, que le Controlling environnemental en tant qu'organe indépendant, a rempli son rôle auprès du public, permettant ainsi à chacun tout au long du projet, de disposer d'informations transparentes sur le plan environnemental.

Resultats et appréciation générale sur le fonctionnement du Controlling environnemental

- Les organisateurs ont dès le début prévu séparément l'existence d'un centre de compétence environnement (département interne) et d'un Controlling environnemental (externe). Cette séparation, qui avait un caractère novateur, apparaît aujourd'hui comme justifiée et efficace. A l'avenir, ce type de structure doit être recommandé.
- Le Controlling environnemental a été constamment et intimement lié aux différentes phases du projet. Ce fait a permis de sa part de déployer de façon prépondérante une action préventive tout au long de l'évolution du projet. Ce rôle de prévention apparaît comme indispensable car il permet de régler en amont un grand nombre de problèmes, en particulier dans les cas où le Département environnement n'arrivait pas à faire passer son message.

- Il faut néanmoins relever qu'en cas de dysfonctionnement, le «pouvoir» du Controlling environnemental était faible. Il ne se résumait qu'à des interventions auprès des acteurs directement concernés, de la direction Expo.02, voire même à leur présentation au public via les médias. Le Controlling environnemental estime que son pouvoir et degré de décision étaient en ce sens insuffisants. Pour des projets futurs, il apparaît nécessaire qu'en cas de non respect manifeste par des acteurs ou partenaires de dispositions légales ou réglementaires, voire même de certains engagements majeurs, cet organe ait la compétence de suspendre temporairement mais immédiatement certains travaux. Dans le cas d'Expo.02, la fonction de police incombait aux autorités. L'évolution très rapide du projet n'a pas permis à celles-ci de réagir à temps aux défauts observés; dans plusieurs cas, ils n'ont pas pu être corrigés. A l'avenir toute la question de la haute surveillance environnementale d'une telle manifestation doit être revue.

Conclusion et synthèse

Globalement, il est à relever qu'Expo.02 a été, compte tenu des conditions cadres difficiles (en particulier manifestation à caractère éphémère regroupant de nombreux partenaires et collaborateurs) une réussite sur le plan de l'environnement. Les conditions émises par la Confédération et le Parlement lors de l'adoption du premier crédit concernant une contribution de la Confédération à l'Exposition nationale 2001 ont été dans les grandes lignes respectées.

- La mise sur pied d'un Controlling environnemental indépendant s'est avérée justifiée; ce dernier a permis dans de nombreux cas d'améliorer la performance environnementale d'Expo.02.
- Les conditions pour qu'une telle structure soit efficace dépendent de l'accès aux informations, de son statut d'indépendance et de sa possibilité de communiquer le résultat de ses investigations à l'extérieur (public, médias). Dans le cadre d'Expo.02, ces conditions ont en tout temps été garanties.
- Pour Expo.02, les autorités de surveillance (Confédération, cantons, communes) étaient clairement définies. Cependant, dans la pratique, souvent par surcharge de travail et de temps de réaction trop lent, leur efficacité n'a pas été optimale. Pour des projets similaires, dont l'évolution est très rapide, la notion d'autorité de surveillance doit être revue. Il est suggéré à cet effet que celles-ci délèguent certaines de leurs compétences au Controlling environnemental.

6.2 DEPARTEMENT JURIDIQUE

6.2.1 Rapport du chef de département

Historique

L'évolution de l'organisation juridique est calquée sur celle du projet d'Exposition nationale; elle correspond aussi à l'évolution de projets de même type, comme, par exemple, l'Expo 64 ou l'Exposition universelle de Hanovre.

Dans un premier temps, l'Association Exposition nationale (alors dénommée Association Expo 2001) avait pour activité principale le développement du concept de la prochaine Exposition nationale. L'association était organisée comme une entreprise «virtuelle»: la priorité était alors donnée à des mandats et non à des contrats de travail. Les postes clés étaient en majorité détenus par des mandataires, qui assuraient, avec leurs sociétés, la gestion de la partie du projet qui leur était confiée. Cette solution présentait l'avantage de la souplesse et a permis l'engagement de personnalités compétentes, qui ont pu, par ailleurs, se consacrer à d'autres projets, à une époque où le projet d'Exposition nationale ne bénéficiait que de peu d'écho.

Parallèlement, la gestion du projet se faisait selon le principe de l'«ingénierie simultanée»: chaque direction développait ses projets de manière indépendante; des étapes («milestones») étaient définies et permettaient de faire le point sur l'évolution générale du projet, de coordonner les activités et de fixer les tâches à exécuter pour la prochaine étape.

A cette organisation correspondait une organisation juridique décentralisée: chaque direction bénéficiait des conseils d'un juriste spécialisé dans son domaine d'activités, en général d'un avocat externe à l'organisation. Ces différents conseillers juridiques étaient réunis, avec quelques spécialistes dans des domaines particuliers (comme par exemple le droit de la propriété intellectuelle ou celui des marchés publics), au sein d'un pool juridique, dont l'activité était suivie par un coordinateur qui travaillait sur mandat. Les expériences de chacun étaient communiquées à l'ensemble du pool juridique.

En même temps, sous la conduite du coordinateur, un contrat cadre a été élaboré, et régulièrement réadapté; ce contrat cadre a uniformisé les conditions générales de l'Association par rapport aux différents bureaux et entreprises mandatés.

Cette organisation juridique a permis de bénéficier des conseils de spécialistes très compétents.

Dans un second temps, à la suite des décisions du Conseil fédéral des 4 octobre 1999 et 26 janvier 2000, l'Association Exposition nationale s'est entièrement réorganisée. Les principales tâches, notamment celles de direction, ont été internalisées. Cette réorganisation correspondait aussi à un changement d'étape dans le projet d'Exposition nationale, puisqu'à cette époque, l'Association Exposition nationale est passée en phase de projet définitif puis de réalisation.

La décision est alors prise par la Direction générale de créer un département juridique interne, intégré dans la Direction générale et fonctionnant pour l'ensemble des directions. Ce pas avait déjà été franchi partiellement

par la Direction technique, qui avait engagé un juriste à l'interne en 1998, puis un second juriste en 1999.

Dès 2000, les questions juridiques sont gérées par le Département juridique interne, qui s'agrandira jusqu'à comprendre 9 juristes et 2 assistantes entre juin 2001 et la fin de la période d'exploitation. La coordination des questions juridiques devient une question interne à l'Association; les avocats mandatés par les directions continuent à donner des conseils et à rédiger des contrats mais uniquement dans des domaines particuliers; le recours à un conseil externe demeure la règle en matière de litige.

Le Département juridique est organisé de telle manière qu'un juriste est responsable pour chaque direction ou domaine d'activité particulier. Chaque juriste doit toutefois avoir une vue d'ensemble des différentes interfaces nécessaires à la gestion d'un projet.

Cette organisation a permis une plus grande rapidité d'intervention et la gestion d'un plus grand nombre de contrats à une époque où la conclusion de ceux-ci s'accélérait. Elle a aussi permis une meilleure gestion des coûts du service juridique.

Objectifs du Département juridique

Comme dans toute entreprise, qu'elle soit de construction, de production ou de service, le rôle du Département juridique de l'Association Exposition nationale a été de gérer les aspects juridiques des projets et de l'organisation qui lui étaient soumis:

- dans le respect des normes légales et réglementaires,
- avec pour but d'éviter au mieux les litiges et
- en répondant aux données techniques, organisationnelles, financières et de délai des responsables des projets et de l'organisation.

Stratégie

Pour atteindre les objectifs posés et définir une stratégie pour les atteindre, le pool juridique d'Expo.01, puis le Département juridique d'Expo.02 ont dû analyser les données et contraintes du projet d'Exposition nationale.

Si l'on examine l'ensemble de ces données et contraintes de base, force est de constater que celles-ci ne rentrent pas dans la norme de l'activité déployée par une entreprise ou une organisation publique ou privée, en particulier sur quatre points spécifiques:

1. C'est tout d'abord la complexité du projet, qui a nécessité la gestion de nombreuses interfaces. Les données de base sont en effet spécifiques à un projet de cette envergure, qui a réuni, sur cinq sites et quatre cantons, des projets de construction, d'expositions artistiques et techniques, de spectacles, de restauration, d'hébergement, de vente et de transport, liés à des nécessités d'exploitation (et notamment d'accueil et de sécurité), de marketing et de communication (en termes d'images, de publicité ou de produits) et à des contraintes de qualité, de délais et de finances (que ce soit au niveau du financement public ou privé, par le biais des contrats de sponsoring, au niveau de la gestion des coûts ou au niveau des recettes). Tous ces projets ont dû être réalisés en parallèle, et surtout en coordination les uns avec les autres. Ils ont non seulement fait appel à des domaines juridiques très

divers, mais ont aussi nécessité de la part des juristes une bonne connaissance du projet global et une claire compréhension des impératifs de chacun.

2. Ce sont ensuite les ambitions innovatrices et qualitatives du projet et le caractère évolutif de celui-ci. Ces deux éléments sont distincts, mais liés. L'Exposition nationale a développé de nombreux projets innovants, par exemple dans le domaine de la construction (la Direction technique estime que 70% des constructions réalisées sont des prototypes, à l'image des icônes des arteplages), dans le domaine de l'exploitation (comme l'exploitation pendant 159 jours sur cinq sites et quatre cantons), dans le domaine des expositions (à l'instar des innovations technologiques d'expositions comme Ada ou Robotics) ou encore dans le domaine des Events (le spectacle d'ouverture s'est déroulé simultanément sur quatre sites, avec des retransmissions en direct entre les sites). Compte tenu des impératifs de délais, ces projets ont souvent dû être développés alors même que l'on se trouvait déjà en phase de projet définitif, voire de réalisation. L'ambition de créer une exposition innovatrice au moment de son exploitation en 2002 a aussi induit la nécessité de prendre en compte aussi longtemps que possible de nouvelles idées. Pour des questions de qualité, il fallait par ailleurs laisser la porte ouverte à la réalisation de nouveaux projets ou de variantes de projet en fonction du financement privé qui pourrait être trouvé. Ce sont principalement ces éléments qui ont déterminé le caractère évolutif du projet. A l'encontre de ce qui est usuel, cet élément a dû être intégré tant dans les appels d'offres que dans les contrats, qui, pour des impératifs de délais, devaient être lancés, respectivement conclus avant que le projet ne soit figé.
3. C'est encore le caractère éphémère du projet d'Exposition nationale. Cette donnée n'est certes pas nouvelle, elle existe dans des manifestations du type festival (comme le Paléo à Nyon) ou encore dans le cadre d'Expositions universelles (comme Hanovre ou Lisbonne), mais dans une proportion bien moindre. Dans le cadre d'un festival, les constructions sont légères; à Hanovre et Lisbonne, une grande partie des infrastructures existaient déjà et sont demeurées sur place, respectivement ont été construites pour demeurer après la manifestation. Pour Expo.02 en revanche, l'ensemble des constructions doit disparaître – sauf permis de construire définitif – et les sites doivent être restitués dans leur état initial. Et cela alors même que des constructions relativement lourdes (comme les plates-formes) ont été réalisées.
4. C'est enfin le caractère spécifique du projet, à mi-chemin entre le public et le privé. L'Exposition nationale est un projet d'intérêt national. La Confédération a donné mandat de l'organiser au comité de candidature du projet «Le Temps ou la Suisse en mouvement». Ce comité s'est ensuite constitué en association de droit privé, association qui a réuni majoritairement des pouvoirs publics (Confédération, cantons, villes organisatrices) qui ont versé des contributions en faveur de l'Exposition nationale. De par cette organisation, l'association était soumise à la législation sur les marchés publics, alors même que, dans un premier temps, il était prévu que le financement soit essentiellement privé, par le biais du sponsoring et des recettes de billetterie, de licences, de vente et de concessions.

Compte tenu des objectifs et des données de base du projet, la stratégie du pool juridique, puis du Département juridique s'est articulée autour des axes suivants:

1. la sensibilisation des responsables des projets (au niveau des directions et des chefs de projets) aux différents aspects juridiques essentiels dans le cadre de l'Exposition nationale et notamment aux contraintes spécifiques à un tel projet (nécessité de lancer des appels d'offres, prise en compte des conditions d'assurance, etc...);
2. l'élaboration d'outils juridiques (modèles d'appels d'offres, contrat cadre, puis conditions générales, modèles de contrats spécifiques, annexes, clauses particulières) adaptés au projet, à la fois complexes, pour répondre aux contraintes de l'ensemble des projets, mais suffisamment souples; les modèles devaient en particulier servir de base de travail aux responsables des projets pour lancer des appels d'offres ou négocier et élaborer des contrats, dans la mesure où, compte tenu de la complexité du projet et de son caractère évolutif, il était particulièrement difficile de planifier les interventions du Département juridique;
3. le suivi et la vérification des documents d'appel d'offres et des contrats.

Activités

Les activités du pool, puis du Département juridique d'Expo.01/Expo.02 se sont développées dans les domaines suivants:

1. Dans un premier temps, deux questions fondamentales ont été analysées et traitées: celle de la forme juridique à adopter pour la réalisation du mandat d'organiser la prochaine Exposition nationale (en l'occurrence, une association de droit privé) et celle de la soumission de cette entité à la législation sur les marchés publics;
2. Dans un second temps, la priorité a été donnée à l'élaboration d'un contrat cadre (qui a servi de base aux conditions générales d'Expo.02) et de modèles pour les appels d'offres;
3. Ensuite, l'activité du pool puis du Département juridique s'est orientée sur l'aide à l'élaboration d'appels d'offres, sur la rédaction de contrats, sur l'élaboration de modèles de contrats et d'annexes sur le développement de processus juridiques en cas de crise et sur des conseils juridiques divers;
4. Enfin, l'activité du Département juridique est tournée sur la gestion des litiges, avec la collaboration de conseils externes.

Le Département juridique n'a pas eu en revanche la responsabilité des domaines d'activités suivants:

1. la gestion des procédures administratives (dans le domaine de la construction et de l'exploitation): ces domaines ont été confiés à des spécialistes en la matière externes; le Département juridique a toutefois dû fournir un appui sur différentes questions, participer aux procédures ouvertes et intégrer les contraintes résultant des décisions administratives dans les contrats élaborés;
2. les contrats de travail: à quelques exceptions près, ce point a été traité par un mandataire externe, chargé d'engager le personnel pour l'Exposition nationale; certaines interfaces ont toutefois été gérées à l'interne par le Département juridique;

3. les assurances: ce domaine a été traité par des spécialistes; le Département juridique a toutefois pris en compte les contraintes des assurances conclues par l'association dans le cadre des contrats passés avec tous les partenaires d'Expo.02;
4. le suivi des contrats, qui était de la responsabilité des chefs de projets; le Département juridique était toutefois à disposition pour régler les cas particuliers et donner les conseils requis en la matière.

Les domaines d'activités couverts vont du droit administratif (appels d'offres, de cas en cas appui juridique au niveau des autorisations administratives), à tous les domaines du droit privé: droit des contrats (mandat, entreprise, bail, garanties et cautionnement, droit des personnes morales et des sociétés, droit général des contrats et contrats innommés, droit bancaire, conseils divers en matière de droit du travail et d'assurances), droit de la propriété intellectuelle, droit de procédure, poursuites et faillites.

Le Département juridique a en outre de fait assumé un important travail de coordination entre les différentes directions.

Résultats

Au 31 décembre 2002 (date arrêtée en fonction de la rédaction du rapport final général, les tâches du Département juridique n'étant à ce jour pas achevées):

- 85 procédures d'appels d'offres ont été conduites (67 en procédure ouverte, 19 en procédure sélective);
- 64 marchés ont été passés de gré à gré (marchés complémentaires, marchés urgents, marchés spécifiques, marchés antérieurs à l'entrée en vigueur de la législation sur les marchés publics);
- une dizaine de recours ont été déposés contre les adjudications; ces recours ont tous été rejetés, respectivement retirés;
- 5'487 contrats ont été conclus (hors contrats de travail);
- quelques litiges sont en cours (sept au 31 décembre 2002, dont deux au stade de la conciliation et deux initiés par l'Association); au jour de la rédaction du présent rapport, aucune procédure n'a donné lieu à la condamnation de l'Association Exposition nationale.

Appréciation générale

Le résultat du travail effectué par le pool, puis le Département juridique, avec le soutien de ses conseils externes, est globalement très positif au vu des résultats obtenus.

Les solutions trouvées dans le cadre des appels d'offres ou dans le cadre contractuel – dont certaines seront détaillées plus bas – se sont révélées adéquates tant au niveau juridique qu'au niveau opérationnel.

Comme point négatif, on peut relever que certaines directions, certains chefs de projet et partenaires ont certes estimé que les procédures juridiques étaient lourdes et complexes, notamment du point de vue contractuel. Si, rétrospectivement, au regard du peu de problèmes rencontrés en phase d'exploitation, ce reproche donne à réfléchir, on peut y objecter les éléments suivants:

1. si peu de problèmes ont été rencontrés à ce jour, c'est aussi grâce aux règles contractuelles définies; les questions actuellement litigieuses ne sont pas pour l'essentiel purement juridiques, mais concernent plutôt l'exécution des contrats ou la définition des prestations;
2. les différentes règles édictées dans les contrats concernent plutôt des contraintes techniques, d'exploitation, que juridiques, ou encore répercutent des engagements pris par l'Association Exposition nationale dans certains domaines particuliers (environnement, accord syndical, accord avec la SRG SSR idée suisse);
3. dans de nombreux cas, le projet définitif n'était pas connu au moment de la signature des contrats ou du lancement des appels d'offres; il a donc fallu prévoir des règles relativement générales pour pallier ce manque de définition;
4. le nombre et la complexité des contrats à conclure ne permettaient pas de faire du «sur mesure» pour chaque contrat.

Comme point positif, il faut encore relever que le Département juridique, et les conseillers qui l'ont entouré, ont accompli un travail important de coordination de l'ensemble du projet, en s'investissant dans la connaissance de celui-ci et dans la recherche d'informations qui n'étaient pas toujours spontanément fournies, pour trouver des solutions concrètes répondant aux contraintes définies, qui ont été rappelées plus haut. Dans de nombreux cas, l'activité du Département a dépassé le strict cadre juridique. Il a dans de nombreux cas poussé les responsables de projet à préciser leurs intentions et à aborder les problèmes de manière préventive.

En définitive, le Département juridique a pu s'appuyer sur les directions et chefs de projet pour remplir sa mission. Deux institutions doivent en particulier être saluées pour l'aide apportée à la bonne gestion des appels d'offres et des contrats:

- la Commission de contrôle d'adjudication des marchés, qui a rempli un rôle de conseil et non seulement de contrôle; son activité sera détaillée plus loin;
- le service mis en place par la Direction Finances pour le suivi des contrats (signature et enregistrement).

6.2.2 Appels d'offres

La législation applicable

L'Association Exposition nationale est soumise à la législation cantonale neuchâteloise sur les marchés publics, son siège étant situé à Neuchâtel: elle est en effet une entité au sein de laquelle le pouvoir prépondérant est en main des collectivités publiques et elle poursuit un but d'intérêt général.

A la suite de l'entrée en vigueur le 1er janvier 1996 de l'Accord OMC sur les marchés publics, un accord intercantonal sur les marchés publics a été élaboré; cet accord est entré en vigueur pour le canton de Neuchâtel le 4 septembre 1996. Par la suite, le canton de Neuchâtel a élaboré sa loi cantonale sur les marchés publics, qui est entrée en vigueur le 1er octobre 1999. Parallèlement, un arrêté spécial d'application (dont l'existence est

prévue dans la loi) du 27 octobre 1999 a prévu deux exceptions pour Expo.02:

- les seuils sont demeurés ceux de l'Accord intercantonal sur les marchés publics;
- les offres peuvent être déposées en allemand.

Organisation des procédures

Dans un premier temps, les marchés ont été organisés par les directions, sous la supervision d'un responsable travaillant dans le cadre de la Direction technique, sécurité et logistique.

A la création du Département juridique, les marchés ont toujours été organisés par les directions concernées, mais avec l'appui actif des juristes du Département juridique, notamment pour la détermination des conditions juridiques et la relecture des cahiers des charges. Le Département juridique a aussi régulièrement fourni son assistance dans la suite de la procédure (notamment les publications et le processus de prise de décision, ainsi que la rédaction des décisions relatives à la procédure).

Dans cette activité, l'Association Exposition nationale a été fortement soutenue par la Commission de contrôle d'adjudication des marchés. Cette commission, constituée dès la création de l'association, est composée de représentants de la Confédération et des cantons organisateurs.

Organe de contrôle impartial et parfois sévère, la commission a aussi fonctionné comme organe de conseils sur les questions qui lui étaient soumises par la Direction de l'Association Exposition nationale. Ses conseils ont souvent été précieux. La commission a en outre effectué des contrôles annuels, qui se sont révélés globalement positifs, voire très positifs dès 1999.

Les principaux problèmes rencontrés en matière de marchés publics et les solutions apportées

La législation sur les marchés publics a vu le jour en Suisse avec le projet d'Exposition nationale. C'est dire que l'Association Exposition nationale a été pionnière en la matière. Cela n'a pas été sans difficulté, dans un domaine qui a tout d'abord été réglé par un accord intercantonal moins précis – mais aussi moins contraignant – que le droit fédéral.

Les principaux problèmes et les solutions apportées en matière de marchés publics ont été les suivants:

1. Le projet était évolutif; compte tenu des délais, il a fallu lancer des appels d'offres avant que le projet ne soit définitivement fixé. Cette situation est peu adaptée au système rigide des marchés publics. Il a donc été nécessaire de définir les prestations requises dans les marchés en intégrant pleinement le caractère évolutif de la prestation. L'Association a eu un rôle de pionnier en la matière.
2. Dans le cadre des marchés de service, il n'a pas toujours été aisé de déterminer si tel ou tel marché (comme par exemple la mise à disposition de personnel ou la surveillance humaine (sécurité) ou encore des prestations artistiques) était soumis à la législation sur les marchés publics. De nombreux avis de droit ont été requis auprès de spécialistes, ce qui a permis de définir de manière plus précise la portée des

règles de l'Accord OMC sur les marchés publics. Dans certains cas, comme la sécurité, des appels d'offres ont été lancés, alors même que la législation applicable ne l'exigeait pas.

3. Compte tenu principalement du report de l'Exposition nationale de 2001 à 2002, des marchés complémentaires ont dû être adjugés. Dans la mesure où ces marchés dépassaient les seuils légaux, ils ont été publiés. Il n'était en effet pas envisageable, pour des questions de coûts et de délais, de relancer des appels d'offres. Aucun recours n'a été déposé contre ces adjudications complémentaires de gré à gré.
4. La législation sur les marchés publics est mal connue de certains milieux professionnels, qui ne travaillent pas habituellement avec des entités publiques, comme par exemple le milieu du marketing et de la publicité ou le milieu des prestataires techniques dans le domaine artistique. Il a donc fallu expliquer les règles dans ces domaines.

L'Association a en outre élaboré à l'intention de tous ses partenaires contractuels importants, principalement ceux faisant appel à des sous-traitants, un code de comportement intégré aux contrats, rappelant les principes généraux de transparence et d'égalité de traitement et indiquant les règles d'adjudication aux sous-traitants.

Dans les contrats d'entreprise générale, la règle a été la publication des appels d'offres à sous-traitant sur un site créé à cette fin.

Les procédures en matière de marchés publics d'Expo.02 en chiffres

Domaines	Appels d'offres en procédure ouverte	Appels d'offres en procédure sélective	Marchés de gré à gré	Totaux
Secrétariat général			1	1
Direction générale Médias et information	3		6	9
Direction technique	6			6
	9		11	20
Construction	4	11	15	30
Direction artistique	4	2	5	11
Direction Events	2			2
Direction Marketing	8	1	6	15
Direction Finances	6	4	4	14
Direction Exploitation	25	1	12	38
Direction Partenariats			4	4
Totaux	67	19	64	150

6.2.3 Contrats

Les principaux problèmes rencontrés

Comme on l'a vu plus haut, les principaux problèmes rencontrés au point de vue des contrats tiennent:

- a. à la complexité du projet, qui présente de nombreuses interfaces;
- b. à la complexité des questions juridiques;
- c. à la multiplicité des intervenants;
- d. au nombre important de marchés et de contrats;
- e. au caractère innovateur des prestations (notamment au nombre de constructions qui sont des prototypes);
- f. au caractère évolutif du projet, et donc des prestations;
- g. au caractère éphémère du projet;
- h. à la gestion des coûts et des délais;
- i. à l'environnement; au contrôle de la qualité du projet.

Certaines questions ont été réglées dans le cadre du projet lui-même, mais elles nécessitaient la création de modèles juridiques relativement complexes et innovateurs.

Quelques solutions trouvées

En fonction de ces différents problèmes, des solutions particulières ont été mises sur pied. Il s'agit notamment des solutions suivantes:

1. Pour uniformiser le traitement des différentes questions, des modèles de contrats et des conditions générales (qui ont remplacé le contrat cadre) ont été mises en place. Ces conditions générales traitent en particulier les points suivants:
 - a. la manière de définir l'objet du contrat, notamment pas rapport aux prestations implicites;
 - b. le mode de rémunération (montant plafonné) et les conditions générales de paiement;
 - c. la gestion du contrat (management);
 - d. la gestion des délais;
 - e. les règles d'organisation (y compris la gestion documentaire et l'archivage);
 - f. les questions de propriété intellectuelle;
 - g. les règles sur la durée du contrat et la résiliation de celui-ci;
 - h. quelques règles particulières à Expo.02 (environnement, gestion des ressources humaines, marchés publics, assurances);
 - i. les règles en cas de litige.
2. Des modèles ont été élaborés, par exemple un modèle type de contrat de mandat, des modèles de contrat d'entreprise, intégrant des règles particulières, des modèles de contrat de partenariat ou de concessionnaire, des modèles de contrat pour les artistes; dans les cas simples et standards, cela a permis aux responsables des projets de rédiger eux-mêmes les contrats (comme en matière de contrats d'artistes où plus de mille contrats ont été rédigés par le responsable désigné par la Direction Events).
3. Pour répondre aux problèmes d'interfaces, des annexes type ont été mises au point avec les différentes directions concernées. Un exemple particulièrement complexe est celui des contrats de partenariat, dans lesquels le partenaire réalisait lui-même et exploitait une exposition

dans le cadre d'Expo.02. Dans ces cas, il a fallu régler de manière complète les différentes contraintes en élaborant les règles de suivi du contrat par la Direction artistique, les règles de location des surfaces, les règles techniques (conditions de construction compte tenu de la surface mise à disposition, conditions de logistique, ...), les conditions d'exploitation (nettoyage, habillement, horaires, entrées, ...), les règles sur les droits d'auteur, les règles de marketing, communication et sponsoring, les règles d'assurances, les conditions environnementales, etc...

4. Pour assurer le caractère éphémère et la déconstruction des sites, les contrats avec les entreprises se sont essentiellement tournés vers la mise à disposition (location) des installations construites.
5. Pour assurer le suivi des contrats (avec le caractère évolutif du projet), un management de contrat a été mis sur pied dans les conventions passées pour tous les contrats importants ou de longue durée.
6. Pour assurer la qualité des prestations voulues par Expo.01/Expo.02, des systèmes de contrôle de qualité ont été mis en place; pour les constructions, les architectes, sous contrat avec les entreprises générales pour la phase d'exécution, pouvaient rapporter directement au maître d'ouvrage; pour les expositions, les partenaires devaient obtenir l'accord final de la Direction artistique avant la réalisation du projet, puis l'informer et obtenir son aval en cas de modification portant sur la qualité du projet.
7. En matière de coûts, des montants plafonds ont été arrêtés dans les contrats: ce système permet d'être suffisamment souple dans le cadre d'un projet évolutif, tout en maîtrisant le budget; l'efficacité de cette méthode dépend cependant de la définition des prestations requises.
8. Des pénalités ont été prévues dans les contrats d'entreprise, non seulement en matière de délais, mais aussi de non respect des règles sur les marchés publics et sur l'environnement. Les conditions environnementales sont en effet une donnée essentielle du projet et ont aussi fait l'objet d'annexes particulièrement détaillées.
9. L'accord passé avec les syndicats sur les conditions de travail a été intégré dans les appels d'offres et dans les contrats.
10. Un système de contrôle des contrats a été mis en place par la Direction Finances.
11. Les règles sur la propriété intellectuelle et les retransmissions télévisées ou radiophoniques ont été uniformisées.

Les contrats en chiffres

Direction	Nombre de contrats
Direction technique	1063
Direction générale	160
Direction artistique	521
Direction Events	1473
Direction Exploitation	536
Direction Finances	505
Direction Marketing	773

Direction Partenariats	440
Secrétariat général	16
Total	5487

Année	Nombre de contrats
1997	85
1998	211
1999	557
2000	436
2001	1102
2002	3096
Total	5487

6.2.4 Litiges

Règles contractuelles

Pour tous les contrats importants, l'Association a choisi comme règle l'arbitrage avec une instance de conciliation préalable. Une clause d'arbitrage type a été élaborée, qui prévoit une conciliation préalable (auprès d'un conciliateur nommé au contrat) et, en cas de non conciliation, une procédure avec un arbitre désigné par chaque partie et un surarbitre désigné par les deux arbitres de chaque partie.

La procédure se déroule en allemand si le contrat est rédigé dans cette langue, en français si le contrat est rédigé dans cette langue, avec siège du tribunal arbitral respectivement à Berne ou à Neuchâtel.

Les petits contrats prévoient que les litiges sont soumis aux tribunaux ordinaires de Neuchâtel.

Traitement des litiges

Sauf cas particulier, les litiges importants sont en général traités par des avocats externes à l'Association Exposition nationale.

Le Département juridique assure toutefois la coordination à l'interne pour le traitement des litiges, d'ailleurs peu nombreux. Cela représente un travail important de coordination et de récolte de données.

Il est trop tôt pour faire une synthèse de ce point particulier des litiges, puisque la déconstruction des infrastructures et la procédure de liquidation sont en cours.

A l'heure actuelle toutefois, aucun litige – que ce soit du point de vue du droit public, comme pour les recours sur les appels d'offres et les adjudications, ou du point de vue privé – n'a donné lieu à une condamnation de l'Association Exposition nationale. La plupart des litiges ont été résolus et jamais Expo.02 n'a été bloquée par des mesures provisoires ou des décisions négatives.

6.3 DEPARTEMENT INFORMATION ET RELATIONS PUBLIQUES

Introduction

L'histoire mouvementée d'Expo.02 se reflète également dans le Département Information et relations publiques (IRP). La communication, en particulier les relations avec les médias, ont été durant tout le projet très intenses et ont finalement contribué au succès populaire d'Expo.02. L'Exposition nationale a été, depuis le début des années 90 jusqu'en 2002, le sujet le plus intensément et passionnément suivi par les médias suisses. Ce rapport constituera une analyse détaillée sur certaines caractéristiques de la communication et des phénomènes qui ont marqué le projet.

Il est intéressant d'analyser les divers acteurs impliqués dans le projet et leur attitude vis-à-vis des médias et de l'opinion publique. Les moyens mis en place pour convaincre certains de ces acteurs donnent un aperçu méthodologique de la communication d'Expo.02 en général.

Cette partie du rapport se veut avant tout analytique. Il est conseillé d'étudier, en parallèle, divers autres documents tel que le document «Stratégie de marketing et de communication d'Expo.02» élaboré en août 2000 par la Direction Marketing, en collaboration avec les Départements Publications et Information et relations publiques. Etant donné que la stratégie et le concept ont été mis en place fidèlement à ce papier, nous renonçons à y revenir dans ce rapport.

La Direction Marketing et le Département Information et relations publiques (IRP) se sont toujours concertés dans leurs démarches, ainsi le volet IRP de ce rapport doit être lu et interprété en tenant compte de cette concertation.

6.3.1 L'historique du Département Information et relations publiques

L'histoire du Département IRP a été extrêmement riche en rebondissements et en changements. Huit différents responsables se sont suivis à tour de rôle:

1995:

Les bureaux de communication Fetscherin à Zurich et Syntagme à Genève ainsi que l'Agence Heimann pour le marketing. Syntagme est resté fidèle à Expo2001/02 jusqu'au bout et a toujours collaboré avec les différentes agences et responsables de la communication en tant qu'antenne pour les médias romands. Leur représentant a rempli le rôle de porte-parole pour la Suisse romande tout au long de l'odyssée Expo 2001/02. Syntagme a également joué le rôle de centre de diffusion jusqu'à l'ouverture du centre de presse à Bienne.

1996:

L'agence de marketing et communication Heimann;
L'agence de communication Wirz.

1997:

A titre individuel un spécialiste en communication a rempli la fonction pendant deux semaines... L'agence de communication Wundermann Cato Johnson a, par la suite, repris le flambeau.

1998:

L'agence de communication Hirzel.Rasi.Schmid avec Aloys Hirzel comme directeur Marketing et Franz Egle comme responsable du Département IRP.

2000:

Nomination de Rainer Müller en tant que directeur Marketing et de Tony Burgener comme responsable du Département Information et relations publiques, engagés à titre individuel par l'Association Exposition nationale.

Il vaut la peine de suivre en détail ces différentes phases, dans la mesure où elles donnent des renseignements sur la structure de l'époque, sur l'importance accordée à la communication et le poids que celle-ci avait à l'interne comme à l'externe.

Phase 1

Les défis de la communication du projet Expo 2001 se sont avérés très vite énormes. Après la décision du Conseil fédéral d'attribuer le projet en 1995 à la région des Trois-Lacs, le Comité stratégique a nommé, suite à un concours, trois agences de communication et une de marketing/publicité pour gérer les relations avec les médias et assurer le travail de promotion. Il s'agissait du bureau Fetscherin pour la Suisse alémanique et de l'Agence Syntagme, à Genève, pour la Suisse romande. Il incombait à ces deux entités, sous la responsabilité principale de l'Agence Heimann, de préparer et mener la communication autour de l'étude de faisabilité. Il est à signaler que, pendant ce temps, le président du Comité stratégique ainsi que plusieurs membres du comité, ont mené la communication d'Expo 2001 plutôt au coup par coup, sans véritable stratégie.

Phase 2

Après l'engagement de Jacqueline Fendt, la succession des agences et des responsables de communication a continué. La première tentative, avec un nouveau responsable de communication, a échoué après deux semaines, avant que ne s'installe l'Agence Wundermann Cato Johnson et par la suite, pendant deux ans, l'Agence Hirzel.Rasi.Schmid, représentée par Aloys Hirzel, en tant que directeur Marketing et Franz Egle comme responsable du Service médias. Dans cette phase, le Département Information et relations publiques était intégré à la Direction Marketing, avec néanmoins la possibilité pour le responsable du département et les porte-parole d'assister aux séances de la Direction générale élargie. Cette phase a été marquée par une communication de crises, liées aux problèmes de financement/sponsoring, aux critiques sévères concernant le manque de contenu et finalement aux départs des directrices artistique et générale.

Malgré une certaine résistance de la part des médias, la diffusion des invitations et communiqués s'est faite, depuis cette période, à titre nominal exclusivement par e-mail, complétée par des envois de fax aux rédactions.

Phase 3

Avec la nomination de Nelly Wenger en tant que présidente de la Direction générale (08.02.2000), structure s'est modifiée. Un Département Information et relations publiques a été créé, ainsi qu'un Département Publications directement rattachés en «staff position» auprès de la présidente, mais indépendants de la Direction Marketing.

