

VIII DIRECTION ARTISTIQUE

TABLE DES MATIÈRES

8.1	LE POINT SUR LA SITUATION	311
8.2	BUTS	313
8.3	ACTIVITÉS: COMMUNICATION	315
8.4	ACTIVITÉS: SPONSORING	316
8.5	ACTIVITÉS: EXPOSITIONS	318
8.5.1	1999	318
8.5.2	2000	319
8.5.3	2001	320
8.5.4	2002	321
8.6	ACTIVITÉS: PROJETS ARTISTIQUES	322
8.7	ORGANISATION	324
8.7.1	Organisation interne	324
8.7.2	Organisation des interfaces avec les différents projets	325
8.8	BUDGETS	326
8.8.1	Cadre	326
8.8.2	Personnel	326
8.8.3	Expositions	327
8.9	RÉSULTATS	329
8.9.1	Arteplage de Bienne	329
8.9.1.1	Planification et réalisation	329
8.9.1.2	L'exploitation	330
8.9.1.3	Les expositions	330
8.9.2	Arteplage de Morat	332
8.9.2.1	Conception et réalisation	332
8.9.2.2	Exploitation	333
8.9.2.3	Expositions	333
8.9.3	Arteplage de Neuchâtel	335
8.9.3.1	Planification et réalisation	335
8.9.3.2	Exploitation	335
8.9.3.3	Expositions	336
8.9.4	Yverdon-les-Bains	337
8.9.4.1	Planification et réalisation	337
8.9.4.2	Activités	338
8.9.4.3	Expositions	339
8.9.5	Projets de la Confédération et des cantons	340
8.9.5.1	Cadre	340
8.9.5.2	Projets de la Confédération	341
8.9.5.3	Projets des cantons	342
8.10	ENSEIGNEMENTS À TIRER	342
8.10.1	Fondement	342
8.10.2	Direction	343
8.10.3	Contenus	344
8.10.4	Images	344
8.10.5	Cultures	345
8.10.6	Evaluation	346

8.1 LE POINT SUR LA SITUATION

En janvier 1999, la Direction artistique, restée sans chef depuis la démission de Pipilotti Rist, a été dotée d'un nouveau directeur. Martin Heller s'est vu ainsi confronté à une situation exceptionnellement difficile, caractérisée par trois facteurs marquants:

1. Expo.01 était exposée à des critiques incessantes et avait perdu beaucoup de sa crédibilité auprès de l'opinion publique.
2. La Direction artistique était profondément ébranlée; elle avait dû enregistrer de nombreux départs et était empêtrée dans des structures fondamentalement insuffisantes.
3. La planification artistique de l'Exposition nationale laissait apparaître d'importants retards – d'une part en raison de difficultés et d'omissions internes à l'Expo, d'autre part en raison d'un manque d'argent.

Après coup, on peut percevoir le changement de direction de l'époque aussi bien comme une rupture que comme une continuité. Il n'était pas du tout question de faire table rase du travail préliminaire effectué par la direction de Pipilotti Rist et de tout recommencer à zéro. Au contraire: le concept de base d'une exposition simultanément innovatrice et populaire, aux contenus et présentations formelles ambitieux, a été maintenu. Pipilotti Rist et son équipe s'y étaient entendu dans le développement de cette conception, l'avaient fait de manière parlante et avaient également réussi à en consolider la base bien au-delà de la scène artistique suisse. En marge d'une telle continuité, il fallut malgré tout définir un certain nombre d'éléments sur le plan stratégique et opérationnel. Et ceci dans un contexte ambiant qui poussait à ce qu'on profite de chaque faute réelle ou présumée d'Expo.01 pour remettre sur le champ tout le projet en question – un cadre dont les conditions étaient pour le moins difficiles.

Il fallut donc établir une analyse de situation qui présentait l'héritage de la direction précédente non comme un fardeau, mais comme une chance. En même temps, il s'agit de réévaluer la marge de manoeuvre pour ce potentiel artistique, de manière interne aussi bien qu'externe. C'est cette seule base qui permet de rendre le changement de direction productif. Bien sûr, il est plus facile après coup de fixer des directives claires et perspicaces que dans les conditions de l'époque qui, elles, obligeaient souvent à travailler intuitivement.

En ce sens, le présent rapport de la Direction artistique est intrinsèquement lié, d'une part à l'histoire à rebondissements du projet global, et d'autre part à une série de particularités découlant de la planification, du financement et de la réalisation d'expositions dans le format spécifique d'une Exposition nationale au début du troisième millénaire. Celles-ci sont notamment les suivantes:

- Certains éléments fondamentaux contenus dans la tradition des Expositions nationales suisses donnent le ton en matière, justement, de contenu et de forme artistique. Mais en même temps, le maintien de cette tradition exigeait d'elle une révision et une actualisation, dont l'appréciation et l'acceptation devaient découler aussi bien d'une perception extérieure que du point de vue des auteurs.
- Une Exposition nationale s'adresse par définition à tout un chacun. Cela veut dire à un public des plus hétérogènes, venant de couches

sociales diverses et influencé par de multiples expériences culturelles et politiques. Dans le quotidien, ce public trouve la réponse à ses besoins dans les lieux et les manifestations les plus divers. Mais l'Expo devait satisfaire à tous ces besoins à la fois, un objectif impossible à atteindre, mais cependant valable et directeur, surtout dans la société culturelle individualiste de cette époque.

- D'une telle revendication de popularité découlent des exigences qui dépassent largement le profil de prestations des expositions thématiques traditionnelles. Le fait que l'Exposition nationale se déroule en plein air, sa longue durée, son nombre élevé de visiteurs aux attentes les plus diverses et le court temps de visite par exposition ont exigé de nouvelles bases, que ce soit en matière de conception, de mise en scène, de construction et de technique d'exploitation.
- En raison de phénomènes tels que la virtualisation, la globalisation ou la pression de «faire l'expérience de quelque chose», le médium exposition a beaucoup évolué ces dernières années. Les projets de l'Exposition nationale ont été ainsi enserrés par des dualités opposant la transmission de savoir à la distraction ou encore la pédagogie nationale à la culture universelle.
- La grandeur, l'ambition et la complexité de l'Expo ont non seulement dépassé les compétences sociales et politiques de la Suisse, mais aussi celle de ses structures professionnelles. En conséquence, l'Exposition nationale a dû être réalisée – un peu selon les principes de la milice helvétique – par des auteurs inexpérimentés n'ayant que peu travaillé avec le médium exposition et par des collaborateurs étrangers apportant leur propre savoir faire.
- Une Exposition nationale est un projet public par excellence. Autant dire que les revendications liées à la participation, à la conception et au contrôle démocratiques sont élevées. Toutefois, ces exigences souvent démesurées ne sont pas compatibles avec les contraintes objectives et les exigences de qualité professionnelles et techniques liées au projet.
- La mécanique de financement de l'Expo a induit le fait que l'Expo devienne largement dépendante d'investisseurs tiers (entreprises, instances politiques, fondations, mécènes, etc.) et, par extension, causé un conflit de base: qui paie commande – selon les règles d'or du sponsoring traditionnel – et veut de plus obtenir un «return on investment» approprié.
- Les incertitudes importantes concernant la planification, auxquelles l'Expo a dû faire face relativement longtemps dans certains domaines, ont eu des répercussions immédiates sur la réalisation de chacune des expositions. Ces facteurs externes ont coûté beaucoup d'énergie dans l'accompagnement des processus de travail (phrasé, motivation, coût).

Il a vite été clair qu'en raison de cette situation, les activités du directeur dépassaient largement l'intendance artistique traditionnelle. Compte tenu du manque de confiance omniprésent, un engagement permanent s'imposait au niveau de la communication, cela par une importante présence dans les médias et auprès de l'opinion publique. Ce n'est que de cette manière qu'une Exposition nationale affaiblie a pu recouvrer une dimension au niveau artistique et de son contenu. Cependant il fut nécessaire d'adopter un style différent de celui de la direction précédente,

car l'Expo avait de plus en plus la réputation de faire beaucoup de bruit pour masquer son manque de substance.

D'une manière similaire, l'état fâcheux du sponsoring nécessita un nouveau départ. Dans le cas de l'Exposition nationale, les standards du sponsoring usuel ne trouvaient pas d'écho. Presque aucune entreprise suisse n'était disposée à financer une exposition spécifique ou un événement culturel pour de seuls motifs patriotiques ou alors pour de simples raisons de rentabilité. À cela se greffaient le grand scepticisme de l'économie suisse face au management d'Expo.01 et – après une certaine curiosité bienveillante au début de la planification – une image généralement mauvaise de l'Exposition nationale dans ces milieux-là.

La chance de surmonter tout cela ne résidait qu'en un nouvel argumentaire combinant les questions économiques, culturelles et politiques, en une nouvelle personnalisation du sponsoring par le directeur artistique, et en l'établissement de nouvelles règles par rapport au développement des projets. Il était nécessaire d'élever le sponsoring au rang de la coopération. Ici, l'Expo foulait un terrain vierge, ce d'autant plus qu'elle tenait comme par le passé à ne pas autoriser la présentation de produits ou la présence immodérée de logos. De même, il s'agissait de maintenir la primauté de l'organisation culturelle des thèmes des expositions.

C'est pour ces raisons qu'on trouvera ci-après également un bref aperçu des activités de la Direction artistique liées à la communication et au sponsoring. Il faut y voir là une introduction, voire un complément aux rapports de la Direction Partenariats et de la Direction Marketing. En effet, les Events et le sponsoring ont été intégrés à la Direction artistique jusqu'en 2001.

Avec ces éléments pour toile de fond, l'accent principal est mis en outre sur les expositions et sur les projets artistiques d'Expo.02. On y présente les buts concernant le fond et la forme artistique, l'histoire de la construction et les résultats. De plus, on y traite des aspects centraux concernant les budgets de l'exposition, tout comme la forme de l'organisation. Une dernière partie, finalement, est consacrée à une série de conclusions essentielles qui semblent être pertinentes pour d'autres grands projets similaires, mais qui s'appliquent également à une plus petite échelle.

8.2 BUTS

Le travail de la Direction artistique s'est principalement orienté sur les buts suivants:

- **Mise en confiance:** La réalisation de l'Exposition nationale exige un travail commun de la part des forces les plus importantes de notre société. Ce travail doit être efficace et basé sur la confiance. C'est la raison pour laquelle il faut tout mettre en œuvre, au sein du triangle de l'économie, de la politique et de la culture, afin de poser les bases d'une nouvelle mise en confiance. Pour ce faire, il vaut la peine d'accorder une place importante aux contacts personnels et aux relations de travail crédibles.
- **Légitimation:** il n'est possible d'atteindre, préalablement, une large acceptation de l'Exposition nationale que si les arguments du projet, de même que ceux de son organisation, sont également compréhensibles pour les personnes qui n'y sont pas directement impliquées. Il est ainsi

nécessaire de légitimer constamment Expo.02 des points de vue économique, politique et culturel, et ceci simultanément. Il est clair qu'un tel travail de fondation doit prendre en compte, respectivement refléter tant les ambitions artistiques et de contenu que l'état du projet à l'époque correspondante et ceci de la manière la plus précise possible.

- **Financement:** la variété et la richesse d'Expo.02 sont directement liées à la mesure et aux conditions du financement externe. Il vaut donc la peine d'investir sans compter le temps nécessaire pour gagner des partenaires financiers. Pour ce faire, il est nécessaire de trouver des stratégies de séduction et de coopération de partenaires.
- **Accomplissement du mandat:** Expo.02 est une carte de visite des prestations du pays. Ceci non pas dans le sens d'une présentation de produits d'une Suisse compétitive comme pour les précédentes Expositions, mais en tenant compte des ambitions complexes du projet global. Ainsi, la Direction artistique doit s'attacher particulièrement au fait que la conception des expositions, sur le plan de la technique de réalisation et du projet, soit menée au plus haut niveau possible. Ceci en tenant correctement compte des conditions cadres financières et des délais, tout comme d'un travail commun motivant avec les autres directions d'Expo.02.
- **Professionnalisme:** dans le cadre du mandat que l'Etat a donné à l'Exposition nationale, la Direction artistique doit apporter une contribution centrale. Répondre à la demande d'identité nationale dans le contexte politique et culturel actuel n'est possible qu'à travers une position de contenu et de forme artistique qui reflète les questions essentielles de la Suisse dans le monde et développe à partir de là des éléments de programme concrets. Ceci tout en prenant soin de séparer l'idéologie de la réalité performative.
- **Qualité:** la qualité représente davantage que l'addition de l'accomplissement des tâches et de la perfection fonctionnelle. Il s'agit de considérer que l'Exposition nationale est un produit culturel réalisé grâce à des moyens artistiques. L'architecture, les expositions et les Events doivent être portés par une volonté commune de réconcilier la culture exigeante et la culture de masse de manière à conférer à l'Exposition nationale la valeur qu'elle mérite.
- **Durabilité:** l'énergie et l'investissement, qui sont le fruit du travail artistique d'Expo.02, doivent rester exploitables au-delà de l'Exposition nationale. En conséquence, il vaut la peine de sauvegarder et de transmettre les connaissances acquises dans les domaines du développement de projet, de l'architecture/scénographie ou du management culturel. Ceci moins en vue de la prochaine Exposition nationale que pour la vie quotidienne suisse, qui peut tout à fait en profiter.
- **Image:** Une Exposition nationale est l'événement d'une génération. Même s'il est difficile de prévoir et encore moins de diriger la perception de la manifestation, l'Expo génère des images marquantes et la mémoire collective d'une nation. L'avenue surélevée avec les armoiries des communes suisses, la «Rivière enchantée» et le Mésoscaphe sont devenus des icônes de l'histoire des Expositions nationales. Par le tableau d'ensemble, l'architecture et la scénographie, la Direction artistique doit s'efforcer de produire des images fortes et inoubliables d'Expo.02, qui auront le même impact durable sur les gens.