Cette solution s'est avérée juste. Malgré les excellentes relations du Département Information et relations publiques et de la Direction Marketing durant tout l'exercice, il était nécessaire de les séparer, pour deux raisons:

1. L'information pouvait et devait agir de la même façon sur toutes les directions (7 différentes directions au moment du changement de la structure) et la présidence devait avoir le contrôle direct de la communication. Le Marketing est cependant resté le partenaire privilégié du Département IRP.
2. Le rythme dicté par une actualité galopante était incompatible avec le rythme du marketing qui se devait de planifier à moyen et long terme des objectifs à atteindre dans des délais précis. Ceci n'avait plus été possible pendant l'année 1999.

Le succès de la communication et du marketing d'Expo.02 est avant tout lié à la bonne compréhension des tâches qui incombait à chacun et des «chasses gardées» de l'un ou de l'autre. Ainsi, le directeur Marketing a clairement stipulé, dans des séances de la Direction générale, que ce n'était pas le rôle du Département Information et relations publiques, ni des médias, de mobiliser les masses et de leur faire acheter des billets, mais qu'il devait contribuer dans la mesure du possible à l'amélioration de l'image de l'Exposition nationale.

Phase 4

A partir d'octobre 2001 et en vue de la phase d'exploitation, le Département IRP s'est agrandi et a commencé sa décentralisation. Il était composé:

- d'un bureau principal au siège de Neuchâtel, proche de la Direction générale
- d'un back office pour les accréditations, les rédactions, la distribution des informations et l'administration à Bienne
- des services médias sur les quatre arteploges
- De plus, le département a collaboré étroitement avec des antennes dans les diverses directions, avant tout:
 - à la Direction générale
 - sur l'arteplogage mobile du Jura (AMJ)
 - dans les Directions Events, artistique et technique.

Les contacts avec les autres directions ont été moins formels et se faisaient directement entre le responsable du Département IRP, ses deux porte-parole et les directeurs concernés.

La pression extraordinaire qui a pesé sur le service de presse pendant cette phase a exigé de toutes les personnes engagées deux qualités suprêmes: flexibilité et endurance. La structure du département à partir de début 2000 peut être considérée comme le modèle le mieux adapté à la structure d'Expo.02: les rôles entre le responsable du département, les porte-parole et les responsables des arteploges ont été clairement établis.

Ainsi le responsable du département s'est concentré exclusivement sur les tâches stratégiques, conceptuelles et organisatrices. Il a décidé lui-même ses rares apparitions en public afin de préserver son autonomie et sa crédibilité à l'intérieur de la Direction générale, une stratégie importante par rapport à l'équilibre «communication» à trouver entre les différents directeurs.

Les deux porte-parole, l'un pour la Suisse alémanique et l'autre pour la Suisse romande ont reçu la mission de représenter l'Exposition nationale au niveau d'IRP vis-à-vis des médias et lors de nombreuses apparitions publiques. Ils étaient clairement identifiés, par les médias, comme les porte-parole des régions linguistiques Expo.01/02. Vu leur rôle additionnel en tant qu'adjoints du chef de département, il était important de pouvoir compter sur deux profils différents, l'un plus journalistique et l'autre plus relations publiques. Ce mélange a été maintenu au moment de constituer les équipes médias sur les arteplages.

Les responsables des arteplages (pendant la phase d'exploitation) ont représenté leurs arteplages vis-à-vis des médias régionaux.

Ce système avait clairement l'avantage pour les directeurs, sous l'impulsion de la Direction générale et du responsable du Département IRP, de garder en partie la maîtrise de la communication de leurs domaines et de savoir qu'une structure efficace et disponible était à leur disposition.

Chaque direction a été organisée en fonction de cette structure. Ainsi la Direction générale s'est entourée d'une équipe de communication spécifique aux besoins de la présidente de la Direction générale (voir rapport de la présidente de la Direction générale). Dans une moindre mesure, la Direction Events, la Direction artistique et la Direction technique ont suivi le pas. Ces unités créées dans les diverses directions ont, en général, respecté la stratégie globale élaborée par le Département IRP.

Phase 5

La phase après Expo.02 a permis très rapidement de réduire l'équipe de 44 personnes à 14 fin octobre, 8 collaborateurs à fin novembre et finalement 3 personnes à fin décembre 2002. Les bureaux sur les arteplages ont été fermés fin octobre, le back office à Bienne fin novembre. Un retour à la centrale de Neuchâtel s'imposait.

6.3.2 Les caractéristiques de la communication d'Expo.02

6.3.2.1 Le sujet de toutes les passions

Rarement un sujet a passionné les médias suisses avec une telle intensité, sur une durée de plus de sept ans. Expo.02 était le sujet phare dans les rédactions de tout le pays dès les premières ébauches jusqu'à la clôture.

Le sujet Expo 2001, Expo.01 et Expo.02 avait tous les ingrédients pour passionner:

- le lien avec son pays et son identité
- un projet nouveau touchant en même temps à la culture, à la politique et à l'économie
- des responsables (acteurs) hauts en couleur
- des crises et conflits à répétition
- l'identification et l'implication des journalistes à titre personnel
- les opinions les plus diverses, chaque Suisse étant devenu un expert en Exposition nationale
- une plateforme idéale pour se profiler (voir point 6.3.2.4).

Cette passion pour le sujet se laisse mesurer quantitativement sur toute la durée d'Expo.01 / 02:

- plus de 12'000 dépêches de l'Agence télégraphique suisse dans les trois langues du pays;
- 93 classeurs A 4 avec des articles de presse écrits dans les trois régions linguistiques (liste non exhaustive);
- plus de 150 heures d'émissions télévisées en lien avec Expo 2001, Expo.01 et Expo.02 sur les trois chaînes nationales de la SRG SSR idée suisse;
- des reportages réguliers, 8 heures de TV offertes par les TV régionales aux autres chaînes privées en Suisse;
- des centaines d'heures de radio sur les diverses chaînes nationales de la SRG SSR idée suisse;
- des sujets réguliers voire journaliers (en 2002) offerts par les radios privées de la région des Trois-Lacs aux autres chaînes privées;
- 5687 journalistes suisses accrédités à Expo.02.

L'intérêt des médias fut, pendant toute la durée, d'une intensité impressionnante. Certains événements ont retenu plus spécialement l'attention des médias:

- Février 1996: conférence de presse en présence du conseiller fédéral Jean-Pascal Delamuraz pour présenter le projet des Trois-Lacs
- Février 1997: présentation du contenu et du nouveau logo Expo 2001
- Mars 1997: nomination de Jacqueline Fendt comme directrice générale
- Mai 1997: lancement de la campagne de participation
- Divers voyages de presse à La Rochelle pour suivre l'avancement du projet IRIS
- Août 1997: nomination de Pipilotti Rist comme directrice artistique
- Janvier 1998: présentation aux médias du «work in progress» à Berne, suivi de la crise liée au sujet «sexe» à Yverdon-les-Bains. Annonce du changement de nom: Expo 2001 devient Expo.01
- Juillet 1998: présentation à Zurich des premières esquisses des projets d'architecture
- Décembre 1998: départ de Pipilotti Rist
- Janvier 1999: nomination de Nelly Wenger comme directrice technique et de Martin Heller comme directeur artistique
- Février 1999: présentation à Genève des résultats du concours design
- Mai 1999: présentation du contenu à Yverdon-les-Bains
- Août 1999: démission de Kurt Aeschbacher en tant que président du jury de la campagne de participation
- Août 1999: licenciement de Jacqueline Fendt, présidente de la Direction générale et nomination de Nelly Wenger, présidente de la Direction générale ad interim
- Août 1999: attribution du mandat à Hayek Engineering
- Août 1999: attribution du crédit relais par un grand établissement bancaire
- Fin septembre 1999: présentation à Berne du rapport Hayek devant 400 journalistes
- 3 octobre 1999: ultime conférence de presse – sur le contenu - avant la décision du Conseil fédéral
- 4 octobre 1999: décision du Conseil fédéral de reporter l'Exposition nationale d'une année
- 6 octobre 1999: annonce de Nelly Wenger et Martin Heller qu'ils restent à disposition de l'Exposition nationale
- 15 octobre 1999: arrivée du nouveau Comité directeur sous la présidence de Franz Steinegger
- Décembre 1999: Test de la navette IRIS à La Rochelle (voyage de presse)
- Janvier 2000: feu vert définitif du Conseil fédéral pour Expo.02

- Mi-janvier 2000: présentation du rapport du Conseil fédéral à la presse: nouvelle base du projet
- Février 2000: nomination de Nelly Wenger en tant que présidente de la Direction générale
- Mars 2000: début de la crise des pieux cassés de la plateforme de l'artéplage de Neuchâtel qui durera jusqu'en septembre
- Juin 2000: attribution de la garantie de déficit à hauteur de 358 millions
- Janvier/février 2001: départs de quatre sponsors suivi d'un soutien public de la part de trois conseillers fédéraux
- 14 mai 2001: départ du countdown une année avant l'ouverture: présentation de la campagne de publicité et de l'Expomobile
- 19/20 mai 2001: journées portes ouvertes sur les quatre artéplages: 66'000 visiteurs en deux jours
- 11 octobre 2001: lancement de la prélocation des billets... et annonce de besoin d'économie à hauteur de 40 millions de francs
- Mars 2002: acceptation d'un premier crédit supplémentaire de 120 millions
- 4/5 mai 2002: preview days/journées médias sur les quatre artéplages avec 550 journalistes suisses et étrangers
- 14 mai 2002: journée d'ouverture avec retransmission de la cérémonie et du spectacle sur les trois chaînes de la télévision publique.

Pendant la phase exploitation, les moments forts:

- la cérémonie et le spectacle d'ouverture
- les Journées cantonales
- les top acts des Events
- le 1er août
- la cérémonie de clôture
- l'avenir des icônes architecturales
- les navettes IRIS
- questions liées au message d'Expo.02 et à des questions d'identité nationale
- questions liées à la disparité entre «contenu» et «contenant»
- les visites des auteurs des projets (par exemple: Jean Nouvel, Diller et Scofidio, etc.)
- les visites de VIP's (conseillers fédéraux, ambassadeurs, personnalités des domaines du sport, de la culture et du show business, les hôtesse de l'Expo 64, etc.)
- les conférences de presse d'Expo.02 pour tirer des bilans intermédiaires et finaux.

Les sujets à polémiques:

- le spectacle d'ouverture
- le manque de drapeaux suisses sur les sites d'Expo.02
- la provocation des auteurs de la pièce du 1er août
- la fermeture d'un restaurant suite à des irrégularités avec des employés
- la rallonge supplémentaire annoncée fin août 2002 à hauteur de 90 millions
- le prix de consommation dans certains restaurants
- les questions liées à l'environnement (tri des déchets; nuisances pour les riverains).

Aucun autre projet en Suisse n'a été médiatisé à ce point, pendant une si longue durée. Malgré les divers changements dans la structure de l'Expo-

sition nationale, les responsables des directions et départements concernés d'Expo.01/02 ont toujours su faire face à la pression constante.

6.3.2.2 Un projet public sous une coupole de verre

Expo 2001/Expo.01/Expo.02 était par définition un projet public:

- Le sens du projet était lié à l'ambition de présenter un projet attractif pour le grand public;
- La part publique du financement a augmenté en cours de route pour atteindre plus de 50%;
- La nature du projet avec tous les rebondissements et changements était d'«intérêt public».

Sur cette base, l'opinion publique et les médias exigeaient, à juste titre, que la communication d'Expo 2001/01/02 soit basée sur une grande transparence. Toutes les personnes impliquées au plus haut niveau du projet ont compris très vite cette caractéristique.

En effet, Expo 2001/01/02 s'est trouvée en permanence en vitrine, examinée par des observateurs avertis et des médias friands de nouvelles et de nouveautés.

Une grande transparence s'est imposée également à cause du nombre et de la diversité des acteurs dans le projet. En effet, les décisions prises en Comité stratégique/directeur, voire dans les séances de la Direction générale, concernaient beaucoup de partenaires impliqués dans le projet. Par la force des choses, ces prises de décision ont parfois créé des insatisfactions, voire des conflits qui étaient discutés immédiatement sur la place publique. Les nombreuses fuites organisées par des acteurs ou des observateurs avisés du projet ont non seulement contribué à cette transparence totale, mais aussi forcé l'Exposition nationale à communiquer rapidement ses décisions et appréciations. De ce fait, il était avantageux de communiquer les décisions d'une façon proactive et transparente afin d'éviter des déclarations imprécises de la part d'autres acteurs impliqués. A de rares occasions, une certaine réserve était de rigueur. Il a fallu néanmoins expliquer en détail les raisons de cette «rétention d'information».

Les sujets pour lesquels la transparence était primordiale:

- le financement d'Expo 2001/01/02
- l'état du sponsoring
- les salaires des directeurs
- le nombre des visites/visiteurs par jour
- les tensions internes ou avec partenaires
- les problèmes techniques sur les arteplages.

Certaines réserves étaient néanmoins appropriées pour les sujets suivants:

- des litiges en cours de médiation, conciliation/arbitrage ou devant des tribunaux
- les résultats des sondages concernant l'attractivité des arteplages en général et des expositions en particulier, ceci par souci d'équilibre pour les quatre arteplages et par respect pour le travail et l'enjeu des partenaires.

6.3.2.3 L'absence de message officiel – la force des images

Le mandat d'Expo.01/02: le Conseil fédéral et les Chambres fédérales n'ont octroyé aux comités organisateurs qui se sont succédé aucun message officiel à diffuser. Dans la directive du Conseil fédéral au Parlement, il est simplement mentionné que le projet doit contribuer à la cohésion nationale.

Par la nature et la force de cette constatation, l'Exposition nationale, au même titre que les cinq éditions précédentes, se devait d'être une plateforme de rencontre pour toute la population et d'offrir la possibilité de trouver de nouveaux repères et images marquant la mémoire collective d'une génération. Il s'agissait plus d'un objectif que d'un message officiel. De ce fait, Expo.01/02 a pu élaborer les messages les plus divers.

Il en a été différemment avec le thème «Le Temps ou la Suisse en mouvement» qui accompagnait le logo d'Expo 2001 et qui servait de fil rouge dans les présentations.

La trouvaille d'«ImagiNation» (avec N majuscule) a fait pendant longtemps figure de proue du message officiel en déclinant toutes sortes d'autres messages autour du patriotisme et de la signification du terme «Nation».

Pourquoi alors cette absence d'un message officiel? Le livre de la présidente de la Direction générale «Je vous invite» donne une partie de la réponse: Expo.02 devait constituer une manifestation et un événement dans lesquels chaque visiteur trouvait lui-même le sens et composait l'itinéraire de son choix. Il s'avère qu'au début du troisième millénaire, les gens ne souhaitent pas qu'on leur impose un message officiel, mais qu'on stimule par contre leur propre réflexion. La recherche du sens d'une Exposition nationale – à ne pas confondre avec un message officiel – s'intégrait amplement dans la stratégie de communication et s'est avérée indispensable.

L'absence de message officiel a desservi le projet, dans une phase intermédiaire, au moment où le soutien politique du mandant faisait défaut et quand les projets d'architecture, d'expositions et des événements en étaient encore à un stade embryonnaire et abstrait.

Avec la concrétisation du projet et le regain de crédibilité, l'absence de message officiel ne s'est plus ressentie et le message officiel n'a plus été réclamé par les leaders d'opinion. Au contraire, la richesse des divers messages colportés, auprès des publics cibles précis, était devenu un clair avantage pour le projet.

En fin de compte, la force des images a pesé davantage que les messages oraux et écrits, dans la balance en faveur du projet auprès de l'opinion publique.

L'exploitation de cet outil puissant a commencé avec la présentation des premières maquettes des icônes d'Expo.01. Elle a trouvé un premier point culminant lors des journées portes ouvertes organisées les 19 et 20 mai 2001. 66'000 visiteurs sur les quatre arteploges se sont laissés imprégner par la beauté du site, le jeu entre les plateformes et le lac ainsi que les présentations faites des maquettes architecturales et des expositions. Les nombreuses visites de chantier – souvent effectuées en compagnie de leaders d'opinion – ont eu le même effet: la force des images et du vécu

sur un site ont remplacé toutes les paroles, même s'il s'agissait de chantiers où il n'y avait pas encore grand chose à voir.

En conclusion, il faut souligner l'importance dans la communication d'Expo.01 et d'Expo.02 des icônes architecturales et de leurs images fortes. La concentration sur ces seules icônes incluait le risque que ces dernières aient pu s'avérer décevantes en réalité. Il était primordial que ces oeuvres architecturales dépassent toutes les attentes et soient finalement devenues les images les plus fortes et marquantes de toute l'Exposition nationale.

6.3.2.4 L'effet caisse de résonance

Il est unique de trouver un projet dans lequel toute la Suisse est impliquée et communique. Un grand nombre des 7'200'000 habitants du pays sont devenus des spécialistes sur la question de l'Exposition nationale et se sont forgé des opinions qu'ils exprimaient volontiers dans les courriers de lecteurs, par exemple.

Les différents acteurs du monde politique, culturel, économique et associatif ont bien compris ce phénomène lié à la grande médiatisation de l'événement. Ainsi, Expo.01 comme Expo.02 constituaient des plateformes uniques pour tous les acteurs du pays qui souhaitaient se faire remarquer. Expo.02, surtout, qui a dû digérer certaines frustrations liées à Expo.01, était devenue une caisse de résonance particulière, dans le pays. En prenant position pour ou contre l'Exposition nationale, en la critiquant ou la louant sur l'un ou l'autre point, les intervenants étaient assurés de trouver un écho extraordinaire dans les médias et auprès de l'opinion publique.

Le monde associatif a énormément utilisé cette plateforme pour se profiler en utilisant des polémiques souvent hasardeuses qui se sont avérées infondées pendant la manifestation. La polémique lancée par Pro Familia concernant l'abandon des crèches, les organisations environnementales au sujet du trafic, Pro Infirmis et l'accès des handicapés aux arteploges illustrent bien ces propos.

A titre individuel, certaines personnes, avant tout en Suisse romande et au Tessin, ont également profité de la plateforme qui leur a été fournie. Pendant la phase d'exploitation, les humoristes ont rempli ce rôle: les médias leur ont d'ailleurs accordé une place importante, voire disproportionnée.

Dans le monde politique, les partis écologistes et l'UDC ainsi que le PDC, au moment du vote au Parlement, se sont positionnés comme «anti-expo».

6.3.2.5 Les déséquilibres internes

Les personnalités impliquées dans Expo.01 et Expo.02, les directeurs, sont devenues, par la force des choses, des personnages publics. S'il y a eu un certain équilibre entre les directeurs d'Expo.01, ce n'était pas le cas dans l'équipe d'Expo.02. Les médias s'intéressaient en priorité à la présidente de la Direction générale et au directeur artistique qui étaient considérés comme les sauveurs de l'Exposition nationale. Les activités de relations publiques mettant en valeur les autres directeurs et leurs mérites ont contribué à atténuer les tensions créées par cette «inégalité de traitement».

Les différentes directions avaient leurs propres intérêts de communication qui pouvaient aller à l'encontre de la stratégie adoptée. Un exemple, voire une divergence de vue entre deux directions (artistique et marketing/communication) illustre ce propos.

Expo.01 comme Expo.02 ont été confrontées, comme d'autres manifestations de ce genre, à la problématique liée au fait que les acteurs du monde culturel communiquent avec parcimonie sur les projets encore en «progrès». Il aurait été préférable de trouver au moins une dizaine de projets d'expositions et de montrer les différentes étapes de leur évolution. Seul le «Panorama de la bataille de Morat» a pu être exploité de cette façon, ce qui a certainement contribué à son succès final. La Direction artistique a plutôt soutenu la position des auteurs et artistes en ne dévoilant le contenu, qu'au moment de l'ouverture officielle, voire dix jours avant celle-ci, lors des «previews days» pour les médias.

Une communication plus intense, en amont, aurait également eu un effet de préparation des visiteurs. Plusieurs se sont plaints, très rapidement après l'ouverture, de la difficulté de comprendre certains projets d'expositions. Des projets comme «Un Ange passe», «Ada», «Premier regard», «Signal Douleur», etc. ont souffert de cette carence qui aurait pu être évitée, entre autres, avec une bonne communication avant l'ouverture et à l'aide d'images fortes.

Un phénomène similaire s'est produit avec l'information au sujet des Events. Des informations concrètes n'ont pu être divulguées que fin 2001, début 2002. Avant ces dates, les médias ont dû se satisfaire de spéculations et ont colporté passablement de faux renseignements. Ce manque d'informations n'était pas lié à la mauvaise volonté des auteurs et artistes, mais au fait que les contrats avec les artistes ont été signés tard.

6.3.2.6 La double décentralisation

La double décentralisation d'Expo.01/02, dans quatre villes d'une région périphérique du pays, a eu son influence sur la communication. L'attitude générale des centres médiatiques du pays (Berne, Zurich, Lausanne et Genève) vis-à-vis des périphéries est intéressante à analyser.

Aussi longtemps que le contenu de l'Exposition nationale était flou, les deux centres culturels du pays sont restés relativement indifférents, voire hostiles vis-à-vis du projet. Le défi principal de la communication a constitué à convaincre les grandes maisons d'éditions ainsi que les responsables des TV nationales à Zurich et Genève, du bien-fondé et de la valeur du projet.

Dans les mois qui ont précédé l'ouverture d'Expo.02 et surtout après son ouverture, les médias nationaux à Zurich et Berne ont clairement manifesté leur soutien et ont appliqué une ligne rédactionnelle «positive» par rapport à Expo.02. La décentralisation ne jouait ainsi plus aucun rôle.

La position des médias de l'arc lémanique est restée ambiguë et pour certains hostile. Deux raisons au moins ont contribué à ce positionnement. Le fait que l'événement n'ait pas eu lieu à Lausanne ou à Genève a certainement joué un rôle. Ensuite, le réflexe contre l'arrière-pays a eu son importance dans la couverture de l'événement. Des journalistes qui couvraient l'événement pour ces médias, ainsi que des services d'information de la SSR (radio et TV confondues) ont confirmé cette constatation.

Le fait que l'Expo ait eu lieu dans des villes qui n'étaient pas, à l'exception de Neuchâtel, des chefs-lieux cantonaux, a également desservi, dans une certaine mesure. Le poids médiatique des politiciens et faiseurs d'opinion de ces régions pesait moins lourd que celui de certains détracteurs.

6.3.3 Les médias

Les médias et certains journalistes ont joué un rôle primordial dans la phase de préparation et pendant l'événement.

6.3.3.1 Les médias suisses

1. L'objectif

L'objectif fixé en commun avec la Direction Marketing était purement commercial: atteindre 10 millions de visites dans la région des Trois Lacs.

Le rôle du Département IRP et surtout le travail avec les médias devaient influencer l'opinion publique et constamment améliorer l'image de l'Exposition nationale.

Le marketing y inclus la publicité était, quant à lui, responsable de stimuler la vente des billets.

2. La stratégie

Pour Expo.02, la stratégie était basée sur cinq axes:

- a. Le concept marketing et communication, élaboré en commun avec la Direction Marketing et le Département Publications, est devenu pour Expo.02 l'axe principal auquel il fallait se tenir. Cette stratégie a déterminé les différentes phases, avec des objectifs précis et des sujets bien définis. Ce concept, appliqué avec la souplesse qui s'imposait selon l'évolution du projet, a facilité largement le travail et a servi de point de repère à tous les communicateurs d'Expo.02.

Néanmoins, comme l'explique le chapitre concernant «Les déséquilibres internes», il a été, avant l'ouverture, souvent très difficile de trouver l'information qui intéressait à un moment donné les médias (par exemple contenu des expositions et des Events). Pendant l'Exposition nationale, on s'est trouvé dans la situation paradoxale de pouvoir fournir enfin toutes les informations mais les médias ne s'y intéressaient plus vraiment.

Pour les Events, il est devenu extrêmement difficile de promouvoir des spectacles de courte durée ou des projets particuliers, à l'intérieur du projet global Expo.02, comme par exemple certaines pièces de théâtre, concerts et journées thématiques. Dans ce sens, ni les expositions, ni les Events n'ont fourni la matière escomptée dans le concept marketing et communication.

Ce concept a néanmoins sous-estimé un point: l'importance qu'allaient jouer les chiffres annoncés des billets vendus et des visites. Vu le début de vente fulgurant, 500'000 billets vendus début décembre 2001, la crédibilité du projet et l'intérêt sont montés en flèche. Ainsi, la communication sur la vente et le marketing ont joué un plus grand rôle que prévu.

Un autre sujet a pris une grande ampleur: la discussion sur le sens d'une Exposition nationale et sur l'identité suisse. Le sujet s'est accentué en particulier à cause d'autres thèmes discutés publiquement pendant diverses phases (ONU, Swissair, Forum économique de Davos, incidents et accidents en Suisse: Gothard et Zoug, crise économique à l'horizon, etc.). Expo.02 s'est positionnée dans ce concert de questions autour de l'identité suisse avec des propos originaux, nouveaux et frais.

- b. L'axe géographique: la stratégie adoptée a visé une médiatisation de l'intérieur vers l'extérieur, en mettant le poids dans un premier temps sur les médias de la région des Trois-Lacs, par la suite sur les médias régionaux des cantons organisateurs, avant de passer aux médias nationaux et internationaux.

Il était primordial de convaincre d'abord la région des Trois-Lacs avant de conquérir le reste du pays. Cette manoeuvre a été approuvée par les responsables de communication de l'Exposition universelle de Hanovre qui ont appliqué la même stratégie: «Solange Sie eine Lachnummer in der Region sind, werden Sie im Rest des Landes nicht ernst genommen», expliquait son chef de presse en juin 2000.

Ainsi, la dernière équipe IRP s'est concentrée pendant toute l'année 2000 et jusqu'en automne 2001, sur une communication soutenue et poussée avec les médias et les faiseurs d'opinion de la région d'accueil qui comprenaient très bien l'enjeu de la manifestation pour leur région.

- c. Le troisième axe a impliqué le décroisement dans les rédactions des médias nationaux. Expo.02 est restée, dans le plupart des médias nationaux, un sujet traité sous l'angle politique et financier, confié au rédacteur basé au Palais fédéral à Berne.

Par des moyens de relations publiques, il a fallu convaincre les rédactions en chef et les rubriques culturelles de se forger une idée propre et qualifiée du projet. Ceci a pu être obtenu par des visites dans les rédactions dans le courant de l'automne 2001, des invitations dans la région des Trois-Lacs et des visites de chantiers à partir de janvier 2002.

- d. La gestion de crise a nécessité une force d'anticipation et de réaction, en toute transparence. Les capacités d'anticipation et de réaction ont été combinées avec une grande «pro-activité» afin de fournir aux médias autant d'informations que possible pour éviter que l'un ou l'autre sujet n'occupe trop longtemps le devant de la scène. Cette stratégie a porté ses fruits, avant tout, entre mai 2000 et mai 2002. Pendant la phase d'exploitation, les médias ont cherché les sujets eux-mêmes sans qu'il faille les mobiliser en permanence.
- e. Pendant la phase d'exploitation, il a fallu s'assurer que l'événement soit couvert correctement, indépendamment des sujets d'actualité. Le contrat négocié avec la SSR SRG idée suisse, par exemple, ainsi que les accords conclus avec les télévisions et radios privées et certaines maisons d'édition pour des suppléments devaient jouer ce rôle. Les accords conclus par les Directions Marketing et Events dans le domaine du partenariat médias y ont contribué en bonne partie.

3. Les activités

Les activités déployées par le Département IRP ont augmenté en cours de route. En tout Expo 2001, Expo.01 et Expo.02 ont organisé:

Les événements

- Plus de 120 conférences et points de presse organisés par l'Exposition nationale, auxquels participaient en moyenne 50 journalistes. La conférence de presse «record» du 4 octobre 1999 a attiré 400 journalistes et a été retransmise, comme quelques autres, en direct, sur les trois chaînes de la SSR. Lors de chaque conférence de presse, un dossier de presse fournissait les informations de base.
- Plusieurs voyages de presse organisés à La Rochelle pour présenter les bateaux IRIS, un voyage pour les médias suisses alémaniques en juillet 2001, ainsi que divers voyages de presse organisés pour les médias internationaux ou les correspondants des médias internationaux basés en Suisse, auxquels des médias nationaux se joignaient.
- Les «preview days» pour les médias, organisés les 4 et 5 mai 2002 – dix jours avant l'ouverture officielle, avec une participation de 500 journalistes et photographes, ont constitué l'événement phare organisé par le Département IRP.
- Les médias ont été associés à tous les événements organisés par l'Exposition nationale avant et pendant la manifestation. Avant l'ouverture, il s'agissait surtout de conférences publiques données par les membres du Comité stratégique/directeur et/ou de la Direction générale. Pendant la manifestation, ceci concernait les vernissages des expositions et les premières de tous les Events. Les Journées cantonales ont particulièrement été suivies ainsi que les journées thématiques.

Le Département IRP a favorisé également des contacts informels avec les médias en organisant des soirées-apéro, comme par exemple, lors de l'ouverture du Centre médias à Bienne en janvier 2002, à la mi-Expo ainsi que dix jours avant la clôture de l'Exposition nationale.

Les informations écrites/les publications

Expo.01 et Expo.02 ont publié 190 communiqués ou informations à la presse fournis électroniquement à environ 1600 journalistes (envoi nominal). En parallèle, les envois par fax à environ 500 rédactions garantissaient une bonne reprise.

Une seule publication était destinée exclusivement aux médias: le Media Guide en allemand, français, italien et anglais avec toutes les informations pratiques pour les journalistes. En outre, les médias ont reçu toutes les publications d'Expo.02 y inclus le guide et le livre officiel, les prospectus des expositions et les newsletters.

Pendant l'Exposition nationale, les médias ont reçu de la Direction Events des informations détaillées sur les programmes de chaque jour afin de les insérer dans leurs pages culturelles et manifestations.

Le Département IRP a pris, à une cinquantaine de reprise, l'initiative de placer des articles signés par les directeurs, dans des médias de son choix.

Informations orales/exclusivités

De plus, Expo.02 a fourni régulièrement des informations à l'Agence télégraphique suisse (ATS), afin de s'assurer que les médias reçoivent des informations sans pour autant leur donner une touche trop officielle.

A de très nombreuses reprises, le département a organisé des interviews avec des directeurs en prenant l'initiative ou en répondant à des demandes de journalistes.

Le Département IRP a contacté très régulièrement des médias afin de proposer des sujets, sans tomber dans le piège des «exclusivités».

Information audio-visuelle

Deux agences de photos ont eu des informations et des accès privilégiés, afin de faciliter l'archivage photographique .

Les médias pouvaient également se baser sur un service d'archives photos très complètes géré sur le site Internet.

Pour les télévisions, du matériel de base a été fourni, à plusieurs reprises, comme des maquettes des icônes architecturales et des vues aériennes. Sur demande, les télévisions avaient accès aux archives de la division audiovisuelle du Département Publications.

Internet

Sur le site Internet (www.expo.01.ch, puis www.expo.02.ch), une partie a été réservée aux médias (accès avec mot de passe). Sur ce site, les médias trouvaient tous les communiqués et dossiers de presse. Il s'agissait, au moment du lancement de ce site en 1997, d'une façon innovatrice de distribuer les informations à laquelle les journalistes ont dû s'habituer.

Le site Internet et ses fonctions e-mail ont permis de fournir les informations à tous les journalistes et d'être informé «on line».

4. Les résultats

Il est difficile de juger objectivement les résultats dans les médias, étant nous-mêmes directement impliqués. Néanmoins, on peut distinguer entre la quantité et la qualité des articles et des émissions.

La quantité: Expo.01 et Expo.02 ont été largement couvertes par les médias. A elle seule, l'Agence télégraphique suisse a produit, pendant sept ans, plus de 5000 dépêches et 1000 dans la seule année 2002.

La qualité: une seule évaluation détaillée a été menée par Argus en 1998. Cette étude montre la tendance qu'a vécue le projet Expo.01/02, pendant toute sa durée. A l'exception de la phase entre août et décembre 1999, une grande partie des articles et émissions était positive ou «neutre» et une infime partie était vraiment critique, voire ouvertement hostile au projet. Néanmoins, cette petite partie «négative» est restée, dans de nombreux cas, mieux ancrée dans la mémoire de la population.

Si on compare le taux des avis positifs recueillis lors des sondages (voir rapport de la Direction Marketing) de la population suisse par rapport au projet, le résultat est plus ou moins identique à l'attitude des médias. Par exemple, après la nomination de Jacqueline Fendt et de Pipilotti Rist, le taux était très élevé, puis il a chuté très bas lors de leur licenciement et démission. Par la suite, il a peiné à remonter. Ce n'est qu'à partir de janvier 2002 et surtout après les «preview days» et l'ouverture, que le taux a atteint le score record de 76% d'avis positifs.

Les avis des gens interrogés sur les arteploges mêmes, s'est maintenu pendant toute la durée de la manifestation à 90% de satisfaction. Il n'y a aucun doute sur l'influence directe des médias sur ces prises de positions. Leur influence est redescendue, pendant la phase d'exploitation, étant donné que les gens pouvaient se forger leurs idées et opinions directement sur place et que beaucoup de visiteurs sur site découvraient un réel décalage entre l'avis transmis à travers les médias et la réalité du projet.

Néanmoins, il est intéressant d'analyser de près les attitudes des médias dans les trois régions linguistiques ainsi que dans la région des Trois-Lacs.

Région des Trois-Lacs

Les médias de la région des Trois-Lacs ont très bien compris l'enjeu politique et la possibilité de positionner leur région économiquement avec la possibilité de compter sur un impact à moyen et long terme. Ainsi leur soutien a-t-il été dicté par les éditeurs eux-mêmes.

Les rédactions ont joué ce jeu avec un très grand sérieux. Chaque média a donné l'occasion à une poignée de journalistes de se spécialiser. Ainsi, pendant très longtemps, les médias régionaux sont devenus une référence pour les autres médias suisses, vu leur compétence dans la couverture du sujet. Ces mêmes journalistes ont été les premiers à comprendre la complexité du projet et à suivre toutes les étapes en détail.

En prenant en compte l'axe stratégique qui consistait à bien réussir d'abord dans la région hôte, Expo.01/02 a cherché à impliquer directement ces mêmes médias. Ceci a abouti aux collaborations suivantes:

- les journaux régionaux et le «Journal Expo»
- les TV locales: production de 8 émissions, dans le cadre d'ExpoTV, avant l'ouverture, grâce à un soutien financier d'Expo.02 et 23 émissions de 30 minutes, diffusées sur les antennes de toutes les télévisions privées de Suisse, pendant la phase d'exploitation, grâce au soutien de l'OFCOM
- les radios privées: en Suisse alémanique, le projet Newspool, lancé par Canal 3 à Bienne, et soutenu financièrement par l'OFCOM a permis une diffusion par une dizaine de radios privées. En Suisse romande, les émissions arteflash, produites et distribuées par RTN, radio neuchâteloise, et diffusées grâce à un soutien financier Expo.02, par toutes les radios locales à l'exception d'une radio lausannoise et d'une genevoise.

Suisse alémanique

On peut constater sept ans d'une assez grande homogénéité dans la couverture des médias suisses alémaniques. Une grande objectivité a été de mise tout en gardant des accents différents selon la nature du média.

Quelques médias suisses alémaniques se sont positionnés individuellement. Ainsi la plume de Lukas Schmutz dans la Basler Zeitung, de Max

Frenkel dans la NZZ et de Jean Martin Büttner dans le Tages Anzeiger ont influencé, à plusieurs reprises, le destin de l'Exposition nationale, par exemple lors de la prise de décision, en automne 1999 sur la continuation du projet.

En automne 2001, on constate un réel intérêt pour le contenu dans la couverture de l'événement en Suisse alémanique. Il s'amplifie début 2002 et se confirme définitivement avec l'entrée dans «l'année Expo».

On observe dans la plupart des médias alémaniques, à l'exception des hebdomadaires et de la presse économique, une réelle volonté de donner sa chance à cette Exposition nationale.

Cette tendance s'est manifestée de la façon la plus spectaculaire dans le journal «Blick», qui a affiché une ligne rédactionnelle (et politique) très claire en faveur du projet. Ce «soutien» s'est maintenu, pendant toute la durée de la manifestation, et a certainement contribué au succès populaire d'Expo.02.

Suisse romande

Les médias suisses romands ont suivi l'Exposition nationale avec une plus grande intensité et une régularité dans la durée. A cause de la proximité, ils ont porté aussi un regard plus critique.

La pression pour fournir du contenu par exemple, est devenue plus importante de ce côté de la Sarine, essentiellement en automne 1998 et au printemps 2001.

Dans un premier temps, des équipes spécialisées sur le sujet ont couvert l'événement depuis le Palais fédéral. Quelques journalistes d'investigation se sont ingénié à chercher des «scoops». Les rédactions culturelles de tous ces médias se sont penchées relativement tard sur le sujet (à partir de début 2002).

En Suisse romande, on a pu constater une moins grande unité dans la couverture, due en partie à un phénomène d'observation. En effet, les médias se sont observés les uns et les autres en cherchant à contrebalancer les couvertures quand elles devenaient trop positives ou trop négatives.

La chasse aux scoops s'est maintenue pendant la manifestation, avec plusieurs tentatives pour lancer des campagnes, par exemple autour de la présence du drapeau suisse, à propos du Spectacle d'ouverture, de la pièce de théâtre du 1er août et des chiffres des visites. C'est en particulier le journal «Le Matin» qui s'est penché sur ces sujets, sans pour autant abandonner d'autres aspects du projet, souvent mis en exergue par des reportages photographiques. Le journal «Le Temps» et le magazine «L'Hebdo» ont équilibré leur couverture avec de larges reportages et analyses. Le rôle du groupe Romandie Combi, une collaboration entre huit journaux régionaux, a permis de pénétrer la Suisse romande en force parallèlement aux médias d'Edipresse et de Ringier.

Il faut relever aussi l'intérêt particulier des caricaturistes de Suisse romande pour le sujet, au grand plaisir des directeurs et collaborateurs de l'Exposition nationale.

Si l'image de l'Exposition nationale a été moins favorable en Suisse romande et particulièrement à Genève, on peut en déduire que les médias ont eu un certain impact. Ils ont vu dans l'absence du soutien politique, économique et culturel dans certaines parties de la Suisse romande un signe de faiblesse d'Expo.02 qu'ils n'ont pas hésité à exploiter.

Suisse italienne

Les médias de la Suisse italienne ont longuement attendu avant de se pencher sérieusement sur le projet. Deux des raisons de ce retard sont l'échec de leur propre projet et la grande distance géographique. Expo.02 a trouvé en Mario Botta, architecte et auteur du projet concurrent, un de ses plus fervents critiques. Il a profité largement de la plateforme fournie par les médias tessinois.

Les projets auxquels les Tessinois ont participé – Journée cantonale et l'exposition «Vivre les frontières» – ont également passé par des hauts et des bas auxquels les médias tessinois ont attribué une attention particulière.

Le sujet principal est resté néanmoins l'intégration de la langue italienne dans l'Exposition nationale et la manière dont le sujet linguistique était oublié.

Sans la couverture extensive et détaillée des médias de la SSR, radio et télévision, l'Exposition nationale aurait été un échec médiatique dans cette partie du pays.

5. Appréciation

Les objectifs fixés dans le concept marketing et communication ont été clairement atteints: le résultat de 10,28 millions de visites ainsi qu'un taux d'images positif qui a passé de 36% en 1999 à 76% à fin mai 2002 en sont la preuve. Malgré le fait que certaines informations n'aient pas été disponibles au moment voulu, il a été possible de les remplacer par des sujets ad hoc. La flexibilité et la capacité d'adaptation est restée la règle d'or à suivre.

La stratégie consistant d'abord à convaincre la région hôte s'est révélée juste. Même si cet objectif a été atteint relativement tard, soit en automne 2001 lors du lancement de la billetterie, il a néanmoins donné un signal positif au reste de la Suisse.

On a eu recours à une communication de crise dans un cas unique: lors de la fausse alerte à la bombe à Bienne. Ce cas isolé ne peut pas servir de base à une analyse. Par contre, le projet a fait face à plusieurs crises dans la communication. Plus l'anticipation était possible, plus le timing restait contrôlé, mieux la crise a été gérée. L'année 1999 a été certes la plus difficile dans ce domaine. Cependant, le manque chronique de financement, le départ de certains partenaires et les turbulences internes ont demandé des efforts particuliers qui, globalement, ont pu être limités dans l'étendue et le temps. Une exception reste néanmoins à signaler: la rupture des pieux de la plateforme de l'artepilage de Neuchâtel, en mars 2000, a occupé les médias jusqu'en automne.

L'excellente collaboration avec les partenaires principaux, avant tout les différents responsables de communication des polices cantonales, des CFF et des entreprises générales a largement contribué à la bonne gestion des crises.

La stratégie consistant à livrer aux médias des informations abondantes durant tout le projet s'est avérée correcte. D'un côté, il y avait une demande de la part des médias régionaux qui devait remplir tous les jours une page sur l'Exposition nationale. D'un autre côté, cette stratégie a montré la richesse et la complexité du projet. Malgré certaines critiques, il faut en souligner l'impact positif.

Le succès des «preview days» a été décisif pour la communication du projet. Dix jours avant l'ouverture, tous les médias y inclus les magazines ont consacré des pages entières et des suppléments, sans la moindre fausse note.

La solide couverture de base, atteinte grâce à la collaboration de la SSR, des médias régionaux et de la plupart des médias nationaux, a été un élément déterminant pendant la manifestation et a rendu le projet invulnérable aux critiques qui ont surgi ici et là.

La transparence, l'encadrement décontracté et jovial sur les arteploges, les temps de réactions «records» pour donner des réponses aux questions et aux demandes d'interview ont renforcé, en cours de route, la crédibilité du service de presse qui n'a jamais été sujet à critique.

6.3.3.2 Les médias internationaux

1. L'objectif

Trois objectifs étaient liés à la médiatisation à l'étranger:

- A. Soutenir le marketing afin d'attirer environ un million de visiteurs dans la région des Trois-Lacs. Dans ce sens, la médiatisation dépendait de la stratégie marketing qui se concentrait avant tout sur les régions limitrophes dont celles de la France et de l'Allemagne.
- B. Influencer par le biais de l'Exposition nationale une nouvelle image de la Suisse, dans ces mêmes pays. Ainsi le slogan «Venez découvrir une nouvelle Suisse» s'insérait parfaitement dans la stratégie d'IRP.
- C. Faire en sorte que la médiatisation à l'étranger ait également un impact en Suisse à l'instar des articles élogieux du «Monde» et d'autres journaux internationaux à l'occasion de l'Expo.64 qui ont largement influencé l'opinion du pays.

2. La stratégie

La stratégie était basée sur trois piliers:

- «Présence suisse» avec le réseau des ambassades et consulats
- «Suisse Tourisme» avec son réseau et la participation à diverses foires
- Des contacts pris directement par Expo.02 afin de combler des trous en particulier avec les correspondants des médias internationaux en Suisse (accrédités à l'ONU ou au Palais fédéral).

Dans un premier temps, la stratégie appliquée a inclus une médiatisation dans les capitales, en visant les médias nationaux avec un fort impact dans tout le pays, puis elle s'est étendue aux régions avoisinantes.

Les grands journaux tels que «Le Monde», «Le Figaro», «Libération» en France, et «Die Zeit», «Die Süddeutsche Zeitung», «Die Frankfurter Allgemeine Zeitung» en Allemagne, dont on attendait un impact sur les régions limitrophes, n'ont pas inspiré outre mesure les journaux locaux. Le Département IRP n'était pas suffisamment préparé au moment où il aurait fallu redoubler d'efforts dans ces régions.

D'un point de vue chronologique, l'Expo a noué les premiers contacts en automne 2001, suivis par des invitations sur les sites au printemps 2002, directement après l'ouverture et durant toute la manifestation.

3. Les activités

Les activités ont constitué principalement en des conférences de presse à Paris, Berlin, Vienne, Moscou, Rome ainsi qu'au Luxembourg, à Strasbourg et à Lyon. De plus, le service de presse s'est occupé des médias lors des salons du tourisme à Stuttgart, Munich, Berlin et Paris. La participation à ces conférences de presse était bonne.

Des voyages de presse ont été organisés pour les correspondants accrédités à l'ONU, à Genève (3 fois).

La plupart des médias approchés dans leurs pays, lors des conférences de presse, ou attirés par la couverture d'autres médias, se sont rendus, par la suite, sur les arteploges où ils étaient encadrés par les coaches médias.

A partir d'avril 2002, chaque mois, une newsletter a été rédigée et envoyée par les soins du Département IRP spécifiquement aux médias internationaux.

Tous les médias internationaux, au même titre que les médias suisses, ont pu s'accréditer au service médias afin d'obtenir les communiqués de presse et invitations.

Le site web, avec une version abrégée en anglais, a servi également de soutien et de banque de données pour les photos.

4. Les résultats

La qualité et la quantité permettent de donner un aperçu du résultat.

Du point de vue quantitatif, Expo.02 a généré:

- 1000 articles de presse dans 40 pays
- 20 heures télévisées dans le monde entier.

En tout 495 médias et 866 journalistes internationaux se sont accrédités à Expo.02.

L'impact quantitatif a été tel que chaque média important s'est penché une à deux fois sur le sujet. Ce sont les revues d'architecture et les magazines d'art qui ont consacré le plus de place à l'événement.

Un effet répétitif dans les mêmes médias a été impossible à atteindre.

Du point de vue qualitatif, l'impact a été excellent. Les citations suivantes en témoignent:

«Think Millenium Dome but a million times better» (Sentinel Sunday)
«Have they gone cuckoo?» (Wall Street Journal)
«Instant inspiration: Just Add Water» (New York Times)
«Wunderbares Kunst- und Architekturfestival» (Die Zeit)
«Expo.02 met le feu au lac» (Figaro)
«Expo is daring, innovative – and very late» (San Francisco Chronicle).

5. Appréciation

- La collaboration avec «Présence suisse» a très bien fonctionné. Expo.02 a pu s'appuyer sur le réseau des ambassades, très efficace dans la préparation des conférences de presse.
- La collaboration avec «Suisse Tourisme» a certainement souffert du report d'Expo.01 à Expo.02. L'année 2002 étant déclarée Année de la montagne, Suisse Tourisme a dû se donner les moyens de positionner la Suisse dans ce créneau... au détriment d'Expo.02.
- Le temps de préparation pour toutes les activités à l'étranger a été relativement court. Un engagement plus précoce des responsables du projet aurait permis de peaufiner la stratégie et les contacts.

L'effet marketing de la médiatisation a été relativement faible, à cause notamment du manque de répétition sur le sujet traité, ainsi que du manque d'informations détaillées sur les billets, les moyens de transport, etc.

L'impact de la médiatisation à l'étranger sur les médias suisses et la Suisse en général a été excellent. A plusieurs reprises, des articles ont cité les médias étrangers. En outre, des leaders d'opinion se sont plu à mentionner cet apport important.

6.3.4 Relations publiques

Dans le domaine des relations publiques, le Département IRP s'est également appuyé sur le concept marketing et communication élaboré conjointement avec la Direction Marketing et le Département Publications. Le Département IRP a mis en place et ajusté, en cours de route, des plans d'actions concrètes, par publics cibles. La stratégie consistait, comme avec les médias, à passer d'abord par les publics les plus proches avant de s'attaquer aux publics plus éloignés. Selon les circonstances, l'un ou l'autre public a fait l'objet d'une attention plus particulière, les politiciens par exemple.

6.3.4.1 Les publics cibles principaux

1. Les riverains

Ce public s'est manifesté en premier lieu à Neuchâtel (quartier des Beaux-Arts) et à Bienne. A Morat, la ville entière était concernée par l'événement, tandis qu'à Yverdon-les-Bains, il n'y avait pas de riverains à proprement parler.

Dans un premier temps, la communication a visé à fournir, dans les meilleurs délais, des informations précises et crédibles et à entrer en dialogue afin de trouver des solutions satisfaisantes. Le Département IRP s'est fait l'avocat des riverains afin d'obtenir quelques compensations.

Les activités englobaient:

- au moins trois soirées d'information par ville artepilage, soit pour les riverains directement concernés, soit pour toute la population
- des lettres envoyées à Bienne et Neuchâtel aux ménages concernés avec des informations et plans détaillés
- le placement d'articles dans les médias locaux avec des informations concernant les dispositions prises pour éviter trop de nuisances
- des tableaux de chantier avec des informations concernant l'accès aux sites et les travaux en cours
- des invitations à des soirées: 15 mai 2001 à Neuchâtel, avant-première du Spectacle d'ouverture, apéro à Bienne, un mois avant la fin de la manifestation
- des passeports pour accéder gratuitement aux sites pendant le premier mois de la manifestation (4 billets par ménage, transmissibles) ainsi que pour la journée de clôture, à partir de 18h30.

Les résultats obtenus ont été très satisfaisants: les critiques de la part des riverains se sont estompées à partir de l'automne 2001. Seules des voix éparses se sont manifestées pendant la phase d'exploitation, pour faire part de leur mécontentement. Expo.02 a pu, en outre, satisfaire certaines revendications justifiées pendant la phase d'exploitation, en particulier à Neuchâtel. Les riverains ont très bien compris qu'il valait mieux participer à la fête.

Conclusion: il faut prendre très au sérieux ce public qui fait partie intégrante de la ville hôte et qui joue un rôle prédominant dans l'accueil des visiteurs devant les portes de l'Exposition nationale.

2. La région des Trois-Lacs

L'importance de la communication dans la région hôte de l'événement a déjà été largement abordée dans le chapitre médias. En dehors des médias qui jouaient un rôle primordial, il faut également souligner d'autres aspects.

La stratégie de communication a eu pour objectif de sensibiliser la région à la chance unique qui se présentait à elle et à la possibilité de vivre un événement exceptionnel. La région déclarée par la Direction Events «capitale culturelle de la Suisse pendant 159 jours» a compris cette opportunité à partir du moment où le programme culturel a été dévoilé.

Dans les activités, en dehors de la médiatisation, il faut souligner l'importance de la participation directe. Plusieurs milliers de personnes ont participé directement à l'événement, soit en tant que collaborateurs d'Expo.02, soit comme figurants dans le Spectacle d'ouverture, soit comme hôte en louant des chambres à des employés, soit dans le cadre de l'activité professionnelle ou bénévole (tourisme, hôtellerie, restauration) ou encore dans le cadre des associations créées pour le commerce ou l'animation culturelle de la ville. De plus, les écoles des villes artepilages ont consacré beaucoup de temps à la manifestation et l'ont visitée sans exception. Cette implication directe a été l'argument le plus fort.

Au-delà de cette participation, les habitants de la région ont bénéficié de prix avantageux (passeport saison à CHF 160.–) et d'offres spéciales pour certains Events dont ils ont fait largement usage.

Le soutien des autorités communales et cantonales et l'organisation des soirées d'information conjointes ont certainement joué aussi un rôle déterminant pour convaincre la population locale.

La stratégie consistant à accorder d'abord toute l'importance à la région hôte s'est révélée payante. Le Pays des Trois-Lacs a parfaitement joué son rôle de «région hôte».

3. Politique

La communication politique s'est faite selon les périodes à différents échelons et avec des objectifs bien ciblés. La politique politicienne a brouillé cette communication.

Dans la première phase, le projet a laissé des séquelles dans les régions qui n'ont pas obtenu l'Exposition nationale comme Genève, le Tessin, le Valais et la Suisse orientale. C'est grâce au charisme et à la force de persuasion du conseiller fédéral Jean-Pascal Delamuraz que le projet des Trois-Lacs a pu gagner en crédibilité et en soutien. Son départ a laissé un grand vide dans la communication politique au niveau national, pendant des mois, voire même des années.

La communication politique s'est basée, par la suite, sur les personnalités directement impliquées comme le président du Comité stratégique et les maires des villes, notamment celui de la ville de Bienne. Leur poids s'est néanmoins effrité et a laissé le champ libre aux critiques qui s'annonçaient au fur et à mesure que les socles du financement vacillaient.

L'arrivée de Franz Steinegger au Comité directeur a complètement changé la donne. Avec lui, la communication politique appuyée par le Secrétariat général et la stratégie de la Direction générale a permis de regagner la confiance de la plupart des politiciens.

Les objectifs n'ont pas changé en cours de route:

- convaincre le monde politique du bien-fondé du projet
- assurer la majorité lors des votes dans les parlements fédéral et cantonaux
- mobiliser les politiciens à soutenir le projet publiquement.

En dehors de la médiatisation qui visait aussi le monde politique, en particulier par le biais d'articles placés dans des journaux d'opinion signés par la directrice générale ou par l'un des directeurs, ont été mis en place les instruments suivants:

- un groupe parlementaire composé des parlementaires fédéraux sous la présidence de la conseillère nationale Dorle Vallender (radicale). Ce groupe a organisé entre 2000 et 2002 des séances d'information au Palais fédéral à chaque session parlementaire, en collaboration avec le Département IRP.
- des newsletters et informations écrites ad hoc en vue des votations sur le financement
- des contacts gérés par la Direction Finances avec la Délégation de finances des Chambres fédérales
- des contacts étroits de la part du Secrétariat général d'Expo.02 avec les délégués cantonaux qui sensibilisaient Expo.02 sur des points à prendre en compte dans la communication
- l'envoi de publications sur Expo.02 afin de stimuler l'intérêt

- des visites organisées sur les chantiers des arteploges une année avant l'ouverture pour les groupes parlementaires au niveau fédéral et, par la suite, pour les exécutifs de divers cantons ainsi que des visites individuelles organisées sur demande.

Les résultats obtenus dans la communication politique sont mitigés. D'un côté, Expo.02 a obtenu le soutien de la part des parlements fédéral et cantonaux dans tous les votes; de l'autre côté, Expo.02 a rarement ressenti un vrai soutien public de la part du monde politique à l'exception des instances politiques de la région des Trois-Lacs. Ce soutien a même fait défaut pendant la manifestation. Seuls des membres de l'UDC ont commenté, voire critiqué publiquement, photos à l'appui, la manifestation, tandis que les politiciens d'autres partis y inclus les conseillers fédéraux ont visité très régulièrement les sites, à titre privé, sans donner leur avis ou un avis officiel sur la manifestation.

En 2002, le président de la Confédération, à l'instar du soutien qu'il a donné au projet durant toute son existence, a fait un effort particulier lors de l'allocution de Nouvel An, en faisant son discours depuis un site de l'Expo. Divers conseillers fédéraux ont utilisé la plateforme Expo lors de manifestations afin de prononcer des discours sur la politique suisse en général. Seul, lors du discours final, le conseiller fédéral responsable du projet a donné le coup de pouce nécessaire pour relativiser les problèmes financiers: «Au diable l'avarice» étaient ses mots.

La voix des politiciens régionaux ne s'est pas vraiment fait entendre, ni dans leurs propres partis, ni dans d'autres cercles politiques en dehors de la région.

Dans le domaine de la communication politique, Expo.01 et Expo.02 ont particulièrement souffert de la confusion autour du mandant et du mandataire de l'Exposition nationale. Le monde politique a donné l'impression que ce projet n'était pas issu de ses rangs. Le Comité stratégique autour de Francis Matthey ainsi que le Comité directeur avec Franz Steinegger ont ainsi dû vivre avec cette ambiguïté malsaine. Sur ces bases et en l'absence volonté du monde politique de prendre ses responsabilités, la communication politique a ouvert une brèche pour tous ceux qui souhaitaient se profiler. L'Exposition nationale est devenu leur «punching ball» favori.

4. Les partenaires officiels et d'exposition

L'objectif fixé dans la communication avec les partenaires officiels et les partenaires d'exposition était d'obtenir un effet multiplicateur des messages centraux et un «third party endorsement» de la part du monde économique.

Les moyens mis à disposition visaient une collaboration étroite et une bonne coordination de toutes les démarches entreprises. Lors de multiples séances, ces stratégies ont été discutées et entérinées sans pour autant que les partenaires ne s'engagent formellement. Les moyens mis à disposition ont été les suivants:

- présentation régulière (trimestrielle) des démarches prévues et une fois par semaine, envoi d'un plan médias détaillé
- remise du concept marketing et communication

- séances bilatérales avec la plupart des partenaires afin de peaufiner les stratégies respectives et de se préparer pour des scénarios de crise pendant la manifestation
- la documentation complète que tous les médias ont obtenu.

Les résultats obtenus de la part des partenaires sont variables. Seuls quelques partenaires clés (CFF, SRG SSR idée suisse, Swisscom, Securitas, Coop, Rentenanstalt) ont réellement élaboré des stratégies et plans de communication qu'ils ont partagé avec Expo.02. Il était en tout cas illusoire de croire que les partenaires allaient investir, au-delà de leur engagement direct, d'importants budgets supplémentaires pour leur communication. Nombreux ont été les partenaires qui se sont limités à viser une bonne présence de leurs logos dans le cadre de la communication d'Expo.02.

En conclusion, il faut admettre que la communication avec les partenaires a eu des difficultés à s'instaurer. La durée du projet a certainement joué un rôle «en usant» plusieurs responsables de projet chez des partenaires.

5. Les «opinion leaders»

Expo.01 comme Expo.02 ont pris en considération le rôle important que pouvaient jouer les leaders d'opinion du monde politique, économique, scientifique, culturel et médiatique pour le projet. La Direction générale a mené plusieurs activités auprès de personnalités dont on souhaitait l'opinion ou qui pouvaient apporter leur soutien.

Ainsi la directrice générale et les directeurs ont invité à tour de rôle à titre individuel ou dans des groupes homogènes, des «opinion leaders» pour visiter les chantiers d'Expo.02 ou l'Exposition nationale à quelques semaines de son ouverture «en avant-première». Ces activités se sont déployées à partir de l'automne 2001 quand les chantiers sont devenus très attractifs pour les visiteurs.

En plus de ces visites, les opinion leaders ont été tenus au courant de l'évolution d'Expo.02 par le biais de documents rédigés à leur attention. Ils ont reçu toutes les publications ainsi que des newsletters mensuelles.

Le résultat de ces démarches a été très positif: la beauté des sites et la magie de l'architecture a convaincu la grande majorité des leaders d'opinion. Une partie d'entre eux s'est manifestée publiquement pour prendre position sur l'Exposition nationale. Il était en revanche particulièrement intéressant de constater que les CEO des entreprises partenaires, malgré le traitement VIP, ne se sont pas prononcés publiquement sur leurs propres projets et Expo.02 en général. Le monde culturel, malgré son implication très directe, est resté absent des débats.

En conclusion, il faut souligner l'importance à donner à ce public sans pour autant s'attendre à des résultats miraculeux: les opinions leaders veulent connaître le résultat final avant de se prononcer sur un sujet...

6. Le grand public

La communication auprès du grand public s'est faite en grande partie par le biais des médias. Néanmoins, Expo.01 et 02 ont fait un effort particulier pour chercher le contact direct avec la population et déployer des activités dans ce sens.

En tout, une cinquantaine de collaborateurs et collaboratrices formés pour ces tâches ont donné plus de mille conférences. De plus, 450 visites guidées ont eu lieu sur les chantiers avec plus de 32'000 participants.

Le site Internet d'Expo.01/02 a obtenu le succès escompté avec plus de 20 000 contacts par jour pendant la phase d'exploitation et le guide officiel d'Expo.02 a été le livre le mieux vendu en Suisse en 2002 (cf. rapport du Département Publications).

L'événement phare organisé pour le grand public avant l'ouverture a été les journées portes ouvertes des 19 et 20 mai 2001 avec 66'000 visiteurs sur les quatre sites. Ces journées ont certainement eu un impact direct et indirect (médiatique) très important et ont dévoilé le potentiel que le projet pouvait trouver. A partir de ce jour, les responsables IRP n'ont plus eu aucun doute quant à la force du projet à convaincre.

Les résultats de toutes ces activités ont été globalement positifs même si dans certaines régions il a été extrêmement difficile de percer (Tessin, Genève). La clé du succès reste les images fortes présentées sur place ou lors des conférences publiques grâce aux moyens de communications utilisés (présentations «Power point»).

7. La communication interne

La communication interne d'un projet qui voit quintupler le nombre de ses collaborateurs en l'espace de quelques semaines et implique des mandataires dans le pays entier, est difficile à assurer.

Expo.01 s'est basée sur deux instruments:

- le site Internet qui fournissait les informations publiques
- la revue «Expli.cite», un magazine avec des portraits de collaborateurs et des informations pratiques (13 numéros).

Expo.02 a renoncé à l'outil «Expli.cite», trop coûteux et pas assez ciblé à son avis, et a introduit:

- des séances d'information mensuelles pendant lesquelles les directeurs et chef de départements présentaient l'avancement des travaux et répondaient aux questions;
- le site Internet, complètement remodelé, servait également de source d'informations;
- une banque de données (Infopool) à laquelle les collaborateurs avaient accès pour répondre à leurs questions. La réponse était fournie en général le jour même;
- des envois par mail à tous les collaborateurs pour faire la mise au point sur des sujets/rumeurs qui circulaient dans les médias.

Tous les collaborateurs engagés à partir de janvier 2002 ont reçu une formation ad hoc qui incluait également les relations avec les médias. Le Département IRP assurait la partie générale et historique.

De plus, le Département IRP a organisé pour tous les cadres qui devaient s'exprimer devant les médias ou en public des journées de «media training», en collaboration avec la SSR, et deux jours de cours «parler en public», organisés avec un spécialiste venu de Paris.

Le Département Publications a mis en place un système d'information (Infopool) qui a permis de trouver toutes les informations utiles grâce à des mots clés et à un moteur de recherche.

Expo a organisé tous les six mois des soirées pour les collaborateurs. Pendant la manifestation, les différents arteplages ont aussi organisé des événements à leur intention.

Les activités déployées par le département, en collaboration avec le Job Center et le Département Publications, ont permis d'assurer une base de connaissances. Les directeurs ont complété avec un flux d'informations dans leurs propres directions. Les collaborateurs ont bien compris les limites du système et ont trouvé leurs propres moyens d'information. Selon les dires des collaborateurs, la médiatisation surabondante et transparente a fourni également des informations utiles.

6.3.5 SRG SSR idée suisse

6.3.5.1 Objectif du partenariat

Le partenariat avec la SSR a nécessité de longues négociations perturbées, à plusieurs reprises, par un changement de cap soit du côté d'Expo.01/02, soit de celui de la SSR.

Le partenariat visait cinq objectifs:

1. Un bon socle de base pour la couverture de la manifestation sur toutes les chaînes télévisées et radiophoniques
2. La participation de la SSR à un projet d'exposition, en l'occurrence «Atelier O2»
3. La participation de la SSR à un projet Events: prise en charge d'une scène des Events à Neuchâtel
4. L'information routière par le biais de «Viasuisse»
5. La mise en place d'«Imagine-a-site» sur Internet.

6.3.5.2 Activités et résultats

Les activités déployées ont été les suivantes:

1. La couverture de base: SRG SSR idée suisse a indéniablement joué un rôle décisif dans la formation de l'opinion publique en Suisse, dès le début de l'année 2002, quand les émissions se sont multipliées et ont diffusé des contenus de plus en plus concrets. La force des images a joué un rôle prépondérant.

Les éléments phares des engagements pris ont été:

- la retransmission en direct de la cérémonie et du Spectacle d'ouverture et du 1er août
- la couverture des Journées cantonales: 30 minutes en différé sur les chaînes romande et suisses alémanique
- des émissions spéciales journalières à partir du studio, mis en place à Bienne (pour SF DRS) et depuis le bateau de la TSR
- des émissions spéciales journalières sur les trois premières chaînes des radios nationales
- des enregistrements d'une multitude de concerts, sur toutes les chaînes des radios nationales, rediffusés en différé

- des émissions standards retransmises, en direct, à partir des arteplages, par la télévision et par les radios qui disposaient de leurs propres studios. Certaines ont monté des studios ad hoc, avec des moyens souples, qui permettaient une interaction avec le public
- L'émission de la TSR «ZigZag café», présentée par Jean-Philippe Rapp, a permis de toucher, tous les jours, un public particulier, plutôt âgé. Simultanément, grâce à une rediffusion sur TV5, l'émission a atteint une audience dans tous les pays francophones. Une autre émission spéciale, également animée par Jean-Philippe Rapp, pendant une journée entière, a permis d'atteindre le même objectif
- La TSR a fait un effort particulier le 24 avril 2002, trois semaines avant l'ouverture des portes, avec une émission intitulée «Trois heures pour la Suisse» retransmise en direct, depuis les arteplages. Les sujets traités avaient un lien indirect avec l'Exposition et permettaient à la directrice générale interviewée à plusieurs reprises de démontrer le lien que les sites et les expositions avaient avec certains sujets d'actualité.

Ces émissions ont garanti à Expo.02 une couverture de base solide et permanente. Le résultat a montré que les téléspectateurs et les auditeurs ne se sont pas lassés et que les taux d'écoute étaient très hauts durant toute la manifestation.

Ainsi, Expo.02 et la SSR SRG idée suisse ont trouvé leur compte dans la collaboration. La retransmission en direct du Spectacle d'ouverture, très critiqué par les médias y inclus par les médias de la SSR, a battu tous les records d'audience enregistrés jusqu'à ce jour pour une émission culturelle en Suisse alémanique et Suisse romande.

Les télévisions et radios de la Suisse italienne ont couvert l'événement de l'année d'une façon moins structurée mais néanmoins très intensive et ont joué un rôle primordial dans un canton où les autres médias se montraient très réservés.

Il convient particulièrement de souligner les moyens financiers, humains et techniques engagés par la SSR dans le cadre du Spectacle d'ouverture, retransmis en direct depuis quatre sites en parfaite synchronie. Il s'agissait des moyens les plus importants jamais déployés par la SSR dans son histoire.

En dehors de cette excellente collaboration, tous les médias de la SSR ont couvert l'événement d'un point de vue journalistique avec des éléments critiques, quand ceci était jugé nécessaire, lors des émissions d'actualité.

2. La participation de la SSR SRG idée suisse dans le projet d'exposition Atelier 02 est analysée dans le rapport de la Direction artistique. La projection de ces films sur trois chaînes de la SSR a profité en même temps à la SSR et à Expo.02.
3. Dans une deuxième phase de négociation, la SSR a abandonné, pour des raisons financières, le projet d'une reprise d'une scène des Events à Neuchâtel en laissant par cette décision un trou sur l'arteplage.
4. La retransmission des informations routières et d'autres informations pratiques concernant l'accueil des visiteurs sur les arteplages s'est avérée en réalité moins importante qu'escomptée. A quelques reprises seulement, en particulier le 1er août et les dernières semaines de la manifestation, la structure mise en place à la caserne de Colombier a été utilisée.

5. Imagine-a-site: le site Internet qui montrait en direct («on line») la construction et déconstruction des sites de l'Exposition nationale, et ceci grâce à des caméras installées sur les sites, s'est avéré utile dans la constitution de la mémoire collective de l'événement. Lors de la Cérémonie de clôture, les images des «webcams» en accéléré ont montré d'une façon spectaculaire la construction et future déconstruction des sites (cf. rapport Publications).

6.3.5.3 Conclusion

La collaboration avec la SSR a été primordiale dans la communication d'Expo.02. L'engagement à titre collectif ou individuel, tant au niveau technique que rédactionnel, a été exemplaire. La SSR a démontré ses énormes capacités. La collaboration a toujours été agréable et constructive.

6.3.6 Résumé

La médiatisation énorme d'Expo 2001/01/02 démontre que le medium «Exposition nationale» est vivant et suscite très facilement la curiosité. Nous sommes convaincus qu'une autre Exposition nationale rencontrera de nouveau un grand intérêt médiatique. Un tel intérêt permet au pays et à ses habitants de se faire une idée précise de son fonctionnement, de ses capacités et de ses faiblesses.

Les médias ont transporté, par leurs efforts, l'Exposition nationale dans tous les coins du pays. La moitié de la population qui n'a pas visité les arteplices a néanmoins participé à la manifestation, avant et encore longtemps après l'ouverture et la fermeture des portes. Les médias ont ainsi joué un rôle primordial dans le sens où ils ont constitué le vecteur principal pour rendre l'Exposition vraiment «nationale».

Le résultat chiffré atteint par Expo.02 (plus de dix millions de visites) montre que l'objectif de l'information et des relations publiques, en étroite collaboration avec le marketing et le Département Publications, a été atteint. En dehors de ce bilan chiffré, il faut souligner l'excellente collaboration avec les médias, les autorités de la région et certains leaders d'opinion. Expo.02 leur doit son succès, ainsi qu'à tous les visiteurs.

6.4 DÉPARTEMENT DES PUBLICATIONS

6.4.1 Rapport du chef de département

Objectifs

Après les turbulences relatives à Expo.01 et au renvoi d'un an de l'événement, la direction de la nouvelle Expo.02 a dû faire face à une perte de crédibilité auprès de la population et des médias. Bien que la nouvelle direction jouisse d'une plus grande confiance, le public craignait d'une part que le projet ne fût pas réalisable à l'échéance prévue, et d'autre part regrettait ce qu'il ressentait comme une absence de contenu. Certes, l'Exposition nationale prenait beaucoup de place dans les médias. Mais les sujets abordés ne parlaient que des problèmes financiers et d'une direction qui avait souvent changé jusque-là.

Afin de remédier à cette information lacunaire, Expo.02 manquait encore de personnel. Au printemps 2000, il est apparu urgent de sortir une brochure en plusieurs langues présentant la nouvelle direction et le projet. De plus, après le rapport Hayek et ses mesures d'économies, le budget communication avait été sensiblement réduit pour un journal et pour un guide, des projets que la direction considérait pourtant comme indispensables à la réussite d'Expo.02. Il a donc fallu trouver de nouveaux modèles de financement pour réaliser ces produits sans la participation directe d'Expo.02.

Pour résoudre le problème, les responsables d'Expo.02 ont nommé un chef pour le futur Département des Publications, intégré à la Direction générale et placé sous la responsabilité de la présidente de la Direction générale. Le nouveau département a été financé par les diverses directions et les sommes qu'elles avaient prévu de consacrer à la communication. Le premier budget s'est élevé à 3,2 millions, mis à disposition surtout par la Direction Marketing, la Direction technique, la Direction artistique et la Direction générale. Le responsable a débuté son travail en juin 2000 par la formation des divers services: Internet, journaux et magazines, livres et catalogues, vidéo/photo, traductions, Infomanagement et Creative Center (graphisme).

Le 26 août 2002, le département encore embryonnaire a sorti sa première brochure d'information sous le titre «159 jours», éditée à 150'000 exemplaires dans les langues allemande, française, italienne et anglaise.

Au cours de cette phase de démarrage, les buts du département ont été fixés et concrétisés ainsi:

Objectifs initiaux

1. Mise sur pied d'un Département des Publications afin de transmettre le contenu d'Expo.02 en complément des informations communiquées dans les médias.
2. Travail rapide et efficace pour la prise de décisions par le biais du Comité éditorial.
3. Coopération étroite avec la Direction Marketing et le Département Information et relations publiques, telle que prévue dans le document «Stratégie de marketing et de communication d'Expo.02», datant d'août 2000.
4. Mise en place des services: livres/catalogues, journaux/magazines, Internet, vidéos/photos, traductions et Infomanagement

5. Création d'un appareil de production interne dans les domaines contenu, traduction, Creative Center afin de garantir un déroulement efficace et rapide de la production.