8.3 ACTIVITÉS: COMMUNICATION

Un regard rétrospectif montre aujourd'hui à quel point la communication au sens large du terme a été importante dans le cadre de l'activité non seulement du directeur artistique, mais aussi de celle de ses collaborateurs responsables. En effet, la transmission allait bien au-delà de l'information. Que ce soit dans le cadre de conférences, d'entretiens avec les médias, d'émissions radiophoniques ou télévisuelles, de formation, de présentations ou de textes de niveaux de complexité ou de cas les plus divers, il s'agissait presque toujours d'accréditer pour ainsi dire l'Exposition nationale au travers de sa propre personne, ses propres connaissances ou sa propre passion.

Il est possible que les effets de la communication aient été beaucoup plus importants que les apparences le laissaient supposer. Du moins, les nombreuses réactions du public qui sont parvenues à l'Expo ou les discussions intéressantes – sans exception – qui ont eu lieu à la fin de chaque conférence parlent d'elles-mêmes.

Toutefois, l'activité intense de communication a montré aussi le revers de sa médaille. Ce ne sont pas seulement les présentations, les interviews ou la rédaction de textes en eux-mêmes qui demandaient du temps et de l'énergie – celle-ci aurait tout aussi bien pu être utile ailleurs –, mais également le travail préalable et postérieur qu'ils nécessitaient. Pour cette raison, il était inévitable d'en évaluer en permanence l'investissement et le rendement et d'en ajuster au mieux les règles du jeu, dans la mesure où la situation d'Expo.02 le permettait.

Point positif: au-delà de la simple technique de présentation, la compétence en matière de communication de presque tous les collaborateurs a considérablement augmenté au cours de l'Expo. Cela a eu aussi des répercussions à l'intérieur de la Direction: la communication au sujet de questions spécifiques aussi bien entre ses membres qu'avec des partenaires ou encore des créateurs externes à Expo.02 se déroulait à un niveau relativement élevé. Ceci était d'autant plus appréciable que les discussions n'avaient souvent pas pour objet des faits ou des chiffres, mais traitaient bien souvent de questions artistiques ou esthétiques, voire qualitatives.

L'investissement en matière de communication a été relativement constant entre 1999 et 2002. En revanche, sa nature s'est modifiée. Le nombre de conférences et de présentations publiques – pour ce qui est du directeur, souvent devant un public aux intérêts spécifiques – a chuté lorsque les visites guidées des chantiers ont commencé, permettant aux futurs visiteurs de respirer d'ores et déjà un peu d'air de l'Expo. Un développement similaire s'est produit chez les partenaires des expositions ou autres d'Expo.02. Plus les travaux avançaient, plus le travail de communication pouvait être assumé par les collaborateurs, ceux-ci ayant acquis entre-temps une excellente connaissance de l'Expo. D'un autre côté, la part de communication avec les représentants des médias a grandi lors de la préparation de l'ouverture de l'exposition et encore davantage lors des premiers mois de fonctionnement. Ceci a constitué un surplus de travail difficile à déléguer, étant donné que les médias se fixèrent sur un nombre limité de personnalités d'Expo.02.

Dans la presse aussi, le nombre d'articles et d'autres textes a évolué proportionnellement à celui des publications officielles de l'Expo, ainsi que l'ont perçu les directions et les départements concernés. Finalement,

un des problèmes majeurs rencontrés par Expo.02 a résidé dans sa grandeur, sa complexité et son originalité, trop nouvelles pour que les médias, habitués à travailler dans le cadre de leurs rubriques traditionnelles, puissent lui accorder la part qu'elle aurait mérité. Ici encore, les mesures correctives tout comme le travail de mise en confiance ont été bienvenus pour rassurer une opinion publique ébranlée.

De même, une communication renforcée aurait été appréciable face à nos propres collaborateurs, et ceci aussi bien au sein de la Direction artistique que dans le cadre de l'Expo en général. L'Exposition nationale était tout de même un cadre de travail pour le moins peu familier, réservant chaque jour son lot de problèmes nouveaux ou simplement inattendus. Il a fallu dépenser beaucoup de temps et d'énergie pour maintenir un bon niveau de communication. Sans cesse, l'on a constaté à quel point la langue détermine la culture: beaucoup d'opinions tranchées découlaient de systèmes de références différents selon la langue. C'est pourquoi un investissement dans la communication se justifiera toujours, non seulement pour favoriser l'identification au projet général, mais aussi pour en comprendre les mécanismes.

Vers la fin de l'exposition et durant les mois qui suivirent, la collaboration à de nombreuses publications, auxquelles a participé la Direction artistique, prit de plus en plus de temps. Celles-ci concernaient toutes sortes de produits, comme le guide et le livre officiel d'Expo.02. En marge de cela, une foule de brochures, livres, catalogues ou compilations DVD sont nés, touchant parfois de près les projets d'expositions. Pour ceux-ci, il a fallu offrir des conseils et des avis à divers niveaux, à moins qu'une contribution rédactionnelle ne soit demandée. Certaines de ces publications ont été et sont d'intérêt global. Expo.02 du moins n'aurait pas pu les réaliser elle-même, en particulier le livre relatif à la campagne de participation et celui qui, partie intégrante de l'initiative «Reflexpo», cherche à élucider les relations et processus entre économie, politique et culture. «Reflexpo», initié au début de 2002 par la Direction artistique, avait pour mission de reconsidérer les expériences faites derrière les coulisses construites, de vérifier leur durabilité et de sauvegarder leurs résultats. Pour finir, plus de vingt partenaires d'expositions ont participé à cette évaluation.

8.4 ACTIVITÉS: SPONSORING

Toutes les décisions importantes concernant le système du sponsoring d'Expo.02 ont été prises avant la reprise de la Direction artistique par Martin Heller. Trois facteurs ont été mis au premier plan: l'impérieuse et indéniable dépendance du financement global de l'Expo par un sponsoring externe, la connexion spécifique de projets d'expositions et d'événements à des intérêts de parrainage, et la décision de se passer de toutes contreparties usuelles dans le sponsoring sportif sous la forme de publicité sur le site.

Chacun de ces facteurs est sensé et compréhensible. Cependant leur combinaison, alignée sur un seul et même produit, a bloqué les activités de sponsoring peu de temps déjà après leur démarrage. Expo.01 n'avait pas réalisé quel type de prototype elle était en train de construire et ne réussissait donc pas à y intéresser le marché. A une exception près: l'acquisition des partenaires officiels à un stade embryonnaire du projet a fait jouer les mécanismes de concurrence usuels en sa faveur, cela en raison d'une condition d'exclusivité interprofessionnelle. En effet, une

contrepartie sous la forme de mesures de communication avait été prévue: pour les partenaires, il s'agissait donc de s'assurer les meilleures positions de départ à l'égard d'un projet prometteur.

C'est justement cette réussite-là qui a fait que la Direction générale d'Expo.01 s'imagina à tort sûre de son fait. À partir d'un certain moment, au plus tard vers fin 1999, le produit lui-même s'est mis à vaciller et le système Expo s'est bloqué de lui-même. L'absence de réponses positives au niveau du sponsoring pour les expositions et les Events a mis l'Exposition nationale en danger. Alors s'est posée la question: fallait-il adapter le système ou en changer?

Dans cette affaire, la position de la Direction artistique était claire: un abandon de la position mise en œuvre jusqu'ici aurait complètement modifié le caractère de l'Exposition nationale et aurait par là même rendu impossible un événement jusque-là perçu comme culturel et conçu sur un plan artistique. Il s'est donc agi de reconsidérer, et le cas échéant de redéfinir, l'argumentation et la marge de manœuvre du sponsoring de l'Expo là où il était possible d'y associer du contenu, soit dans les expositions et les Events.

Cette nouvelle mise en perspective a conduit à trois corrections décisives:

- L'Expo définit la relation avec ses bailleurs de fonds non plus d'emblée comme celle d'un sponsoring sans droit de regard, voire comme celle d'un mécénat, mais comme un partenariat, qui recherche et salue même explicitement la coopération. Dans la pratique, les règles du jeu d'une telle collaboration ont dû être réinventées ou alors précisées clairement, et ceci déjà lors du développement des projets. Le but de cette démarche a été d'impliquer une responsabilisation des partenaires dans une grande partie du projet au stade de son développement et de son management, jusqu'à l'exploitation et au démontage. La Direction artistique s'est alors orientée vers un rôle complémentaire.
- En raison de l'image ternie de l'Expo, le sponsoring a été immédiatement déclaré comme relevant de la responsabilité du Directeur artistique. Sous la pression du temps, cette imbrication du contenu et des finances a impliqué des processus de décision les plus rapides possibles pour la rendre vraiment crédible.
- L'argumentation et la méthodologie ont été grandement révisées. On a lié en particulier les engagements patriotiques, économiques et moraux. On a souligné la possibilité de profiter de la participation à l'Expo hors site, c'est-à-dire dans le cadre de campagnes publicitaires et de relations publiques traditionnelles. Le développement des projets a été clairement échelonné. La Direction artistique et le sponsor procédaient à une ratification commune à la fin des phases d'avant-projet et de projet. De cette manière, les partenaires ont pu s'identifier progressivement à leur engagement pour l'Expo.

Ainsi, grâce à des contacts avec des grands capitaines de l'économie suisse ou encore, de manière plus isolée, avec des responsables de fondations culturelles, il a été possible de concrétiser l'offre de l'Exposition nationale et de corriger les nombreux préjugés et erreurs d'appréciation la concernant. Clef de voûte de cette forme d'acquisition: une collaboration étroite entre la Direction artistique et le Département Sponsoring qui avait pour mission de sonder le marché, préparer les

contacts de la manière la plus efficace possible et procéder au suivi très étroit des dossiers et faire aboutir les engagements des sponsors.

Cette redéfinition du sponsoring exigea de la part de toutes les personnes impliquées un engagement bien plus important et plus complexe que durant la première phase de l'Expo.01. De plus, celle-ci impliqua un gros effort de coordination; de surcroît, il fallait garder le choix le plus large et le plus attrayant possible d'idées d'expositions offrant des possibilités de coopération. Avec le recul, ce nouveau départ du sponsoring s'est révélé payant, sur le plan pratique comme au niveau symbolique. Il a réveillé l'intérêt des partenaires potentiels.

Toutefois, malgré les progrès et les nombreux contacts réalisés, il s'avéra toujours très difficile de transformer cet intérêt en engagements formels. Seule la pression politique, exercée par un ultimatum émanant du Conseil fédéral, put donner l'impulsion nécessaire pour améliorer la situation vers la fin de 1999.

Généralement, la Direction artistique avait pour but d'atteindre les investissements les plus élevés possibles dans le domaine du sponsoring. À cette fin, les expositions étaient mieux adaptées que les Events, ceux-ci présentant le risque de ne pas exploiter à fond le potentiel financier des partenaires. Plus les projets se développaient, plus la chance de décrocher un parrainage croissait.

Devant l'ampleur du travail que représentait le sponsoring, la Direction générale a décidé de créer une Direction Partenariats en 2001.

8.5 ACTIVITÉS: EXPOSITIONS

8.5.1 1999

Après la reprise de la Direction artistique et dès février, le Département Expositions fut remanié dans sa structure interne. L'organigramme fut divisé en fonction des quatre arteplices et la nouvelle structure fit l'objet de transformations jusqu'à fin avril. Celles-ci permirent la redéfinition des fonctions et des responsabilités au niveau de leur répartition et on précisa les cahiers des charges. Dans le courant de l'année, on put compléter l'équipe des collaborateurs et collaboratrices avec des personnes jouissant d'une expérience spécifique en matière de conduite de projets et d'expositions. Aussi bien la restructuration professionnelle que l'augmentation des compétences spécialisées étaient impérativement nécessaires afin de pouvoir développer les expositions de manière professionnelle et de les suivre dans leur réalisation. Une autre mesure de soutien fut d'introduire des formations continues internes de manière ponctuelle pour la mise en œuvre.

Environ 100 projets avaient été récupérés de l'ancienne direction dans le cadre d'une reprise improvisée de celle-ci. Les projets se trouvaient alors à différents stades de développement ou encore sous la forme d'esquisses d'idées. Il fallut, dans un premier temps, réduire ce programme à environ 70 expositions. Suite aux turbulences de l'été, l'étude de Hayek fixa le nombre de projets à 53; ceux-ci devaient être en mesure de garantir un paysage représentatif d'une Exposition nationale suisse et correspondre à un investissement financier cohérent.

Puis le couperet des économies tomba encore une fois à la fin de l'année et le nombre d'expositions passa à 40, que l'Expo voulait garantir comme un minimum.

Durant cette première phase de travail, on parvint à réaliser de gros progrès au niveau du contenu. Une démarche par étape fut définie contractuellement pour chaque projet. De nombreuses idées nouvelles permirent l'élaboration de scénarios pour des expositions et des esquisses de concepts. On put ainsi s'attacher la collaboration de toute une série de nouveaux auteurs et groupes de travail créatifs. Enrichi de cette manière, ce paysage d'exposition fut tout d'abord parcellisé (placement des thèmes d'exposition sur les arteplices et en fonction de leur dialectique), ce qui concrétisa de façon décisive les idées directrices et l'atmosphère des quatre terrains d'exposition. Ainsi, la base pour continuer de développer de manière approfondie les concepts architecturaux était posée.

Lors du deuxième trimestre en 1999, après de grosses divergences de vues en son sein, le jury de la campagne de participation décida de se dissoudre et on établit une procédure de décision interne à la direction. Celle-ci permit l'évaluation ciblée de thèmes et de propositions de leur concrétisation. La liberté de manœuvre dont disposait la Direction artistique était indispensable à un développement artistique cohérent.

Ensemble avec le Département Sponsoring, on intensifia l'acquisition des partenaires nécessaires. Une grande partie de l'économie suisse put à nouveau être motivée pour envisager sa participation à l'Expo, que ce soit pour soutenir un concept d'exposition existant ou pour développer communément une idée d'exposition. La collaboration avec l'équipe du Sponsoring se révéla être couronnée de succès dans cette démarche; mais en même temps elle impliqua une charge supplémentaire énorme pour les collaborateurs du Département Expositions. A fin 1999, on incorpora formellement le Département Sponsoring – qui était jusqu'alors rattaché à la Direction générale – à la Direction artistique afin de favoriser les synergies. Parallèlement à cela, on établit des relations de travail plus étroites avec la Direction technique afin de garantir la coordination nécessaire à la phase de planification des détails et de réalisation.

8.5.2 2000

Suite à la décision du Conseil fédéral du 26 janvier de cautionner la mise en œuvre d'Expo.02, le travail de la Direction artistique, jusqu'alors freiné en permanence, s'est immédiatement accéléré. On continua à travailler intensément sur 53 projets afin de pouvoir offrir un choix aussi large que possible aux partenaires potentiels dans le cadre des quatre paysages d'exposition tous différents mais néanmoins équilibrés dans leur cohésion et leur attractivité.

Dans le courant de l'année, il fallut faire face à des dysfonctionnements, des erreurs de développement et des manifestations de fatigue dans diverses expositions et procéder au remplacement de quelques équipes de projet. Ces changements ont certes retardé le travail mais, d'un autre côté, ils ont induit une nette augmentation de la qualité des projets concernés. En été, on mit la dernière main aux premiers avant-projets. Une procédure d'approbation introduite postérieurement par la Direction générale plaça les projets devant de nouvelles exigences. En même temps, les changements de planification répétés des arteplices et de leurs constructions, souvent dus aux conditions financières difficiles, se sont répercutés sur les expositions et provoquèrent parfois à leur tour des

problèmes budgétaires. Afin de surmonter ces problèmes, on dut adapter certains projets, ce qui eut encore une fois une influence négative sur le planning. A la fin de 2000, tous les projets de Morat étaient terminés. Sur les autres arteploges, il fallut s'accommoder de retards dans le calendrier, en particulier en raison de collaborations avec des partenaires dépendants de structures de travail et de décisions très complexes.

À la fin de l'année, les paysages d'expositions des quatre arteploges étaient fixés. Peu après cependant, celui d'Yverdon fut brusquement déstabilisé par le retrait presque simultané de trois partenaires potentiels. Aussi sur le plan général, il ne fut pas possible de tenir le chiffre visé de 40 expositions. En raison du manque de financement, le Comité directeur, sur proposition de la Direction générale, fixa le nouveau nombre d'expositions à 37. En même temps, il décida un plafonnement des coûts à 5 millions de francs par exposition pour les expositions financées par le budget interne et donc à réaliser à l'interne aussi. Sept expositions et quatre projets spéciaux en phase de travail durent être supprimés. Des projets isolés obtinrent un délai supplémentaire de six mois au maximum pour trouver, dans un effort ultime, des sponsors. Les projets artistiques furent épargnés par cette condition. Le déménagement de la plupart des collaborateurs sur les quatre arteploges avait été prévu pour novembre. La date de ce transfert ne put cependant pas être tenue parce que les infrastructures n'étaient pas encore prêtes. On commença également à planifier une cellule de réalisation pour les expositions qui n'avaient pas trouvé de partenaire et qui étaient à réaliser à l'interne.

L'étroite collaboration avec le Département Sponsoring permit une bonne prise en charge des partenaires, mais n'aboutit pas à la conclusion de tous les contrats escomptés. Dans l'ensemble pourtant, le dialogue que souhaitait instaurer l'Expo entre l'économie et la culture a pu s'ancrer avec le temps; la confiance augmentant, la collaboration avec les partenaires donna dans certains cas naissance à des avant-projets impressionnants.

8.5.3 2001

La Direction artistique étant de plus en plus occupée à la réalisation des expositions, le travail concernant le sponsoring et les Events se modifia considérablement avec la constitution des deux nouvelles directions.

Grâce à des efforts soutenus, les expositions «Jardin de la violence», «Bien travailler – Bien s'amuser» tout comme «Klangturm» (la tour des sons) ont encore trouvé des partenaires dans le courant de l'année. Un désaccord avec l'Ecole polytechnique fédérale de Zurich (EPFZ) à propos du projet «Ada» put être résolu grâce à l'intervention directe de Franz Steinegger. Le projet «Naturkatastrophen» fut remis en question à la dernière minute à la suite d'un différend entre la Direction artistique et les partenaires du projet, mais un nouveau concept «Beaufort 12» assura définitivement sa réalisation après d'intenses négociations en mars.

En raison des risques, la Direction générale avait souhaité à l'origine que le maximum d'expositions à réaliser en interne soit exécuté par des entreprises générales. Dans l'intérêt des expositions, on considéra malgré tout à chaque fois toutes les solutions envisageables. C'est ainsi que des projets furent aussi confiés à des collectifs de travail ou des petites entreprises que l'on briefa et que l'on encadra soigneusement. Ces projets n'ont finalement pas généré de risques plus importants que les projets exécutés par les grandes entreprises. Les riches ressources des

acteurs culturels, artistes et autres architectes suisses ont ainsi pu être utilisées de manière simple et flexible et permirent le développement d'un paysage d'expositions varié et intéressant.

L'organigramme des responsabilités prévoyait une transmission des expositions à la cellule DDG (délégué de la Direction générale) et aux équipes des arteploges à l'achèvement du projet et donc pour la réalisation du projet. Le retard pris par les projets d'expositions a impliqué un transfert déjà à la fin de l'étape d'avant-projet. A partir de ce moment-là, la cellule DDG, placée sous la responsabilité du directeur technique, reprit toutes les expositions au niveau opérationnel. Dès cette date et officiellement, la Direction artistique fut pour sa part uniquement responsable des contenus. Sur la durée globale, ce sont avant tout les expositions «Happy End» et «Bien travailler – Bien s'amuser» à Bienne, la Trilogie à Neuchâtel tout comme «Oui!» et «Le Premier regard» à Yverdon qui se sont révélées être des expositions problématiques. De plus, la répartition des charges sur les plateformes de Bienne et de Neuchâtel ont occasionné de grosses difficultés, non seulement au niveau technique mais également au niveau scénographique.

Dans l'ensemble, on peut retenir que dans cette phase par rapport à la phase de planification, la qualité du contenu et de la forme des expositions a pu être parfois considérablement augmentée grâce à l'encadrement intensif de toutes les équipes d'expositions.

8.5.4 2002

La première période de cette année a été caractérisée par le gros effort qu'il fallut faire pour ne pas perdre le contrôle à la dernière minute. Les équipes des arteploges ont travaillé de manière très indépendante durant cette période, ne sollicitant plus tellement le tronc commun de Neuchâtel. Beaucoup de décisions furent prises à juste titre indépendamment de la centrale par les arteploges et parfois directement avec la directrice générale. Durant cette période, la collaboration entre les instances de l'Expo et les équipes de projets externes est devenue plus fructueuse aussi. Comme les expositions étaient désormais réalité construite, tous ceux qui n'avaient pas été convaincus par l'avant-projet voyaient maintenant leurs doutes s'évanouir ou se confirmer.

La phase d'exploitation elle-même doit être considérée sous deux angles: celui de l'état-major de la Direction artistique – en particulier du Département Expositions à la centrale – et celui des collaborateurs sur le terrain des arteploges.

Le contrôle de qualité fut la tâche principale de la direction à Neuchâtel. Chaque exposition fut visitée indépendamment. Ces tournées furent exécutées principalement à deux, en l'absence du responsable d'exposition, afin d'en noter les lacunes difficiles à repérer dans le travail quotidien. À la fin de chaque visite, les défauts et les mesures à prendre furent débattus avec la personne responsable des expositions ou celle qui assurait sa suppléance. Le but était de remédier immédiatement aux défauts en collaboration avec les divers responsables. Pour ce qui était des projets externes, la réussite de cette opération était dépendante de la bonne volonté et de l'engagement des responsables des entreprises.

Sur les arteploges eux-mêmes, on observa les expositions du point de vue de leur contenu et on les corrigea ou les optimisa partiellement. Plusieurs expositions durent faire l'objet de mesures scénographiques jusqu'au

milieu de la période d'exploitation, et l'on veilla toujours au respect du contenu. La correction de défauts en collaboration avec les responsables d'activité des expositions externes et internes, tout comme parfois la correction de défauts techniques apparaissant dans les expositions internes, firent partie des tâches quotidiennes. Tous les collaborateurs étaient également engagés pour la formation des autres collaborateurs et pouvaient transmettre le contenu de l'Exposition nationale aux médias, lors de conférences ou au public.

Après la phase d'exploitation, le travail se concentra sur l'archivage et sur l'établissement du rapport final. L'accompagnement du démontage des expositions fut repris par la Direction technique, bien qu'on fit encore appel aux collaborateurs de la Direction artistique pour fournir des renseignements. Mais en général il n'y eut pas de problèmes majeurs; le démontage des éléments scénographiques et des objets d'exposition fut terminé sans difficultés en l'espace de trois semaines. À la fin de 2002, on procéda à la remise des dossiers dans les règles. A fin mars 2003, ils furent placés sous la direction du responsable des travaux de clôture.

8.6 ACTIVITÉS: PROJETS ARTISTIQUES

C'est lorsqu'on fit appel à Pipilotti Rist que l'Exposition nationale est ouvertement devenue un projet artistique. La philosophie de Pipilotti Rist consistait à revendiquer une autonomie artistique aussi large que possible pour les expositions et l'ensemble des infrastructures; un parc artistique rassemblant des œuvres d'art relevant d'un domaine thématique propre était en outre projeté sur chaque arteplage. Il en découla naturellement un problème d'acceptation considérable, car l'art contemporain, en règle générale, ne reçoit un accueil populaire favorable que sous condition. Un problème négligeable selon les acteurs de la scène artistique; leur enthousiasme et la vitalité d'un art sensuel tel que Pipilotti Rist elle-même le pratiquait, surmonteraient tous les obstacles et séduiraient aussi bien les sponsors nécessaires que le grand public.

Après le changement de direction de 1999, cette vision changea sur un point décisif. L'Expo devait être moins une exposition d'art, au sens des standards de l'activité artistique, mais un projet culturel utilisant des moyens artistiques quand et où c'était possible. C'est-à-dire que l'Exposition nationale s'oriente vers des interrogations qui relèvent moins de l'expérience économique et politique qu'artistique et qu'elle cherche systématiquement la collaboration d'artistes et auteurs sachant utiliser un langage artistique. Ceci partant du principe que le travail sur l'Exposition nationale est un terrain inconnu pour tous les participants et qu'il exige justement de nouvelles solutions dans sa transmission vers toute la population de la Suisse. Vis-à-vis d'une masse de destinataires aussi importante, en effet, et tout particulièrement dans le cadre national qui néglige les frontières linguistiques et culturelles, la Suisse manquait dans une large mesure de compétence professionnelle.

Sur cette base, on chercha la collaboration avec des artistes dans le cadre du développement de l'exposition. On renonça à l'idée de présentations d'art autonomes. En lieu et place se concrétisa la présentation d'une série de projets artistiques qui s'intégreraient aussi légèrement que possible sur les sites des arteplages. Il ne s'agissait pas de transférer des œuvres existant déjà ailleurs: des interventions précises étaient prévues, auxquelles furent invités une série d'artistes possédant une expérience en la matière. Le titre de travail «Intervalles» disait clairement que ces opéra-

tions ne pouvaient être projetées qu'avec au minimum une connaissance approximative des bâtiments des arteplages, des thèmes traités et tout particulièrement de l'atmosphère du terrain de l'exposition.

La planification démarra toutefois dans cette direction-là. Les responsables d'exposition, en particulier, se penchèrent sur des projets spécifiques destinés à jouer le rôle de grains de sable amicaux. On réserva sur le budget une somme qui s'élevait d'abord à 500'000 francs par arteplage; finalement, il n'en subsista que 180'000 francs, économies obligent. La Direction artistique créa en plus un fonds spécial «Art et Culture» dans lequel ont été versés tous les honoraires des conférences et des publications. Ce fonds s'ouvrit aussi aux dons. Dans un cas même, une fondation artistique s'engagea pour un sponsoring important.

Au printemps 2000, vu la charge de travail pesant sur les responsables d'exposition, un mandat fut confié à un curateur externe, pour lancer encore une fois de nouvelles propositions avec un regard extérieur. Il devint clair en même temps que la recherche d'artistes, leur inclusion dans la donne d'Expo.02 et l'établissement contractuel d'une collaboration après l'Expo demandaient considérablement plus de temps et d'énergie que prévu à l'origine.

De tous ces travaux préalables sont finalement nés un nombre respectable de projets artistiques. L'un d'eux s'est manifesté sur tous les arteplages sous la forme d'écrans grand format, les autres étaient spécifiquement conçus en fonction de l'un ou l'autre site. A Morat, le programme fut réalisé en étroite collaboration avec Jean Nouvel, et parfois par lui-même. La taille des interventions variait considérablement: alors que l'Hôtel Everland, à Yverdon-les-Bains, est apparu comme une petite exposition exclusive, d'autres contributions étaient plutôt perçues comme une illustration ou une interprétation plus ou moins discrète de l'arteplage. Les actions telles que «Mendicité autorisée» à Bienne, l'utilisation d'espaces «de vente» inoccupés à Neuchâtel par l'«Arche de Noé» ou «Le Nombri de Marilyn» à Yverdon-les-Bains étaient aussi des contributions artistiques.

Si on essaie de tirer un bilan, il est frappant de constater à quel point les projets artistiques ont marqué le visage quotidien d'Expo.02. Ceux-ci ont été responsables d'un changement d'échelle indispensable, allant du gigantesque et du surhumain vers le petit, le tout proche. Une sorte d'infrastructure artistique s'est ainsi greffée sur l'infrastructure fonctionnelle, apportant son influx même quand on ne s'y attendait pas. En même temps, les projets artistiques, au-delà de leurs thèmes particuliers, ont mis en lumière un autre rapport prix/performance, une attitude expérimentale et décontractée qui a fait du bien à l'Exposition nationale et qui l'a enrichie.

Après coup, on aurait pu justifier d'investir encore plus d'énergie et d'argent dans les projets artistiques (comparativement moins coûteux), dans le but d'atteindre un résultat quantitativement meilleur et typologiquement plus vaste. Les forces, d'une part, n'y auraient pas suffi. Un tel dessein aurait d'autre part conditionné la compétence décisionnelle de la Direction artistique avec toute la batterie financière correspondante. Ni l'un ni l'autre n'étaient indiqués dans la phase finale d'Expo.02. Le résultat est d'autant plus réjouissant qu'en fin de compte, ce ne sont pas seulement le Monolithe et le Nuage qui sont devenus des icônes d'Expo.02, mais également des initiatives à petit budget pleines de fantaisie telles que la tour de drapeaux de Bienne.