Objectifs en vue de la phase d'exploitation

Le Département renforce ses effectifs en vue de la période du 15 mai au 20 octobre 2002 afin de:

1. garantir la qualité de l'information;
2. assurer le flux de l'information aux visiteurs;
3. éditer les propres publications d'Expo.02: site internet, journal, page hebdomadaire trilingue dans la Presse Coop, suppléments trimestriels «02.News» et livres;
4. concevoir le graphisme des produits;
5. assurer la qualité des traductions.

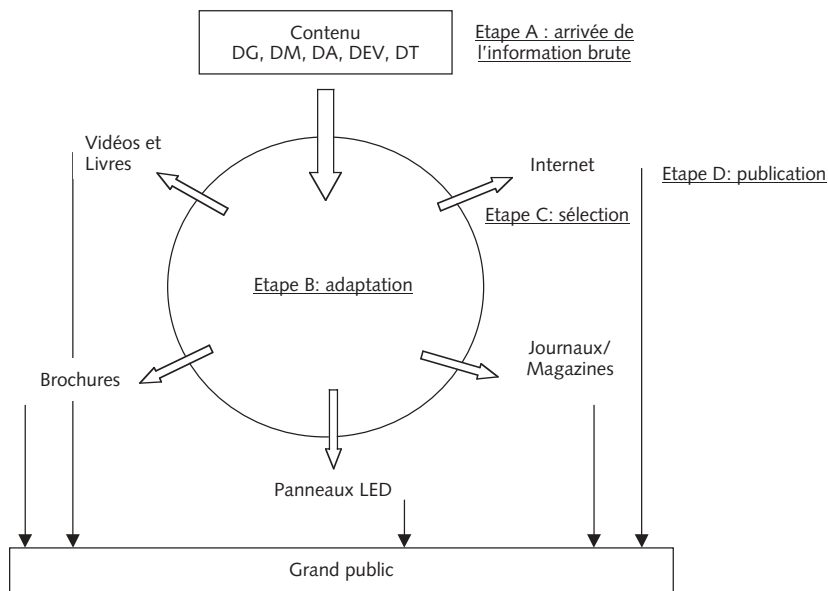
Stratégie

La stratégie d'information a été arrêtée par le Comité éditorial. Cet organe se réunissait tous les quinze jours et se composait de la présidente de la Direction générale, du directeur artistique, du directeur marketing, du directeur technique, du directeur Events, du chef du Département Informations et relations publique et des deux responsables du Département des Publications. Ces derniers en dirigeaient les séances après avoir fixé l'ordre du jour avec Nelly Wenger lors de courtes séances bilatérales où la stratégie globale était esquissée une première fois. Le Comité éditorial fixait ensuite les buts des divers services du Département, discutait du contenu des publications et décidait de leur production.

Chaque service du Département a élaboré sa propre stratégie lors d'un séminaire de travail qui débouchait sur un «papier stratégique» de cinq à huit pages. Dans chaque domaine, des spécialistes venus de l'extérieur et des décideurs ont été invités à participer à ces séminaires pour enrichir le débat. Grâce à leur expérience du terrain, ils ont contribué à affiner la stratégie des services d'Expo.02 et se sont prononcés sur la faisabilité des divers projets. Le Comité éditorial a ensuite approuvé ces «papiers stratégiques» sur la base desquels chaque chef de service a rédigé son cahier des charges et celui de ses collaborateurs pour les deux prochaines années.

De manière générale, il est clair qu'il fallait trouver une stratégie d'ensemble s'appliquant à tous les services du Département, en particulier sur le plan de l'image (Corporate identity). Les éléments graphiques définissant les arteplages ou leurs icônes devaient se retrouver dans toutes les publications.

La philosophie du Département a consisté à fonctionner comme centre de traitement du contenu d'Expo.02. Concrètement, cela se passait ainsi: les diverses directions organisaient des expositions et des Events. Dans une première étape (A), le Département des Publications récoltait toutes ces informations, puis les adaptait dans un langage journalistique dans une deuxième étape (B). Lors d'une troisième étape (C), les chefs de service les sélectionnaient et les intégraient à leur média spécifique avant qu'elles soient définitivement transmises au grand public dans le produit fini lors d'une quatrième et dernière étape (D).

Diagramme: traitement contenu

Afin d'obtenir un maximum de synergies, il était primordial d'utiliser dans la mesure du possible les mêmes textes de base pour les différents produits. Ainsi, l'article consacré à la construction du Monolithe sur l'artefact de Morat a paru dans la page hebdomadaire de Coop et sur le site Internet, puis a été réutilisé en partie pour la petite brochure «Ticket-folder» et le guide.

Activités

En 2001, le Département s'est développé en une unité opérationnelle avec une structure qui lui a permis de créer rapidement et efficacement des publications pour tous les médias d'Expo.02. Il a également fallu éditer des publications très exigeantes pour présenter les contenus d'Expo.02. La date du 15 mai 2001 (une année avant l'ouverture d'Expo.02) ainsi que celle du 11 octobre (le début de la vente officielle des billets) ont constitué les points forts du calendrier.

Le Département a été étoffé de manière à ce que les produits puissent être réalisés sur place avec la qualité et la rapidité requises. Les gros tirages des publications internes et externes ont justifié une infrastructure de production au siège même d'Expo.02. Voici le déroulement des opérations, basé sur la brochure «Ticketfolder» qui a paru le 30 septembre 2001. Les textes provenant des diverses directions ont été vérifiés puis adaptés journalistiquement, avant d'être traduits dans les diverses langues, mis en page et enfin imprimés. Cette petite brochure a été actualisée deux fois (en mai et en juillet 2002) et a été tirée à 5 millions d'exemplaires au total.

Trois publications en particulier ont marqué l'année 2001: le 1er avril, le site Internet www.expo.02.ch a été refait entièrement et relancé avec un graphisme élégant et un tout nouveau contenu. Ce site a été conçu de manière à pouvoir répondre à la grosse pression de la phase d'exploitation. Sa présentation était moderne et très lisible, sa lecture rapide. Les journalistes qui y travaillaient en actualisaient chaque jour le contenu par le biais d'un système de content management.

Le 15 mai 2001, les journalistes ont rédigé pour la première fois une page hebdomadaire dans les trois journaux de la Presse Coop (Coopzeitung, Coopération et Cooperazione), une page qui a paru 82 fois jusqu'au 30 octobre 2002. Ainsi, Expo.02 touchait régulièrement une grande partie de la population suisse grâce à un tirage total de 2,2 millions d'exemplaires en allemand, français et italien. Cette page a été réalisée selon des critères journalistiques. Elle s'est voulue complémentaire aux articles de la presse suisse, surtout axés sur les aspects financiers d'Expo.02.

Le 10 octobre a paru le premier supplément «02.News», encarté dans les hebdomadaires de la Presse Coop. Tirage: toujours 2,1 millions d'exemplaires en allemand, français et italien. Ce supplément a encore été réalisé trois fois (30.1.02, 15.5.02 et 10.7.02). Grâce à un volume publicitaire d'environ un million de francs et à des conditions de distribution très avantageuses, il s'est quasiment autofinancé.

Alors que le Département des Publications ne comptait encore que 20 collaborateurs en 2001, il a atteint 50 personnes l'année suivante au plus fort de la phase d'exploitation. Il a fallu engager une douzaine de journalistes pour la rédaction «Journal Internet» et autant «d'info-assistants» pour l'Infomanagement. Principales publications en 2002: le Guide officiel, le Journal, la brochure des Events et le livre officiel Imagination.

La brochure consacrée aux événements culturels a paru le 30 janvier 2002 en français et en allemand. Tirée à 700'000 exemplaires, elle présentait déjà les temps forts de la Direction Events. Quant au guide, sorti le 15 avril 2002, il s'est écoulé comme des petits pains. Vendu à 350'000 exemplaires, il est devenu le livre le plus vendu de Suisse. Distribué gratuitement aux visiteurs, le «Journal» a été très apprécié des visiteurs, grâce notamment à son programme des Events et aux plans des quatre artepages.

La bonne gestion du département a été garantie par la tenue de séances hebdomadaires. En outre, pour coordonner le travail entre les directions touchées par la communication, des séances appelées «MTM+» réunissaient les collaborateurs de la Direction Marketing, le Département Information et relations publiques et le Département des Publications.

D'autres informations relatives aux services du département figurent dans les rapports détaillés de leurs responsables respectifs.

Résultats

Le Département des Publications a toujours grandi en devant accepter de nouvelles tâches. Son budget s'est finalement monté à 20 millions de francs, en tenant compte des domaines Infomanagement et de l'archivage. De plus, l'on a créé un poste de responsable du contenu.

Au début, il n'était pas possible d'estimer le volume des publications dont Expo.02 avait besoin afin de rendre l'offre attrayante. Il fallait des périodiques comme les journaux et magazines, mais aussi des brochures et dépliants souhaités par la Direction Marketing et celle des Events. Chaque fois, il fallait régler la question des langues. Enfin, d'autres imprimés ont été réalisés comme le papier à lettre, les enveloppes, les cartes de félicitations et invitations.

En outre, il était presque impossible de prédire à quelle vitesse ces publications devaient être réalisées. Certains produits ont été commandés à

très court terme ou alors refaits au dernier moment. Cela a impliqué beaucoup de flexibilité et un engagement total de chacun des partenaires.

Afin d'assurer un maximum d'impact sur le plan de la communication, le Département était tributaire de partenaires médias crédibles. Sur ce plan, l'accord conclu avec la Presse Coop s'est révélé décisif avec ses trois hebdomadaires (Coopzeitung, Coopération et Cooperazione) au tirage de 2,2 millions d'exemplaires. Le trilinguisme de la Presse Coop (allemand, français et italien) a été très précieux pour l'Expo. Chaque semaine, le Département des Publications a rédigé la page 2 de ces journaux, une page qui a gagné un lectorat croissant tout au long de ses 80 éditions.

Résultat final

1. Total des publications (brochures, journaux, magazines, livres, divers) produites d'août 2000 à octobre 2002 → 427
2. Tirage total de ces publications durant cette période → 275 millions d'exemplaires
3. Montant supplémentaire investi par les partenaires dans nos publications (Coop, Tamedia, NZZ, Roc, Divers publicité) → Fr. 5,665 millions.

Appréciation générale

Le processus de décision très court entre la Direction générale et le chef du Département s'est révélé être un grand avantage pour respecter les délais et assurer la rapidité de la production. Le rattachement à la Direction générale s'est avéré très juste. En tant que cellule d'état-major, les Publications disposaient d'une grande liberté par rapport aux autres directions, ce qui leur permettait de réagir plus vite en cas de nécessité. Comme les délais étaient très serrés du premier concept à l'impression d'une publication, il était primordial de pouvoir les soumettre à court terme au Comité éditorial ou à la Direction générale.

Mais le facteur déterminant du succès de la communication d'Expo.02 a été l'étroite collaboration entre la Direction Marketing, le Département Information et relations publiques et le Département des Publications. Ces trois entités ont constitué un ensemble soudé et efficace. Elles ont coordonné leurs efforts lors de séances hebdomadaires «MTM+» qui assuraient un bon échange des informations tout en développant un esprit d'équipe dépassant le cadre des directions ou départements.

- « + »: Intégration de l'info Expo.02 dans la Presse Coop
- « + »: 375'000 exemplaires du guide officiel vendus
- « + »: Internet: 200'000 pages visitées par jour
- « - »: Journal: Objectif fixé pour les recettes publicitaires pas atteint, mais restructuration menée à bien.

Principaux messages

- L'objectif de faire connaître le contenu d'Expo.02 à un public de plusieurs millions de personnes est presque atteint. Après le 15 mai 2001, on ne note plus aucune critique relative à l'absence de contenu;
- Le mariage dans la communication entre un journalisme exigeant et les opérations de relations publiques a été réussi;
- Une bonne collaboration s'est instaurée avec la Direction Marketing et le Département Information et relations publiques.

6.4.2 Internet

Introduction

Le site Internet officiel de l'Expo a été le seul média à accompagner celle-ci du début à la fin: alors qu'elle était dans sa phase de planification, l'Expo était déjà présentée en ligne le 25 mai 1997. Encore à l'état embryonnaire, la technologie de l'Internet s'est ensuite rapidement développée, et avec elle la plate-forme de l'Exposition nationale. Au total, cinq sites différents ont représenté Expo.01/02 sur le réseau, le plus important étant celui qui a été mis en service d'avril 2001 à fin 2002: ce fut l'époque de la mise en place d'Expo.02, celle de la vente des billets et bien entendu celle des 159 journées de l'Exposition elle-même. Le présent document porte essentiellement sur l'existence du site pendant ces périodes.

Stratégie, contenu et aspect technique

Le contenu était axé surtout sur l'information, sur les renseignements pratiques relatifs à la visite de l'Expo et sur les prestations de services. Cette orientation stratégique, ainsi que l'actualisation permanente du contenu ont permis au site de se développer rapidement en une sorte de centre de compétences pour les différents cercles d'utilisateurs: pour les visiteurs, qui préparaient ainsi leur visite à Expo.02, pour les responsables des médias, qui non seulement y trouvaient des communiqués de presse, mais qui utilisaient aussi le contenu du site comme source d'inspiration pour leurs propres reportages (les moins imaginatifs copiant parfois des articles entiers), pour les collaborateurs de l'Expo, qui utilisaient le site comme ouvrage de référence, ainsi que pour les agents du call center, qui ne pouvaient souvent répondre aux questions du public que grâce aux informations qu'ils trouvaient sur le site.

En dépit de certains problèmes techniques, on peut dire que la collaboration avec l'agence web, responsable de la création, de l'exploitation et de la mise en forme du site, s'est finalement très bien déroulée à part quelques problèmes au démarrage du projet.

Conclusion

En fin de compte, le site d'Expo.02 s'est taillé un franc succès. Dans l'ensemble, et en dépit des problèmes techniques, il s'est révélé fiable et ses utilisateurs n'ont pas connu beaucoup de pannes (comme en témoigne le faible nombre de messages de réclamation). Sur le plan graphique, le site s'est distingué d'autres présentations sur la toile par sa conception claire et logique en dépit de son important volume. De tous les médias de l'Expo, son contenu, constamment mis à jour, a offert, malgré l'évolution continuelle du projet, l'information la plus complète sur l'Exposition nationale. Pour obtenir ce résultat, une bonne coordination était indispensable, ainsi qu'un grand engagement de la part de la rédaction Internet. Les journalistes Internet ont fourni un excellent travail et se sont engagés d'une manière exceptionnelle.

L'histoire

La direction d'Expo.01 avait déjà attribué un rôle important à ce nouveau média qu'est Internet. L'Association de l'Exposition nationale avait réservé le premier nom de domaine (www.expo2001.ch) le 9 février 1996 auprès de l'autorité d'enregistrement Switch. Le site web a enfin été lancé dès le 25 mai 1997, à une époque où quelque 250'000 personnes surfaient sur le réseau en Suisse. A titre de comparaison, elles sont actuellement chaque jour environ 1,85 million¹.

¹ REMP SA pour Recherches et Etudes des médias publicitaires: Etude MA Net (vague 1/98 et vague 2/02)

Quatre autres sites Internet, dont la conception et le contenu étaient tout nouveaux, ont succédé au premier. Le lancement de la deuxième page d'accueil a eu lieu en mars 1998. Peu après, la présentation en quatre langues (allemand, français, anglais et italien) fut complétée par une édition en romanche².

² Source: Masterplan 1998 d'Expo.01 «Le premier milestone est posé»

Pour la troisième génération du site de l'Expo, la Direction Marketing, sous l'égide de laquelle se trouvait alors la présentation en ligne, a fait un appel d'offres en avril 1998 pour le mandat consistant à créer un nouveau design pour le site et à assurer son exploitation. C'est un consortium formé d'une agence de Bienne et d'une agence de Zurich qui obtint l'adjudication, le premier étant responsable de l'aspect technique, le second du contenu (content management).

Avec la création du Département des Publications en été 2000, la décision s'imposa de remplacer le site par une nouvelle présentation et d'en internaliser l'entretien. Au même moment, Expo.02 obtenait un sponsor pour son site et nommait un chef de projet pour la création et l'exploitation du nouveau site.

La situation initiale

Les exigences en matière de contenu de la nouvelle présentation officielle du site Internet d'Expo.02 étaient multiples. Les besoins différaient pratiquement d'une direction à l'autre et d'une division à l'autre. Un atelier dit de stratégie, auquel participaient aussi des spécialistes externes, aux côtés de représentants de l'Expo, fut mis sur pied le 6 septembre 2000 afin de rassembler et d'évaluer ces besoins.

Objectifs et stratégie

Cet atelier (workshop) a permis ensuite de poser les premiers jalons du concept Internet, à savoir:

- Groupe cible: les visiteurs d'Expo.02, mais finalement la Suisse entière et l'étranger
- Informations complètes et actuelles sur le site
- Accès facilité pour les utilisateurs
- Possibilité de fournir via le site des prestations de services comme la vente de billets, les réservations d'hôtel, etc.
- E-commerce: services commerciaux offerts en respectant un cadre financier raisonnable
- Chapitre qui tienne compte des éléments ludiques et des besoins de la communauté.

En outre, quatre périodes ont été définies comprenant chacune des objectifs différents et des points forts autres en matière de contenu:

- Première phase: lancement du 4 avril 2001 jusqu'au commencement de la pré-vente des billets (11 octobre 2001)
Information: qu'est-ce que l'Expo?
- Deuxième phase: période de prévente (du 11 octobre 2001 au 14 mai 2002)
Vente: achetez des billets, venez à l'Expo.
- Troisième phase: période d'exploitation (du 15 mai au 20 octobre 2002)
Exploitation: que se passe-t-il à l'Expo, comment s'y rendre, etc.
- Quatrième phase: période post-Expo (du 21 octobre au 31 décembre 2002)
Adieux et démontage: l'Expo a été formidable!

Après avoir déterminé cette orientation stratégique, les organisateurs ont consacré une première séance, le 22 septembre 2000, à élaborer le projet avec une agence web de Saint-Gall. Dans un premier temps, le projet de l'Expo est confié à la filiale lausannoise de l'agence web.

Contenu et activités rédactionnelles

C'est le 4 avril 2001 qu'est lancé le nouveau site Internet d'Expo.02. En voici les principaux éléments quant au contenu et les principales activités pendant les différentes phases.

Création du site

Le site www.expo.02.ch est constitué de sept chapitres principaux dont on a intentionnellement gardé les noms depuis le lancement, afin d'y habituer les utilisateurs. Toutefois, le contenu de chaque chapitre a été considérablement modifié.

1. Arteplages: chacun des cinq arteplages dispose de son propre chapitre, faisant l'objet d'informations spécifiques sur le lieu: portrait, infos pratiques, plans, expositions, events, actualités, temps, webcam, visites virtuelles. Il est possible de sélectionner directement chaque arteplage en cliquant sur un cercle de couleur.
2. Expositions: accès direct aux descriptifs des 40 expositions
3. Events: c'est ici que la conception et les projets des events sont présentés avant Expo.02; durant la période d'exploitation, il est possible d'obtenir le calendrier complet des manifestations avec des liens pour la réservation de billets (TicketCorner)
4. Informations pratiques: où et quand a lieu l'Expo, arrivée, transferts, services, restauration, hébergement, voyages en groupes, congrès et écoles
5. L'Expo en un coup d'œil: le projet (pourquoi une Expo, etc.), allocution de bienvenue de Nelly Wenger, ambassadeurs de l'Expo, organisation, financement, jobs, histoire de l'Expo, environnement, la petite mascotte, assistance et contact, appels d'offres
6. News: toutes les actualités, abonnement à la Newsletter, newsticker de Swisstext
7. Expo-Piazza: visites virtuelles, livre d'hôtes, économiseur d'écran, arrière-plans d'écran, E-cards, spots TV, concours.

A cela s'ajoutent trois chapitres sur les services, qu'il est également possible de consulter sur chaque page:

1. Tickets: liens aux CFF (billets d'entrée) et à TicketCorner (billets pour les events), prix, billets spéciaux pour les groupes, les entreprises et les riverains
2. E-shop: vente en ligne de souvenirs et de publications de l'Expo (introduit fin 2001)
3. My.Expo: calendrier des visites comportant des cartes à imprimer (introduit au cours de l'Expo)

Phase précédant l'Expo

Contenu

Lors de son lancement le 4 avril 2001, la présentation Internet d'Expo.02 comprend déjà plus de 3000 pages dans les quatre langues nationales et en anglais. Pendant cette période, il s'agit surtout d'expliquer l'Exposition nationale aux utilisateurs et de les inciter à visiter les arteplages. C'est à cette époque que paraissent surtout des textes conceptuels. Les descriptions des expositions se basent par exemple sur des avant-projets et sur les informations données par leurs coaches. Il convient de les adapter continuellement à l'évolution des projets. Pour accroître l'attrait du site et inciter le lecteur à une deuxième visite, le texte et l'image de la page d'accueil sont modifiés entre deux et quatre fois par semaine.

Quelques-unes des principales activités de cette période:

- Visites virtuelles des quatre arteplages (histoires en images alors inanimées à l'aide de photos tramées)
- Chapitre sur l'histoire des expositions nationales
- Réservation en ligne de visites de chantiers et de conférences publiques
- Imagine-a-Site est lancé (projet webcam avec la SSR)
- Début de la pré-vente des billets le 11 octobre 2001: suivi rédactionnel, lien au distributeur de billets des CFF
- Chapitre sur les voyages en groupes offrant la possibilité de faire des réservations en ligne pour des excursions comprenant plus de dix personnes
- Introduction des réservations d'hôtel en ligne, en collaboration avec Switzerland Destination Management (SDM)
- Lancement du E-shop: kiosque virtuel de souvenirs
- Suivi des travaux de construction (contenu renouvelé régulièrement)
- Lancement du concours mensuel en ligne
- Lancement de la Newsletter
- Chapitre sur les spots publicitaires, avec possibilités de téléchargement
- Chapitre sur «les ambassadeurs de l'Expo», comprenant les portraits des cent ambassadeurs
- Chapitre «écoles» (comprenant des informations utiles sur l'Expo et des explications particulières axées sur ce groupe cible)
- Chapitre «la petite mascotte Lili» comprenant une histoire à épisodes et les signalements de toute la famille de la petite mascotte
- Avant le début d'Expo.02, plus de 600 articles portant sur les préparatifs de l'Exposition nationale sont publiés en allemand et en français.

Rédaction

La rédaction Internet ne cesse de s'élargir. En novembre 2000, une journaliste est engagée en qualité d'adjointe du chef de projet. Quatre nouveaux journalistes sont engagés au cours de l'année 2001, travaillant pour une large part sur le site Internet. La traductrice italienne d'Expo.02 s'occupe du contenu en italien. L'équipe obtient également le soutien de

représentantes des différentes directions, qui d'une part fournissent le contenu et d'autre part garantissent le flux des informations.

D'une part, les journalistes transfèrent directement le contenu sur le site, d'autre part l'assistante web et le webmaster, engagés en janvier et en mai 2001, s'en occupent également. Ils font toutefois partie du Département IT, intégré à la Direction Finances.

Illustrations et photos

Fin 2001, il est possible de négocier avec une agence de photo un contrat très utile aussi bien pour le Journal de l'Expo que pour Internet. Pour 25'000 francs, ces deux médias acquièrent le droit d'utiliser sur le site web, pendant toute l'année 2002, entre 5 et 15 photos en moyenne (5 avant et après l'Expo, 15 pendant la phase d'exploitation) provenant de la banque de données de cette agence. Cette offre facilite énormément l'acquisition d'images.

Période d'exploitation

Préparatifs

Le contenu tout entier (quelque 3500 pages depuis lors) est actualisé, voire remplacé, pour la phase d'exploitation. Certains textes doivent être remaniés, même dans des chapitres qui par ailleurs restent valables: avant le 14 mai 2002, les textes du site d'Expo.02 étant toujours rédigés au futur, il s'agit désormais de les mettre au présent. De plus viennent s'ajouter certains nouveaux chapitres rendus nécessaires par l'ouverture de l'Expo. Il s'agit notamment des chapitres suivants:

- Calendrier dynamique des Events (remplace les pages statiques des Events) offrant des possibilités de recherche et de sélection
- Arrivée: toutes les informations, illustrées par des plans indiquant aux visiteurs comment se rendre à l'Expo en voiture, en train, en bus et en avion
- Transferts: informations sur la manière d'arriver le plus près d'un arteplage en voiture, en train, en HPM ou en bateau
- Services: toutes les prestations de services, allant de la garderie d'enfants au bureau des objets trouvés et au service WAP, en passant par Handicap.02, visites guidées
- Restauration: l'offre culinaire sur les arteplages
- Hébergement (extension du chapitre): informations relatives à l'offre d'hébergement, comprenant la possibilité de faire des réservations
- Offre touristique: exemples d'arrangements forfaitaires pour les familles
- Les chapitres «Accréditation», «Guide des médias» et «Agenda des Events» viennent s'ajouter à celui des médias.

Période de l'Expo

Le nombre de lectrices et de lecteurs augmente rapidement pendant la période d'exploitation. Le 14 mai 2002 constitue la date record avec 25'000 visiteurs et quelque 286'000 pages visitées.

Pendant la période d'exploitation, il s'agit en premier lieu d'annoncer aux visiteurs les événements et les Events à venir et de transmettre aux gens, par écran interposé, l'ambiance qui règne à Expo.02. Dès le départ, la page d'accueil est modifiée au moins une fois par jour. Les pages d'accueil des arteplages, qui en règle générale signalent les événements qui durent plusieurs jours, changent tous les trois à quatre jours. Au total, environ 1100 articles de news en allemand et en français sont publiés

pendant toute la phase d'exploitation, ce qui correspond à une moyenne de quatre articles par jour et par langue (du lundi au dimanche).

En plus des actualités quotidiennes, la partie du site relative aux informations est complétée et actualisée au fur et à mesure pendant la phase d'exploitation, répondant ainsi à des besoins qui évoluent au fil du temps. De plus, deux nouvelles fonctions sont mises en route, qui contribuent sensiblement à rendre le site attrayant:

- My.Expo: un instrument qui permet au visiteur de préparer sa visite de l'Expo et d'en mettre sur pied le programme, combiné à des plans.
- Visite virtuelle: des images panoramiques à 360 degrés permettent à l'utilisateur de se déplacer sur les cinq arteplices. Trois tours sont proposés par arteplice (à l'exception de celui du Jura): 100 jours et 40 jours avant l'ouverture, ainsi que pendant la phase d'exploitation.

Rédaction et collaboration avec le Journal de l'Expo

Le Journal de l'Expo et Internet collaborent étroitement pendant la phase d'exploitation. Une seule et unique rédaction, soit une équipe de 14 à 20 journalistes travaillent pour les deux produits, entre mai et octobre 2002.

Après l'Expo

Du 20 octobre au 31 décembre 2002

C'est intentionnellement que l'on ne supprime pas, après le 20 octobre 2002, tout le secteur informations et divertissement. Jusqu'au 31 décembre, les gens doivent encore avoir la possibilité de prendre congé d'Expo.02. Seuls le secteur des news et la page d'accueil sont actualisés régulièrement.

Il s'avère dans les quatre premières semaines qui suivent la fermeture des portes déjà que cette décision a été la bonne. Entre 1500 et 3000 personnes continuent de visiter chaque jour le site. Le public manifeste essentiellement son intérêt pour les visites virtuelles des arteplices.

Dès le 1er janvier 2003

Début 2003, un nouveau site, à savoir le cinquième, qui se distingue peu de son prédécesseur en matière de configuration, est lancé sur la toile. Son contenu, par contre, est amaigri et simplifié. Des 4000 pages en cinq langues, il ne reste plus que 150 pages en français et en allemand. Le contenu se limite au démontage, à l'organisation et à une petite rétrospective d'Expo.02. Cette nouvelle présentation doit son existence à des coûts d'exploitation sensiblement plus bas et à un besoin réduit d'informations.

La partie consacrée aux médias

La partie consacrée aux médias est mise au point avec le Département Information et relations publiques (IRP). Elle consiste en un secteur accessible au public et en un autre protégé et réservé uniquement aux représentants des médias accrédités. En outre, le secteur de l'administration du site peut envoyer des communiqués par e-mail et gérer les données relatives aux journalistes accrédités.

Le Département IRP s'occupe de manière autonome du secteur des médias, en particulier de l'envoi et de la gestion des communiqués de presse, ainsi que de la gestion des données concernant les journalistes.

Secteur accessible au public

Le secteur accessible au public est ouvert à tous et comprend les éléments suivants:

- Accréditation: toutes les informations pour l'accréditation et les formulaires d'inscription à télécharger
- Agenda des Events: version Excel du calendrier des Events que les médias peuvent télécharger
- Communiqués de presse: jusqu'à fin octobre 2002, 260 communiqués de presse sont publiés sur le site web en allemand et en français.
- Dossiers de presse: jusqu'à fin octobre 2002, 60 dossiers de presse sont présentés sur le site, en français et en allemand
- Archives de photos: les archives de photos en ligne, dont s'occupe le Département des Publications, comprend jusqu'à la fin d'Expo.02 environ 2000 photographies diverses sur l'Exposition nationale
- Guide des médias: le guide des médias est un petit ouvrage qu'il est possible de télécharger chapitre par chapitre.

Le domaine protégé

Seules ont accès à cette section les personnes inscrites au préalable sur le site et accréditées par le service des médias d'Expo.02. L'agenda des médias, comprenant les données relatives aux conférences de presse (dates et lieux), a été l'élément principal de cette section. Voici quelques chiffres se rapportant à ce secteur:

- Nombre de personnes enregistrées: 2621
- Dont 1576 germanophones et 881 francophones
- Dont 1878 avaient le statut de journalistes et pouvaient donc recevoir par e-mail tous les communiqués de presse et invitations aux conférences de presse
- 471 personnes n'y ont pas eu accès
- 272 ont reçu les communiqués de presse par e-mail, tout en étant pourtant enregistrées en qualité de «non-journaliste». Il s'agissait principalement de collaborateurs de l'Expo et de représentants des partenaires.

Outils: des vidéocams à l'art web

Le site d'Expo.02 contient quelques outils et fonctions qu'il vaut la peine de mentionner ici:

1. Newsletter: la newsletter électronique est envoyée en moyenne tous les quinze jours en français et en allemand dès novembre 2001. Chacun peut s'y abonner directement sur le site web. En règle générale, cette newsletter comprend six à sept annonces, chacune ayant un lien direct au site de l'Expo, où il est possible de lire l'article en entier. De plus, la newsletter annonce les actions et manifestations spéciales. Nombre d'abonnements: 8432 en allemand, 2801 en français
2. My.Expo: My.Expo permet à l'utilisateur de préparer au mieux sa visite d'Expo.02. Après avoir sélectionné de la liste des expositions et des Events celles et ceux qui l'intéressent, il obtient sur une page une vue d'ensemble indiquant ses choix et une carte désignant les lieux des manifestations (en collaboration avec une société spécialisée). Il peut imprimer les deux pages en A4. La personne qui n'a aucune idée de l'Expo peut s'inspirer des journées de visite type. Il existe dix propositions de tours par artepilage qui sont fonction du type de la personne (pour les fans du muscle, les amoureux, les costauds, les créateurs, les

ambitieux, etc.). En raison de problèmes techniques, ce projet n'a été lancé en ligne qu'au début du mois d'août 2002.

3. Newsticker: le newsticker de l'ATS, bilingue (français et allemand), a été publié d'avril 2001 à avril 2002: à chaque fois, les cinq annonces d'agence les plus récentes se rapportant à l'Expo y sont publiées. Un contrat de sponsoring est conclu avec une agence spécialisée qui rassemble les annonces.
4. Vidéocam & Imagine-a-Site: ce projet Internet, dont le budget dépasse deux millions de francs, est placé sous l'égide de la SSR idée suisse, Expo.02 y participant à concurrence de 250'000 francs. Depuis le début des travaux de construction sur les arteplages (septembre 1999 à Neuchâtel) quatre webcams à Bienne, Morat, Neuchâtel et Yverdon prennent toutes les cinq minutes une image à haute définition qui est mémorisée. On peut ainsi non seulement voir sur le site de l'Expo des prises de vue actuelles des arteplages, mais aussi sélectionner toutes celles qui ont été faites jusqu'ici. De plus, il est possible de reconstituer à volonté des films en accéléré qui permettent de visionner l'évolution des travaux de construction et de démontage. Ce projet, en ligne depuis le 21 janvier 2001, se poursuivra encore au moins jusqu'en automne 2003.

Les données d'images photographiques sont mémorisées sur le serveur du centre informatique de la SSR. Il est possible de les appeler aussi bien via www.expo.02.ch que via le propre site web de la SSR. En moyenne mensuelle, 44'000 personnes ont visité les vidéocams. Neuf sur dix les ont choisies via le site de l'Expo.

5. Visites virtuelles: les visites virtuelles, lancées en ligne en août 2002, ont très vite rencontré les faveurs du public. Il s'agit de nombreuses images panoramiques à 360 degrés, s'enchaînant les unes aux autres. L'utilisateur peut ainsi non seulement les tourner virtuellement sur leur propre axe, mais aussi passer à l'image panoramique suivante en cliquant sur sa souris à certains endroits de l'image. Ce procédé permet aux visiteurs de se déplacer virtuellement sur les cinq arteplages. De plus, il y a eu pour chaque arteplage deux visites supplémentaires des chantiers de l'Expo (100 jours, respectivement 40 jours avant l'ouverture).
6. Communimage: ce projet d'art, lancé en ligne en 1999, date de l'époque de l'ancienne présentation Internet (avant fin mars 2001). Il s'agit d'une succession d'images déroulantes, auxquelles les internautes peuvent se joindre: chaque participant a eu la possibilité de contribuer à une image de son choix. C'est ainsi qu'est né un immense patchwork de plusieurs milliers d'images.
7. Livre d'hôtes: le livre d'hôtes en cinq langues, dont les premières contributions remontent à 1999, a été repris des anciens sites et poursuivi. On peut y constater à quel point la perception générale à l'égard d'Expo.01/02 a évolué au fil du temps. Lorsque l'Exposition nationale avait besoin d'un nouveau crédit, les commentaires n'exprimaient pratiquement que des critiques. Par contre, les contributions positives se sont accumulées pendant Expo.02 et dans les jours qui ont suivi sa fermeture, il y a eu une véritable avalanche de messages via le site, presque tous positifs. On y mémorisait chaque mois entre une dizaine et plus de 500 contributions. Les communiqués insultants et la publicité ont été supprimés.

8. Concours: un concours en ligne a été lancé sur le site en même temps que la prévente des billets en octobre 2001. En répondant correctement à trois questions, on pouvait gagner chaque mois des billets d'entrée et des articles de merchandising. Jusqu'à 4800 personnes par mois ont participé à ce concours, la moyenne mensuelle se situant autour de 3500 personnes.
9. Saviez-vous que...: le site comprenait des touches intitulées «Saviez-vous que...». En cliquant dessus, on obtenait une petite information. Par exemple: le nombre de vis de la plate-forme de Neuchâtel, ou qu'il avait fallu engager un maître nageur pour l'exposition «Aua Extrema», ou que la grande roue de Neuchâtel était la plus grande dans son genre, etc. Les différentes informations étaient sélectionnées au hasard.

Le plurilinguisme

Le site www.expo.02.ch tient compte du plurilinguisme qui existe en Suisse et il est possible d'y obtenir en français, en allemand, en italien, en romanche et en anglais, toutes les informations officielles importantes pour les visiteurs, comme l'accès, les renseignements sur les visites, les descriptions d'expositions, etc. Le site présente cinq versions linguistiques différentes, dont l'importance varie.

- Allemand/français: ce sont les deux langues de référence sur Internet, celles du Pays des Trois-Lacs, de l'administration d'Expo.02 et des deux espaces culturels les plus importants de la Suisse. Le contenu dans sa totalité a toujours paru dans ces deux langues au moins. Volume total des sites français et allemand: 1500 pages chacun (à l'exclusion du calendrier des Events qui compte environ 11'000 possibilités de demandes par langue et E-shop qui offre environ 100 pages)
- Italien: seules les nouvelles les plus importantes ont été publiées dans la troisième langue nationale et officielle. La page d'accueil a été modifiée régulièrement, mais non pas quotidiennement. Certains chapitres, présentant peu d'intérêt pour la visite (par exemple, E-shop ou ambassadeurs de l'Expo), n'ont pas paru en italien. Volume total: 450 pages (sans le calendrier des Events)
- Romanche: Expo.02 a créé un site très complet en romanche. La page d'accès (page d'accueil) est restée inchangée, sauf pour l'ouverture, pour la Journée cantonale des Grisons et pour la journée de clôture. Pour une question de coûts, le calendrier des Events de la section romanche n'a été publié qu'en allemand. Volume total: 300 pages.
- Anglais: Internet étant un média universel, et l'Exposition nationale visant également des hôtes de l'étranger, il a été clair dès le départ que son site web devait aussi être proposé en anglais. Les textes ont tous été traduits par des traducteurs externes. Volume total: 340 pages.

Comparaison des proportions en matière de contenu et de pages appelées

Le tableau qui suit présente d'un côté la proportion rédactionnelle des différentes versions linguistiques par rapport à l'ensemble du site, et d'un autre côté, celle des utilisateurs par langue³.

³ Les pages d'accueil des diverses langues appelées en octobre 2002 ont servi de base à ces chiffres

4 Pages d'accueil des différentes versions linguistiques en octobre 2002

	Allemand	Français	Italien	Romanche	Anglais	Total
Nombre de pages	1'500	1'500	443	300	337	4'080
Pourcentage Page impressions ⁴	36,76%	36,76%	10,86%	7,35%	8,26%	100,00%
	154'626	69'751	19'367	424	4'027	248'195
Pourcentage	62,30%	28,10%	7,80%	0,17%	1,62%	100,00%

Evaluation qualitative

Le plurilinguisme du site a posé un défi organisationnel et a ralenti les processus. L'élaboration et la mise en place des chapitres volumineux ont nécessité une à deux semaines supplémentaires pour leur traduction. Même les petites modifications ont dû être envoyées aux traducteurs (peu de gens ayant des connaissances suffisantes en anglais et personne ne sachant le romanche au sein d'Expo.02). En outre, la qualité des traductions était très variable: certains textes en allemand, en français et en italien ont été remaniés, parfois réécrits. Pour les raisons évoquées plus haut, ces contrôles ultérieurs n'ont pas été effectués pour l'anglais, ni pour le romanche.

La technique: fiabilité et problèmes

Le site d'Expo.02 a posé de grands défis sur le plan technique. D'une part, il présentait d'innombrables subtilités techniques et avait un contenu très vaste, et d'autre part, le public manifestant beaucoup d'intérêt, il fallait que le serveur soit très performant dans sa structure.

Le système de content management

Seule une solution technique dite content management system (CMS) pouvait être prise en compte pour gérer des milliers de pages, dont l'actualisation de jour en jour, voire d'heure en heure, était entreprise par plusieurs personnes. Le logiciel CMS, qui s'apparente à un système de rédaction pour les journaux, a permis aux journalistes de transférer le contenu (textes, images, tableaux, dossiers à télécharger) sur le site et d'ajouter des pages au bon endroit dans la structure du site, sans avoir de connaissances de la programmation.

Fournissant un sponsoring partiel, une société bâloise a mis en oeuvre pour l'Expo son CMS Communiqué 2.6. Bien que ce CMS soit l'un des meilleurs de sa catégorie, le site de l'Expo n'a pas été à l'abri de problèmes techniques. Le secteur des nouvelles (news) a été particulièrement touché (problèmes d'activation), tout comme le moteur de recherche (qui a dû être fermé pendant quinze jours). A cela sont venus s'ajouter des problèmes de capacité, dus au logiciel, qui ralentissaient la vitesse d'accès au site.

Marketing et publicité pour le site

Le nom de domaine du site de l'Expo avait un handicap: les internautes n'ont pas l'habitude de mettre un troisième point dans une adresse. Notre adresse était www.expo.02.ch (avec trois points), alors que www.expo02.ch ou www.expo-02.ch auraient été des adresses plus logiques en soi. Malheureusement ces deux noms de domaine avaient été réservés par des tiers, qui n'étaient prêts à s'en séparer que moyennant des sommes astronomiques. De ce fait, il était extrêmement important de diffuser notre URL aussi largement que possible. Après quelques

difficultés initiales, tout a parfaitement bien fonctionné: tous les imprimés, spots TV, billets d'entrée et billets pour les Events, annuaires téléphoniques, ainsi que communiqués de presse arboraient notre adresse. La Banque nationale a même émis une médaille commémorative en or d'une valeur nominale de 50 francs qui portait au revers l'URL www.expo.02.ch.

Tout s'est également bien passé pour établir le lien de notre page d'accueil à d'autres sites web, et transmettre notre référence aux principaux moteurs de recherche français et allemands. Le fait qu'une grande partie des entreprises suisses soutenaient financièrement l'Expo et qu'il s'agissait d'un événement médiatique majeur rendait le lien à notre site omniprésent sur Internet.

Et enfin nous avons essayé d'attirer les gens sur notre site par le biais de la newsletter, du concours mensuel et d'une section rédactionnelle attrayante et actuelle. Notre réussite a été totale puisque chaque visiteur a consulté entre 11 et 12 pages en moyenne (pageviews⁵).

⁵ Pageviews: pages appelées, ou nombre de pages consultées pendant le contact d'un visiteur.

Les statistiques

Voici un bref résumé des principaux chiffres d'avril à octobre 2002:

	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Total
Visites	108'851	384'396	287'068	299'461	317'191	266'200	253'283	1'916'450
Unique visitors	78'488	238'037	170'934	194'606	205'826	177'230	168'600	1'233'721
Page views	1'484'767	4'879'239	3'033'269	3'389'107	3'409'730	2'703'327	2'683'487	21'582'926

(Unique visitors: Nombre d'adresses saisies sur le site en 24 heures. Ce chiffre représente donc le nombre des différentes personnes qui ont visité le site en un jour.)

⁶ Source: REMP SA pour Recherches et études des médias publicitaires, étude MA Net vague 2/02

Des sondages⁶ indiquent qu'environ 3,1 millions de Suisses âgés de plus de 14 ans (ce qui correspond à peu près à 69 pour cent de cette tranche de population) surfent au moins une fois sur Internet en six mois. Avec 1,9 million de visites et 1,2 million de unique visitors, on a épuisé une partie importante de ce potentiel.

Valeurs quotidiennes maximales et autres chiffres

Journée record quant

au nombre de visiteurs: 24'918 visites le 14 mai 2002

Journée record page views: le 25 mai 2002, avec 305'607 pages appelées (ce qui correspond à 212 pages/minute, 3,5 pages/seconde pendant 24 heures)

Vente de billets en ligne: environ 25'000 billets ont été écoulés via le site www.cff.ch, ce qui correspond à environ 1 % de toutes les ventes, soit moins que la moyenne de la branche: en règle générale, la proportion escomptée en ligne est de deux à cinq pour cent. Raisons possibles: procédure de commande trop compliquée auprès des CFF, frais d'envoi, formulaire de commande uniquement en anglais, aucune publicité pour la vente en ligne.

E-shop: Chiffre d'affaires atteint à fin octobre: 152'162 francs
Nombre de commandes: 5693

Lien à Gates-to-Expo.ch Les responsables du site indiquent que 41'846 accès à Gates-to-Expo ont été effectuées depuis le site de l'Expo, ce qui correspond à environ un tiers de tous les accès enregistrés.

Comparaison avec d'autres sites suisses

Lors du mois record de mai 2002, le site www.expo.02.ch figure au 21e rang sur la liste des sites suisses les plus visités⁷. En juin 2002, le site de l'Expo ne faisait temporairement plus partie des 25 premiers, en juillet il occupait le 24e rang.

Si l'on considère tous les portails Internet, prestataires e-mail et moteurs de recherche, l'Expo occupe même le 7e rang en mai. Toutefois, il convient de tenir compte du fait que dans ces statistiques, tous les sites par exemple des groupes Tamedia, UBS ou Ringier ont été additionnés, ce qui permet d'obtenir un meilleur classement que blick.ch ou tagesanzeiger.ch pris individuellement. Si l'on comptabilisait ces sites individuellement, celui de l'Expo serait encore mieux classé.

Etant donné que le site de l'Expo était monothématique, ce résultat peut être considéré comme des plus satisfaisants.

Comportement des visiteurs

Le nombre de pages appelées par visite est supérieur à la moyenne, avec 11 pages en moyenne pour toute la période d'exploitation. Sur la durée d'Expo.02 les statistiques ne font pas ressortir quels sont les jours de la semaine où le site a été le plus visité. Ce n'est que vers la fin de la manifestation que le lundi s'est révélé un jour record. Cela est dû au fait que plus on avançait dans le temps, plus l'affluence sur les arteplices grandissait pendant les week-ends. Les visiteurs d'Expo.02 revenaient le lundi sur le site pour revoir virtuellement ce qu'ils avaient vu physiquement le samedi et le dimanche.

⁷ comScore Networks, Inc.: Key Measures Report

Le comportement des visiteurs pendant une journée est intéressant, lui aussi: la moyenne horaire de la journée était déjà atteinte le matin vers 7 heures. Les heures de pointe se situaient toujours entre 8 et 10 heures, 12 et 13 heures, ainsi qu'entre 18 et 20 heures. On visitait donc le site de l'Expo aussi bien de son lieu de travail que lors de la pause de midi, de 12 à 13 heures, mais également de chez soi (18 à 20 heures).

A l'intérieur du site, les utilisateurs se déplaçaient de la manière attendue: autrement dit, ils suivaient la logique et comprenaient l'organisation. Le classement des pages les plus visitées pendant toute la durée de l'Expo est le suivant: arteplages, expositions, Events, informations pratiques, news, hébergement et billets. A partir du mois d'août, My.Expo, les visites virtuelles ainsi que l'exploitation du matériel (Used Market) sont remontées dans le classement.

6.4.3 Journaux et magazines

Journal

a. Description du projet

Durant toute la durée d'Expo.02, le Département des Publications a sorti un tabloïd en quadrichromie sous la direction du rédacteur en chef. Ce «Journal» a paru en deux langues (allemand-français) et a couvert la manifestation de manière journalistique tout en offrant une grande partie «services».

Ce «Journal» a été distribué gratuitement à tous les visiteurs d'Expo.02 sur les quatre arteplages de Bienne, Neuchâtel, Yverdon-les-Bains et Morat. Un concept de distribution active et passive a été mis sur pied, en collaboration avec une maison de médias biennoise. D'une part, en amont de l'Expo, une petite trentaine de «scouts» ont remis ce tabloïd aux passagers des trains arrivant dans les villes arteplages. D'autre part, la maison biennoise a rempli chaque matin quelque 40 caissettes aux endroits les plus fréquentés des quatre sites d'Expo.02, sans oublier les principaux hôtels et offices du tourisme.

De manière à obtenir un maximum de synergies possible sur le plan rédactionnel, deux collaborations ont été envisagées. Le «Journal» a travaillé main dans la main avec l'équipe du site Internet www.expo.02.ch. Ce site a rédigé près de 5000 pages en cinq langues (français, allemand, italien, romanche et anglais).

En outre, le «Journal» a passé un accord avec les éditeurs régionaux du Pays des Trois-Lacs, publiant neuf journaux régionaux dont le tirage atteint 230'000 exemplaires. Ces journaux sont «Das Bieler Tagblatt» (Bienne), «Die Freiburger Nachrichten» (Fribourg), «Le Journal du Jura» (Bienne), «Le Quotidien jurassien» (Delémont), «L'Express» (Neuchâtel), «L'Impartial» (La Chaux-de-Fonds), «La Presse-Nord Vaudois» (Yverdon-les-Bains), «La Liberté» (Fribourg) et «Le Nouvelliste» (Sion). Selon cet accord, les deux parties ont échangé constamment leur contenu sous forme d'articles et photos transitant dans la banque de données «Intraroc».

b. Activités

Le «Journal» a pu compter sur une équipe de 15 journalistes, dont une moitié de Romands et l'autre moitié d'Alémaniques. Du 15 mai au 22 octobre 2002, il a sorti 104 éditions de 16 pages en principe, et de 24 pages à titre exceptionnel lorsque l'actualité l'exigeait. Avec un tirage

oscillant de 30'000 à 60'000 exemplaires selon les jours, il a atteint un total de 4,5 millions d'exemplaires. Comme Expo a enregistré 10,3 millions d'entrées, le «Journal» a donc touché près d'un visiteur sur deux.

Sur le plan du contenu, le Journal a offert la synthèse d'une information exigeante et la promotion des manifestations d'Expo.02, notamment les Events. A l'image d'Expo.02 qui a réalisé la fusion d'un projet au carrefour de la politique, de l'économie et de la culture, le «Journal» a beaucoup travaillé sur cette trilogie. Il a ainsi interviewé six des sept conseillers fédéraux, dont le président de la Confédération Kaspar Villiger, divers autres politiciens, des capitaines de l'économie suisse et de nombreux artistes. Il a de plus été la seule publication écrite à offrir les plans des quatre arteplices, ainsi que l'agenda complet des Events. Cette partie service a sensiblement facilité la tâche du visiteur dans une manifestation aussi éclatée qu'Expo.02 avec ses quatre sites.

c. Succès de la formule bilingue

Expo.02 se voulant une fête et une rencontre entre les diverses communautés linguistiques du pays, le «Journal» se devait de refléter cet esprit. Il a d'emblée opté pour une formule bilingue tout en respectant les sensibilités réciproques. Tablée sur la souplesse, cette formule a renoncé aux traductions systématiques pour s'adapter aux attentes des Romands et Alémaniques. Par exemple, il a fallu changer d'approche en présentant les spectacles de Joseph Gorgoni (Marie-Thérèse Porchet) ou Viktor Jacobbo, compte tenu de leur degré de notoriété presque nul au-delà de leur région linguistique.

Cette formule bilingue a été très appréciée. Grâce à un graphisme très lisible, personne ne s'est plaint d'avoir vu son confort de lecture altéré par le bilinguisme. Bien au contraire: les lecteurs ont apprécié une formule provoquant un dialogue entre Romands et Alémaniques. De plus, lors des Journées cantonales du Tessin et des Grisons, le «Journal» n'a pas hésité à titrer en italien et en romanche sur sa page de couverture pour marquer la présence de ces deux langues que le projet n'a pu retenir dans son concept pour des raisons financières.

d. Finances: conjoncture défavorable

Après la publication du rapport Hayek en 1999, le budget initial pour le «Journal» a été sensiblement réduit. C'est dire qu'un journal de l'Expo devait impérativement s'autofinancer en équilibrant ses comptes grâce à la publicité. A cet effet, Expo.02 a conclu un partenariat avec une agence spécialisée à Lausanne, prévoyant que cette dernière mette sur pied une cellule d'acquisition de la publicité qui a commencé à travailler en automne 2001.

Au départ, tout a bien marché. En trois mois, l'agence a reçu des réservations pour un million de francs (situation à fin janvier 2002). Partant de cette base réjouissante, le «Journal» a établi un premier budget de 1,9 million de francs. Malheureusement, la situation conjoncturelle s'est sensiblement dégradée en 2002, de sorte que de nombreux annonceurs ont réduit, voire annulé leurs réservations.

La situation ne s'améliorant pas au début de la parution du «Journal», Expo.02 et l'agence ont été contraints de revoir leurs ambitions à la baisse. Le budget a été sensiblement amputé. Le nombre de parutions du «Journal» par semaine a été réduit de six à trois, tandis que la rédaction s'est séparée de quatre journalistes. En revanche, le tirage et la distribu-

tion sont restés les mêmes afin de ne pas prêter le lecteur, qui a ainsi pu continuer à s'informer chaque jour grâce au «Journal».

Financièrement, il faut cependant noter que le «Journal», malgré les mesures de restructuration, n'a pas réussi à équilibrer ses comptes et boucle avec un déficit. Cela dit, le «Journal» a assuré une grosse promotion pour les Events d'une part, et pour les Sales (vente de souvenirs) d'autre part, qui ont bénéficié de pages de publicité gratuites pour près d'un million de francs.

Collaboration avec Coop

Au printemps 2001, le Département des Publications a signé un important accord de partenariat avec la Presse Coop et ses trois journaux hebdomadaires «Coopzeitung», «Coopération» et «Cooperazione», au tirage total de 2,2 millions d'exemplaires. Cet accord, qui permet de toucher le grand public, comprend deux volets. D'une part, Coop met gratuitement à disposition la page 2 de ses trois journaux, une prestation d'environ 1,5 million de francs si elle avait été facturée. D'autre part, elle prend la responsabilité d'éditer quatre encarts trimestriels dans ses journaux, permettant ainsi d'en réduire le coût de la distribution pour Expo.02

a. Page Coop

Chaque semaine du 15 mai 2001 au 30 octobre 2002, le Département des Publications a rédigé une page d'informations sur Expo.02, réalisée graphiquement par son Creative Center. Livrée «clé en main» dans ses trois versions allemande, française et italienne, cette page s'est d'abord concentrée sur le contenu de l'Expo en présentant ses 40 expositions et en brossant le portrait de ses concepteurs et collaborateurs. Dès l'ouverture le 15 mai 2002, elle a mis l'accent sur les reportages, mettant en évidence le vécu des visiteurs au sein d'Expo.02.

b. «02.News»

A quatre reprises, Expo a distribué un «tous ménages» en se servant comme support de distribution des trois journaux de la Presse Coop. Cet encart trilingue (allemand, français et italien) a ainsi atteint un tirage respectable de 2,2 millions d'exemplaires. Paraissant tous les trimestres, il a rythmé la communication de l'Expo, mettant à chaque fois l'accent sur un thème précis: le début de la vente des billets en octobre 01, la présentation du programme des Events en janvier 02, l'ouverture des portes en mai 02 et les offres spéciales en juillet 02. Utilisé à la fois comme instrument d'information et de marketing, il a vulgarisé le contenu d'Expo, essentiellement avant son démarrage.

Grâce au partenariat avec l'agence spécialisée, chargée de l'acquisition de la publicité, le magazine «02.News» a quasiment pu équilibrer ses comptes sur un budget total de 1,2 million de francs.

6.4.4 Livres et catalogues

Situation initiale

Le service Livres et catalogues avait pour tâche de concevoir les publications officielles d'Expo.02, telles que, par exemple, le guide ou le livre de l'Expo, de rechercher des éditeurs et de présider, en accord avec la direction du département, à la réalisation d'ouvrages. Agissant en qualité de directrice de la publication, Expo.02 décidait du contenu et de la forme. Et elle exécutait ces tâches sur mandat d'une maison d'édition qui,

pour sa part, devait s'occuper du marketing, des débouchés et de la vente.

Pour financer toutes ces publications, c'était à Expo.02 de trouver des éditeurs extérieurs à l'Exposition qui devaient, pour leur part, assumer entièrement les risques commerciaux. Au cours d'une première phase exploratoire, on a évalué les besoins, fixé les conditions cadres et défini les objectifs. Le tout a été ensuite mis sur le papier dans un document stratégique, achevé en novembre 2000. Cela fait, on a passé à la phase de planification. Élément important du processus d'organisation, le workshop stratégique au sein duquel, en collaboration avec des partenaires extérieurs, a été mis au point le programme des livres.

Objectif: le programme des livres

Différents éditeurs ont sondé l'aptitude du marché par rapport aux intérêts en jeu. Il en est résulté le programme suivant:

ImagiNation (CHF 70.–)	40 000 ex./juillet 2002 Tirages: en allemand, français, italien	Editions NZZ
Guide Expo (CHF15.–)	env. 350 000 ex./avril 2002 Tirages: en allemand, français, italien, anglais	Editions Werd

Réalisation et bilan

En décembre 2000, tant le guide que le grand livre d'Expo.02 étaient officiellement mis en chantier. A la fin du mois de janvier 2001, tant les Editions NZZ que la maison d'édition Werd présentaient une offre. La négociation d'un contrat avec Werd avançait à pas de géant, si bien que tout fut terminé en mai 2001 déjà. S'ensuivirent une planification détaillée, l'exacte définition des interfaces, l'organisation et la coordination de projets partiels. Dès l'été 2001, on pouvait passer à la phase de réalisation. Une fois les projets texte et graphisme acceptés, commença alors le travail de rédaction qui s'acheva le 30 novembre 2001. Le Guide officiel d'Expo.02 parut le 1er avril 2002. On en publia trois versions, chaque fois retravaillées, avec un tirage total de 375 000 exemplaires. Ce qui fait que, de toute l'histoire de l'édition helvétique, ce guide est l'ouvrage à plus fort tirage qui ait jamais été composé!

Le contrat d'édition détaillé conclu avec la NZZ suivit en mai 2002. Il prévoyait qu'Expo.02 était responsable de la rédaction, du contenu, du graphisme et des illustrations. Les versions de cet ouvrage en allemand et en français parurent le 25 juillet, la version italienne, y compris un résumé de huit pages en romanche, sortit le 28 septembre 2002.

Si l'on jette un regard rétrospectif sur le travail du chef du service livres/catalogues, on s'aperçoit surtout d'une chose: le fait de lancer et de réaliser des projets de livres dans le cadre structurel d'Expo.02 n'était pas forcément une question de possibilités mais bien de temps et d'argent! Premièrement, il fallut près de trois mois pour recueillir toutes les informations nécessaires et déclencher les mécanismes indispensables au sein même de l'Exposition nationale. Le Département des Publications venant tout juste de naître, il n'existait quasiment pas de structure à laquelle se référer – tout était nouveau, tout était possible. Ce qui certes rendait le travail intéressant et riche en responsabilités, mais également compliqué.

Une fois les lignes de force plus ou moins fixées, ce fut la méthode «workshop» qui s'avéra aussi performante qu'excellente. Nous avons convié les représentants du marché à participer à une table ronde pour sonder leurs intérêts. Cette façon d'opter pour un questionnement direct et ouvert, et donc un feedback immédiat, s'est également révélée très efficace au plan interne. Nous avons en effet évalué toutes les demandes de livres exprimées à l'intérieur de l'Expo (et elles étaient nombreuses) à la lumière des critères définis lors du workshop. Résultat: seules quelques idées de livre ont résisté...

Les principaux critères déterminant la réalisation du programme des livres ont été, d'une part, la chance qu'aurait chaque projet sur le marché et, d'autre part, les ressources en personnel, extrêmement serrées, du service Livres et catalogues.

La loi du marché: nous n'avons trouvé que des maisons d'éditions s'intéressant à des projets d'ouvrages adaptés au marché, donc avant tout commerciaux. Aucune maison d'édition ne pouvait ni ne voulait, en l'occurrence, courir un trop grand risque. Et, parce que 15 mois avant l'ouverture d'Expo.02, le succès de l'Exposition nationale était loin d'être garanti, les éditeurs potentiels se sont montrés très réticents, ne désirant pas de se brûler les doigts. Conséquences pour notre programme: aucune des petites publications originales envisagées par les différents départements n'a passé entre les mailles du filet et seuls les grands projets comme le livre et le guide de l'Expo ont trouvé grâce à leurs yeux.

On peut résumer ainsi les résultats obtenus: le livre de l'Expo ImagiNation et le Guide de l'Expo ont été réalisés en majeure partie sans émarger au budget d'Expo.02 et qu'ils se sont avérés (financièrement parlant) des projets très réussis aussi.

6.4.5 Vidéo et photos

a) Vidéos

Objectifs

Les cinq vidéos prévues à l'origine pour assurer la communication d'Expo.02 ont été réalisées et sont, jusqu'à la dernière, sorties dans les délais. La cinquième et dernière vidéo, qui s'est avérée un peu plus compliquée que prévu, a été terminée à la fin du mois de juillet 2002. En plus des vidéos programmées, on a également réalisé différentes vidéos supplémentaires:

2000	Vidéo 1	MakingExpo.02	allemand/français	VHS/DVD
2001	Vidéo 2	15 MAI 2002	allemand/français	VHS
	Vidéo 3	3 jours d'Expo.02	allemand/français italien/anglais	VHS/DVD
	3 jours d'Expo.02	Upgrade	allemand/français italien/anglais	VHS
	Expo.02	CMT Stuttgart	allemand	VHS
	Videoloop	CMT Stuttgart		DVD
	Expoclip	1re version	sans commentaires	VHS
	2002	Vidéo 4	Les Events	allemand/français
Expo.02		Architecture	sans commentaires	Matériel TV
Expoclip		2e version	sans commentaires	VHS/DVD
Liquid Crystal Life		Chillout-clip	pour la TV	
Vidéo 5		GENERATION.02	allemand/français	VHS/DVD
	Documentation Expo.02		italien/anglais	

Stratégie

A cause de la pression des délais et du budget serré, les vidéos ont été, pour la plupart, réalisées en mode Video-DJ. Pendant les 23 mois qu'a duré l'activité du département, le poste de rédacteur photo et vidéo à 80% a été dépassé en moyenne d'environ 30%.

Ce travail a représenté globalement:

97 jours de tournage, soit près de 80 heures de matière brute;

270 jours environ de postproduction;

60 jours environ consacrés à la conception et à l'administration.

Collaborateurs:

1 assistante photographe à 80%

1 cameraman freelance

1 designer freelance Special Effects

2 musiciens freelance

1 pilote de zepelin freelance.

Activités

Conception, tournage, découpage, mise en musique, participation aux séances du Comité éditorial.

Communication avec les assistants photographes.

Résultats: A l'exception d'une critique sévère concernant la première vidéo, l'écho a été très positif.

Evaluation générale

Exceptés quelques petits problèmes dus à des délais particulièrement serrés, le déroulement de la production, et cela pour tous les travaux, a été excellent.

b) Photos

Objectifs

Le service Photos au sein du Département des Publications a été créé pour la diffusion, l'archivage et la production des images de l'Exposition nationale.

Ce service a mis à disposition une banque d'images sur Internet, une rédaction photos et un réseau de photographes travaillant au mandat pour les différentes tâches à effectuer (reportage, architecture, publicité, etc.).

Stratégie

Le service Photos a dû répondre aux besoins de différentes directions et départements:

- utilisation pour les médias internes (Journal, 02.news, Internet)
- utilisation pour la presse: Département IRP
- utilisation à des fins publicitaires et promotionnelles: Direction Marketing
- utilisation pour des documentations, présentations, archives: toutes les directions/départements

Activités

Banque de données:

La banque de données a été conçue par une maison d'édition zurichoise. Elle existait physiquement à Zurich dans les locaux techniques de cette maison.

Activités principales:

- correction, préparation des images dans Photoshop, scannage
- gestion du contenu, rédaction image
- indexation en deux langues
- collaboration technique avec Ringier
- collaboration avec les responsables images des différents départements d'Expo.02
- collaboration avec le site Internet d'Expo.02
- Information, réponses aux questions techniques et rédactionnelles liées à la banque de données

L'accès à cette banque de données se fait sur Internet avec un mot de passe pour sa consultation comme pour son indexation. Néanmoins, une partie de celle-ci était mise à disposition du public via le site Internet d'Expo.02.

A l'interne d'Expo.02, la banque de données a été alimentée, entretenue et supervisée par la responsable photo du Département des Publications.

La Direction technique, la Direction artistique, la Direction Events et la Direction Exploitation géraient aussi leurs propres images.

Plus de 2'700 images ont été saisies dans ces trois différentes catégories:

Internet	1932 images	mises à disposition des médias et du public, diffusion sur le site officiel d'Expo.02. Accès public sans mot de passe.
Expo interne	516 images	mises à disposition des employés d'Expo.02 ayant un mot de passe. Images utilisables pour présentations, mais non libérées de droits.
Histoire de l'Expo	315 images	mises à disposition des personnes ayant reçu un mot de passe. Images à caractère historique (Expo.01, etc).

Rédaction photos

Activités principales:

- Rédaction image de la banque de données
- Service de rédaction photos auprès des journaux, agences de presse, agences de publicité
- Choix des images au sein d'Expo.02, réalisations de CD-Rom à usage interne et externe
- Définition d'une ligne visuelle cohérente avec l'image d'Expo.02.

Keyvisuals

A la demande du Comité éditorial, la rédaction photos a réalisé un CD-Rom contenant une sorte de «best of» extrait de la banque de données. Ces images ont été définies comme étant les images-clés ou icônes de tous les projets majeurs d'Expo.02.

Contenu:	158 images
Tirage:	800 exemplaires
Parution et mises à jour:	octobre 2001, février 2002, mai 2002

Photographes

Activités principales:

- Gestion et contacts avec les photographes
- Définition des mandats photographiques pour les différents départements
- Distribution du travail aux photographes, définition des buts, tarifs etc.
- Contrôle du travail
- Questions liées aux droits d'auteur, collaboration avec le Département juridique
- Questions techniques, rédactionnelles
- Livraison du travail.

Une collaboration régulière a été établie avec différents photographes. Beaucoup d'autres photographes ont collaboré avec Expo.02, chaque projet ayant liberté de mandat.

Appréciation générale

La banque de données a été créée afin de permettre une diffusion efficace des différentes images produites par Expo.02, tant en Suisse qu'à l'étranger. En conséquence, le support digital ainsi que la décision de mettre cette banque de données sur le réseau Internet s'est avérée simple et efficace. Le taux de fréquentation de celle-ci a été bon, permettant à des médias du monde entier de télécharger des documents visuels.

6.4.6 Infomanagement

Objectifs

Le but du secteur «Infomanagement» était de fournir en tout temps les informations utiles et nécessaires aux visiteurs. Une information fonctionnelle des visiteurs sur place comme lors de leur voyage aller et retour a beaucoup contribué au succès de l'Exposition nationale. Bien des difficultés ont aussi été surmontées (expositions fermées, concerts reportés, files d'attente, etc.) par le fait que les gens ont été avertis à temps et se sont vu proposer des solutions de rechange.

Une grande partie de l'information devait aider les visiteurs à s'orienter facilement sur le site et à trouver sans problème les destinations fléchées. Des panneaux fonctionnels ont non seulement répondu à la demande des visiteurs avides de renseignements, mais aussi attisé la curiosité des gens en leur donnant envie d'en découvrir davantage. Un système de fléchage simple et convivial, ainsi qu'un personnel aimable et compétent, ont largement contribué à diffuser une ambiance agréable sur les arteplages.

Stratégie

Pour assurer une information sérieuse, il a d'abord fallu déterminer quand les visiteurs recherchent tel renseignement, puis compléter les médias prévus ou déjà existants (entre autres le site Internet et le «Journal» d'Expo.02) avec ceux qui manquaient encore (entre autres affichage LED et système d'information des visiteurs pour les pavillons, soit l'Infopool).

Afin de pouvoir profiter au maximum de leur journée à Expo.02, les visiteurs ont eu besoin d'informations continues sur des événements tels qu'Events, offres spéciales, actions et services proposés sur les cinq arteplages.

Une base de données centrale a été élaborée en réponse à tous ces besoins: l'Infopool d'Expo.02 fournissait en permanence les données les plus récentes aux divers médias.

Ces données n'ont été saisies et enregistrées qu'une seule fois, ce qui a permis d'éviter les doublons et de s'assurer que les médias utilisaient tous les mêmes informations. Des renseignements actuels et homogènes ont ainsi pu être garantis en tout temps aux visiteurs d'Expo.02. En l'espace de 5 à 10 minutes, les changements, contretemps et imprévus ont ainsi été signalés de façon homogène à tous les systèmes d'information rattachés au réseau.

Pendant la durée de l'Exposition nationale, l'Infopool d'Expo.02 a renseigné une vingtaine de médias différents.

Médias internes à Expo.02:

- Pavillons d'information sur les quatre arteplages
- Centre médias d'Expo.02 à Bienne
- Site Internet d'Expo.02
- Centraux téléphoniques d'Expo.02 (SDM à Zurich et Extratel à Bâle)
- Porte-voix du central téléphonique d'Expo.02 (Invoxis)
- Système d'affichage LED sur les arteplages
- Terminaux à écran tactile sur les arteplages
- Divers produits imprimés internes (tel que le «Journal» et le Guide d'Expo.02).

Médias externes à Expo.02:

- Sites Internet des divers partenaires
- Central téléphonique du TicketCorner
- Central téléphonique des CFF
- Offices du tourisme des villes arteplages
- Quotidiens nationaux & internationaux
- Télétext national
- Radio nationale & internationale
- Télévision nationale & internationale
- Services SMS & WAP de Swisscom et d'Orange.

L'Infopool d'Expo.02 se subdivise en deux applications destinées l'une à l'équipe rédactionnelle et l'autre aux visiteurs. Tandis que la première sert à entrer les données dans la banque de données de l'Infopool, la seconde permet de les afficher. Les deux applications ont été mises au point en tenant compte des directives en vigueur dans le domaine de la programmation. On a spécialement tenu à ce que l'ensemble du système puisse aussi être utilisé à d'autres fins ou dans d'autres domaines thématiques sans que cela entraîne de grands suppléments de coût, ou ne limite les possibilités d'entretien des logiciels. Résultat: un système modulaire, capable de s'adapter facilement aux domaines les plus divers et qui utilise en priorité des produits standard de Microsoft tels que MS Access, MS SQL-Server et MS Internet Explorer.

Le système d'information des visiteurs a été développé en tant qu'application permettant la consultation par divers utilisateurs internes et externes. Cette application a ainsi été aménagée sur les standards d'Expo grâce à l'utilisation d'Internet Explorer 5.5 et plus.

Il a surtout fallu garantir une utilisation du système d'information des visiteurs aussi simple que possible et ne nécessitant pas un long mode d'emploi pour des utilisateurs tels que le personnel des pavillons d'information ou du central téléphonique. Un minimum d'expérience en matière de recherche sur Internet permettait de s'y retrouver rapidement dans l'Infopool d'Expo.02. Le besoin de formation est donc resté assez limité, ce qui est indispensable quand on recourt aux services de près de 500 collaborateurs sur place qui utilisent le système pendant toute la durée d'Expo.02, avec les fluctuations de personnel habituelles pour ce genre de manifestation.

Activités

Les informations introduites dans l'Infopool d'Expo.02 ont été rassemblées et gérées par une équipe rédactionnelle centrale. Il s'agit d'informations sur la manifestation elle-même, par exemple sur les Events (manifes-

tations culturelles) et expositions, mais aussi d'informations touristiques sur la région des Trois-Lacs, englobant par exemple les curiosités, les chambres d'hôtel libres et les spectacles prévus dans les villes arteplages.

Les 12 membres de l'équipe rédactionnelle se sont relayés pour couvrir l'événement de 8 à 24 h. Les informations ont été introduites dans l'Infopool en deux, voire quatre langues. L'équipe a travaillé en contact étroit avec les divers Comités de conduite des arteplages (CCA), ainsi qu'avec tous les projets en rapport avec l'information et les services aux visiteurs.

À cet égard, la collaboration avec le secteur «Accueil» mérite tout spécialement d'être relevée. Ces zones de recoupement entre quelque 30 interfaces internes et externes ont permis une information globale et actuelle des visiteurs.

L'équipe centralisée à Neuchâtel a exploité l'Infopool et les 37 panneaux d'affichage LED sur les arteplages. Chaque heure, une quarantaine de textes ont défilé sur l'affichage LED des différents arteplages. D'où un total de quelques 360 indications par jour et par arteplage sur les manifestations, services et conseils aux visiteurs.