8.7 ORGANISATION

8.7.1 Organisation interne

La Direction artistique d'Expo.01 était responsable de tout le contenu de l'Exposition nationale, du secteur des expositions à la programmation des Events. En janvier 1999, le Département Expositions, fort de douze collaborateurs, s'est occupé du développement des thèmes pour les 70 à 100 expositions prévues alors. Le travail consistait, pour une large part, à encadrer le jury de la campagne de participation et à gérer les projets reçus dans le cadre de cette campagne. Il s'agissait d'opérer une sélection, à partir de quelque 300 projets retenus par le jury, pour constituer un stock de base des expositions qui seraient développées. Il apparut bien vite que ni l'effectif et le savoir-faire des collaborateurs, ni l'organisation de la Direction artistique ne pouvaient assurer l'exécution d'une pareille tâche.

C'est pourquoi l'on entreprit avant avril 1999 de réorganiser la Direction artistique, et ce de deux manières. En premier lieu, le Département Expositions fut divisé en quatre équipes d'arteplage, chacune étant dirigée par un responsable d'expositions. Quatre ou cinq coaches étaient subordonnés à ces derniers, chacun d'eux étant responsable de deux ou trois projets d'expositions. Un architecte des expositions par arteplage, venu compléter ces équipes, devait assurer aussi bien l'harmonie des diverses architectures des expositions que l'interface avec la Direction technique. Cette réorganisation a également nécessité que l'on reformule tous les cahiers des charges et que l'on recrute intensivement du personnel.

Deuxièmement, le principe, hérité de la Direction Rist, voulant que les expositions soient certes élaborées avec les partenaires, mais concrétisées à l'interne, fut abandonné, et ce pour deux raisons. D'un côté, il était impossible de réaliser, avec les ressources humaines existantes, une Expo comptant 70 expositions; de l'autre, il fallait tirer parti le plus efficacement possible du savoir-faire des partenaires.

Pour des raisons budgétaires, il fut impossible de réaliser le programme prévoyant à l'origine de doter chacune des équipes des arteplages de sept coaches. Il est possible d'affirmer rétrospectivement qu'il aurait été utopique de vouloir réaliser 70 expositions avec les ressources humaines dont on disposait alors, les équipes des arteplages ayant souvent travaillé à la limite du surmenage pour les 37 expositions qui ont finalement vu le jour. La décision de consentir à réaliser, contrairement aux intentions initiales, des expositions financées à l'interne, a bien évidemment impliqué une surcharge supplémentaire pour les équipes des arteplages qui ont été largement renforcées par la Direction générale pour cette nouvelle tâche.

Au sein de l'équipe de direction, le directeur artistique avait sous sa houlette une secrétaire, une assistante de presse, un collaborateur scientifique, une archiviste, fonctionnant aussi comme intermédiaire avec la rédaction image de l'Internet, et enfin la cheffe du Département Expositions, dotée de son propre secrétariat, et qui était en même temps la suppléante du directeur artistique. Un autre poste, disposant de son propre secrétariat, fut également créé pour suivre les projets de la Confédération et des cantons, afin de tenir compte surtout de la complexité des structures des organes et instances politiques collaborant au sein de la

Confédération et des cantons. Début 2001 enfin, un «surveillant» fut engagé pour superviser les projets artistiques des quatre arteplages.

Cette structure a fait ses preuves jusqu'à la fin. Au cours de ces trois ans et demi, ce sont surtout les coaches qui ont joué un rôle essentiel: tels de véritables key account managers, ils ont encadré les partenaires d'expositions pour toutes les questions majeures et ont assumé une importante fonction d'intermédiaire, même lorsqu'il s'agissait de prendre en charge des affaires relatives aux partenaires, qui ne pouvaient pas être réglées au sein de l'Expo par la Direction artistique, mais qui devaient l'être par exemple par les juristes, la sécurité, ou l'exploitation. Modifier les cahiers des charges s'est révélé judicieux, même si le rôle de la Direction artistique s'est considérablement écarté de l'activité prévue initialement; en effet, ce rôle, qui se limitait purement et simplement à l'encadrement, au controlling et à l'assurance de qualité, a évolué pour passer à la recherche complète de partenaires, à leur encadrement comme dans le suivi d'une production. Les coaches sont ainsi devenus à l'externe des ambassadeurs de l'Expo, à l'interne des ambassadeurs des partenaires.

L'introduction de l'organisation matricielle entraîna, en mars et avril 2001, le transfert des équipes des arteplages de la Direction artistique sur les arteplages; dès ce moment-là, ces équipes furent placées sous la direction du chef arteplage pour les opérations et de la Direction artistique pour le contenu. Le directeur artistique resta à Neuchâtel avec sa direction. Du point de vue géographique, cette décision était certainement la bonne, mais il fallait pourtant que les coaches et les responsables d'expositions soient à proximité de celles-ci, qui étaient alors en plein chantier. La Direction artistique a existé dans cette composition jusqu'à fin 2002, l'état-major étant, lui, progressivement réduit dès fin octobre. Dans le premier trimestre de 2003, restaient à Neuchâtel au sein de l'état-major le directeur artistique et sa suppléante, chacun avec son propre secrétariat, ainsi que le collaborateur scientifique.

8.7.2 Organisation des interfaces avec les différents projets

Rétrospectivement, par rapport aux expositions extérieures, on retrouve pourtant un même modèle organisationnel général, quelle que soit la diversité des formes d'organisation et le niveau d'implication des partenaires d'expositions: le chef de projet et un membre de la direction du partenaire d'exposition, les chefs de projet des équipes d'auteurs responsables, ainsi que le directeur artistique ou son adjointe siégeaient dans un comité opérationnel. Du côté de l'Expo, les responsables des expositions et les coaches en qualité d'adjoints agissaient au niveau de la direction opérationnelle. En fonction de la composition des équipes et du courant qui passait entre leurs membres, les partenaires et les auteurs fusionnaient, dans le cas idéal, en une unité de collaborateurs qui se stimulaient mutuellement, avec un coach Expo qui défendait leurs intérêts et agissait comme un élément catalyseur.

Il convient toutefois de rappeler ici que cette relation triangulaire entre auteur, partenaire et Expo ne s'est pas déroulée sans anicroches dans tous les cas, ni pendant l'élaboration ni lors de la réalisation des expositions. A côté des départs normaux, la majorité des expositions ont connu de véritables «changements de générations», que ce soit dans les équipes d'auteurs, chez les partenaires ou également au sein de la Direction artistique. Cette dernière a été plus ou moins en position de force et a exercé une influence variable d'une exposition à l'autre.

La structure organisationnelle de l'Expo a été adaptée dans le cas des projets réalisés à l'interne et les collaborateurs de la Direction artistique ont alors exercé une influence beaucoup plus importante. La décision de travailler avec des équipes restreintes a eu une incidence positive importante sur la qualité, mais il a également fallu beaucoup de temps pour persuader les équipes internes. Comme on peut le comprendre, l'ensemble de la structure de l'Expo reposait sur le modèle d'une entreprise générale et le risque qu'impliquent de petites entreprises n'était pas vu d'un bon oeil. Les deux modèles ont été utilisés et l'on ne peut pas dire rétrospectivement que l'un a été meilleur que l'autre, puisque la mixité des deux modèles s'est révélée être une réussite.

8.8 BUDGETS

8.8.1 Cadre

En tout, l'Exposition nationale a réalisé 39 expositions et 22 projets artistiques de plus petite dimension, pour un coût global de 335 millions de francs, sur une surface totale d'environ 75'000 m². Cette somme comprend les coûts effectifs des expositions, qui se montent à 308 millions, ainsi que les coûts de personnel et les coûts «overhead», soit 26.5 millions. Seule une partie relativement petite de ces coûts est imputée au budget de la Direction artistique. Sur les 39 expositions, en effet, 25 ont été financées exclusivement par des partenaires, tandis que quatre l'ont été exclusivement à l'interne; en ce qui concerne les 10 autres projets, soit ils étaient gérés en partenariat, soit la gestion de leur budget était assurée par l'Expo. En outre, les coûts de réalisation des projets internes relevaient pour la plupart de la Direction technique.

Les coûts de personnel et les coûts «overhead» comprennent également les mandats de concepts des années 1998 et 1999. Les coûts de personnel des responsables d'expositions et des coaches ont été transférés en juin 2001 aux budgets des arteplages. Il convient également de mentionner que, jusqu'en avril 2001, la Direction artistique se composait des Départements Events et Expositions, et que le Département Sponsoring lui a été rattaché du début 2000 au printemps 2001. Par conséquent, seules les expositions sont traitées ci-après; on trouvera les données relatives aux anciens départements dans les rapports des directions concernées.

En raison des restructurations, du report de l'Exposition nationale en 2002 et des efforts permanents de réduction des coûts, le budget de la Direction artistique a été soumis à de fortes fluctuations. Avant l'arrêté fédéral du 4 octobre 1999, 53 expositions étaient prévues pour un montant total de 536 millions; par la suite, cette somme a été réduite à 427 millions de francs pour environ 40 expositions. Lors de la clôture, en novembre 2002, le budget des expositions totalisait 308.4 millions (sans les locations) pour 39 expositions.

8.8.2 Personnel

Au début de 1999, l'effectif de la Direction artistique comprenait 12 collaborateurs. Jusqu'en décembre 1999, ce nombre est passé à 33 collaborateurs, dont sept travaillant sur mandat. Après la mise en place de l'organisation matricielle en avril 2001 et le transfert simultané de la quasi-totalité des collaborateurs sur les arteplages, il n'est resté qu'un état-major de 11 personnes à la Direction artistique à Neuchâtel. Durant

la phase d'exploitation, l'effectif total s'est réduit à deux collaborateurs par arteplage et huit à l'état-major. Durant la phase de démontage, les postes restants sur les arteplages ont été supprimés progressivement jusqu'à la fin novembre 2002 pendant que l'état-major était réduit à cinq collaborateurs. La Direction artistique est restée active avec cet effectif jusqu'à la fin mars 2003.

La première participation active à l'élaboration d'un budget sous la nouvelle direction a eu lieu en avril 1999 (budget 9). La structure du budget 8 partait encore du principe que l'Expo allait réaliser elle-même toutes les expositions. C'est durant la mise au point du budget 9 que l'on a envisagé pour la première fois d'associer plus étroitement les partenaires à la réalisation des expositions. La Direction artistique devait toutefois conserver la responsabilité du développement des concepts et de la conception des avant-projets ainsi que la gestion des relations entre les partenaires et l'Expo en ce qui concerne le contenu. Les futurs partenaires d'expositions devaient garantir la conception, la réalisation, l'exploitation et le démontage.

Il est apparu à la même époque que la Direction artistique était largement sous-dotée en personnel. Malgré la participation plus active des partenaires, une forte augmentation des effectifs s'avérait indispensable. La structure de l'organisation et, partant, la structure du budget interne devaient être adaptées. C'est pour cette raison que, dans le budget 9, le besoin de financement a considérablement augmenté, en raison de la nouvelle structure liée aux projets et des activités exigées de la Direction artistique en matière d'accompagnement, de controlling et d'assurance de la qualité des projets d'exposition. Cette augmentation s'est montée à 9,2 millions de francs (sans les Events), y compris une augmentation des budgets pour les mandats et les projets spéciaux.

A la fin de 1999, les conditions générales se sont clairement dégradées en raison du manque de partenaires financiers. L'Expo a dû définitivement se préparer à réaliser des projets internes. Le budget de janvier 2000 impliquait non seulement un redimensionnement douloureux du projet global, qui se voyait réduit à 40 expositions au maximum, mais également des coupes dans le domaine du personnel, coupes qui ne pourraient être amorties que par un transfert des coûts à l'interne.

En avril 2001, les budgets du personnel (y compris pour l'infrastructure) ont été transférés aux arteplages. A partir de juin 2001, le budget des collaborateurs artistiques détachés sur place était confié aux responsables des finances des arteplages. Les transferts correspondants apparaissent dans les budgets prévisionnels (forecast) de décembre 2000 et celui de juin 2001.

8.8.3 Expositions

Le Département Expositions d'Expo.01/02 était responsable de l'élaboration des budgets de base des expositions. Les chiffres remontent en partie jusqu'à 1997. Lors de la reprise de la Direction artistique par Martin Heller en 1999, on considérait encore que la totalité des 70 expositions prévues allaient être réalisées à l'interne. Il est cependant apparu que ce ne serait pas possible avec les moyens et les compétences disponibles sur le marché, et que les partenaires allaient par conséquent devoir être plus étroitement associés à la réalisation des expositions.

Partant du principe que certains projets, thèmes et dramaturgies devaient être développés ou au moins imaginés au préalable, afin d'être soumis aux partenaires avec des propositions crédibles, des sommes supplémentaires ont été affectées au développement, que ce soit sous la forme de mandats ou à l'interne. Une partie a été mise à la charge des partenaires au titre de préfinancement, le reste devant être pris en charge par la Direction artistique. Ce préfinancement échelonné du développement des expositions s'est avéré une bonne décision et a permis de débloquer un certain nombre de projets.

Certains budgets de projets inscrits au budget 9 se sont avérés très précis et utiles. Une exposition comme «Blindekuh» a pu ainsi être réalisée dans le cadre du budget de quelque 5 millions de francs estimé en 1998 déjà. D'autres projets ont vu, au cours de la réalisation, leurs budgets plus que doubler (Cyberhelvetia.ch) ou encore diminuer fortement – de plus des trois-quarts dans le cas de «Robotics» – sur décision des partenaires ou grâce à des économies effectuées à l'interne.

Le blocage des réserves à 15% du budget des expositions s'est avéré particulièrement judicieux sur le plan stratégique. Ces réserves ont permis essentiellement à Expo.02 de réaliser ses expositions internes dans des proportions raisonnables malgré les coupes budgétaires.

Au seuil de l'année 2001, quelques coopérations se sont interrompues brusquement en raison de la situation économique de certaines entreprises partenaires. Au même moment, tous les budgets des projets sans partenaires ont été plafonnés à 5 millions de francs par projet; le cas échéant, un délai a été donné pour garantir le financement et, de ce fait, la réalisation. En avril 2001, les «last calls» ont été lancés. Les projets ou avant-projets restants sans partenaires ont été réalisés à l'interne dans le cadre des budgets plafonnés.