Les équipes qui ont travaillé en rotation comportaient toujours au moins une personne de langue allemande et une autre de langue française, afin de garantir en permanence une information en deux langues. Lors de journées telles que la Journée cantonale du Tessin, on a en outre veillé à assurer l'information aussi en italien.

En principe, la règle voulait qu'un collaborateur de l'infomanagement soit toujours atteignable pendant les heures d'ouverture des arteplages. Pour simplifier le travail, un collaborateur s'est chargé de l'encadrement de deux arteplages et a donc été l'interlocuteur des CCA ou RP (responsables de projet) pendant la durée de son travail. L'Arteplage mobile du Jura a été subordonné à l'un ou à l'autre selon le déroulement de la journée et le volume de travail.

L'équipe ne s'est pas contentée d'enregistrer des messages LED. Elle était également chargée de répondre aux questions du central téléphonique et du personnel du pavillon d'information et d'introduire immédiatement toutes les modifications (par exemple une prolongation des heures d'ouverture ou un changement dans le prix des billets) dans l'Infopool.

Le volume de travail des collaborateurs a continuellement diminué au fil de la manifestation. Au début, les équipes comptaient généralement trois à quatre personnes (deux à trois assistants plus un responsable). Vers la fin de l'Exposition nationale, un effectif de deux assistants et d'un responsable suffisait amplement.

L'affichage de la durée d'attente pour chaque exposition a aussi été une composante importante de l'information sur place. C'est l'équipe de la Direction Exploitation responsable de gérer la foule qui s'est chargée d'introduire ces données dans l'Infopool. Comme les files d'attente n'ont cessé de s'allonger, ce service est devenu indispensable vers la fin de l'Exposition nationale, afin que les visiteurs aient malgré tout la possibilité d'utiliser au mieux le temps passé sur les arteplages.

En tant que membre du Comité de conduite opérationnelle (CCO), la direction de l'équipe d'infomanagement a été en contact direct et permanent avec la Direction Exploitation.

Chiffres et faits

Au total, des informations sur 16 domaines thématiques différents ont été saisies dans l'Infopool. Il s'agissait d'informations générales, de descriptions d'artéplage, de descriptions d'exposition, d'informations portant sur le management des plaintes, les Events, la réservation du service d'accompagnement de Handicap.02, les questions les plus fréquemment posées (FAQ), les lieux de manifestation ou d'exposition, les restaurants, les services, les sponsors, les textes destinés aux présentoirs, les visites guidées, les transports et les temps d'attente.

Les descriptions relatives à ces domaines thématiques ont généralement été saisies sous la forme d'un texte court (max. 1000 signes) et d'un long texte (max. 4000 signes) en au moins deux langues (français/allemand) et parfois même cinq (allemand /français/italien/romanche/anglais).

La Direction Events a directement saisi les informations relatives aux quelque 13'500 Events orchestrés pendant Expo.02 dans un logiciel spécial de gestion de la manifestation intitulé „Artifax“. Ces données ont été automatiquement transmises à l'Infopool par le biais d'une interface technique développée et actualisée toutes les heures.

Entre la première utilisation du système d'information des visiteurs en octobre 2001, date du début de l'exploitation du central téléphonique, et la fin d'Expo.02, le système d'information des visiteurs a été consulté environ 150'000 fois.

Résultats

L'exploitation de l'infomanagement a fonctionné sans friction. L'intégration de la Direction Exploitation au CCO a d'une part permis de participer activement aux processus d'exploitation pour garantir aux visiteurs une information d'actualité, d'autre part offert à la Direction Exploitation la possibilité de signaler directement au public les dérangements et incidents d'exploitation, afin de garantir aussi la sécurité sur les cinq artéplages.

Grâce au central téléphonique et aux informations d'actualité dispensées sur les sites, les visiteurs ont été renseignés à temps sur les reports, annulations ou défaillances techniques, ce qui a permis de prévenir une possible critique.

Dans le domaine Informatique et Télécommunications (IT), on est resté très en dessous du budget prévu pour l'infomanagement (voir aussi à ce sujet le rapport final du secteur IT). Dans le domaine de l'exploitation et des produits imprimés, le budget a également été respecté, parfois avec de la marge.

Commentaire

L'information des visiteurs d'Expo.02 a beaucoup appris des erreurs de l'Exposition universelle qui s'est tenue à Hanovre en l'an 2000. Dès la planification, on a renoncé aux coûteux terminaux à écran tactile, au profit d'une information simple et proche des visiteurs.

Même l'Infopool en tant que banque de données avait pour but d'être aussi simple que possible, afin de faciliter la tâche à l'équipe rédactionnelle, mais aussi pour assurer le travail du personnel du central téléphonique et des points d'information internes ou externes (comme les offices du tourisme).

Comme à Hanovre, c'est la gestion des Events qui s'est révélée être la plus difficile. Le problème tient entre autres à l'énorme quantité de données et d'informations. En effet, 13 500 manifestations signifient 13'500 indications d'heure et de lieu, de prix d'entrée (ou d'entrée gratuite), mais aussi 13'500 fois la possibilité que l'Event soit reporté, annulé ou déplacé.

On ne peut jamais être assez attentif à cette zone de recoupement. D'autant plus que même à Expo.02, on a rassemblé deux banques de données différentes, afin qu'un maximum de données ne doivent justement être saisies qu'une seule fois. Mais dans la pratique, cela implique un grand défi technique et une collaboration très étroite.

Des zones de recoupement étroites avec les responsables sur les artepages ont finalement assuré que les visiteurs puissent à tout moment être tenus au courant des éventuelles modifications.

Il s'est également avéré payant de recourir à des produits et systèmes déjà éprouvés sans trop se soucier d'être aussi moderne que possible. À Hanovre, le premier ou les deux premiers mois d'exploitation ont été «une phase de test et de correction» qui a causé beaucoup de pertes et de problèmes.

La phase test d'Expo.02 a pu être terminée avant l'ouverture. L'Infopool était même en exploitation dès le début octobre 2001 (ouverture du central téléphonique). Pendant les cinq mois qu'a duré la phase d'exploitation d'Expo.02, il n'y a pas eu une seule panne notable et l'information des visiteurs a pu être garantie sans discontinuer.

La saisie centrale de toutes les données importantes pour les visiteurs dans une banque de données permet de servir globalement et très simplement tous les médias et prestataires de service qui s'intéressent à des informations actuelles.

Voici pour conclure un commentaire de l'exploitant d'un central téléphonique à Bâle au sujet de l'Infopool d'Expo.02: «L'évaluation globale est très positive et nous sommes reconnaissants de pouvoir utiliser l'Infopool. Nous ne pouvons plus envisager de nous passer de cet instrument de travail pour le projet Expo.02!»

6.4.7 Service des traductions

Préambule

Consciente des particularités linguistiques et de la diversité culturelle de la Suisse, Expo.02 se devait de représenter chacune des quatre langues nationales au sein de la manifestation. Les besoins étaient immenses: du simple courrier au livre officiel, du site Internet aux brochures marketing, modes d'emploi, présentations du projet, informations générales, articles de presse, textes d'exposition, CD Rom et affiches. Chaque département et chaque langue étaient concernés.

Jusqu'à juin 2000, l'ensemble des traductions était assuré par une entreprise externe, située à Lausanne. Les résultats n'étant que moyennement satisfaisants, Expo.02 a cherché une autre solution. Dès juin 2000, à la mise en place du Département des Publications, un sondage des besoins auprès de tous les collaborateurs a révélé la nécessité, tant qualitative que quantitative, de mettre sur pied un service des traductions au sein même des bureaux d'Expo.02, un service qui serait un véritable interlocuteur linguistique pour tous les collaborateurs et mandataires et une plaque tournante pour l'ensemble des traductions du projet.

Objectifs

Sur la base de ce sondage, nous avons effectué un calcul des probabilités. Celui-ci démontrait que notre objectif, soit obtenir des travaux de meilleure qualité dans le respect de délais parfois extrêmement courts, serait atteint à tous niveaux en internalisant le service.

Cela signifiait qu'en modifiant le tarif horaire pratiqué jusqu'ici en tarif ligne (de 3.– francs à 3.50 par ligne de 55 frappes selon le délai et degré de difficulté du texte), on pourrait mettre sur pied un réseau efficace de traducteurs indépendants dans les quatre langues. On pourrait en outre créer un poste pour la gestion courante des traductions par lequel passeraient toutes les demandes des collaborateurs. Ce service serait aussi en mesure d'assurer à la fois un lectorat de toutes les traductions francophones et de tenir un glossaire général en cinq langues à l'attention des traducteurs et collaborateurs.

Quel était notre objectif ? Faire en sorte que le passage d'une langue à une autre soit aussi le miroir du respect qu'Expo.02 portait aux différentes cultures linguistiques du pays. Il s'agissait donc moins de traduire que d'adapter. Et pour ce faire, nous devions «accompagner» nos futurs traducteurs, faire en sorte que leur savoir sur le projet augmente au fur et à mesure de sa préparation en veillant à ce que chaque traducteur travaille si possible toujours dans le même domaine ou pour les mêmes départements.

Activités

Après avoir formulé un questionnaire sur leurs disponibilités et leurs domaines de prédilection, nous avons pris contact avec les traducteurs allemand/français, français/allemand, français-allemand/italien, français-allemand/anglais membres de l'Association suisse des traducteurs, terminologues et interprètes, l'ASTTI, ainsi qu'avec quelques entreprises en mesure de répondre à des besoins très spécifiques, tel le domaine juridique. Nombre d'entre eux ont répondu positivement à notre appel. Pour le romanche, dont nous pensions qu'il était indispensable qu'il soit présent à Expo.02, le Département des Publications a pris contact avec la Ligue romanche et le canton des Grisons. Avec eux, il a passé un accord qui nous mettait à disposition un à deux traducteurs diplômés et prévoyait des traductions pour notre site Internet, pour nos brochures d'information et autres documentations.

Afin de définir quel traducteur travaillerait dans quel domaine, nous avons «testé» leurs qualités par l'envoi d'un ou deux travaux. Très rapidement, nous avons su à qui nous adresser pour chacune des demandes qui nous étaient transmises. C'est ainsi qu'en octobre 2000, notre service était performant en français, allemand, italien, romanche et anglais.

Parallèlement, nous avons informé l'ensemble des collaborateurs de la création du nouveau service par lequel transiteraient dorénavant obligatoirement tous les travaux, ce qui nous permettait de mieux gérer les dépenses engagées en relevant, traduction après traduction, les coûts de celles-ci pour chaque Département. En élaborant nos glossaires, nous avons fixé certaines règles graphiques et linguistiques qui seraient dès lors utilisées dans tous les textes.

Certaines directions (Events et Exploitation) ont toutefois souhaité poursuivre leur excellente collaboration déjà engagée auparavant avec certains traducteurs ou, eu égard au très grand nombre de travaux à effectuer, gérer eux-mêmes leur propre réseau. Nous savions toutefois qui travaillait pour ces directions et quelle était la rémunération pratiquée (montants fixés par Expo.02).

Dès le printemps 2001, il s'est avéré nécessaire d'avoir un responsable pour tous les travaux de langue italienne dont le nombre était en constante augmentation: le Guide Officiel d'Expo.02, notre site Internet, les brochures marketing, et autres publications étaient en effet également traduits en italien.

Outre sa fonction d'interlocuteur linguistique répondant chaque jour à de nombreuses demandes de relectures, de corrections, de recherche et de très rapides traductions, notre service a géré pour tous les départements des milliers de travaux répartis sur la base de postes à 100% de la manière suivante:

Allemand > français:	12 traducteurs à 30%, soit 3,6 postes à 100%
Français > allemand:	9 traducteurs à 25%, soit 2,25 postes à 100%
Français > italien:	3 traducteurs à 30%, soit env. 1 poste à 100%
Français/allemand > italien:	3 traducteurs à 46%, soit env. 1,5 poste à 100%
Français > anglais:	2 traducteurs à 50%, soit 1 poste à 100%
Allemand > anglais:	2 traducteurs à 35%, soit 1 poste à 70%
Allemand/français > romanche:	2 traductrices à 120%, soit 1,2 postes à 100%

Résumé:

Notre service était donc composé de:

1. 3 collaboratrices internes, dont 2 traductrices (allemand > français et français > italien) pour 3 postes à 100%
2. 33 traductrices et traducteurs externes pour 11,5 postes de travail à 100%, toutes langues confondues

soit au total 14,5 postes à 100%.

Les trois collaboratrices internes ont, pour leur part, surtout traduit et assuré le lectorat en français, allemand, italien et anglais des textes destinés à être publiés (brochures, page hebdomadaire Coop, site Internet, Guide officiel d'Expo.02, le livre officiel ImagiNation, etc.).

Résultats

En effectuant une brève évaluation du fonctionnement financier et qualitatif du nouveau service à l'été 2001, on constatait déjà une très

nette amélioration de la qualité des travaux et la diminution pour moitié des coûts engendrés par ceux-ci pour le même nombre de mois de la période précédente. Les résultats nous encourageaient donc à poursuivre dans cette voie. Au fil du temps, la confiance s'est installée entre la majorité des collaborateurs d'Expo.02 et les compétences que notre service leur mettait à disposition, ce qui au cours de la préparation du projet, a considérablement simplifié le travail de chacun, nous permettant ainsi de nous consacrer à davantage de textes, en particulier à la réalisation des deux ouvrages officiels d'Expo.02: le Guide (paru en 4 langues) et ImagiNation (paru en 3 langues), le livre officiel de la manifestation.

Conclusions

En fin de parcours, nous constatons que notre persévérance nous a permis d'atteindre la plupart de nos objectifs. Chacune des langues nationales, ainsi que l'anglais, était représentée, même si parfois, pour des raisons financières ou pour les textes d'expositions dont notre service n'était pas en charge, on a pu regretter ici et là le manque de représentation de l'italien et du romanche.

Notre manière de constituer notre réseau, mais aussi les travaux réalisés par notre service, qui visaient au respect des cultures linguistiques, a permis d'éviter en grande partie l'écueil du «langage fédéral»; chaque visiteur pouvait s'informer dans sa propre langue sans avoir le sentiment qu'elle avait été négligée. Pour notre service, eu égard à la constante pression des délais et aux difficultés rencontrées pour certains travaux (livres ou signalétique par exemple), nous considérons que les résultats obtenus sont un succès.

6.4.8 La présence du romanche à Expo.02

Introduction

Quelle place accorder à la langue romanche à Expo.02? En 2000, cette question a suscité un débat animé au sein du Département des Publications. Compte tenu d'un budget restreint, la crainte était grande de réduire le romanche à la portion congrue et d'en faire un exercice alibi. Fort heureusement, il n'en a rien été. D'une part, la Direction générale a approuvé un concept des langues affirmant une communication du contenu de l'Expo en cinq langues: les quatre langues nationales et l'anglais, étant entendu que l'anglais ne devait pas être privilégiée au détriment de l'une des quatre premières. D'autre part, le canton des Grisons, la Lia Rumantscha et Expo.02 ont décidé de collaborer pour trouver une solution financière. Ces trois parties ont signé, en décembre 2000, un accord sur l'utilisation du romanche lors de la future Exposition nationale. Selon cet accord, les trois parties participent chacune pour un tiers aux coûts de publications et de traduction. Cadre initial: 100'000 francs, somme pouvant passer à 150'000 francs au maximum.

Une communication touchant tous les médias

La collaboration s'est déroulée dans les domaines suivants:

Signalétique

Sur les quatre sites d'Expo.02, les panneaux d'indication ont été traduits en cinq langues, sans hiérarchie entre elles. En arrivant à l'Expo, le visiteur, qu'il soit suisse, américain ou chinois, a tout de suite eu l'impression de se trouver dans un pays d'une rare diversité linguistique.

Documentation sur place

Sur de grands panneaux blancs de format B5, les 40 expositions ont toutes été présentées en cinq langues, donc aussi en romanche. En se plaçant dans la file d'attente, le visiteur a pu prendre connaissance du contenu du pavillon grâce à une courte description du contenu de l'exposition, de ses concepteurs et de ses partenaires. De plus, tous les textes supports des huit expositions de la Confédération et des cantons, lisibles à l'intérieur des pavillons, ont aussi été traduits en romanche.

Brochures, édition spéciale, affiches

Expo.02 a édité ses plus importantes publications en romanche, à l'exception du guide de 400 pages, dont la traduction aurait nécessité d'importants moyens financiers et en personnel, ce qui aurait fait exploser le cadre de l'accord tripartite.

- En septembre 2001 a paru la brochure «Expo.02, vegni cun nus », tirée à 5000 exemplaires, qui a été envoyée à plus de 300 adresses fournies par la Lia Rumantscha.
- En mars 2002 est sorti, à 10'000 exemplaires également, «Ticket – Vossa visita à l'Expo.02», une brochure distribuée gratuitement à tout visiteur achetant un billet.
- Le 10 mai, le journal romanche de Coire «La Quotidiana» a réalisé une édition spéciale de 16 pages en collaboration avec Expo.02. Cette édition a été distribuée dans tous les ménages de la partie romanche du canton des Grisons. Expo.02 y a participé financièrement à raison d'un montant de 10'000 francs.
- A fin septembre, en collaboration avec un éditeur tessinois, Expo.02 a publié une version italienne de son grand livre souvenir «Imagination» de 300 pages. Cette édition a été complétée par un résumé de huit pages en romanche, de manière à prendre en compte toutes les langues nationales.
- Lors d'une campagne réalisée vers la fin de l'Expo, la Direction du marketing a édité 1000 affiches en romanche pour inciter les gens à visiter une dernière fois l'Exposition nationale.

Internet-Journal

Le site www.expo.02.ch était le média le plus actuel et le plus rapide du Département des Publications. L'accord tripartite prévoyait d'offrir aux internautes de 80 à 100 pages actualisées régulièrement. Or, la rédaction du site a largement dépassé le but en réalisant quelque 300 pages d'informations.

Expo.02 a de plus sorti un «Journal» de format tabloïd, tiré de 30'000 à 60'000 exemplaires selon les éditions. Distribué gratuitement dans les trains à destination d'Expo.02 par une trentaine de «scouts» et à 40 endroits des quatre arteplages, ce journal était bilingue (allemand-français) pour des raisons financières. Lors de la journée cantonale des Grisons qui s'est déroulée le 31 août 2002, le «Journal» s'est cependant ouvert au romanche sur quatre pages, dont celle de couverture.

Finances

L'accord tripartite portait sur une somme initiale de 100'000 francs, prise en charge pour un tiers par Expo.02, pour un deuxième tiers par le canton des Grisons et pour un dernier tiers par la Lia Rumantscha (en principe sous forme de traductions uniquement). Cette somme cadre pouvait être portée à 150'000 francs si les parties en décidaient ainsi en fonction des nécessités. Cela n'a pas été nécessaire.

Conclusion

En automne 2000, la Direction générale d'Expo.02 a approuvé un «concept des langues» intégrant le romanche dans sa communication. Ce premier document a incité toutes les Directions à appliquer ce concept en prenant parfois à leur charge tout ou partie des frais engendrés par les langues minoritaires, ce qui fait qu'il est difficile d'évaluer exactement la somme consacrée au romanche. Une chose est sûre. Ce concept ne fut qu'un premier pas. Signé en décembre 2000, c'est l'accord tripartite avec le canton des Grisons et la Lia Rumantscha qui a définitivement permis de résoudre la délicate question financière.

Grâce à la grande souplesse de la structure de fonctionnement, mais aussi des collaborateurs impliqués par l'accord, il a donc été possible d'assurer la présence du romanche avec un minimum d'argent. A la base de ce succès, plus que l'argent, c'est donc la volonté des trois parties de collaborer qui a été décisive. Grâce à cette volonté commune, jamais de toute son histoire l'Exposition nationale n'aura été aussi plurilingue qu'à Expo.02!

6.5 PROTOCOLE

6.5.1 Comment et pourquoi le protocole

Le Département du protocole a été l'un des derniers services créés par Expo.02. Il prenait le relais d'un ambitieux projet qui visait en premier lieu à offrir un produit haut de gamme pour VIP payants, mais aussi et parallèlement, à assurer l'accueil des propres invités d'Expo.02. Ce projet fut abandonné lorsqu'il apparut qu'il ne pouvait pas être rentable. La nécessité d'assurer un accueil et un environnement de qualité aux personnalités invitées par Expo.02 ainsi qu'aux partenaires demeurait toutefois. Ainsi est née l'idée de créer une cellule «protocole». Le service a pu commencer à fonctionner dès le 1er novembre 2001.

6.5.2 Phase pré-opérationnelle (1er novembre 2001 au 14 mai 2002)

Les tâches les plus urgentes du département ont été:

1. de définir un concept général;
2. de suivre la réalisation de l'infrastructure sur les quatre arteploges;
3. de mettre au point un concept d'exploitation de ces structures et de préciser les règles de l'accueil;
4. de recruter et de former le personnel nécessaire au bon fonctionnement du service;
5. de participer à l'organisation de la journée d'ouverture.

6.5.2.1 Concept général

Expo.02 étant répartie sur 4 arteploges, on a une centrale basée à Neuchâtel et dotée de fonctions d'état-major: elle était en particulier chargée des contacts avec les autorités, de la coordination du travail sur les arteploges et de la gestion du système de réservations. De cette centrale devaient dépendre 4 structures d'accueil opérationnelles distinctes (les salons) qui disposeraient de collaborateurs en mesure d'assurer un service de haute qualité pendant 159 jours, à une cadence de 12 heures par jours, et de sept jours sur sept.

6.5.2.2 Infrastructure et logistique

Les 4 salons: la conception et la réalisation de ces infrastructures a été confiée à une architecte d'intérieur zurichoise qui a travaillé en étroite coopération avec la Direction technique. Chaque salon a reçu une personnalité très typée, correspondant à l'ambiance particulière à chaque arteploges. Voici les caractéristiques des infrastructures:

Surface	Bienne 180m ² , Morat 200m ² , Neuchâtel et Yverdon 120m ²
Aménagement permanent:	Réception offrant un poste de travail Vestiaire non gardé Bar avec possibilité de s'asseoir (10-20 places) Salon avec 15 places sur fauteuils et canapés et 5 tables avec 20 chaises et possibilité d'installer un paravent Terrasse couverte offrant environ 20 places assises

Locaux de service:	Office 5m2 (vaisselle, etc.) Entrepôt de meuble 5–10 m2 (chaises, tables)
Technique	Chaque salon est équipé de deux téléphones, fixe et sans fil, ainsi que d'une connexion internet.
Toilette	privé VIP
Heures d'ouverture	après modification des heures ouverture arteplage de 09h00 à 20h00.

6.5.2.3 Concept d'exploitation

L'accueil standard dans les salons est conçu, pour les groupes, comme une mini-réception d'une durée de 30 minutes au maximum, avec, à la discrétion des services d'Expo, quelques paroles de bienvenue ou un briefing. Pour les invités individuels, le personnel se mettait à disposition selon la demande. Sont offerts: vins suisses, bière suisse, café, thé, eaux minérales, jus, accompagnés de viennoiseries (matin) et de canapés salés (dès midi).

Procédures d'accueil:

Pour que la qualité de l'accueil soit uniforme sur les quatre arteplages, des règles de procédures ont été élaborés:

- Procédure réservée aux VVIP (autorités fédérales, hôtes étrangers annoncés par le protocole fédéral, etc.) L'arrivée de ces personnes est organisée en collaboration étroite avec les services du protocole fédéral et la sécurité. Les détails d'un tel protocole sont réglés de cas en cas, mais, en général, ils prévoient un accueil par le chef du protocole devant l'arteplage.
- Procédure appliquée à toute personne munie d'une invitation. Ces personnes se présentent au salon où elles sont attendues et accueillies par le personnel du protocole. Après un rafraîchissement, elles sont prises en charge par un guide du protocole afin de découvrir l'univers de l'arteplage.

Dans chaque cas, l'invitation est un «paquet» incluant l'entrée à Expo.02, la réception au salon, une visite guidée à la carte avec Easy-access, voire les transports d'un arteplage à l'autre à bord d'une navette Iris.

- Procédures exceptionnelles: La Journée d'ouverture, les Journées cantonales, le 1er août, la Journée de clôture, les célébrations diverses (Journée de la musique, etc.) attirent entre 200 et 2000 invités: le protocole est donc mis au point «à la carte» en coopération avec les organisateurs. Il est en particulier prévu que lors des Journées cantonales, la responsabilité du protocole soit laissée à la Chancellerie cantonale concernée, Expo.02 se bornant alors à mettre ses structures et son personnel à disposition.

Ces procédures sont appliquées avec souplesse selon les cas.

6.5.2.4. Personnel

Au siège central:

A partir de janvier/février 2002, la centrale du protocole a fonctionné avec 7 personnes:

- 1 chef du protocole, (pour des raisons d'économie, on a renoncé à engager un remplaçant du chef du protocole, comme cela avait été initialement prévu)
- 1 chef de la logistique
- 1 adjoint au chef de la logistique
- 2 employées administratives
- 2 stagiaires d'une école hôtelière.

Sur chaque arteplage:

Pour la mise en œuvre de ses objectifs, le Département du protocole a constitué des équipes (poste de travail) standard dès le 6 mai 2002 sur les arteplages:

1. Responsable du protocole
2. Hôte(sse) leader
3. 2 hôtes(ses)/stagiaires (accueil, bar, service)
4. Guide du protocole.

Vu les heures d'ouverture (12 heures par jour et 7 jours sur 7), ces chiffres sont donc à multiplier par un facteur de 2 environ. En tout, le département a occupé 58 personnes

Les responsables ont été recrutés parmi les retraités du Département des Affaires étrangères, mais aussi parmi les anciens cadres d'entreprises et même l'Armée. Les hôtes(ses) leaders sont venues du secteur tourisme/hôtellerie, mais aussi des branches commerciales avec tout une expérience de la gestion et de l'organisation d'une équipe. Une partie importante des hôtes(ses) a pu être recrutée grâce à un arrangement passé avec les écoles hôtelières de Suisse. Cet accord a permis d'offrir à de nombreux jeunes étudiants et étudiantes de ces établissements la possibilité de faire leur stage pratique à Expo. Les guides étaient des personnes plus âgées, cultivées et ayant le goût du travail indépendant.

L'ensemble du personnel a suivi un cours de formation d'une semaine au début du mois de mai 2002. Le soin pris lors de la sélection ainsi que le sérieux de ce travail de préparation ont été les deux garants de la qualité du service fourni par le Protocole durant les 159 jours d'exploitation.

5. Organisation de la journée d'ouverture

L'organisation de la journée d'ouverture était une tâche particulièrement complexe sous la responsabilité d'un département autonome de l'organisation «d'événements»: il fallait en effet régler le scénario de l'arrivée de 3'300 personnes sur les 4 arteplages et particulièrement 2'200 à Neuchâtel pour la cérémonie d'ouverture proprement dite, puis délocaliser ces invités sur les 4 arteplages pour un dîner qui était lui-même suivi du spectacle. La présence du Conseil fédéral in corpore, des représentants des autres autorités fédérales, mais aussi des cantons et villes qui ont organisé Expo.02 ainsi que du corps diplomatique ont cependant induit une coopération constante avec le Protocole, en particulier pour l'accueil, le placement et l'accompagnement des personnalités les plus importantes. D'autre part la liste des invités, l'envoi des pré-invitations et des invitations a été piloté par le Département du protocole.

La journée d'ouverture a donc occupé le Département du protocole en parallèle avec la mise en place de l'instrument qui allait devoir fonctionner pendant 159 jours.

6.5.3 159 jours d'exploitation

Une fréquentation modeste des salons au début a donné l'occasion de roder les structures et les procédures – mis en place relativement tard, soit le 6 mai 2002. Cette phase de mise en place a duré environ trois semaines. Par la suite, une certaine routine s'est installée qui a permis à la centrale de concentrer ses efforts sur le contrôle et l'amélioration constante de la qualité de l'accueil. Voici les statistiques mensuelles de fréquentation des salons:

Total Arteplages	
mai	1000
juin	2619
juillet	3493
août	4873
septembre	5921
octobre	3826
tous les arteplages TOTAL	21732

Ces chiffres ne reflètent naturellement qu'imparfaitement l'intensité du travail accompli. S'il y a eu des journées calmes, chacun des salons a connu des moments d'intense activité: l'ouverture et la clôture d'Expo.02 ont été de tels moments, mais aussi chacune des Journées cantonales, le 1er août, la Journée des Suisses de l'Etranger, ou encore celles des Régions et de l'Europe.

Le service du protocole a émis 356 badges saison ainsi que 5'717 badges d'un jour. Un grand nombre des invités a été invité soit par les diverses directions, soit faisaient partie d'un contrat de billet d'entrée tel que les Journées cantonales.

6.5.3.1 Politique

Par rapport à la globalité des invités reçus, ceux du secteur politique (représentants étrangers, Confédération, canton, ville, Armée) représentaient environ 50%.

Parmi les personnalités suisses reçues, il convient de mentionner tous les membres du Conseil fédéral dont certains sont même devenus des familiers de nos arteplages. Il y a aussi eu, naturellement, les autorités de pratiquement tous les cantons, qu'ils soient partie prenante ou non à Expo et un très grand nombre de municipalités.

Expo.02 a encore reçu un nombre considérable de personnalités étrangères. On peut citer, à titre d'exemple, un groupe de hauts fonctionnaires du Congrès américain, un ancien premier ministre français accompagné de l'ancien président de l'Assemblée nationale, une délégation japonaise conduite par le commissaire adjoint à l'Exposition universelle de Aichi.05, le président de la République kirghize, le prince régnant du Liechtenstein, le président de la République de Mongolie ou encore le premier ministre du Mozambique.

Par ailleurs le Protocole a organisé l'accueil des chefs de missions accrédités auprès du siège des Nations unies à Genève et des chefs de missions

accrédités auprès du Conseil de l'Europe à Strasbourg. Il a aussi reçu le directeur général du siège européen des Nations unies, le président du Comité international de la Croix-Rouge, l'actuel président du ainsi que son prédécesseur. La présidente de la Direction générale d'Expo.02 a par ailleurs offert un dîner aux ambassadeurs de l'Union européenne à Berne. Enfin, l'administration fédérale a souvent utilisé Expo.02 pour y conduire ses invités: tel a été le cas, par exemple, du secrétariat des Chambres fédérales pour une réunion de la Francophonie, du Département des finances pour un «Constituency meeting» du Fonds monétaire, du Département de l'économie pour la réunion traditionnelle des ministres allemand, autrichien et suisse de l'économie, du Département de la défense, de la protection, de la population et des sports pour de nombreuses délégations et réunions. L'un des événements les plus complexes a sans doute été la Journée des Régions qui a permis à «Présence suisse» d'inviter des délégations de toutes les régions voisines de la Suisse. D'une manière générale, la Berne fédérale a fort bien utilisé les possibilités qu'Expo pouvait lui offrir en cette année 2002, puisqu'elle y a organisé les excursions annuelles des anciens conseillers fédéraux, de la Conférence des ambassadeurs de Suisse, celle des conjoints des conseillers fédéraux, etc.

6.5.3.2 Economie

Par rapport à la globalité des invités reçus, ceux du secteur économique représentaient 20%.

Expo.02 a naturellement aussi reçu les représentants les plus éminents de l'économie, en particulier et surtout les partenaires officiels ainsi que les sponsors. Ces invités ont été suivis et accueillis par la Direction Partenariats (voir rapport Direction Partenariats).

6.5.3.3 Culture

Par rapport à la globalité des invités reçus, ceux du secteur culturel représentaient 15%.

Toutes les demandes venant de la culture ont été traitées directement par la Direction artistique et par Direction Events. Le service du protocole a mis à disposition les salons et des guides selon les demandes.

6.5.3.4 Médias

Par rapport à la globalité des invités reçus, ceux du secteur médiatique représentaient 5%.

6.5.4 Appréciation générale

Les plans préparés dans la phase pré-opérationnelle ont guidé l'action du Protocole pendant toute la durée d'Expo.02 et ont en gros pu être tenus. Le volume des personnes accueillies dans les salons a suivi les courbes constatées pour les entrées: un démarrage en douceur, suivi d'un premier pic avant et au début des vacances, puis un trou de la mi-juillet à la mi-août, avec enfin une très sensible accélération jusqu'à la fin de l'exploitation. Il avait été prévu que le Protocole accueillerait un maximum de 12'000 invités: en réalité, le Département du protocole a reçu 21'732 personnes ce qui représente une activité qui a dépassé de 90% les prévisions, sans compter la journée d'ouverture. Ce chiffre correspond à une moyenne de plus de 34 personnes par salon et par jour. On signale

toutefois plusieurs pics quotidiens (1er août, la plupart des Journées cantonales et la journée de clôture en particulier) avec des chiffres qui sont allés de 300 à 500 personnes. Les registres du Protocole montrent d'autre part que 17'195 visites ont été faites sur réservations, alors qu'il y a eu 4'537 visites non programmées.

Les infrastructures et la logistique mises en place ont parfaitement tenu, le personnel a magnifiquement travaillé avec une qualité constante et il n'y a pas eu de panne majeure.

La facilité de parking fait partie de la qualité de l'accueil des invités. Cette question a pu être résolue de manière optimale avec les villes de Bienne, Morat et Yverdon. La solution trouvée à Neuchâtel, liée aux contraintes de l'environnement urbain, a en revanche été moins satisfaisante.

Les spécialistes du personnel avaient prévu que, vu le profil des personnes engagées, il fallait s'attendre à devoir repourvoir chaque poste trois fois en cours d'exercice. Ces prédictions ne se sont pas réalisées. Au contraire, le personnel du Protocole a été d'une remarquable stabilité: sur les 58 personnes engagées, seules 3 sont parties et il a été procédé à 2 licenciements pour des raisons budgétaires. Ces personnes n'ont donc pas été remplacées. Le Département du protocole a en conséquence terminé ses activités avec 53 personnes qui toutes avaient été engagées dès le premier jour.

La coopération du Département du protocole tant avec la Chancellerie fédérale, le service du protocole du Département fédéral des affaires étrangères à Berne, Présence suisse, le protocole militaire, les chancelleries cantonales, les municipalités, qu'avec les ambassades étrangères a fort bien joué. La coopération interne avec les services des arteplices dont le Protocole était tributaire pour la bonne organisation des visites (transports et sécurité, en particulier) a donné toute satisfaction. A plusieurs reprises, il a fallu avoir recours à l'appui des polices fédérale, cantonales ou municipales: le Département du protocole tient à saluer l'excellence des services reçus dans chacun des quatre cantons et chacune des villes concernées et à adresser ses remerciements aux divers corps de police concernés.

Le Département du protocole a donc rendu les services qui étaient attendus de lui; preuve en sont les centaines de lettres et de mails de remerciement reçus à la Direction générale, à la centrale et sur les arteplices.

6.6 ARTEPLAGE MOBILE DU JURA (AMJ)

6.6.1 Rapport des activités (organisation structurelle et fonctionnelle)

Sept phases ont divisé le projet de l'arteplage mobile du Jura (AMJ) en segments clairs et ont permis des contrôles sans retard de ses progrès.

- Concept
- Avant-projet
- Projet
- Réalisation
- Exploitation
- Reconstruction
- Fin du projet.

6.6.1.1 Chronologie de la préparation

En 1995, les organisateurs de l'Exposition nationale intègrent l'idée d'un arteplage mobile du Jura dans le concept global d'Expo.01 afin d'accueillir le canton du Jura dans le groupe des quatre cantons organisateurs. Sur la base d'une première étude de faisabilité, l'ensemble des jalons jusqu'en 1999 partent du principe d'un cinquième arteplage flottant. La devise «Sens et Mouvance» existe depuis avril 1998 et fait partie intégrante du concept thématique global réalisé sous la direction artistique de Pipilotti Rist.

En 1999, le dossier de mise au concours de l'AMJ (appel d'offres) décrit la mission de la façon suivante:

«La mission à réaliser dans le cadre du présent concours consiste en l'élaboration d'un concept pour l'AMJ présenté dans le contexte d'Expo.01. Le thème directeur autour duquel est articulé l'AMJ s'intitule «Sens et Mouvance». L'objectif visé est d'intégrer le Jura comme élément constitutif et complémentaire dans le concept des quatre autres arteplages. Cette pièce centrale dans l'immense puzzle d'Expo.01 matérialise le fil d'Ariane imaginaire tendu entre les arteplages et pourrait fort bien jouer le rôle du joker dans la communauté que forment les arteplages. L'AMJ devrait pouvoir afficher régulièrement sa présence physique sur les quatre autres arteplages et rester toutefois perceptible lorsqu'elle en est éloignée. Durant sa phase de présence, l'AMJ devrait pouvoir accueillir au moins 1'000 visiteurs par jour, une attention toute particulière devant cependant être accordée au groupe cible «enfants». Le concept faisant l'objet de l'offre doit satisfaire aux exigences d'un projet clé en main. (Résumé préparé à l'intention des experts de l'appel d'offre arteplage mobile du Jura, 24 août 1999).

En 1999, l'appel d'offres échoue. Aucun des concepts rendus ne peut remplir le cahier des charges: lier thématiquement les quatre arteplages avec une unité mobile, satisfaire les demandes au niveau de la capacité ainsi que donner la preuve de la faisabilité dans les délais et les coûts.

Pendant le moratoire de l'Expo lors de l'hiver 1999/2000, le groupe de travail interne «AP-Jura» élabore un rapport de la situation qui prend place au point 3.5. du rapport à l'attention du Conseil fédéral. Suite à ce rapport, la Direction générale abandonne l'idée initiale de lier l'AMJ au concept de marketing de l'ambassadeur de l'Expo (Expomobile). Les deux projets sont séparés. Le budget de l'AMJ, indépendant de sponsors privés, est réduit de 15 millions de francs à 12 millions de francs.

En mai 2000, Ruedi Rast, délégué de la Direction générale (DDG) mandate Juri Steiner afin d'élaborer dans les plus brefs délais un concept pour l'AMJ à l'attention de la Direction générale. Le nouveau concept se basera sur le dossier de mise au concours de 1999. Le cahier des charges de l'AMJ est précisé et aminci.

Le 22 juin 2000, la Direction générale approuve le concept de l'AMJ. L'avant-projet définit l'AMJ comme un «bateau-pirate» qui navigue en permanence sur les trois lacs en emportant des passagers et en présentant diverses actions et de petites expositions. Début juillet 2000, le projet est présenté au Comité Directeur qui l'accepte. Le Comité directeur et la Direction générale nomment Juri Steiner au poste de chef arteplage. A partir de ce recommencement, le nouveau concept de l'AMJ est défini en étroite collaboration avec les responsables du canton du Jura (Jean-François Roth, ministre de l'économie et de la coopération, Stéphane Berdat, délégué à la coopération). Les autorités jurassiennes acceptent et appuient le contenu autant que la forme de l'AMJ. Un comité regroupant des représentants de la culture, de l'économie et de la politique jurassiennes est formé pour accompagner le développement du contenu du projet.

Le 12 octobre 2000, la Direction générale approuve l'avant-projet élaboré pour l'Arteplage mobile du Jura.

En été 2000, l'AMJ s'organise sous la direction du délégué de la Direction générale en une équipe contenu et une équipe technique aux responsabilités claires. Dans le cadre de l'organisation matricielle d'Expo.02, l'AMJ est directement soumise à la Direction générale. Une première proposition, à savoir l'utilisation d'un catamaran IRIS comme porteur de l'AMJ, est refusée par la Direction générale. Une étude de faisabilité pour des solutions alternatives du point de vue de la taille, des concessions, des coûts et des délais est confiée à une entreprise de Lucerne. Le 23 novembre 2000, la Direction générale se décide sur la base de l'«Analyse de problèmes et étude de faisabilité» pour la proposition d'une barge à gravier comme support technique de l'AMJ.

Pour le design de l'AMJ, Expo.02 mandate début décembre 2000, dans le cadre d'une projection parallèle selon les normes SIA, des études pour l'élaboration d'un concept de superstructure de l'AMJ auprès des quatre équipes de projets.

Le document servant de base à ces études est un cahier des charges élaboré par des architectes zurichois selon les exigences de l'avant-projet conceptuel. Il doit assurer que l'activité artistique dispose d'un outil adapté, flexible et pratique: en parallèle au projet de design, on planche sur l'avant-projet technique pour le flotteur de l'AMJ.

Le 2 février 2001, la commission d'experts pour le design de l'AMJ (Ruedi Rast (président), Jean-François Roth, Walter Hunziker, Nelly Wenger, Martin Heller, Ariane Widmer, Juri Steiner, Armin Kerber / assesseurs: Christian Bolinger, Clemens Dransfeld, Eric Gasser) recommande la réalisation du projet du bureau parisien Mésarchitecture de Didier Faustino. Les principaux critères de décision sont le concept intégral du support et de la superstructure, la fonctionnalité et la forme, le potentiel d'identification pour le canton du Jura.

En avril 2001, le mandat de la fonction «responsable pour la construction» est confié à un ingénieur, spécialiste en management de projet, pour la construction du bateau et la représentation du maître d'ouvrage.

L'avant-projet architectural est mené à bien pendant les mois de février à avril 2001. L'équipe de planificateurs généraux se constitue autour de l'équipe de construction navale et d'ingénierie Clemens Dransfeld, Christian Bolinger, des architectes-designers Didier Faustino et de son partenaire Pascal Mazoyer. L'équipe de planificateurs généraux est complétée par la Société de navigation sur les lacs de Neuchâtel et de Morat (LNM), des spécialistes audio-vidéo et les dramaturges de l'AMJ. Le bateau de base choisi sera l'ancienne barge à gravier «La Poissine» VD 11031 (année de construction: 1964, longueur: 37 mètres, largeur: 10 mètres, tirant d'eau: 1,5 mètre) qui sera louée à une entreprise de Grandson. En juin 2001, un contrat est aussi signé avec la même entreprise pour définir la mise à disposition du personnel nautique. Deux des quatre futurs pilotes de l'Arteplage mobile du Jura commencent la formation théorique auprès de la LNM. Le bateau «La Poissine» est examiné et accepté par l'Office fédéral des transports (OFT).

L'AMJ procède selon le planning suivant: mise au concours début août 2001; choix de l'entreprise générale et attribution des constructions fin août/début septembre 2001; début de la construction: mi-septembre, début octobre 2001. L'entreprise de Grandson postule en tant qu'entreprise générale et s'associe, afin de compléter ses compétences, avec Christian Bolinger et Clemens Dransfeld. C'est finalement l'entreprise de Grandson qui reçoit le mandat. Avec les six mois prévus entre fin septembre 2001 et fin mars 2002, le temps de construction du bateau est relativement bref. Le maître d'ouvrage de l'AMJ et l'équipe de planificateurs font tout leur possible pour raccourcir les délais.

Le 26 avril 2001, le concept et le design de l'AMJ sont présentés publiquement à Delémont. L'intérêt est grand, l'écho positif.

Entre mai et août 2001 et dans les délais et le budget imposés, l'équipe est complétée, les plans de construction sont élaborés, le programme est défini et l'exploitation navale assurée. A fin mai 2001, un workshop de deux jours a lieu à La Chaux-d'Abel afin de définir en détail le programme et le bateau. Début juin 2001, le dossier complet de l'AMJ est soumis pour contrôle aux directions d'Expo.02 via la Cellule Masterplan. Il n'y a aucune objection.

Les installations sonores sur l'AMJ seront confiées à l'architecte de sons Andres Bosshard, Zurich. Un premier échantillon est présenté pendant les journées spéciales des 15, 19 et 20 mai 2001. Le concept lumineux, simple et efficace, de Yann Kersalé, Paris, est accepté par le délégué de la Direction générale le 10 juillet 2001.

Le conseil d'administration de la Société de navigation sur les lacs de Neuchâtel et de Morat (LNM) accepte la demande, faite par Expo.02 en mai 2001, d'intégrer l'AMJ. La concession de l'Office fédéral des transports pour l'AMJ ira donc à la LNM. Le contrat déterminant les responsabilités pendant l'exploitation est élaboré par Expo.02 et la LNM. Le contrat avec l'équipe de planificateurs généraux est signé en juin 2001. Le 09.07.2001, l'équipe des planificateurs généraux dépose dans les délais les plans de construction auprès de l'Office fédéral des transports pour approbation. L'Office fédéral des transports traite les demandes de concession pour l'AMJ. La demande d'autorisation de circuler comprend

la description technique ainsi que l'analyse du respect de l'environnement du bateau en termes d'exploitation artistique et technique. Afin de permettre un traitement idéal de la procédure d'autorisation, l'Office fédéral des transports est informé en permanence depuis mai 2001 des progrès de la planification et peut ainsi apporter les corrections au fur et à mesure. Fin juillet 2001, l'Office fédéral des transports donne l'autorisation d'exécution.

Grandes étapes de la phase projet

Fin août 2001: fin de la phase de projet de construction du bateau et mise au concours des constructions sur le site Internet d'Expo.02.

Mi-septembre 2001: entrée des soumissions et lettre d'intention avec l'entrepreneur général.

13 septembre 2001: la Direction générale approuve la grille des programmes avec sept chapitres ainsi que la différenciation entre programme de l'après-midi et programme du soir.

Mi-octobre 2001: signature du contrat avec l'entreprise générale.

Décembre 2001: début de la construction sur le bateau en cale sèche.

6.6.1.2 Organisation fonctionnelle

Septembre 2001 à janvier 2002: le personnel est complété dans les domaines production et personnel navigant (techniciens, pilotes, matelots). Conclusions de contrats avec les partenaires de manifestations sur l'AMJ.

Mars à mai 2002: procédure d'homologation et examens des pilotes par l'Office fédéral des transports.

15 mars 2002: grande présentation du programme détaillé aux médias au château de Grandson. Le baptême du bateau a lieu le même jour.

3 avril 2002: réception de l'AMJ par le délégué de la Direction générale, Ruedi Rast.

Avril/mai 2002, phase de test: les points faibles de la modularité de la superstructure sont supprimés par de petites interventions. En raison des importantes exigences de transformation des scénographes du «Spectacle d'Ouverture» et de la trop importante sollicitation du bateau pour les répétitions, l'AMJ sera «doublée» par une autre barge à gravier lors du spectacle d'ouverture.

10 mai 2002: examen pratique des pilotes.

21 mai 2002: début de l'exploitation publique de l'AMJ sur l'artepilage d'Yverdon-les-Bains.

11 juillet 2002: première synthèse à l'attention de la Direction générale après 49 jours d'exploitation. En raison du travail en équipes et du personnel restreint, des adaptations d'exploitation s'avèrent nécessaires: baisse de la fréquence d'exploitation (pas plus de 2 events différents par jour) afin de décharger le personnel technique, administratif et nautique et engagement d'un technicien vidéo supplémentaire. Les frais de per-

sonnel supplémentaires sont couverts par les réserves budgétaires de l'AMJ et les économies sur les programmes.

Mai à fin octobre 2002: exploitation de l'AMJ comme prévu et sans problèmes notables ou changements par rapport aux prévisions.

Chiffres et faits après 151 jours d'exploitation

280	manifestations
2	événements jurassiens officiels
5	croisières au clair de lune
269	artistes
23	conférenciers
10	croisières d'une journée
24	jours de montage et de démontage du bateau
51	configurations différentes
2	annulations en raison de la météo
2	incidents du bateau (perte de l'hélice de propulsion, pompe à incendie défectueuse)
0	accidents
3000	kilomètres parcourus
600	manœuvres du bateau
12 000	litres de diesel consommés
150 000	litres d'eaux usées éliminées.

9 octobre 2002: présentation du bilan final personnel du chef d'artepilage à la Direction générale.

17 octobre 2002: conférence de presse finale de l'Artplage mobile du Jura sur l'artepilage d'Yverdon-les-Bains.

18 novembre 2002: l'organisateur du Montreux Jazz Festival achète le bateau de l'AMJ lors des enchères d'Expo.02 à Bienne. La déconstruction n'est donc plus nécessaire.

Fin octobre 2002 à fin janvier 2003: fin du projet. Préparation de la vente du bateau en commun avec la Direction Finances et Used Market. Organisation de la reconstruction éventuelle. Dissolution de la structure d'exploitation. Inventaire, archivage à l'attention des Archives fédérales. Etablissement de certificats de travail, finalisation des contrats pour solde de tout compte. Décompte final. Rédaction du rapport final.

6.6.2 Organisation du projet

Selon l'organisation des projets de l'Expo, l'artepilage mobile du Jura a élaboré dès juin 2000 un concept d'organisation et de direction qui structurait clairement les tâches à remplir et rendait les processus contrôlables à tout moment. La structure du projet a continuellement été adaptée aux nouvelles situations. Cet instrument a permis de créer les bases pour un travail efficace. Il comportait les chapitres suivants:

- Base du projet
- Organisation structurelle
- Organisation fonctionnelle
- Programmation artistique
- Construction de l'AMJ/des débarcadères
- Information/communication/documentation
- Contrats et droit
- Management des coûts

- Gestion des délais
- Assurance qualité.

Canton du Jura:

La collaboration avec les responsables du canton du Jura a été réjouissante dans toutes les phases du projet. En mai 2001 s'est formé le «Comité de suivi» comprenant 25 personnalités jurassiennes de la politique, de la culture et de l'économie afin de garantir le meilleur ancrage possible de l'AMJ dans le canton. Jusqu'à l'ouverture d'Expo.02, dix séances de travail ont réuni le Comité de suivi et l'AMJ. Malgré les efforts communs, la population du canton du Jura n'a pas pu être motivée pour Expo.02 dans la mesure souhaitée. Les raisons sont multiples: la situation du Jura qui n'a pas d'accès direct au Pays des Trois-Lacs, l'attitude négative de la presse envers l'Expo en 1999 et 2000, la distance traditionnelle des Jurassiens vis-à-vis des institutions fédérales, la direction du projet Arteplage mobile du Jura par un groupe non jurassien, le choix d'un architecte français. Seule la Journée cantonale organisée avec grand succès par le Service de la coopération a connu une très bonne participation jurassienne.

Bar/gastronomie:

La gastronomie de l'AMJ a été considérée comme une forme de présentation idéale et bienvenue du canton du Jura. Un bar autonome avec petite restauration a été installé pour toute la durée de l'exploitation.

Elément important du concept global, le container de bar installé de façon marquante à la poupe du bateau était le point central pour les rafraîchissements et contribuait ainsi pour une large mesure à l'hospitalité de l'AMJ. D'un point de vue thématique, la gastronomie de l'AMJ offrait essentiellement des spécialités jurassiennes.

Pendant la phase de planification, les maîtres d'ouvrage et l'équipe de planificateurs généraux ont défini le corps du bar, les emplacements des stocks et les infrastructures en collaboration avec une entreprise de planification de restauration. Le maître d'ouvrage a esquissé un concept de restauration qui a été soumis à la Direction Exploitation. Deux restaurateurs innovants de Berne ont été mandatés comme experts afin de tester l'infrastructure et le concept du bar quant à sa capacité d'exploitation au quotidien.

Comme le bar était défini dès l'avant-projet comme la plateforme du canton du Jura, la recherche d'un tenancier pour l'AMJ a été confiée à la «Coopération du Jura». Malgré la mise au concours dans la presse spécialisée cantonale et des recherches directes de la Coopération, aucun candidat jurassien répondant aux critères n'avait été trouvé à fin 2001.

Finalement le bar a pu être confié à un restaurateur neuchâtelois. Le service du commerce et des patentes du Département de l'économie publique du canton de Neuchâtel a attribué la patente C (café avec alcool).

6.6.3 Administration

Contrats et droit

Avec le soutien du Département juridique, l'arteplage mobile du Jura a élaboré, conclu et rempli 34 contrats spécifiques sans différend juridique.

Coûts

Le coût du projet de l'AMJ, de CHF 12 032 000.– (état avant-projet) élaboré par chef d'artepage (CA-AMJ), validé par la Direction Finances et approuvé par la Direction générale, se répartit en parts plus ou moins égales entre les domaines planification et management de projet, bateau et débarcadères, exploitation. Dans le cadre de «forecasts» mensuels (budgets prévisionnels) à l'attention de la Direction Finances, le budget de l'AMJ a été adapté par le chef d'artepage qui faisait également rapport.

Répartition du budget (arrondi, en millions de francs)

1,2 mios	concept, projet de construction, débarcadères, base
0,6 mio	exploitation
3,5 mios	construction, reconstruction
2,6 mios	management de projet, personnel, marketing
3,2 mios	cachets et réalisation artistique
0,9 mio	réserves
12 mios	budget de départ
11.6 mios	octobre 2001 (économies générales Expo.02)
10.9 mios	forecast septembre 2002 (économies générales, transferts Suisa/SSA & débarcadères)
10.3 mios	de dépenses effectives au 31.1.03

Au début, les réserves ont été limitées à 7,5% du budget global (CHF 900 000.–). Il n'a pas été tenu compte des recettes (les entrées de billets de l'AMJ d'environ CHF 50 000.– ne sont pas entrées dans le budget de l'AMJ). A l'exception des coûts du personnel, le plafond financier initial a été respecté dans tous les domaines. Le besoin accru en personnel a pu être compensé par des transferts de budget internes à l'AMJ et des économies sur le programme.

En octobre 2001, sur décision de la Direction générale et en raison des restrictions budgétaires générales d'Expo.02, le montant global du budget l'AMJ a été réduit de 12 032 000.– francs à 11 632 000.– francs.

Echéances, assurance qualité

Le chef d'artepage était responsable des échéances et de l'assurance qualité du projet, appuyé et contrôlé dans ces tâches par le Pilotage opérationnel qui en rapportait mensuellement à la Direction générale.

6.6.4 Construction (bateau/débarcadères)

Bateau

L'artepage mobile du Jura a répondu à deux exigences. Lieu d'expérimentation théâtrale, c'est un dispositif scénique à géométrie variable. Imposant de fait une distance, l'AMJ était une mécanique spatiale qui a affûté le regard sur le monde.

L'AMJ était une ancienne barge à gravier remodelée selon le concept-design du Bureau Mésarchitecture de Paris et qui offrait un espace multifonctionnel de plus de 300 mètres carrés pour 222 passagers. Flottant et modulable, l'AMJ était capable de se renouveler sans cesse et de transformer ses aspects extérieurs et intérieurs en fonction des conditions météorologiques ou des différentes programmations de son exploitation:

studio médias, forum de discussion, scène open air, lieu d'exposition, discothèque et lounge.

Support:	Barge à gravier «La Poissine», VD 11031
Année de construction:	1964
Longueur:	37 mètres
Largeur:	10 mètres
Tirant d'eau:	1.5 mètres
Capacité:	222 passagers.

Débarcadères:

La construction des débarcadères de l'AMJ a fait l'objet d'autorisations de construction, donc de procédures d'autorisation administratives, des quatre cantons de Berne, Fribourg, Neuchâtel et Vaud. Les projets, y compris la description et l'analyse technique en termes de respect de l'environnement, ont donc dû être remis dans les délais aux groupes de travail cantonaux «Construction» concernés. La procédure s'est déroulée via le Département des procédures de la Direction technique d'Expo.02.

Le débarcadère de l'AMJ de l'arteplage de Neuchâtel a déjà été construit fin 2000, celui de l'arteplage d'Yverdon en juillet 2001 et le plan pour le débarcadère de l'arteplage de Bienne à fin 2001. Pour l'arteplage de Morat, il n'a pas été nécessaire de construire de débarcadère spécifique pour l'AMJ. Les mesures de construction comme le déblayage du bassin du port n'ont donc pas été nécessaires.

La déconstruction des débarcadères a pu être déléguée à fin 2002 aux organisations des trois arteplages concernés, avec les transferts de budget nécessaires.

6.6.5 Programme artistique

Généralités

Le programme de l'arteplage mobile du Jura a été développé par le groupe de programmes de l'AMJ réunissant les membres que voici:

Direction et arts:	Juri Steiner, Lausanne/Zurich (historien de l'art)
Dramaturgie:	Armin Kerber, Zurich (co-directeur du Theaterhaus Gessnerallee, Zurich)
Sound & Vision:	Hannes Hug, Zurich (journaliste indépendant, DJ, rédacteur-concepteur)
Littérature & Jura:	Pascal Rebetez, Genève/Delémont (journaliste, publiciste et éditeur)
Nouveaux médias:	Johannes Gees, Zurich (producteur de médias, concepteur)
Philosophie:	Michael Pfister, Küssnacht/ZH (historien de la philosophie et traducteur)
Sociologie:	Daniel Hitzig, Zurich (journaliste).

Le contenu des programmes a été coordonné avec la Direction Events et la Direction artistique d'Expo.02 afin d'éviter tout recoupement des événements par des actions parallèles. L'offre de l'AMJ allait de la gastronomie inédite et des mises en scène théâtrales aux débats publics et aux représentations de danse en passant par des happenings artistiques et des explorations nautiques.

Credo

L'AMJ est un bateau qui prend au mot sa devise «Sens et Mouvence» dans sa façon souple et subtile de se déplacer. Il dirige des attaques contre les quatre arteplages fixes. Il surfe et part en expédition, explore les paysages des Trois-Lacs et a la faculté de réagir rapidement aux événements d'Expo.02 ou du pays. La musique et la poésie sont les formes de communication privilégiées de l'AMJ et les fêtes sont programmées à son calendrier. Il s'agit d'événements émotionnels et simples. La faim, la soif, la fatigue sont reprises comme expériences fondamentales pour les visiteurs d'Expo.02 puis généreusement assouvies. Toutes les actions sur l'AMJ ont été passées au crible des termes-clés suivants: réalité/fiction, subversion/piraterie, bateau, rituel, sieste/action, actualité.

Les 7 chapitres

L'AMJ contait une histoire en sept chapitres, qui avait pour sujet la Suisse actuelle.

	Date	Sujet	Figure de proue
Chapitre 1	20.5. – 9.6.2002	La Suisse politique	Che Guevara
Chapitre 2	10.6. – 30.6.	La Suisse Jurassienne	Le cheval
Chapitre 3	1.7. – 21.7.	La Suisse surfe	Helvetia
Chapitre 4	22.7. – 11.8.	La Suisse humanitaire	Mère Teresa
Chapitre 5	12.8. – 1.9.	Gloire et misère	Andy Warhol
Chapitre 6	2.9.- 22.9.	La Suisse et l'argent	Le capitaliste
Chapitre 7	23.9. – 20.10.	La Suisse à la fin	Une tête de mort

Les chapitres, qui ont duré 3 semaines chacun, étaient marqués par plusieurs rituels. Les programmes différaient pour chaque chapitre, mais le déroulement des journées restait identique. Au commencement d'un chapitre, le manifeste d'ouverture pour les journalistes présentait le sujet et les manifestations des trois semaines à venir. Toutes les trois semaines, à la fin de chaque sujet, l'AMJ résumait les objectifs atteints. Venait ensuite un rituel de purification. Puis l'AMJ se consacrait au sujet suivant.

Une journée à bord de l'arteplage mobile du Jura

Le déroulement d'une journée sur l'AMJ comprenait deux croisières l'après-midi, à 14 h et à 16 h, ainsi qu'une manifestation en soirée qui commençait à 20 h 30. Le week-end, l'Arteplage mobile Jura se métamorphosait en club de nuit où la musique joue jusqu'à l'aube. Lors de la pleine lune, l'Arteplage mobile du Jura naviguait toute la nuit. Le plein et le nettoyage se faisaient le matin afin d'être prêt à repartir en croisière en beauté. L'après-midi, la participation aux événements était gratuite. Les soirées coûtaient 25 francs. Les billets pouvaient être achetés via Ticket-Corner ou aux pavillons d'information des quatre arteplages.

L'AMJ et son parrain

Le canton du Jura jouait le rôle de parrain, de muse et d'instance critique pour l'Arteplage du Jura. L'arteplage prenait le Jura comme modèle pour son ouverture au monde et sa vision critique, sa tradition de la dissidence, de l'amour de la liberté et de son humour subversif. Sur les 21 semaines d'événements artistiques, trois étaient exclusivement réservées à des productions jurassiennes. L'objectif n'était alors pas de présenter un credo national, voire régional, mais bien des positions originales dépassant toute frontière: le pays ouvert.

Le programme et les taches blanches

Sur l'AMJ, tout était action. Les activités ont dépassé les différences de forme entre Events et expositions et se sont rattachées ainsi à la tradition des cultures alternatives et antiautoritaires qui n'était pas encore représentées lors de l'Exposition nationale de 1964 à Lausanne. L'AMJ était le lieu d'actualité quotidienne de l'art, du plaisir de vivre et du charme.

Les rituels

Chaque chapitre était marqué par plusieurs rituels:

■ Les attaques

Lorsque l'AMJ mettait le cap sur un artepilage fixe, il le faisait en règle générale sous forme d'attaque. La subtile installation sonore de l'Artepilage mobile du Jura lui permettait de se camoufler acoustiquement, selon l'envie, en nuée d'oiseaux, en paquebot ou en groupe de speed-metal. Une fois l'AMJ amarré, l'équipage, souvent renforcé par les membres du «Théâtre de l'Unité» (Audincourt, France) se déployait pour effectuer un raid sur l'artepilage.

■ La purification

A la fin de chaque chapitre, une purification à bord de l'AMJ permettait d'observer une pause, de regarder le chemin parcouru et d'intervenir. Comme moyen de pénitence, de critique et de réflexion, l'équipage frottait les planchers et tirait un bilan des événements survenus à bord, à l'Expo et autour de l'Expo.

■ Les expéditions de pleine lune

Global guests et local quests: à chaque pleine lune, l'AMJ se transformait en bateau d'exploration et partait, de minuit au petit matin, en expédition de pleine lune. Elle cherchait alors à gagner les endroits les plus charmants sur les rives des trois lacs. Un guide ravitaillait les passagers en nourriture, en boissons et en couvertures chaudes. Ces expéditions avaient chacune une ambiance musicale spécifique (jazz, classique, baroque, psychédélique) et proposaient des activités culturelles paisibles (lectures, films).

■ Les sept sages

Le projet «Les sept sages» reliait les chapitres thématiques de l'AMJ dans le cadre d'un projet de recherche pluridisciplinaire qui ouvrait l'île offshore Suisse au monde et présentait le petit dernier de l'ONU au regard critique de sept invités du Sud et de l'Est. Des scientifiques et des artistes d'Asie, d'Afrique, d'Amérique latine et d'Europe de l'Est avaient examiné un aspect choisi de la nation pour en débattre ensuite avec un ancien conseiller fédéral (Adolf Ogi, Otto Stich, Elisabeth Kopp). «Les sept sages» étaient un projet de l'AMJ en collaboration avec des œuvres d'entraide suisses et des ONG. Direction du projet: Daniel Hitzig.

■ Murmures du monde: le plus long festival de poésie du monde

Tout au long de l'été, 23 passagers «clandestins» se sont glissés à bord, chacun pendant une semaine. Ils ont donné l'occasion d'écouter des voix venues d'ailleurs. Des voix et des langues, car qui sait à quoi ressemble le slovène, le coréen ou le danois? 23 poètes se sont ainsi trouvés à bord de l'AMJ parce qu'ils font partie de ceux qui, dans leur pays, résistent à la pression du «politiquement correct». Pendant leur visite sur l'AMJ, les poètes intervenaient à tout moment de la journée et lisaient leurs textes. Plusieurs poètes très réputés se trouvaient parmi eux. Pendant ces

semaines d'été, ils ont créé pour les visiteurs de l'AMJ des «moments de grâce».

«Murmures du Monde» était un projet de l'AMJ. Chef de projet: Pascal Rebetez / Lucie Rebetez

Chapitre 1

La Suisse politique 20 mai – 9 juin 2002

L'AMJ a abordé l'été d'Expo.02 en parlant politique. Il a jeté de l'huile sur des feux qui brûlaient déjà et a remis en question les évidences de la société de consommation démocratique. A l'ordre du jour figuraient des valeurs suisses immuables telles que le droit au concours de tir fédéral, la liberté d'expression sous toutes ses formes, même les plus ennuyeuses, les limites de la sphère privée et le droit aux fruits de son propre labeur sous la forme du copyright. Dès le commencement donc, l'AMJ s'est camouflé en camp d'été anarchique où l'on a même décidé s'il fallait sacrifier ou non la plus sacrée des vaches sacrées helvétiques.

Shooting Bourbaki – performance théâtrale: 23 mai – 8 juin, en soirée

Viser, ça veut dire quoi? Que se passe-t-il lorsque les yeux se rétrécissent et que la main médite en l'air? De quoi rêvent les jeunes de 13 ans et que s'est-il passé en janvier 1871 avec le général Bourbaki? Via une annonce dans les journaux, les trois régisseurs Helgard Haug, Stefan Kägi et Daniel Wetzel ont cherché des garçons de 11 à 15 ans passionnés par le tir pour mettre en scène avec eux un concours de tir théâtral sur les thèmes de Star Wars, du stand de tir et de la débâcle du général français Bourbaki. Il ne s'agissait pas là d'un théâtre de jeunesse mais de situations réelles mises en scène, c'est là toute la recette du succès de Haug/Kägi/Wetzel qui travaillent selon les méthodes de la recherche sur le terrain. «Shooting Bourbaki» était une production du Luzerner Theater et de l'AMJ. Régie: Helgard Haug, Stefan Kägi et Daniel Wetzel. Avec Valentin Erni, Thomas Hostettler, Diego Krauss, Ahmed Mehdi, Adrian Seitz.

Festival de chansons de protestations: 24 et 25 mai, toute la journée

Une musique qui se situe quelque part entre rébellion et soupe de sécurité: la chanson de protestation. Elle vit de la pensée naïve qu'elle peut changer le monde en trois minutes. Le festival de chansons de protestation sur l'AMJ a offert aux chanteurs l'occasion de présenter leur grogne, leur colère et leurs peines sous forme musicale. Le festival des chansons de protestation était un projet de l'AMJ. Présentation: Boni Koller (Baby Jail, Schterneföifi), Suzanne Zahnd (Eugen, Dangermice) et Bubi Rufener (Boob, Revolting Allschwil Possee). Production: Hannes Hug et Ausserhaus GmbH.

Congrès contre la démocratie: 1er et 2 juin, toute la journée

Pour une fois, nous n'en sommes pas restés à la citation de Winston Churchill qui dit que la démocratie «est la pire forme de gouvernement, à l'exception de toutes les autres». Une douzaine d'universitaires, d'artistes et d'activistes se sont réunis sur l'AMJ pendant deux jours pour des conférences et des débats. La forme objective du congrès scientifique s'est remplie de contributions autour d'un jeu intellectuel. Le «Congrès contre la démocratie» était un projet de l'AMJ. Direction du projet: Michael Pfister.

Telesymphony: 28 mai – 6 juin, l'après-midi

La «Telesymphony» des artistes new yorkais Golan Levin et Scott Gibbons présentait une version moderne de la musique machinale de Liebermann pour l'Expo '64. En 2002 s'y ajoutait la mise en réseau de

«l'orchestre» par la télécommunication ainsi que la participation active des visiteurs. Pendant une heure, les téléphones mobiles des spectateurs se sont transformés en instruments, les visiteurs sont devenus l'orchestre. Les sons, perçus au quotidien comme une véritable pollution acoustique, étaient orchestrés par Golan Levin pour créer des sons multiples et polyrythmiques. La «Telesymphony» a été inaugurée lors de l'Ars Electronica 2001. «Telesymphony» était un projet de Golan Levin et Scott Gibbons (New York) et de l'AMJ. Réalisation technique: Swisscom Mobile, Berne. Production: Kunstumsetzung GmbH, Zurich

TMguerilla: 23 mai – 8 juin, l'après-midi

Les pirates, les activistes, les manifestants, les hackers et les graffeurs ont un point commun: ils ne peuvent pas dévoiler leur vrai visage à l'Etat. Pour sortir de l'ombre protectrice et paraître en pleine lumière, ils doivent porter un masque ou un camouflage. TMguerilla a réuni les documents d'individus et de groupes dont les travaux, artistiques ou non, posent les questions des libertés d'action, de la liberté et de la résistance dans notre société actuelle, par exemple en redéfinissant le copyright, les actions et les campagnes contre le Forum économique de Davos ou les manipulations des surfaces publicitaires. TMguerilla était un projet de l'AMJ avec Drabble/Sachs, Bâle, Zurich et Plugin Bâle. Réalisation: Kunstumsetzung GmbH, Zurich

Chapitre 2

La Suisse jurassienne: 10 – 30 juin 2002

Le parrain de l'AMJ avait bien sûr droit à son propre chapitre. Le Jura est synonyme d'encouragement à la révolte, de lutte pour l'autonomie, d'envie de suivre sa propre voie. Le dernier-né de la Confédération, qui n'était pas encore présent lors de l'Expo à Lausanne en 1964, passait le témoin aux enfants de Suisse: les vrais anarchistes. L'AMJ est devenu une île flottante de l'envie de jouer et de l'imagination dans une mer d'ordre ancien et bien établi.

La Nef des enfants: 16 – 29 juin, l'après-midi

Une aventure théâtrale conçue et réalisée par la Cour de miracles, à laquelle participaient trois hôtes d'honneur, d'un certain âge, tous autodidactes et scientifiques joyeux au grand cœur pour les enfants: Jean Friche de Vicques (JU) est un navigateur du ciel qui expliquait les secrets du firmament. Heini Stucki de Bienne est photographe et passionné par son pays. Il parlait de la vie des anciens lacustres. Et finalement le Schindou de Courroux (JU) qui a enchanté les enfants avec son accordéon et fait vivre la musique du monde entier sur l'AMJ. Une production de la Cour de miracles et de l'AMJ avec Heini Stucki, Le Schindou et Jean Friche.

La Neuveville – Le retour du Tourniquet: 15 juin, toute la journée

L'AMJ met le cap sur les quatre arteplices fixes. Le soir du 15 juin, elle a fait une exception et a jeté l'ancre à La Neuveville (BE). Le Nord et le Sud du Jura se rencontrent, une fête populaire est organisée et les enfants jouaient à nouveau un rôle central. Une fête de La Neuveville avec la participation de l'AMJ.

Cabaret d'Avant-Guerre: 15 – 29 juin, en soirée

Madame Loulou, ses filles de Saignelégier, ainsi que Marcello et son orchestre ont choisi «L'amour impossible» pour sujet de cette production du Cabaret d'Avant-Guerre fondé en 1992. «Un spectacle plein de chansons et de personnalités excessives qui se moque de l'amour impossible. Dans la vie, ce ne sont pas les expériences vécues qui importent,

mais le fait qu'on parle toujours avec son cœur. Continuons de rire de tout, et surtout de nous-mêmes.» Une production du Cabaret d'Avant-Guerre et de l'AMJ.

Journée cantonale du Jura – Opération HB:

Horde Blanche 23 juin 2002 La Journée cantonale du Jura est une production du Service de la Coopération, Jura. L'AMJ a joué au bateau-taxi.