Les expositions disposaient de budgets différant considérablement. Celles qui étaient financées ou cofinancées par des partenaires disposaient d'autres moyens que les projets internes. Ces derniers, avec des budgets de 5 millions par exposition (sans la location et la communication) étaient en concurrence avec des budgets de partenaires allant jusqu'à 20 millions (avec la location mais sans la part dévolue à la communication). Les modifications permanentes des budgets ne sont pas dues uniquement à des changements conceptuels, internes aux projets, mais aussi aux changements parfois importants qui ont affecté les conditions de l'Expo elle-même.

Au départ, les budgets des expositions avaient été divisés grosso modo en trois parties: contenu, enveloppe et exploitation. Il a fallu corriger cette répartition vers le bas, avec des loyers de 1800 francs le mètre carré. La lutte décisive a consisté à défendre la marge de manoeuvre financière au profit du contenu au sens strict par rapport à des coûts de construction et d'exploitation ayant tendance à prendre l'ascenseur. Le prix moyen du mètre carré pour les expositions réalisées se situe autour de 4000 francs.

8.9 RÉSULTATS

8.9.1 Arteplage de Bienne

8.9.1.1 Planification et réalisation

A Bienne, tous les thèmes souhaités ont pu être associés à un partenaire financier. Une chance pour le paysage de l'exposition, puisque la diversité de l'arteplage est restée assurée malgré des restrictions budgétaires. Sur le plan du contenu, les expositions n'ont pas toujours pu tirer profit de la situation.

Les exposants ont ainsi été confrontés, comme à Neuchâtel, à des situations de départ complètement différentes. Le forum avec la plate-forme sur l'eau, ainsi que l'Expoparc sur la terre ferme, représentaient chaque fois un défi spécifique. Ils ont d'emblée posé des conditions à la localisation des projets, puis à la mise au point des programmes d'aménagement de l'espace. Dans le parc, les réserves ont principalement été d'ordre architectonique (en premier lieu la possibilité de tomber sur des sites archéologiques et le risque de sols pollués, mais aussi la limite de charge des terrains alluviaux). La répartition des charges sur le forum s'est par ailleurs révélée comme un problème central de l'Expo jusqu'au démontage des installations. A Bienne, quelques projets ont ainsi dû être corrigés plusieurs fois et même repris à zéro. Mais les problèmes ne se sont pas résumés à cela. Certaines ébauches d'idées acceptées par les partenaires ont plus tard été rejetées par manque de confiance dans les auteurs. Certaines expositions réalisées précocement ont dû suivre à leur façon l'histoire mouvementée de l'Expo. Résultat: elles ont présenté avec le temps des signes d'usure. Il a donc fallu recomposer, restructurer et transformer des équipes entières. Des événements tels que l'effondrement de la nouvelle économie et le remplacement presque annuel des dirigeants (CEO) chez certains partenaires, avec les changements d'orientation qui en découlent, ont eu, justement à Bienne, une influence déterminante sur le développement des projets.

Les expositions dont la stabilité a été assurée par des références conséquentes à des auteurs forts ont en revanche connu un développement réjouissant. Les expositions de Bienne se sont dans l'ensemble révélées exemplaires. Elles ont parfaitement assimilé le potentiel et les contraintes de la philosophie que la Direction artistique a définie dans le champ de tension de ses propres idées, du sponsoring de l'économie privée et des mécanismes professionnels de concrétisation utilisés par les auteurs et architectes externes. Dans la plupart des cas, la direction a réussi à intégrer les auteurs et les producteurs à la dialectique «Pouvoir et liberté». Il a été plus difficile de convaincre pleinement les partenaires que le travail de transposition ne devait pas se limiter aux seules expositions, mais que sa thématique devait aussi trouver un prolongement dans le public ou dans les exploitations. Peu de partenaires se sont d'emblée montrés à même de mener un grand projet de sorte que la production et la commercialisation puissent être internalisées. Toutes les solutions allant dans ce sens ont pourtant été bénéfiques: la compétence d'IBM/SwissRe ou de la Migros par exemple s'est ainsi manifestée dans le processus aussi bien que dans le résultat. De manière réjouissante, des associations comme celle des banques cantonales suisses ont été très réceptives aux idées de la Direction artistique et se sont montrées prêtes à courir le risque de laisser la définition des thèmes ouverte. Enfin, Bienne a aussi présenté des projets à petit budget mais grand effet, tels que «Klangturm». Ces projets

ont fait l'objet d'une réalisation efficace et ambitieuse grâce au soutien généreux des partenaires.

8.9.1.2 L'exploitation

Le fait qu'à Bienne toutes les expositions ont été placées sous la responsabilité de partenaires externes a tourné à l'avantage de l'exploitation. Les pavillons ont pour la plupart été remarquablement encadrés; les défauts et problèmes techniques ont dans l'ensemble été résolus avec célérité et compétence. Seules les installations techniques complexes comme les rails de «Strangers in Paradise» ou de «Bien travailler – Bien s'amuser» ont au début subi d'assez longues pannes. Mais, comme dans d'autres expositions, ces incidents avaient surtout trait au risque que comportent inexorablement les applications novatrices. En principe, la qualité de l'encadrement dépendait beaucoup des divers chefs d'exploitation, de leur bonne volonté, ainsi que du budget accordé pour l'exploitation. Les grandes capacités d'accueil de pratiquement tous les projets étaient aussi impressionnantes. Sur quelques expositions, l'exploitation a dû être adaptée après coup suite à des erreurs d'appréciation durant la phase de planification. Mais dans l'ensemble, les problèmes d'exploitation sont restés marginaux. Le comportement des visiteurs a parfois nécessité un renforcement de l'effectif, surtout durant la phase initiale.

Bien que Bienne n'ait pas été l'arteflage le plus visité, contrairement aux pronostics, quelques-uns de ses projets ont connu un réel succès et se sont imposés comme d'incontournables musts de la visite de l'Expo. Des décisions scénographiques telles que le retour en enfance calculé de la glissade en toboggan de «Happy End» ou de la promenade en caddie de «Strangers in Paradise» y ont été pour beaucoup. Il est apparu comme une évidence que des exposants expérimentés ont su recourir à diverses stratégies pour se montrer à la hauteur des attentes en présentant le fond sur un mode divertissant. Dans l'ensemble, l'arteflage de Bienne a bien rempli les exigences d'une exposition grand public.

8.9.1.3 Les expositions

«Leben, Lust und Lohn» a trouvé son public, en dépit des graves turbulences internes survenues peu avant l'ouverture. Cette installation sous forme de spectacle, de théâtre éphémère, n'a pas seulement permis un grand afflux de visiteurs. Sa conception répond apparemment à un besoin propre aux visiteurs des grandes manifestations: celui de s'offrir une pause de réflexion. Le bâtiment était d'excellente qualité, le spectacle divertissant et l'interprétation du contenu laissée à la fantaisie de chacun.

«Strangers in Paradise» s'est exclusivement occupé de la «suisstude», réclamée dès le départ dans toutes les discussions au centre du débat sur l'Exposition nationale. Bien sûr, le choix du caddie comme mode de transport, avec les moyens budgétaires en conséquence, est garant de succès. La mise en scène a fourni une multitude d'images scéniques ouvertes, mais a aussi joué sur les regards dans les coulisses.

«Nouvelle DestiNation» a été une tentative d'aborder un thème politique classique de façon non conventionnelle. Pour l'arteflage, il était enrichissant d'accentuer la série d'expositions par un commentaire moins axé sur l'aspect visuel. Malgré des problèmes techniques liés au fonctionnement de l'enveloppe de l'exposition, cette mise en scène marquante sur le plan artistique et basée sur une technologie particulièrement complexe a

toutefois distrait une partie du public du message de fond qui était au demeurant trop simpliste au goût de certains.

«Happy End» a été un grand succès populaire. Les sourires à l'arrivée du toboggan érigé au rang de symbole de l'Expo ont prouvé qu'il est possible de produire des moments de bonheur. Les moyens financiers du partenaire ont permis d'aplanir régulièrement toutes les difficultés. La qualité de «Happy End» est essentiellement due à un haut degré de professionnalisme et de compétence de toutes les personnes impliquées dans l'élaboration, la réalisation et l'exploitation.

«Territoire imaginaire» tentait d'aborder par touches, sur un mode ludique et divertissant, un thème d'une importance aussi primordiale pour la société que l'évolution de l'aménagement du territoire suisse. La présentation choisie a permis de surmonter la réticence du public devant ce genre de sujet, et les visiteurs ont particulièrement bien réagi à la note ironique

«Bien travailler – Bien s'amuser» n'était au fond pas une exposition mais un carrousel pour les plus petits. Le trop long temps d'arrêt des gondoles a malheureusement beaucoup nui au charme de l'expérience. Mais la distribution gratuite de chocolat ne sera sans doute pas pour rien dans le bon souvenir que cette installation laissera malgré tout à son public (les enfants de trois à neuf ans).

«Empire of Silence» a été une tentative courageuse de développer un thème nouveau, là aussi plutôt sous forme de spectacle. Les visiteurs ne devaient pas seulement consommer, mais aussi participer activement à l'expérience. Le résultat a soulevé la polémique: tandis que le jeune public avide de divertissement a justement beaucoup apprécié cette exposition, d'autres visiteurs n'ont pas été sensibles au message ou l'ont même trouvé banale, en particulier dans la dernière partie de l'animation.

«Viv(r)e les frontières» a surpris beaucoup de visiteurs dont on attendait qu'ils soient prêts à s'embarquer dans un récit associatif, presque poétique. En ce sens, l'exposition a été un grand enrichissement dans le tissu de l'Expo qui, par ailleurs, était plutôt construit sur une communication claire. Si elle a su gagner en popularité par rapport aux éminentes expositions voisines, c'est surtout grâce au fait que les visiteurs ont été de mieux en mieux guidés. Ici, on a su utiliser intelligemment un budget modique comparé aux moyens à disposition de Bienne.

«Argent et valeur» s'est présenté sous la forme d'une exposition de musée dans le meilleur sens du terme. Quelques provocations sans équivoque dans leur symbolique (façade en or, machine à broyer l'argent) ont réussi à ménager leur effet jusqu'au bout. Le principal défaut de ce projet d'auteur est qu'il demandait aux visiteurs une grande capacité d'interprétation avec son offre foisonnante d'oeuvres et d'artefacts.

«Cyberhelvetia.ch» a été un événement culturel, en particulier chez les adolescents. Il a toutefois connu des problèmes de capacité et de flux des visiteurs. L'accès à la piscine artificielle, la pièce maîtresse de l'exposition aux yeux du partenaire et qu'il avait mise en évidence dans la campagne publicitaire, créait des impasses. La problématique de la répartition des charges sur la plate-forme a aussi eu une grande incidence: il a fallu ajouter des meubles à l'espace d'exposition au dernier moment, pour empêcher de trop grands rassemblements de visiteurs sur une petite surface.

«sWISH*» avait déjà attiré l'attention en prélude de l'Expo, puisque le matériel a été collecté auprès du grand public. Malgré sa superficie trop restreinte, l'exposition a été un projet modèle de l'arteplage de Bienne, convaincant tant par la scénographie que par l'architecture et le montage. L'exigence d'évoquer les mots «patrie» et «nation» par des attitudes et des désirs individuels a aussi été un enrichissement pour l'ensemble de l'Expo.

«Klangturm» a été un véritable coup de chance. Intégrée dans l'icône de l'arteplage de Bienne, elle a rempli de façon grandiose l'exigence de l'Expo de créer une architecture poétique. En tant qu'expérience acoustique et visuelle, Klangturm a permis à beaucoup de visiteurs de se percevoir et de se sentir pour la première fois comme faisant partie de leur environnement. Une interprétation spéciale de la thématique «Pouvoir et Liberté».

«Atelier Zérodeux» a joué un rôle important par rapport au potentiel de la mémoire de l'Expo. Mais la véritable portée de ce film documentaire ne pourra être estimée à sa juste valeur qu'après l'Exposition nationale. Ce projet qui défie et promeut avec détermination les jeunes cinéastes et réalisateurs suisses cache un engagement exemplaire.

8.9.2 Arteplage de Morat

8.9.2.1 Conception et réalisation

A Morat, la phase d'avant-projet s'est distinguée des autres arteplages par l'utilisation particulière du terrain imposée par Jean Nouvel. Le saupoudrage des infrastructures d'exposition sur l'ensemble de l'espace à disposition représentait une nouveauté absolue. Par conséquent, la localisation de nombreux projets et la conception de leur enveloppe – dans l'état des connaissances de cette époque – ont déjà été intégrées dans le concours d'architecture de 1998. A cette situation de départ sur le plan artistique s'est ajouté un deuxième élément important: la décision de confier l'exécution de l'ensemble de l'arteplage à une entreprise générale a représenté un allègement dont les expositions ont également profité. En effet, la diminution consécutive du nombre d'interlocuteurs a permis de concentrer les efforts sur le contenu et la scénographie. D'autre part, il était indispensable d'associer Jean Nouvel également aux processus de conception des expositions, ce qui n'a pas toujours été simple.

Le but de cette procédure coordonnée à différents niveaux était de traiter tout l'arteplage comme un ensemble artistique homogène, et ce jusque dans les détails. Cela a impliqué des retards, dus aussi à la structure de décision très hiérarchisée de l'Atelier Jean Nouvel. Il n'a pas non plus été facile de faire comprendre à Jean Nouvel que la Direction artistique cherchait à coopérer avec les différents auteurs et partenaires et tenait à éviter que les décisions soient le seul fait du directeur artistique.

D'une manière générale, cependant, la collaboration avec Jean Nouvel s'est avérée extrêmement fructueuse. Un autre élément a milité en faveur de l'efficacité du processus: à Morat, malgré la coexistence de conceptions différentes (intégration d'Expoagricole, déplacement du palais des mariages «Oui!» à Yverdon, longues discussions avec le Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports sur l'emplacement de l'exposition Werft, emplacement des projets artistiques de Jean Nouvel, nouvelle conception de la Pantschau), il a été possible d'atteindre l'objectif de boucler tous les avant-projets à la fin 2000.

L'arteplage de Morat a perdu lui aussi plusieurs projets d'expositions durant la phase de conception et de réalisation en raison de contraintes budgétaires. Des aspects importants de la thématique «Instant et Eternité» sont ainsi passés à la trappe. Faute de partenaires ou parce qu'ils ne pouvaient pas répondre aux dimensions et exigences d'une Exposition nationale, il a fallu faire l'impasse sur des mises en scène d'une grande valeur artistique et souvent très poétiques, abordant des thèmes comme l'histoire des cultures et les traditions, le temps en tant que réalité et objet de la curiosité humaine, l'exploration du passé ou les migrations. Malgré diverses tentatives, il manquait également une référence digne de ce nom au cinéma, un média qui a marqué son époque. Dans certains cas, on a pu compenser avec des projets de plus petites dimensions. D'autres expositions, menacées par le découragement de leurs auteurs, aux prises avec d'incessantes coupures budgétaires, ont cependant pu être menées à bien avec de bons résultats. Morat est aussi le seul arteplage où un projet «last call», auquel il aurait fallu renoncer, a pu être monté grâce à un mécène.

En tout, la moitié des expositions ont été réalisées et exploitées à l'interne. Cela n'a pas vraiment allégé le travail de la Direction artistique, quand bien même la coopération avec la Direction technique a très bien fonctionné sur place. Il s'agissait de rapprocher mutuellement des mondes différents afin qu'ils puissent faire connaissance. Le fait que le responsable des projets du Département Expositions ait été prévoyant dans l'établissement des budgets des avant-projets a profité à la qualité. Cela a laissé une importante marge de manœuvre en matière de financement, également lors de la réalisation, et ce malgré les pressions budgétaires.

8.9.2.2 Exploitation

Pendant l'exploitation, certains projets se sont révélés plus stables qu'on ne le pensait. Des expositions difficiles (comme «Armadi sensibili», «Un ange passe», «Heimatfabrik» ou «Chantier naval») ont absorbé sans problèmes la masse des visiteurs et n'ont souffert d'aucune baisse de qualité durant toute la période d'exploitation. Il a même parfois été possible d'améliorer encore la qualité, comme ce fut le cas pour «Heimatfabrik». En revanche, les exigences de l'exploitation avaient été sous-estimées dans des expositions comme le «Jardin de la violence», aussi bien dans le jardin que dans le musée, ou dans «Blindekuh». Il a fallu dans ces deux cas engager du personnel supplémentaire pour prévenir une utilisation inappropriée et l'usure des installations. Dans ces expositions, on a bien senti les réactions très différenciées d'un public fort divers (classes d'écoles, vacanciers) sans pouvoir y réagir de manière tout à fait satisfaisante. Contrairement à ce que d'aucuns craignaient, les projets techniquement exigeants, comme les deux panoramas, se sont révélés extrêmement stables et leur contenu a rencontré un grand succès.

Les petits projets artistiques, qui jouaient un rôle particulièrement important à Morat, en raison du concept de Jean Nouvel, n'ont pas posé de problèmes insurmontables. Les phénomènes d'usure habituels et les adaptations nécessaires ont pu être traités sans difficulté.

8.9.2.3 Expositions

«Blindekuh» avait tout à fait sa place à Morat, autant du point de vue du contenu que de l'événement. La thématique «Instant et Eternité» y était physiquement sensible. La faible capacité d'accueil du pavillon a mis sous pression les services de réservation et provoqué des frustrations lorsqu'il

n'était pas possible de faire face à la demande. Tous les visiteurs en sont ressortis fortement impressionnés. Les nombreuses manifestations organisées «dans le noir» ont beaucoup fait pour la notoriété de «Blindekuh».

«Le Jardin de la violence» exigeait des visiteurs une grande disponibilité à se confronter à des images inhabituelles et artistiquement codées. Le jardin dégageait, comme nous l'espérions, une ambiance à la fois expressive et agréable. Cependant, plusieurs projets artistiques se sont révélés trop faibles par rapport à la richesse du jardin. Grâce à ses interventions artistiques, le musée a pu toutefois compenser ce déséquilibre.

«Expoagricole» rassemblait plusieurs éléments différents avec des effets différents. L'exposition se nourrissait de la fascination toujours forte pour le monde agricole tout en tentant d'explorer des pistes nouvelles et d'esquisser des perspectives d'avenir. Si les présentations et les activités qui se déroulaient au Parc Beaulieu ont formé un tout cohérent, rendu vivant par l'intervention de nombreux groupes et organisations d'agriculteurs, le Marché n'est en revanche jamais parvenu à jouer son rôle de vitrine de la qualité de la production agricole suisse. Malgré les craintes de la Direction artistique, l'éclatement obligé d'Expoagricole à travers la ville de Morat s'est révélé rétrospectivement un choix heureux.

«Heimatfabrik» a su tirer un excellent profit des contraintes architectoniques imposées par Jean Nouvel. La conception de l'exposition était tout entière au service de l'idée dramaturgique de construire une fabrique avec les remparts de la ville. Le résultat a permis de polariser, d'une part, la thèse selon laquelle la patrie n'est pas un objet donné mais qu'elle est le résultat d'un processus de production permanente et, d'autre part, la démonstration de cette thèse sous la forme d'une production artistique. Si cette polarisation s'est révélée si productive, c'est en grande partie grâce à une assistance aussi compétente que conviviale.

Panorama de la bataille de Morat: La peinture circulaire représentant cet événement historique a joué son rôle de manière spectaculaire. Dans le cadre de la scénographie du Monolithe, elle est devenue un objet de référence pour toute l'Expo.02. Comme au 19^e siècle lorsqu'elle fut réalisée, les visiteurs ont pu y voir un mélange d'habileté technique, d'émotion et de mystification. Par ailleurs, la simplicité de la présentation – il a fallu, pour des raisons de budget, renoncer à des figures à trois dimensions – ont induit une perception intemporelle, voire moderne, de la forme et du contenu. Les flux de visiteurs à l'intérieur du Monolithe n'ont pas toujours pu être maîtrisés à l'entrée et à la sortie, en raison des dimensions de la plate-forme.

Panorama de la Suisse Version 2.1.: Cette œuvre contemporaine, conçue à la fois comme pendant et comme antithèse du panorama de la bataille, était un clin d'œil aux visiteurs. Il racontait une sorte d'histoire de la création de la Suisse, accessible aux visiteurs de tous les âges. L'apparente évidence des images cachait une mise au point complexe. Les boucles ont fonctionné sans problèmes techniques, à l'exception de quelques ajustements de l'installation de projection.

«Un ange passe» a été l'une des grandes surprises de l'Expo. Le concept de Jean Nouvel consistant à parsemer le rivage de cabanes pour en faire un chemin de méditation et de concentration spirituelle a rencontré un public ouvert au langage artistique. En outre, le contexte chrétien de cette exposition n'a en aucun cas provoqué une exclusion d'autres

spiritualités, comme certains le craignaient parmi les concepteurs de l'Expo. Au contraire, il a permis de donner libre cours à des positions et des images ouvertes au questionnement. Malgré quelques problèmes d'entretien et d'encadrement, la participation de bénévoles des églises a été un gain.

«Werft» offrait au public un événement tout à fait inédit, plus proche du spectacle que de l'exposition proprement dite. Le point fort était le contraste entre un message didactique fondé sur des panneaux complétés par des informations données oralement et une chorégraphie sereine intégrant le paysage. La conception et l'exécution soigneuses ont permis une exploitation quasiment sans problèmes.

8.9.3 Artepilage de Neuchâtel

8.9.3.1 Planification et réalisation

Neuchâtel a mis au point ses expositions dans des conditions préalables analogues à celles de Bienne. Sur le plan architectural, l'artepilage étant divisé en deux parties, la planification a dû par conséquent partir de conditions disparates, ce qui n'a pas facilité les choses. A cela s'est ajoutée la problématique récurrente des charges de la plate-forme et l'incertitude concernant la possibilité de financer le projet «Tierbunal», dont le contenu et la dramaturgie étaient importants. Résultat: les programmes de la quasi-totalité des expositions de la plate-forme ont dû être réorganisés à maintes reprises, alors que la planification était déjà bien avancée, et il a fallu accepter de nouveaux ajournements et déplacements de lieux.

Ces incertitudes dans le financement ont eu des incidences aussi bien sur la scénographie que sur l'organisation de l'exploitation, ce qui a malheureusement entraîné la disparition d'accès «Easy Access» ou des conditions très serrées des espaces d'exploitation. De plus, les partenaires ont manifesté une méfiance souvent très tenace à l'égard des équipes d'auteurs, ce qui a retardé la signature de certains contrats, un autre obstacle pour harmoniser de manière optimale la planification et l'exécution.

Les petits projets de l'artepilage de Neuchâtel se sont réalisés dans la plus grande discrétion. Mais ces «mini-projets» ont démontré que même avec des moyens très modestes, l'on pouvait influencer sur le paysage de l'artepilage et lui conférer une ambiance intimiste.

Dans l'ensemble, on a réussi à définir des limites et des interfaces qui ont transcendé les différents projets. Ces derniers ont recueilli l'écho souhaité, en offrant un bon mélange de simplicité et de difficulté, de sérieux et de ludique, de stable et d'éphémère, de vigoureux et de poétique.

8.9.3.2 Exploitation

A Neuchâtel, il y avait un hiatus entre les projets internes et les projets externes, ce qui a été à l'origine de toute une série de problèmes. Les expositions internes, déjà difficiles à traiter pendant la phase de planification, ont nécessité de nombreuses corrections pendant l'exploitation. Des projets comme le «Palais de l'Equilibre», «Manna» ou «Biopolis», soutenus par des partenaires financiers puissants, n'ont guère eu besoin d'être adaptés pendant cette période. De même, il s'est révélé que les petits projets artistiques, dont les détails avaient pu être soigneusement préparés dans des circonstances protégées, n'ont pas rencontré de problèmes,

eux non plus, dans la phase d'exploitation. Même un projet comme «Observation Balcony» de Kawamata, qui exigeait un important suivi, n'a présenté aucune difficulté.

Seule l'exposition «Pinocchio» a été considérablement modifiée et adaptée. La scénographie sur la Piazza et dans les espaces de l'exposition a été améliorée pour remédier aux lacunes techniques et au niveau du contenu; pour réagir aussi aux réactions négatives du public et à des problèmes de fonctionnement de l'installation, relatifs au flux des visiteurs. De plus, comme l'histoire de Pinocchio n'est connue que dans ses grandes lignes au sein de la population helvétique et chez les enfants, il a fallu remanier le texte pour le rendre plus explicite. Si on l'a ainsi rendue plus accessible, l'exposition a quand même traîné ce handicap jusqu'à la fin. A propos des deux expositions universitaires, il faut relever que les deux projets ont permis de tester et d'interpréter la stabilité de leurs systèmes sur la durée et par forte sollicitation par des utilisateurs non expérimentés. Ces évaluations, réparations et l'essentiel de l'entretien technique ont dû être effectués à chaque fois pendant toute la nuit, ce qui a considérablement augmenté la pression sur les employés. Il a été possible de réaliser de cette manière, en particulier pour les robots, un progrès scientifique substantiel.

8.9.3.3 Expositions

«Ada» n'a été que partiellement interprétable par rapport à ce qui avait été défini et partiellement adaptée à un fonctionnement de masse. Ce projet a pourtant trouvé le moyen de sensibiliser le public à la recherche scientifique de pointe, par le biais d'une idée ludique. Visiblement, les collaborateurs ont fort bien réussi à stimuler l'intérêt du public pour l'exposition en donnant aux visiteurs des explications verbales.

«Aua extrema» a dû son succès en grande partie à l'idée de sa visite à pieds nus. De ce fait, l'exposition a très bien fonctionné d'un point de vue rituel et sensuel, et certaines lacunes relatives au contenu ont pu être ainsi largement comblées. Le fait d'être pieds nus, donc en contact avec la nature, reprenait de manière idéale la thématique de l'arteplage, la renforçant par une association optique convaincante entre le lac et le paysage aquatique artificiel.

«Beaufort 12» a présenté aux visiteurs d'une manière divertissante, mais sans pour autant tomber dans la facilité, une thématique difficile. C'est surtout la soufflerie qui leur a littéralement jeté cette thématique en plein visage. Malgré des discussions très intenses avec le sponsor et les auteurs qui participaient au projet, le responsable d'expositions s'est trouvé dans une position difficile, devant faire prendre conscience de la signification profonde de la solidarité, de la prévention et des risques pour l'avenir; la dimension expérimentale a marqué de son empreinte la perception des visiteurs.

«Biopolis» a été largement dominée, pour l'ensemble de son installation, par l'élégance de son architecture. Le saut dans le futur s'exprimait donc davantage à travers des images et des sentiments que par exemple sous forme de questions sur des éléments concrets de connaissances ou sur des conséquences de politique sociale. Dans la perspective d'aujourd'hui, il aurait fallu aborder un sujet aussi complexe en simplifiant son parcours pour permettre de mieux le comprendre et le rendre pertinent. Les installations médiatiques de haute technologie ont parfaitement fonctionné.

«Magie de l'énergie» a surpris par son aspect ludique et a suscité l'enthousiasme du public qui en a fait une des expositions les plus appréciées d'Expo.02. Grâce à une présentation simple et pleine d'humour, elle a permis à la majorité du public de comprendre par association d'idées la manière de transformer l'énergie hydraulique dans les ménages. L'intervention d'acteurs en direct, qui jouaient les magiciens et les musiciens, a encore sensiblement accru le charme de la mise en scène visuellement déconcertante.

«Manna» s'est intégrée à merveille dans l'ensemble du paysage de l'arteplage de Neuchâtel, tant par la présence et la signification iconographique du pudding artificiel que par le fait que l'on se sentait dans un «autre monde» à l'intérieur de ce pudding. Il était possible de saisir, d'une manière tout aussi surprenante qu'évidente, les aspects fondamentaux du naturel et de l'artificiel. Sur cette toile de fond, la richesse d'un contenu convaincant pouvait se déployer tout entière.