Chapitre 3

La Suisse surfe: 1er – 21 juillet 2002

Les années quatre-vingt et nonante du XXe siècle ont vu la fin de la guerre froide, mais aussi la fin des grandes visions d'un monde harmonieux, la libération des anciens interdits tout comme la peur du sida. Les hippies ont été remplacés par les yuppies, et gagner de l'argent rapidement est devenu un véritable style de vie. Le résultat en est un hédonisme inconnu jusqu'alors. Les manifestations politiques disparaissent au profit de «Streetparades» et de «Loveparades» encensant la consommation. La soi-disant société du plaisir célèbre les nombrils percés, retrouve l'envie du football, le goût du kitsch, du yoga et du jeu de survie et s'y prépare dans les studios de fitness. L'AMJ passait en revue ce mode de vie et posait une question: contrôlons-nous encore notre équilibre érotique après toutes ces années de «tout est permis»?

Funbad: 5 – 20 juillet, en soirée

«Le plaisir endure», ont écrit il y a plus de cinquante ans deux critiques culturels perspicaces. Mais sur le bateau jurassien, le public pouvait découvrir que le fun n'est pas uniquement un travail éprouvant, qu'il peut aussi faire plaisir. D'un autre point de vue: oui, c'est dur, mais essentiellement pour la paire de présentateurs qui animait toute la soirée. D'abord personne ne voulait montrer ses seins, ensuite le karaoké tombait à l'eau. Et que font ces ours costumés à bord? Et sans arrêt ces présentations du ballet de la télévision qui ont ramené régulièrement la soirée dans l'ambiance d'une émission de variétés professionnelle? Régie: Sabine Boss, espace: Dorothea Retzel, texte: Sabine Boss, direction de la production: Lukas Piccolin, décors: Dorothee Curio. Une production de l'AMJ.

Mis à nu: 5 juillet – 20 juillet, l'après-midi

Depuis l'affaire de la pomme d'Adam et Eve, le fait d'enlever ses habits devant d'autres personnes est un problème pour la plupart des gens. L'exposition «Mis à nu» présentait l'esprit du naturisme des années 20 aux années 70 avec ses idéaux et invitait les visiteurs à sortir de leur époque sur l'AMJ afin de retrouver le paradis avant la chute. Tout le pont du bateau était protégé des yeux des curieux et des médias par des nattes de jonc. Lorsque le bateau a largué les amarres pour une heure, comme chaque après-midi, les visiteurs pouvaient se transformer en naturistes. Dans les cabines, on pouvait admirer des vidéos qui montraient de la peau nue dans des représentations libres, innocentes, saines, mythologiques et neutres. Un projet de l'AMJ en collaboration avec l'association naturiste «Die Neue Zeit», Thielle. Production: Kuns-tumsetzung GmbH et Drabble/Sachs.

Ocean Club: 5/12/19 juillet, en soirée

Un disque de Noise-Bleep. Accompagné par des basses subsonico-océaniques, il a cherché à s'introduire dans nos conduits auditifs. Et tout est différent. La petite sirène lisait son journal et parlait de la vie sous l'eau. Bien avant la «Lounge», Gudrun Gut (Einstürzende Neubauten,

Malaria, Monika Enterprise) et Thomas Fehlmann (The Orb, Palais Schaumburg, Flowvision) ont parachevé le développement d'un endroit agréable en bar confortable, et retour. Pendant trois soirs, le principe de la plateforme musicale et visuelle ouverte a régné en maître.

Chapitre 4

La Suisse humanitaire: 22 juillet – 11 août 2002

La guerre, la Croix-Rouge et la Suisse sont liées de façon bien particulière. La guerre est le côté sombre de la destruction et du progrès. C'est là que se rendent les chevaliers de la Croix-Rouge pour que la Suisse ne doive pas s'en mêler. Ils protègent les victimes de la guerre et l'éloignent de la Suisse. C'est là le Sonderweg de la Suisse, la neutralité. Elle ne se considère pas simplement comme Sonderweg indigne, mais comme base d'un engagement solidaire dans toutes les directions. Mais pendant ce temps, même la charité est devenue suspecte. Au fond, n'y aurait-il pas là un syndrome d'aide? Est-ce juste un alibi pour calmer la mauvaise conscience? Des cœurs d'artichaut et des francs durs font de la Suisse un des marchés des dons les plus intéressants au monde. L'AMJ a bien fait les choses et s'est interrogé: quelle aide apporte le plus d'aide à qui?

Red Cross Over: 26 juillet – 10 août, en soirée

Une pièce didactique et chantée sur la neutralité
La Croix-Rouge a également son origine sur un champ de bataille. Henry Dunant a été témoin de l'atrocité de Solferino. Son rapport a secoué l'opinion publique et a permis la fondation de la Croix-Rouge internationale et de la première Convention de Genève. De là, la Croix-Rouge s'est développée pour devenir la plus importante organisation humanitaire, sans cesse remise en question par le progrès de la technologie des armes, par le changement des conflits guerriers, par les nouvelles dimensions de la barbarie et sa mise en scène médiatique. Dans une série de situations croisées, «Red Cross Over» de Mass&Fieber (mise en scène: Niklaus Helbling) a remis en question divers aspects de la neutralité et raconté l'histoire mouvementée de la Croix-Rouge. Une pièce historico-musicale sur un bateau de croisés, de réfugiés, de pirates et de soldats fêtards. Une pièce de théâtre en plein air et au milieu du lac, qui présentait de manière simultanément théâtrale et essayiste sept tableaux de l'histoire de la guerre, de la Croix-Rouge et de la Suisse. Participez, matelots. «Red Cross Over» était le plus grand projet individuel à bord de l'AMJ. Plus d'une douzaine d'acteurs et de musiciens ont transformé le bateau en une scène flottante. «Red Cross Over» était une production de Mass&Fieber et de l'AMJ.

Make Happy Meal: 26 juillet – 10 août, l'après-midi

«Mange afin de rassasier ceux qui ont faim». C'était la devise de l'AMJ lorsqu'elle a préparé une «soupe populaire» pour des citoyens tout ce qu'il y a de plus normaux. Ceux qui n'y voyaient aucun mauvais goût recevaient en supplément un massage professionnel pour se sentir bien et participaient automatiquement au parrainage d'un enfant qui a faim. Un projet de Denis Inkei pour l'AMJ en collaboration avec l'association MassageLand, Neuchâtel.

Chapitre 5

Gloire et misère de la Suisse: 12 août – 1er septembre

Il y a aussi peu de stars en Suisse qu'il y a de Suisses qui ont du succès à Hollywood. Rater la médaille de peu, c'est souvent la garantie de recevoir plus de compassion que le vainqueur ne reçoit de félicitations. Le glamour

se limite à l'exploration minutieuse du décolleté des nouvelles diplomates suisses. Les figures de proue de notre pays préfèrent se tenir dans l'ombre, volontairement ou pas, choisissent l'exil et sont souvent pris pour des étrangers. Ou bien on demande poliment: il n'est pas décédé? Jean-Luc Godard décrit à merveille cet antagonisme helvétique entre fait glorieux et modestie: «Je crois que les films que je n'ai pas tournés sont bien plus importants que les films que j'ai tournés.»

Cafard: Jean-Luc Godard, Robert Frank, Dieter Roth: 16 – 31 août, l'après-midi

L'exposition d'art «Cafard» a traité des médias, du public et de la sphère privée dans le cadre de la dissidence et de l'intégration. Sont montrées la solitude, la nostalgie, la critique, la rancœur, la fuite, la gloire et la réconciliation: de grands sentiments où l'être butte sur le non-être ! Et comme la confrontation d'émotions fortes engendre souvent une incapacité d'agir, l'AMJ traitait d'une mélancolie bien spécifique qui apparaît lorsqu'on est soumis à quelque chose qu'on ne peut ni rejeter, ni accepter. Sur ce thème, le bateau présentait «Cafard», une exposition de trois grands mélancoliques aux origines suisses: Jean-Luc Godard, Robert Frank et Dieter Roth. «Cafard» était un hommage aux trois extraordinaires maîtres de la tristesse qui ont exploré la condition humaine sans tabous et en conservant au plus haut point leur intégrité personnelle. Pour l'AMJ, le cinéaste Godard a réalisé un nouveau film appelé «Liberté et Patrie», Frank a livré une nouvelle installation vidéo et photo spécialement conçue pour l'AMJ portant le titre «Coming Home, Leaving Home». L'artiste Dieter Roth, décédé en 1998, était représenté par son installation vidéo «Solo Szenen». «Cafard» était un projet de l'AMJ, parrainé par Juri Steiner. Réalisation: Kulturumsetzung GmbH. «Liberté et Patrie», scénario et régie: Jean-Luc Godard, production: Vega Film Zürich et AMJ. «Coming Home, Leaving Home», scénario et régie: Robert Frank, production: Vega Film Zürich et AMJ.

Chapitre 6

La Suisse de l'argent: 2 – 22 septembre 2002

La langue universelle de l'argent unit les peuples. La Suisse, pays des banques, le sait mieux que quiconque. L'opposition travail – loisirs a perdu en importance depuis que nous sommes atteignables partout et à tout moment, chacun est devenu sa propre entreprise et face au marché nous sommes tous égaux, certains sont même un peu plus égaux que les autres. Et ceux qui n'arrivent pas à s'enrichir trouveront suffisamment de valeurs en eux-mêmes à faire valoir économiquement. L'argent ne fait pas le bonheur à lui tout seul. L'AMJ le sait bien, mais il est moderne. Et être moderne, c'est avoir du succès. Et le succès apporte la richesse. Bingo.

Let's Get Rich – Un entraînement pour les prédestinés: 6 – 20 septembre, en soirée

L'être humain est plus que ce qu'il est, plus qu'il ne représente, incarne, paraît. Comment devenir plus que ce que l'on est, comment se surmonter soi-même, comment franchir ses propres limites et ses propres trivialités? Peut-on le faire? Doit-on le faire? «Let's Get Rich – Un entraînement pour prédestinés» était une séance, une animation, un jeu et un festin pour l'amélioration de vie et pour l'auto-enrichissement. Mise en scène: Stephan Müller; texte & son: Raphael Urweider; direction de la production: Benno Wirz; acteurs: Katharina von Bock, Hans Peter Müller, Gilles Tschudi. Une production de l'AMJ.

Bingo avec Beat Schlatter: 6 – 21 septembre, l'après-midi

Le comique populaire Beat Schlatter a reinventé le match de loto de la salle polyvalente et joue ce jeu sous son nouveau nom «Bingo». A l'exception des règles du jeu, il ne ressemble en rien au Bingo classique. Le public, l'endroit, la performance et surtout les prix, qui ne sont qu'un simple rien. Bingo était un projet de Beat Schlatter pour l'AMJ.

Chapitre 7

La Suisse à la fin: 23 septembre – 20 octobre 2002

Dans le dernier chapitre, l'AMJ a exploré les rituels de l'oubli: New Orleans à Yverdon-les-Bains, le culte mexicain de la mort à Morat, les pompes funèbres valaisannes à Neuchâtel, la fête des morts bohème à Bienne. Et il s'est tourné vers des questions métaphysiques. Qu'est-ce qui est fini, qu'est-ce qui continue de vivre? A quoi ressemble l'au-delà? Où va la Suisse et qu'aura-t-elle été? La Suisse à la fin: une fête au futur antérieur. Avant que le long été d'Expo.02 ne touche à sa fin, l'AMJ a fait revivre une dernière fois les meilleurs moments des sept chapitres. D'anciens et de nouveaux amis étaient invités une dernière fois à bord et les derniers mois ont été revécus en diapositives, en photos ou en vidéos. Le bateau lui-même, ses parois, ses planchers et surtout son équipage ont raconté leur propre histoire. L'été a laissé des traces indélébiles.

Funeral Circus: 27 septembre – 12 octobre, en soirée

Une sombre procession est en route. Des saltimbanques et des musiciens, cortège annonciateur de malheur, se sont détachés de la foule des visiteurs de l'artéplage pour entonner un chant d'un autre âge au débarcadère de l'AMJ. C'était la parade des «Dead Brother's». Entre la Louisiane et le folklore suisse, les «Dead Brother's» utilisent toutes sortes de rites funéraires pour raconter une histoire musicale et apocalyptique, leur histoire, celle des cérémonies agnostiques, des religions inconnues, des oraisons funèbres, des prêtres et des sermons hallucinatoires. Funeral Circus était un projet du «Dead Brother's Funeral Orchestra», Genève.

6.6.6 Exploitation (nautique et technique, production & infrastructures)

L'exploitation de l'artéplage mobile du Jura réunissait les domaines programmation, construction, technique et navigation et a été organisée tôt, tout comme l'ensemble de l'organisation d'exploitation d'Expo.02. La formation et les plannings du personnel de bord ont été dirigés par l'organisation d'exploitation de l'AMJ.

Un point particulier concernant l'équipage de l'AMJ: l'ensemble des personnes travaillant à bord (2 techniciens en chef, 2 éclairagistes, 2 techniciens du son, 1 technicien de scène, 1 technicien vidéo, 2 barmen) devaient recevoir une formation de matelot. Les matelots ont réussi leurs examens nautiques après une formation de deux semaines, les pilotes et co-pilotes déjà formés à la navigation ont réussi les leurs après une formation complémentaire d'au moins quatre semaines.

Dix-sept personnes au total ont assuré, par équipes, le bon fonctionnement de l'AMJ (navigation, signalétique, montage et démontage de la superstructure «Attracteur», information et gestion des visiteurs). Deux directeurs techniques mandatés par une entreprise externe ont organisé et dirigé le personnel navigant à bord.

Un duty manager de la cellule d'exploitation et de production de l'AMJ était en permanence responsable à bord pour l'accueil et le transport des

visiteurs, les artistes/l'information, le nettoyage et la réalisation du programme. Le duty manager était en contact direct avec le responsable d'exploitation de l'arteplage abordé et, via des conférences vidéo quotidiennes, avec la Direction Exploitation à Neuchâtel. En accord avec le duty manager et le responsable d'exploitation de l'arteplage, la direction technique de l'AMJ établissait les plannings et coordonnait les montages et démontages entre les chapitres. Le capitaine était responsable, en plus de la navigation, de la sécurité à bord et décidait si le bateau pouvait lever l'ancre.

Direction de la production

Toutes les créations de l'AMJ ont passé les phases des répétitions préalables en dehors du bateau et les répétitions principales sur le bateau. La direction de production de l'AMJ assurait la réalisation des productions selon les accords contractuels et garantissait leur bon déroulement à bord.

Déroulement des productions selon le cycle des chapitres

Les artistes de chaque nouveau chapitre étaient accueillis le premier lundi soir à Grandson par la direction de la production de l'AMJ et par les responsables pour la technique de théâtre. Le dimanche et le lundi précédents, on procédait au démontage du chapitre précédent, à l'adaptation de la configuration de l'Attracteur ainsi qu'à l'installation scénographique (scène/éclairage, son, vidéo) avec l'aide de l'ensemble de l'équipage. Après les répétitions techniques et la répétition principale entre le mardi et le mercredi, la générale le jeudi, l'adaptation opérationnelle du programme de l'après-midi à celui du soir, l'AMJ jetait l'ancre devant les quatre arteplages au cours des 17 jours suivant la première pour terminer le dernier dimanche après-midi de chaque chapitre par un rituel de purification.

Sécurité

Le dispositif de sécurité de l'AMJ comptait trois domaines: sécurité des passagers, sécurité du bateau, surveillance du bateau.

La sécurité des passagers était assurée par l'équipage de l'AMJ. La formation pour l'accueil et la sécurité à bord a été effectuée par la Société de navigation LNM. En cas de dommage, l'équipage était en liaison directe avec le service de sécurité de la LNM, la police du lac et le staff de sécurité d'Expo.02. La sécurité du bateau a été garantie par la procédure d'homologation de l'Office fédéral des transports. L'équipe de planification, l'entreprise générale et l'équipage travaillaient pendant la planification, la construction et l'exploitation selon les directives de l'Office fédéral des transports. La surveillance du bateau fonctionnait via un système GPS qui assurait une liaison directe permanente avec le service de sécurité d'Expo.02.

Le nombre maximal de visiteurs était de 222 personnes. L'AMJ était équipé du matériel de sauvetage nécessaire (vestes, bouées, drisses de rappel, etc.). Le matériel de lutte contre l'incendie faisait partie de l'inventaire du bateau, tout comme la signalétique d'urgence, la pharmacie de bord et les accessoires nécessaires pour le mal de mer. La sécurité à l'intérieur du périmètre d'Expo.02 était assurée par les mesures générales Expo.02.

Une liste de contrôle «Security on bord» faisait partie du manuel de projet. D'une façon générale, l'AMJ profitait du dispositif de sécurité global d'Expo.02.

Les personnes handicapées à bord de l'AMJ

L'AMJ a été conçu de façon à permettre l'accès aux chaises roulantes et disposait d'installations sanitaires correspondantes. L'organisation Handicap.02 a attesté la pleine compatibilité pour les chaises roulantes de l'AMJ.

Infrastructure d'exploitation à bord

L'AMJ était équipé de sa propre génératrice.

L'exploitation fonctionnait avec un stock de base de matériel de production loué et acheté (éclairage, audio, vidéo, etc.) qui restait installé sur l'AMJ. Le nombre d'appareils correspondait aux besoins d'un théâtre professionnel de taille comparable.

Pour une raison de place, le matériel de production qui n'était pas utilisé dans l'immédiat (technique, chaises, estrades, etc.) était entreposé au port d'attache de La Poissine.

Pour la planification des installations d'éclairage et sonores, on a fait appel pendant la phase de projet à des spécialistes qui apportaient un savoir-faire conceptuel.

Infrastructure d'exploitation sur les quatre arteplages

Chaque débarcadère était équipé d'un raccordement électrique supplémentaire. Pour certaines formes d'action (invasion) à caractère d'événement, l'infrastructure de l'arteplage fixe était également mise à contribution. Ces besoins ont été signalés à temps et planifiés avec les responsables sur place.

Réservation

Le système de réservation pour les événements payants de l'AMJ était intégré au concept global d'Expo.02. L'entrée pour les événements non payants était organisée aux débarcadères par le personnel de l'AMJ.

Hébergement/restauration

Pour l'hébergement et la restauration du personnel de l'AMJ et de ses invités (artistes), les infrastructures de la Direction Events n'ont pu être utilisées qu'exceptionnellement. Pour cette raison, l'AMJ avait conclu un contrat général pour la saison de l'Expo avec un hôtel de Grandson. Les transferts des artistes et des collaborateurs aux quatre arteplages et retour étaient organisés par les bus navettes de l'AMJ.

Approvisionnement/évacuation/nettoyage

Le plein du bateau et de la génératrice s'effectuait au port d'attache de La Poissine. L'approvisionnement en eau fraîche était possible à tous les débarcadères. L'évacuation des eaux usées se faisait également à tous les débarcadères. Les structures d'Expo.02 ont été utilisées pour l'élimination des déchets et le nettoyage régulier de l'AMJ.

Installations sanitaires

L'AMJ était équipé de deux toilettes, l'une étant accessible en chaise roulante.

Entretien

L'entretien de l'AMJ s'effectuait à deux niveaux: la maintenance et les petites réparations de la partie technique du bateau étaient effectuées au plus vite par le personnel nautique et technique, les travaux d'entretien de la superstructure et de la technique de production étaient effectués au port d'attache. Selon le contrat, le propriétaire du bateau disposait d'un service de piquet sur l'eau et à terre pour d'éventuels travaux de réparation.

6.6.7 Information/communication/documentation

Conditions cadres

L'arteplage mobile du Jura participait en tant que cinquième arteplage aux mesures de marketing et de communication d'Expo.02. En outre, l'AMJ a créé ses propres moyens et voies de communication pour attirer l'attention du public. Pendant la phase de projet avant l'ouverture d'Expo.02, il a fallu d'une façon générale communiquer l'existence d'un cinquième arteplage. Les règles du jeu de l'AMJ ont été communiquées au fur et à mesure. Le budget communication a principalement été utilisé pour soutenir les contenus et pour compléter les mesures et les canaux existants d'Expo.02. Pendant Expo.02, les moyens financiers du domaine communication ont avant tout été utilisés pour renforcer la notoriété, les règles du jeu et l'accueil des visiteurs de l'AMJ. Pendant la phase de préparation, la communication se concentrait sur la création de «l'icône» AMJ.

Le visuel était donné par l'icône (l'AMJ est sa propre icône), le caractère interne multifonctionnel de l'espace d'action et les paramètres de base du bateau. Une identité visuelle spécifique a été développée pour la communication de l'AMJ afin de se démarquer clairement des codes d'images et de couleurs du visuel d'Expo.02 et insister sur le statut spécial de l'AMJ comme «projet pirate».

En tant qu'unité mobile, l'AMJ était insaisissable. Elle vivait son existence offshore entre les quatre arteplages fixes. Afin de tirer profit de son absence, elle mettait en scène sa communication et jouait, comme les pirates, avec la création d'un mythe. Les événements à bord étaient largement propagés par le site Internet.

La première plateforme de communication de l'AMJ, et la plus importante, était sa présence sur Internet. Après une évaluation des différentes possibilités (web-TV, radio), une entreprise de Zurich a été mandatée au printemps 2001 pour développer un avant-projet. Après consultation du responsable Internet d'Expo.02 par rapport aux capacités de base du site Expo.02, de l'offre et du paquet de prestations du fournisseur, la même entreprise zurichoise a reçu le mandat pour la réalisation du site Internet de l'AMJ et pour s'occuper de l'hébergement. Le site «www.amj.ch» était en ligne en mai 2001. Le design graphique, et plus tard le visuel, ont été développés par l'entreprise mandatée en collaboration avec une jeune graphiste jurassienne.

Les objectifs de la communication de l'AMJ:

- Par des moyens d'information supplémentaires, une grande partie de la population doit avoir un accès facilité aux contenus de l'AMJ.
- Les personnes intéressées par l'art et la culture doivent avoir un accès approfondi et permanent au projet. L'AMJ est ainsi conçu comme un club.
- Les spécialistes doivent pouvoir s'informer sur des questions concernant la culture et la contre-culture d'Expo.02, de la Suisse, du Jura.
- Expo.02

Toutes les mesures de l'AMJ ont été coordonnées avec la Direction marketing et avec le Département Informations et relations publiques d'Expo.02. Les directions concernées ont été informées quant à l'édition, à la distribution et aux contenus. L'Arteplage mobile du Jura a pu utiliser ou compléter les mesures développées par Expo.02.

- Canton du Jura:

L'AMJ n'a pas été conçu à des fins de marketing pour le canton du Jura. L'AMJ était à la disposition du canton du Jura pendant trois jours (soirée Pays ouvert, Journée cantonale, réunion de journalistes de la Francophonie).

Concept de communication

- La communication de l'AMJ était interventionniste, actionniste et pirate. Elle s'orientait selon le postulat suivant: l'AMJ prend position dans le cadre d'Expo.02, profite de libertés particulières et intervient. La communication utilisait en même temps les moyens les plus modernes comme les SMS-Push-Services et des moyens primitifs mais efficaces (afficher sur d'autres affiches, tamponner, sprayer, afficher).
- Au centre de la communication figurait le bateau arteplage mobile comme icône.
- Pour être perçu en tant que projet autonome, l'AMJ a développé une présentation décidée et n'a pas hésité à prendre des positions originales.

Le visuel a repris les couleurs et le caractère pirate du bateau.

La situation dans le contexte de l'Expo exigeait une présentation simple, claire et qui surtout ne devait pas passer inaperçue. Les codes et techniques utilisés pour la communication ne pouvaient pas interpeller chacun mais ont retenu l'attention des visiteurs à la recherche de contenus exceptionnels, dérangeants ou dissidents.

- Calendrier de la communication

Avril 2001: Conférence de presse à Delémont

Août 2001: Action au Marché-Concours de Saignelégier

15 mars 2002: Conférence de presse et baptême du bateau à Grandson

Dès le 15 mai: Conférence de presse au début de chaque chapitre

Octobre 2002: Conférence finale.

- Codes

Les codes de la communication de l'AMJ étaient les éléments sur lesquels se basait le visuel.

- Bateau

Le bateau lui-même était le code principal par lequel la plupart des

visiteurs percevaient l'AMJ. L'icône était utilisée en tant que logo dans chaque lieu où le bateau était physiquement absent.

■ Figures de proue

Les figures de proue personnifiaient les sept chapitres de l'AMJ. Dans le contexte visuel, les figures de proue ont toujours été utilisées avec le logo ou l'icône.

■ Surfaces hachurées (l'alerte)

La surface hachée rouge-blanc créait une référence: elle représentait une variante dynamisée d'une partie de l'écusson jurassien. En parallèle, elle exprimait le caractère actionniste et interventionniste de l'AMJ. Elle marquait des espaces temporaires. Les surfaces hachurées étaient utilisées comme drapeaux secondaires, comme fonds d'affiche, comme rubans adhésifs, comme trames d'images, sur les vêtements, comme accessoires et comme surfaces peintes sur les supports les plus divers.

■ Techniques d'impression: pochoirs, sérigraphie, photocopie, timbres humides ont été favorisées les techniques d'impression qui permettaient l'impression sur des moyens de communication existants et qui pouvaient s'appliquer sur les supports les plus divers (pochoirs, timbres humides). Toutes les techniques d'impression avaient en commun d'être analogiques (vs. numérique) et faciles d'utilisation.

Moyens de communication

Internet et les nouveaux médias

Le site Internet avait simultanément le rôle d'archives et celui de programme de l'AMJ. Il prolongeait l'AMJ et Expo.02 dans le temps et dans l'espace. Selon sa caractéristique de média éphémère, il changeait sans cesse sa présentation. Le site permettait de suivre indirectement les événements à bord de l'AMJ. Pendant Expo.02, le site informait sur le programme à venir sur l'AMJ et offrait des informations pratiques (programme, magasin, bulletin météo, informations aux médias, photos).

D'un point de vue conceptuel, le site Internet réunissait les extrêmes entre projet artistique et outil d'information. Si avant le commencement d'Expo.02 il s'agissait de créer le mythe de l'AMJ, dès le début de l'Expo, c'est le caractère informatif du site web qui passait au premier plan. De par son architecture flexible, le site pouvait s'adapter aux besoins changeants et se transformait, une fois l'Expo terminée, en archives en ligne. L'offre contenait également un magasin virtuel qui permettait de commander des articles de merchandising.

■ Photos et film

L'AMJ a mandaté des photographes afin de documenter le bateau et les événements à bord du bateau. L'AMJ disposait d'archives d'images disponibles via le site Internet officiel de l'Expo et le site www.amj.ch et dirigeait ainsi le choix des photos publiées. Un total d'environ 250 photos était à disposition pour le téléchargement.

■ Services SMS

Via le SMS-Push&Pull-Service, les personnes intéressées pouvaient s'informer sur le programme et l'horaire de l'AMJ. Un spamming SMS occasionnel était utilisé pour les manifestations particulières de l'AMJ.

Publications

■ «Manifesto»

Pour chaque chapitre, l'AMJ a publié un programme-manifeste intitulé «Manifesto». Les rédacteurs de cette publication de haut niveau artistique faisaient partie du groupe de programmes.

Le Magazine «Manifesto» était également utilisé comme affiche. Il a paru sept fois, avant chaque chapitre, comptait 16 pages et son édition variait de 5000 à 7000 exemplaires.

■ Catalogue de l'Expo

L'équipe de l'AMJ travaillait en étroite collaboration avec la rédaction du catalogue de l'Expo «ImagiNation» et a obtenu carte blanche pour les photos et le texte.

■ Flyers et affichettes (affichage sauvage)

Les flyers et les affichettes étaient utilisés pour compléter le dépliant. Ils ont été distribués sur les arteplages, affichés, placés aux infopoints, envoyés avec des invitations et sous forme électronique via e-mail.

Uniformes et produits merchandising

■ Uniformes

Les matelots et les pilotes portaient des uniformes qui s'adaptèrent aux conditions météo les plus diverses tout en obéissant aux conditions esthétiques du visuel. Les visiteurs pouvaient en outre acheter une partie de ces vêtements sur l'AMJ ou via le site Internet.

Les vêtements de l'équipage de l'AMJ étaient basés sur différents vêtements existants qui étaient transformés de manière ciblée et qui changeaient au cours des six mois de l'AMJ. L'histoire en sept chapitres s'est donc également reflétée sur l'habillement de l'équipage.

Jeans, chemise blanche, sweatshirt blanc, pull rouge en laine, baskets, t-shirts, casquettes de baseball, foulards, porte-clés, pantalons et vestes imperméables: tous les vêtements étaient imprimés, brodés ou sprayés. L'équipage avait la possibilité de modifier en permanence ses uniformes (recouper, sprayer, coller).

■ Produits de merchandising

Une partie des uniformes était en vente via le merchandising (porte-clés, 5 t-shirts, 2 foulards, 7 pochoirs, 1 écharpe, 1 CD). Les articles ont été produits en petites quantités pendant l'Expo et ont eu un grand succès.

Signalétique

Dans le cadre de son mandat de l'Expo, Ruedi Baur était également chargé de la signalétique de l'AMJ. Après discussion entre les designers de l'AMJ, la graphiste de l'AMJ et Ruedi Baur, il a été décidé que l'AMJ s'occuperait de façon indépendante de sa signalétique dans ses propres zones d'attente. Celles-ci ont été marquées par la signalétique spécifique de l'AMJ conçue et réalisée par une entreprise zurichoise. Pendant les manœuvres d'embarquement et de débarquement, l'équipage de l'AMJ gérait le flux des visiteurs.

- Débarcadères

Les débarcadères avaient une importante fonction de symbole pendant les absences de l'AMJ. Les éléments de construction des débarcadères étaient le mât pour le drapeau et le lieu d'affichage.

- Environs

La communication de l'AMJ n'avait qu'un accès restreint aux arteplices et aux environs (gares, routes d'accès, chemins d'accès, centres d'information, affichages LED). D'un point de vue visuel, elle devait s'adapter à la présentation officielle de l'Expo. L'affichage sauvage, les tags, les timbres humides et les affiches ne communiquaient qu'en partie le caractère dissident de l'AMJ.

Appui pour les médias

L'AMJ a insisté sur un service d'appui complet pour les médias de façon à compenser les moyens limités disponibles pour la communication directe (annonces, publicité TV, etc.). Lors de chacune de ses apparitions, l'AMJ a veillé à créer des événements intéressants pour les médias, d'un point de vue visuel autant que thématique.

En plus des conférences de presse initiales et finales, l'AMJ a organisé de façon autonome des conférences de presse pour chacun des sept chapitres. La presse a régulièrement reçu aussi des documentations de presse et a profité d'un appui personnel sur place.

Une cellule individuelle a été créée pour le travail médiatique de l'AMJ en accord avec le Département Information et relations publiques. Elle apportait son appui aux journalistes, organisait les conférences de presse et assurait le lien interne entre l'AMJ et le Département Information et relations publiques. En outre, une entreprise de communication genevoise a été mandatée pour l'élaboration d'une stratégie de présence spécifiquement romande transposée pour les divers publics (médias, public de masse, visiteurs de l'Expo, public spécialisé). Le Département Information et relations publiques a mis à disposition de l'AMJ également un autre coach médias. La forte cadence des programmes et le grand intérêt des médias pour l'AMJ ont rendu nécessaire un soutien personnel intense des journalistes.

Au total, plus de 1000 articles ont paru sur l'AMJ. Les programmes TV ont eux aussi beaucoup parlé de l'AMJ.

6.6.8 Impressions générales

- Contenu:

Les règles du jeu de l'arteplice mobile du Jura étaient relativement compliquées pour les visiteurs non préparés. Elles ont été rendues plus aisées après les deux premières semaines d'exploitation par une adaptation de l'exploitation et de l'information. Après ces changements, l'AMJ affichait constamment complet.

La qualité de la programmation variait en raison du grand nombre de manifestations. D'une façon générale, seules des créations conçues pour l'AMJ étaient au programme. Les avis nombreux et positifs de la presse spécialisée montrent que les résultats correspondaient aux ambitions artistiques. La fréquence de changements du programme a eu un effet positif sur la présence médiatique de l'AMJ et a créé une sorte de communauté de visiteurs réguliers de l'AMJ. Mais pour la majorité du public

de l'Expo, le grand nombre de manifestations sur l'AMJ était secondaire. Un nombre restreint de chapitres avec des productions programmées sur un plus grand laps de temps aurait mieux pu utiliser la publicité de bouche à oreille.

L'ambition de l'AMJ de concevoir et de réaliser l'ensemble des productions en deux langues (allemand/français) est un véritable tour de force. Les diverses solutions de traduction scénographiques des productions théâtrales étaient tout particulièrement remarquables.

Jura

3 des 21 semaines d'exploitation de l'AMJ étaient dévolues au canton du Jura. Le rôle défini du canton en tant que muse, parrain et instance critique a bien passé. La collaboration avec le canton était excellente.

Piraterie et provocation

Le rôle de l'AMJ en tant que bateau-pirate a pu être communiqué de manière forte. Mais cela a aussi suscité des attentes radicales, partiellement erronées. Attentes auxquelles l'AMJ, pour des raisons opérationnelles et idéelles, ne pouvait ni ne voulait répondre. L'AMJ a renoncé à une provocation en amont pour se concentrer sur la précision des sujets traités. Sur les arteploges fixes, la provocation a été célébrée par des attaques, des interventions et des happenings. La provocation par le biais du jeu informatique de l'AMJ était spécialement sensible puisqu'elle a entraîné des protestations et des menaces de boycott de la part des corps de police romands. L'invitation à bord de l'AMJ de l'ancienne conseillère fédérale Elisabeth Kopp et la session photo de Spencer Tunick avec 1300 visiteurs nus ont également provoqué une polémique.

Leçons

■ Ambition élevée

Les ambitions élevées du projet ont pu être remplies malgré la grande complexité architecturale et organisationnelle du projet AMJ: prototype de paquebot / théâtre flottant (éclairage/son, acoustique) / flexibilité extrême de la construction / formation du personnel / restauration / programmation complexe (musique, théâtre, expositions, débats) / exploitation par équipes dans les conditions les plus rudes (météo, changements de lieux, manque de temps).

Pendant la préparation et l'exploitation, aucune panne susceptible de mettre le projet en danger n'est survenue.

■ «Human touch»

Le visiteur de l'AMJ a pu profiter d'une expérience individuelle et personnelle. L'exigence de traiter chaque visiteur de l'AMJ comme un «VIP» a été respectée.

■ Provocation

Il s'est avéré que la provocation «intelligente» comme le congrès contre la démocratie a eu moins de succès que les provocations «People» (invitation refusée par le couple Borer de les couronner roi et reine de Suisse).

■ Dramaturgie

La dramaturgie des sept chapitres avec leur lien commun a fonctionné.

■ Médias

L'AMJ peut être considéré comme un objet Expo apprécié des médias.

■ Laboratoire

L'accord de la direction de l'Expo de concevoir l'AMJ comme un laboratoire culturel était risqué. Malgré cela, l'AMJ n'est pas devenu un projet élitaire ou de minorités.

■ Facteur d'identité

L'AMJ fonctionnait comme relais d'identification des collaborateurs de l'Expo sur les quatre arteplices fixes.

■ Financement

En tant que projet financé en interne, l'AMJ profitait d'une situation privilégiée car il n'avait nul besoin de chercher des sponsors et un plafond budgétaire relativement stable a pu être garanti. Le budget a été respecté.

■ Echo

L'AMJ a reçu un écho intense dans les cercles culturels spécialisés. L'efficacité du projet est démontrée par l'invitation de l'architecte à la Biennale d'architecture à Venise, le prix réputé attribué à la pièce «Shooting Bourbaki» lors du festival de théâtre «impulse» en Allemagne (Nordrhein-Westfalen) et la reprise de «Red Cross Over» en 2003. Plus de 50'000 visiteurs se sont rendus à bord de l'AMJ pour découvrir un univers contrasté et enrichissant.