«Le Palais de l'Equilibre» a démontré qu'il était possible de mettre au point, grâce à des moyens financiers suffisants et à des concepteurs expérimentés, une forme d'exposition permettant de combiner une forte capacité horaire (1650 personnes) avec une architecture et une scénographie impressionnantes. Contrairement aux estimations de la Direction artistique, la manière d'aborder le thème du développement durable au travers d'affiches a plu à une grande partie du public. L'expérience offerte par cette exposition a pu largement profiter de son architecture impressionnante et de sa fascinante technologie de projection; elle a également réussi à combiner la «générosité» de sa mise en scène avec des surprises dans les détails.

«Piazza Pinocchio» disposait sans aucun doute d'un potentiel plus grand que celui qui a finalement été réalisé. Si cette exposition a pu tenir une partie au moins de ses promesses, c'est grâce aux nombreuses modifications apportées en cours de route tant du point de vue de sa conception que de sa fonction. La coexistence de diverses technologies allant de la mécanique à l'électronique, ainsi que son caractère italianisant dû aux costumes portés par le personnel d'exploitation, étaient ici particulièrement intéressants.

«Robotics» a atteint ses objectifs, placés très haut: représentation impressionnante de l'état actuel de la recherche dans le domaine de la robotique, rapprochement de l'homme et de la machine, démystification de la robotique en tant que menace pour l'histoire de la civilisation. Le divertissement était ici littéralement au service de la science, et selon toute apparence, avec un effet important et durable. Mais le résultat aurait pu être encore plus convaincant encore si le projet n'avait pas souffert, dans sa phase de réalisation, d'une forte pression des délais et des coûts.

8.9.4 Yverdon-les-Bains

8.9.4.1 Planification et réalisation

Contrairement à Bienne ou Neuchâtel, le paysage de l'exposition d'Yverdon se trouvait presque exclusivement sur terre ferme. Jusqu'au milieu de la phase de planification, son problème central résulta de la situation précaire de la globalité de l'aménagement et, par extension, de la difficile mise en localisation de chacun des bâtiments d'exposition. Il ne fut pas toujours possible de trouver des solutions optimales face aux nombreuses

modifications qui durent être faites. Ces modifications eurent bien entendu aussi une influence sur les budgets, étant donné que des paramètres inattendus et onéreux – comme par exemple la perte subite de tout un segment du toit du forum – intervinrent tour à tour.

À Yverdon, comme sur les autres arteplices, il fallut également conquérir l'acceptation des partenaires. Et ici aussi, la différence entre les expositions aménagées à bon marché ou de manière plus luxueuse se remarquait aisément. L'accompagnement des expositions fut en partie plus intensif que sur les autres arteplices. Ceci était dû à la longue période d'instabilité au moment de la planification, tout comme, parfois, aux faiblesses individuelles intervenant au sein de l'équipe des expositions. En raison de constellations techniques à chaque fois complètement différentes en ce qui concerne les médias et la production, presque tous les projets nécessitèrent un encadrement spécial et exigèrent une grande flexibilité de la part de l'ensemble des protagonistes impliqués.

À cause de pertes substantielles en matière de partenariats d'exposition – qui se répercutèrent de manière très déstabilisante sur toutes les expositions – nombre de décisions fondamentales étaient encore en suspens au printemps 2001. Des solutions de remplacement acceptables au niveau du contenu durent être trouvées à cette date extrêmement tardive de la préparation afin que le paysage d'exposition soit malgré tout suffisamment varié au niveau de sa conception – ceci notamment dans l'intérêt de l'équilibre entre les quatre arteplices. Simultanément et en raison d'une nervosité de plus en plus manifeste, il fallut se montrer particulièrement diplomatique envers les responsables d'expositions externes qui voyaient le succès de leur engagement à Yverdon menacé.

Concrètement, des expositions telles que «Oui!» ou «Le premier regard», qui s'avèrent par la suite porteuses pour l'image de l'arteplice, ne furent assurées que très tardivement. En conséquence, leur réalisation a pâti jusqu'à la fin d'une réelle course contre la montre tout comme du maigre budget interne. Tous ces facteurs rendirent nécessaire le recours à l'ensemble des forces disponibles. Au niveau de leur contenu, toutes les expositions s'intégrèrent très bien au thème général «Moi et l'Univers». Et c'est justement le poids de la dimension subjective et individuelle, trouvant sa place dans ce champ de contraintes, qui se révéla être caractéristique et significatif pour une mise à niveau de toute l'Exposition nationale.

8.9.4.2 Activités

C'est à Yverdon qu'il y eut le plus de transformations scénographiques durant la période d'activité («Le premier regard», «Onoma», «Signal douleur»). D'une part, les manques techniques jouèrent un rôle et, d'autre part, il fallut reconcevoir des parties d'expositions pour améliorer l'expérience vécue par les visiteurs, celle-ci n'étant pas toujours satisfaisante. Les projets qui firent l'objet des changements les plus importants sont avant tout ceux qui montraient déjà des faiblesses au niveau de la planification, voire même lors de l'avant-projet, et qui ne purent être corrigés de manière définitive avant le début de l'activité. Le fort engagement des collaborateurs artistiques permit de maîtriser la situation avant le milieu de l'activité de l'Exposition. De plus, la moitié des expositions avaient recours à des moyens théâtraux au sein d'une dramaturgie exigeante et, par extension, étaient dépendantes de la prestation, respectivement de la performance, des collaborateurs engagés comme acteurs ou animateurs. Dans ce cas, le suivi permanent nécessita à lui seul déjà

des connaissances et des sensibilités spécifiques qui ne sont généralement pas demandées dans le cadre d'expositions traditionnelles.

Le traitement postérieur et les charges supplémentaires qui incombèrent aux collaborateurs sous la pression de l'exploitation en cours prirent plus d'énergie que prévu. De l'autre côté, toutes les expositions des partenaires financiers puissants purent maintenir leur qualité relativement sans effort. Même des sites d'expositions difficiles comme «SwissLove» profitèrent jusqu'à la fin d'une maintenance et d'un encadrement impeccable. Le rôle de la Direction artistique se limita en majeure partie à des contrôles ponctuels et à des réactions et commentaires délivrés régulièrement aux responsables d'exploitation. Ce contact personnel fut de la plus haute importance, car la qualité de l'exploitation des expositions était, aussi ici, fortement dépendante de l'engagement des responsables d'exploitation et de leur compréhension des problématiques artistiques.

Dans l'ensemble, avec l'aide de la Direction artistique, toutes les expositions surent maintenir leur qualité durant la période d'exploitation, voire l'augmenter, et tenir ainsi les promesses faites au moment des avant-projets et de la préparation. Des problèmes isolés apparurent avec la Confédération qui, pour des raisons financières, intervint au niveau de la scénographie. Outre le suivi des expositions, les collaborateurs de la Direction artistique étaient également impliqués dans les transformations et nouvelles conceptions d'éléments de l'artéplage, justement considérables à Yverdon.

8.9.4.3 Expositions

«Circuit» expérimentait une manifestation sportive dans une double perspective. L'exposition était constituée d'une suite de spectacles lors desquels le public se comportait soit en tant que sportif actif, soit en tant que spectateur passif. Le résultat était en grande partie dépendant de la situation. Autant l'énergie et la routine des animateurs que la constellation du public, le moment de la journée ou encore le temps avaient une influence sur l'ambiance. Les expériences durent être exploitées de manière continue et la performance de «Circuit» s'améliora en effet nettement en cours d'exploitation.

«Jardin d'Eden – Fascination santé» fit honneur à son ambition de rendre accessible au public des expériences scientifiques de manière fructueuse. Sa didactique solide, par rapport à d'autres expositions, fut grandement estimée du public. C'est sciemment que les controverses liées à la santé ou à l'éthique ne furent pas incluses. On peut le regretter après coup. Le soin et la compétence apportés à la réalisation laissèrent une forte impression.

«Kids.expo» offrit non seulement aux enfants mais également à tous les visiteurs, un champ d'apprentissage vivant et joyeux. L'ouverture séduisante du site nécessita une prise en charge intensive et de fréquentes réparations. Celles-ci ne furent pourtant jamais considérées comme une entrave mais plutôt comme un bricolage sympathique. Les nombreuses stations et les ateliers externes de «Kids.expo», invisibles pour beaucoup de visiteurs, ont largement contribué au succès de l'Expo.

«Le Premier Regard» réussit à traiter de la thématique de la sexualité, forcée par les médias avant l'ouverture de l'Expo, avec une représentation constituée de clins d'œil et de modestie. Comme il était important que des enfants de tous âges y aient accès, il a fallu trouver un contenu

s'adressant à tous les publics. L'investissement engagé pour l'entretien et pour les adaptations était plus élevé que la moyenne, ceci en raison des nombreuses installations interactives. La collaboration avec la campagne Stop Sida dans le cadre d'une campagne publicitaire d'affichage commune et à double sens constitua un gain.

«Onoma» a su réutiliser et de rendre accessible de manière durable des résultats de recherche scientifique. Son attrait résulta dans le fait d'exposer le fruit de recherches cinématographiques actuelles effectuées dans plus de 600 communes. Simultanément, ce matériel constitue une mémoire dont la vraie valeur documentaire se révélera dans les temps à venir. La réalisation scénographique attrayante fut quelque peu pénalisée par la surface d'exposition restreinte pour des raisons budgétaires.

«Oui!» défricha une terre nouvelle tant en ce qui concerne la conception que la scénographie. L'idée d'une simplicité déconcertante, devenue presque une marque de l'Expo au début de la planification, bénéficia d'une réalisation à la fois légère et digne. Malgré le nombre restreint de visiteurs dû à la mise en scène, le quai de l'exposition devint promenade et signe architectonique d'une partie incontournable de l'artéplage. Le public fut touché et s'enthousiasma bien au-delà des couples qui se dirent «oui».

«SignalDouleur» fit partie de ces expositions qui polarisèrent le public d'une manière réjouissante. Sa rhétorique explicitement artistique fut estimée, mais également mise en doute. Les deux acceptions reposent malgré tout sur le caractère unique du projet: sa sensualité matérielle et son invitation à une forte interactivité physique. Le fait qu'une main d'auteur se charge d'une présentation globale concluante s'est révélé être très importante.

«SwissLove» fut l'un des gros succès de l'Expo et cela pour tous les publics. La manière de raconter des histoires d'amour et de parler en même temps de la Suisse, le tout avec humour et en étant proche des gens, s'avéra prépondérante. Bien qu'extrêmement exigeante au niveau de sa réalisation et sa présentation, l'expérimentation à la base de «SwissLove» sut emballer le public grâce à son côté détendu.

«Wer bin ich? / Qui suis-je?» sut mettre en jeu des qualités architectoniques et scénographiques qui étaient uniques à cette échelle dans le cadre d'Expo.02. À cela s'ajouta une interprétation réellement insolite d'un thème plutôt inhabituel, surtout pour l'Etat en tant que mandataire. De nombreux éléments nécessitèrent l'application de solutions novatrices sur le plan technologique et un suivi exigeant.

8.9.5 Projets de la Confédération et des cantons

8.9.5.1 Cadre

De par leur caractère particulier, les quatre expositions réalisées par la Confédération et les cantons ont nécessité un accompagnement spécifique de la part de la Direction artistique. D'autant plus qu'il fallait initier les mandataires aux mécanismes de l'Expo et aux possibilités offertes par le travail artistique, ces mandataires se caractérisant par une certaine lourdeur institutionnelle influant également sur le contenu de leurs propositions. Il y avait en outre, pour ces expositions, un travail d'intermédiaire beaucoup plus important qu'avec d'autres partenaires, du fait que les responsables provenaient de départements différents et de divers

cantons. C'était également la première fois que la plupart de ces personnes participaient à une telle entreprise. Enfin, la Direction artistique s'est efforcée de sensibiliser les responsables politiques à la concurrence qui règne de nos jours entre le secteur public et l'économie privée et que l'on pouvait ressentir dans le paysage d'Expo.02. Il s'agissait en l'occurrence de tirer tout le profit possible de cette situation. Ce dernier point mérite d'ailleurs une attention particulière. Les expositions organisées par la Confédération et les cantons ont rencontré, dans l'ensemble, un écho favorable mérité. Les projets ont été accompagnés par Expo.02 durant les phases de préparation et d'exploitation. Les processus d'apprentissage initiés dans le cadre de ces projets ont été importants. Il a encore fallu les affiner pour traiter les questions de formation de l'opinion et de communication entre l'Etat et les citoyens.

8.9.5.2 Projets de la Confédération

La première convention passée entre la Confédération et l'Association Exposition nationale date de 1998. Elle présentait la Confédération et Expo.01 comme les mandataires généraux et mettait à leur disposition un budget global de 20 millions de francs pour les quatre expositions. L'Expo était responsable de la réalisation et, par conséquent, de la gestion des budgets.

La première convention fut annulée lors du report d'Expo.01, rebaptisée Expo.02. La Confédération fut dès lors seule responsable de ses projets. Le budget passera à 50 millions (+ 6 millions de francs en sponsoring externe). Une nouvelle charte de collaboration fut élaborée. Ce nouvel accord ne put être signé que le 1er mars 2002, après de longues discussions sur les exigences particulières de la Confédération, laquelle verra sa participation financière à l'Exposition nationale augmenter constamment durant cette période.

Le nouveau départ d'Expo.02 ne voit pas seulement une complète restructuration de l'organisation du projet de la Confédération, avec de nouvelles personnes et sur un modèle militaire. Même les projets déjà approuvés en janvier 1999 furent refondus complètement, sous la pression de la Direction artistique et d'après les présentations concurrentes faites par la nouvelle équipe. Cela n'a pas été sans susciter une grande insécurité auprès des services fédéraux. Un groupe d'accompagnement qualité, baptisé Argus, a été mis sur pied pour y remédier. Mais si ce contrôle supplémentaire a rassuré les instances fédérales, il a entravé le développement des projets, notamment l'exposition «Nouvelle Destination», dont la dernière validation du contenu n'a pu avoir lieu qu'en septembre 2001.

Les groupes de travail ont été dirigés de manière fort diverse par des responsables de projet extérieurs. La Confédération ne s'est pas ingérée directement dans le processus mais par le biais de la surveillance et de la direction globale des projets. Dans ce contexte, les arrière-pensées politiques ont souvent pesé davantage que le souci de la qualité artistique et du contenu. Cette problématique s'est également fait sentir pendant la période d'exploitation.

D'une manière générale, toutes les expositions de la Confédération avaient pour objectif de transmettre des contenus politiques. Cet objectif a été atteint, même si les questions concernant l'avenir ou les visions n'ont pas vraiment été abordées. L'appareil politique en porte une certaine responsabilité de par sa volonté de privilégier le politiquement correct.

Il convient également de relever que les thèmes des expositions de la Confédération posaient des exigences très élevées au niveau de leur concrétisation. Là encore, les images construites, sur lesquelles la Direction artistique a toujours mis l'accent, ont eu plus d'impact que les contenus au sens strict.

8.9.5.3 Projets des cantons

Depuis 1997, le contenu des quatre expositions a été largement proposé par les groupes de cantons. A l'exception de la Suisse orientale, les mandataires politiques ont été peu présents, en partie par manque d'intérêt, comme ce fut le cas au niveau fédéral, mais en partie aussi en raison de la confiance accordée aux responsables de projets. Sur le plan de l'organisation, la direction des projets était presque identique à la structure fédérale. Trois des projets ont été dirigés par les cantons concernés eux-mêmes et le dernier a été géré en coresponsabilité. Bien que chacun des projets cantonaux ait nécessité des adaptations spécifiques, toutes les conventions ont pu être signées au plus tard à la fin novembre 2000. A la fin mars 2001, tous les avant-projets étaient validés. La réalisation et l'exploitation ont été développées de manière professionnelle en coopération avec Expo.02.

Même si les thèmes balayaient plus large que ceux des expositions de la Confédération, il était difficile de transposer des contenus politiquement marqués. Les exigences scénographiques n'en étaient pas moins élevées, ce qui a conduit à de bons résultats. Le parti pris de confier d'emblée la mise au point des projets à des personnes compétentes s'est révélé payant. S'il n'a pas été possible d'apporter certaines améliorations durant la phase d'ouverture, c'est plus en raison du manque de moyens financiers que de par la volonté des responsables.

Dans l'ensemble, la collaboration dans le cadre des projets de la Confédération et des cantons n'a pas posé de problèmes, y compris lors du démontage des arteplages, ce qui est le signe d'un management compétent.

8.10 ENSEIGNEMENTS À TIRER

8.10.1 Fondement

Il va de soi que les grands projets ont tous leur dynamique propre qui se caractérise par le fait que les moyens sont toujours comptés, qu'on manque toujours de temps, qu'il n'y a pas suffisamment de structures fiables mais trop de procédures et de décisions qui se déroulent parallèlement. Et tous les protagonistes doivent s'accommoder de cette dynamique. L'histoire des Expositions nationales suisses prouve aussi à quel point les conditions et les dynamiques se répètent. Chacune d'elles a dû se battre avec ses budgets et a finalement coûté près de 0,4 pour cent du produit national brut, une limite de tolérance sociale et politique évidente. Chaque Exposition nationale a commencé par être brocardée dans les médias avant d'être considérée comme un succès. Chaque Exposition nationale doit rétablir à nouveau le dialogue avec l'économie, la politique et la culture, avec l'effort que cela suppose pour elle et pour la Suisse. Et chaque Exposition nationale rédige un rapport qui pourrait être utile à ses successeurs, si les intéressés le prenaient à cœur et ne se contentaient pas de le lire.

Sur cette toile de fond, une question-clé se doit d'être posée: est-il possible de briser ce cercle vicieux et d'éviter que la génération suivante ne soit obligée à chaque fois de réinventer la roue?

Tous ceux qui ne supportent pas l'idée de déroger à cette règle devraient s'épargner la poursuite de leur lecture et se faire à l'idée de pouvoir observer, dans un quart de siècle environ, une énième variante des problèmes et des erreurs propre à son temps. Et que ceux qui sont de bonne foi, pour quelque raison que ce soit, poursuivent leur lecture.

8.10.2 Direction

La réussite, et plus encore la qualité d'une Exposition nationale dépend des personnes qui l'organisent. Ces personnes, le plus important capital d'Expo.02, ont besoin d'une organisation pertinente et d'une direction solide. Or, il existe plusieurs modèles pour atteindre cet objectif. Chacun comportant son lot de risques et de chances. Expo.01 a souffert dès le début d'un conflit qui n'a pas pu être corrigé ni remis en cause, et qu'elle n'a pas non plus voulu admettre. Deux modèles d'organisation et donc de direction se sont fait concurrence: un modèle de gestion axé sur l'économie de marché d'une part, et un modèle d'intendants à connotation artistico-culturelle d'autre part.

Ces deux modèles sont faciles à expliquer. Le premier repose sur une orientation néo-libérale des activités humaines vers des paramètres économiques et le second relève de la tradition du travail artistique libre, c'est-à-dire autonome, conscient d'être soutenu par une société qui reconnaît la culture comme un moteur social déterminant et qui apprécie sa rentabilité détournée. A l'évidence, ces deux modèles ne constituent pas une polarité mais se trouvent l'un par rapport à l'autre dans un rapport dialectique. Car le modèle de gestion d'entreprise a besoin d'une direction dotée d'une compétence culturelle élevée, tandis que le modèle de l'intendance ne peut réussir que s'il s'organise un management support et que sa stratégie vérifie en permanence son bien-fondé. Quel que soit le modèle retenu, son choix doit se faire (ce qui n'a pas été possible dans le cas d'Expo.01) sur la base de l'alternative possible. Et une fois choisi, le modèle doit être vécu et transmis vers l'extérieur comme vers l'intérieur avec la transparence nécessaire.

L'Expo avait la possibilité d'utiliser l'un de ces modèles de manière contraignante. Elle ne l'a pas saisie. Sa réalité organisationnelle était hybride. Des conflits sont venus s'y ajouter du fait de l'organisation matricielle et, surtout à partir de 2001, un problème additionnel de centre et de périphérie.

En fin de compte, seule la confiance (qui n'exclut pas pour autant un contrôle) crée les conditions cadres au sein desquelles on peut, et on doit, laisser une équipe faire son travail pour lui permettre de réussir. Les luttes intestines, consécutives à des empiètements en matière de contenus, à des usurpations de compétences et à des processus décisionnels pseudo-démocratiques également dans les questions artistiques, absorbent une énergie qui peut être utile ailleurs. Autrement dit, la réussite d'Expo.02 est finalement le résultat d'engagements compétents et de pragmatisme au plan opérationnel.

8.10.3 Contenus

«Malgré son haut niveau, notre Exposition nationale a été comprise par l'ensemble de la population. Je suis heureux d'avoir su résister à tous les conseils anxieux, aux concessions au goût du public, qui voulait de l'art populaire. Aujourd'hui encore, notre peuple fait preuve d'un meilleur goût et d'une plus grande compréhension qu'on veut bien le croire. (...) Ceux qui exigent beaucoup des Suisses ne sont pas déçus mais ceux qui n'osent pas exiger d'eux des prestations exceptionnelles ne reçoivent rien en échange.»

L'histoire se répète ici aussi: peu après la fin de l'Exposition, Armin Meili, directeur de l'Expo de 1939, a tiré un bilan qui, exprimé en d'autres termes, pourrait être le nôtre. Ou peut-être devrions-nous le formuler de manière plus percutante: nous aurions pu, ou dû, concevoir des contenus (et nous entendons pas là le lien spécifique à l'Expo du contenu et de la forme) de manière plus ambitieuse et frappante.

Qu'est-ce qui nous en a empêchés? Il s'est révélé que le débat nécessaire précisément, au niveau culturel dont la barre était placée très haut, n'a guère eu lieu au sein de l'Exposition nationale. Certes, les travaux préparatoires aux contenus artistiques de la Direction Rist offraient une base féconde. Par contre, il a été très difficile de cultiver ce terrain en raison des conditions cadres (suivi de la campagne de participation, jury, manque de moyens, bureaucratie croissante au sein même de l'Expo). A cela s'ajoute que le manque de prise de conscience, dans la planification, du potentiel de la véritable culture populaire, également en matière de contenu, a exigé que l'on fixe à l'avance les expositions ou les projets artistiques, de sorte que la latitude indispensable aux déroulements artistiques a été réduite souvent inutilement et mal à propos. Et deuxième conséquence: plus on avançait dans le temps, plus on sentait à l'extérieur que «l'» Expo était peu disposée à renforcer certaines exigences culturelles et certains thèmes et contenus ardu, et le cas échéant, à les défendre et à les sauver. «Keep it simple for the stupid» n'était certes ni la devise de l'Expo ou de ses partenaires, mais certaines bribes de cette philosophie arrogante, arbitraire et contre-productive ont survécu également dans notre Exposition nationale.

8.10.4 Images

Le succès remporté auprès du grand public l'a montré: il est possible de réaliser une exposition «pour tout le monde» sans être obligé d'utiliser des mécanismes de boulevard. L'élément déterminant ici a été le développement d'un langage imagier particulier, qui a puisé dans une expérience acquise dans des travaux de visualisation très diversifiés dans le domaine des arts appliqués et bien au-delà. Tant les réactions directes venant du public lui-même sur le terrain de l'Expo que les très nombreux témoignages écrits ont montré que les expositions ont atteint et touché leurs destinataires. Mieux encore: nous avons réussi à offrir un raffinement gommant toutes les différences sociales et culturelles, qui a pu être lu et apprécié dans des conditions de perception culturellement très élevées, tout en créant en même temps une véritable popularité au sens traditionnel.

Un tel résultat ne va pas de soi. Il suffit de jeter un coup d'œil à la marche des affaires des entreprises culturelles pour constater à quel point la production et la réception sont toujours ciblées sur des publics spécifiques. En comparaison, l'Expo, en sa qualité d'Exposition nationale, a

bien entendu fixé aussi dès le départ un cadre spécifique et littéralement extraordinaire. Mais ce cadre à lui seul n'a pas suffi – il exigeait un langage imagier pertinent et jouant sur plusieurs niveaux.

Qu'il ait été possible de trouver ce langage imagier est le résultat de plusieurs facteurs. Trois d'entre eux ont marqué dès le départ la philosophie de la Direction artistique. Premièrement, il faut que les images racontent une histoire – c'est pourquoi derrière chaque exposition il y a une «intrigue» qui saisit la thématique et sa transposition concrète dans un dispositif narratif. Ce procédé a permis de garantir à la fois la cohésion intérieure et l'accessibilité à travers l'image. Deuxièmement, les images digitales sont plus aisément échangeables que les images analogiques – ce qui signifie que l'utilisation des médias électroniques a été contrôlée de manière conséquente, et limitée chaque fois que cela était possible. Résultat: des solutions scénographiques cohérentes travaillant dans les conditions d'espaces d'exposition spécifiques. Troisièmement, une image peut être lue de différentes manières. C'est pourquoi il est avantageux de préparer des degrés de lecture différents. Aussi les expositions d'Expo.02 ont-elles été caractérisées par des visualisations sachant retenir l'intérêt du passant rapide et distrait comme du connaisseur passionné.

La condition préalable pour cette méthode: une approche qui a su marier sans préjugés la manière traditionnelle d'exposer et ses formes de visualisation avec les sciences naturelles et techniques ainsi que l'industrie. C'est pourquoi il a fallu aussi trouver de nouvelles formes de création et de rapports avec les auteurs et créateurs. Et c'est ainsi seulement qu'il a été possible de donner un fondement «culturel», conformément aux objectifs et valeurs d'une entreprise culturelle, et une importance décisive aux façons de voir et manières de procéder dans un projet premièrement défini par la politique et l'économie.

Contrairement au scepticisme exprimé à l'endroit du média «exposition de masse» avant l'ouverture de l'Expo, cette forme de transmission s'est imposée dans son actualité par le biais de ce travail avec les images. Il s'est avéré ainsi que cela est non seulement possible mais judicieux de transmettre des messages et des contenus complexes avec un effet durable via des images et des espaces d'exposition.

8.10.5 Cultures

La Suisse est, traditionnellement, la nation aux quatre cultures et aux quatre langues. Et elle est, ces dernières années plus que jamais, le pays du plurilinguisme et du multiculturalisme. L'Expo a sous-estimé ces deux aspects, une nouvelle fois et de manière caractéristique, tant vers l'intérieur que vers l'extérieur. Pour la question des quatre cultures, il s'agit par exemple de la relation avec le Tessin et la région (des Grisons) où l'on parle le romanche, ainsi que des différences culturelles et linguistiques entre Romands et Suisses alémaniques au sein de la structure de l'Expo. Là aussi, l'Expo n'a que parcimonieusement exprimé la Suisse multiculturelle, et toute une gamme d'événements n'ont pas suffi à corriger cette lacune.

Ce sont moins des prestations explicites erronées que le manque de prise de conscience qui en ont été responsables. En raison notamment du fait que l'hétérogénéité culturelle de la Suisse a augmenté, par rapport à 1964, à un tel point qu'elle remet presque en question la mise sur pied d'une Exposition nationale au sens traditionnel. Pourtant, cette hétérogénéité n'est visible que dans une moindre mesure, ce qui rend plus difficile à la fois son analyse et son traitement.

8.10.6 Evaluation

Expo.02 représente un volume d'investissements qui n'a jamais été atteint jusqu'ici en Suisse pour aucun autre projet de partenariat entre le secteur privé et le secteur public. Elle comportait des chances et des risques d'une rare ampleur. En même temps, elle était une formidable mise au point des capacités culturelles de notre pays et de son état d'esprit dans le champ de tension régnant entre l'économie, la politique et la culture. Et pendant plusieurs années, elle a mis à l'épreuve la fonction et la compétence des médias helvétiques, qui ne pouvaient simuler ni des élections fédérales ni un championnat d'Europe de football.

Tout cela exige une évaluation complète, indépendante, externe, scientifiquement fondée et culturellement inspirée. Une évaluation qui aurait pour objectif de tirer des leçons en premier lieu pour le quotidien helvétique, et en second lieu seulement pour la prochaine Exposition nationale. Une évaluation aussi qui devrait établir le «return on investment» du pays à l'égard de sa propre Exposition nationale.

L'évaluation telle que je la conçois n'existe pas. Or, il conviendrait de la déclarer au moins aussi obligatoire, pour les Expositions nationales à venir, que l'étude d'impact sur l'environnement.

Martin Heller, directeur artistique