

IX DIRECTION EVENTS

TABLE DES MATIÈRES

9.1	RAPPORT DU DIRECTEUR	349
9.1.1	Historique de la Direction Events d'Expo.02	349
9.1.2	Analyse et synthèse	351
9.2	PILOTAGE	367
9.2.1	Administration	368
9.2.2	Ressources humaines	369
9.2.3	Informatique	370
9.2.4	Finances	371
9.2.5	Droits d'auteur	372
9.3	SPECIAL EVENTS	373
9.3.1	Journée d'Ouverture (cérémonie et spectacle)	373
9.3.1.1	Cérémonie d'Inauguration	373
9.3.1.2	Spectacle d'Ouverture	374
9.3.2	Journée du 1er Août – Fête nationale	375
9.3.3	Journée de Clôture	377
9.3.4	Spectacles de nuit	378
9.3.5	ExpoGames.02	378
9.4	JOURNÉES CANTONALES ET SPÉCIALES	380
9.5	ÉVÉNEMENTS THÉMATIQUES	381
9.6	PROGRAMMATION PONCTUELLE	383
9.6.1	Musique populaire	383
9.6.2	Spectacles humoristiques	384
9.6.3	Musique actuelle	385
9.6.4	Musique classique	387
9.6.5	Cinéma	388
9.6.6	Théâtre, danse et humour	389
9.7	SPECTACLES PERMANENTS	390
9.7.1	Theater Mummenschanz	390
9.7.2	Clubs	392
9.8	LITTLE DREAMS	393
9.9	CRÉATIONS	395
9.10	PROMOTION ET COMMUNICATION	398
9.11	INFRASTRUCTURES	401
9.11.1	Lieux scéniques	401
9.11.2	Villages Events	404
9.12	OPÉRATIONS	405
9.12.1	Opérations centrales	406
9.12.2	Technique et logistique	408
9.12.3	Coordination des opérations	410

9.1 RAPPORT DU DIRECTEUR

Avant-propos

Expo.02 est la première Exposition nationale à avoir intégré l'animation culturelle en tant qu'élément significatif de son contenu, au même titre que l'architecture et les pavillons d'exposition. Ceci s'est traduit par plus de 13'500 spectacles, animations et concerts présentés du 14 mai au 20 octobre 2002 sur 25 lieux scéniques, répartis eux-mêmes sur quatre sites. Plus de 77'000 personnes (artistes, techniciens, sportifs, accompagnants...) ont participé aux événements culturels d'Expo.02. Placée d'abord sous la responsabilité du Département Events, puis de la Direction Events, créée en juillet 2001, la mise en œuvre de la très riche programmation proposée aux visiteurs est intimement liée à la genèse du projet Expo.02.

L'analyse de l'activité Events ne saurait donc être lue sans un retour préalable sur les différentes étapes qui ont jalonné le parcours de la Sixième Exposition nationale suisse. Nombre de ces étapes ont en effet eu des conséquences directes et importantes sur le secteur des spectacles de la manifestation. Le présent document comprend donc une première partie consacrée à l'historique Events. La deuxième partie propose, quant à elle, une analyse des résultats obtenus en regard des objectifs fixés définitivement en automne 2001. Par la suite, 11 chapitres évaluent, de façon plus détaillée les domaines suivants: Pilotage; Special Events; Journées Cantonales et Spéciales; Événements thématiques; Programmation ponctuelle; Spectacles permanents; Little Dreams (arts de la rue); Créations; Promotion et Communication; Infrastructures; Opérations.

9.1.1 Historique de la Direction Events

1997

Suite à l'enthousiasme suscité par la campagne de participation en 1997 (appel lancé à tous les créateurs du pays à développer des projets pour l'Exposition nationale), plusieurs centaines de projets Events parviennent à la Direction artistique d'Expo.01. Celle-ci décide de créer un Département Events. Livia della Valle en est la responsable. Un premier concept est élaboré: le rôle des Events est d'attirer, divertir et distraire le public et d'enrichir la visite d'Expo.02 en journée comme en soirée. Les Events doivent être festifs et offrir la possibilité aux sponsors qui ne sont pas intéressés par des expositions de s'associer à Expo.01. Les Events sont considérés comme un centre de profit.

1998

Deux mandats sont attribués à des tiers (Good News pour le concept d'animations et Opus One/Paléo pour les Special Events). Au niveau des infrastructures, il est prévu 4 lieux scéniques à Bienne, 2 à Morat, 5 à Neuchâtel et 4 à Yverdon. Un programme de proximité est proposé: «Little Dreams». La décision d'attribuer le mandat d'Events Operation Manager à la société Opus One intervient en novembre. A fin décembre, Livia della Valle décède subitement. Daniel Rossellat lui succède.

1999

En janvier, Martin Heller est nommé directeur artistique. Responsable des Events, il laisse une très large autonomie à l'équipe en place. Celle-ci rédige un nouveau concept, qui comprend notamment: la formule Expo.Night; les Little Dreams; les Spectacles permanents; le projet de la SSR (Swiss Sweet Suite); d'étroites collaborations avec les villes arte-

plages... Les Events ont un rôle culturel à but marketing, festif et convivial. La devise «innover, surprendre, séduire» est adoptée. Le nombre d'infrastructures évolue (9 à Bienne, 7 à Morat, 10 à Neuchâtel, 9 à Yverdon). Un cadre est défini pour les journées thématiques, alors que 19 journées cantonales sont fixées.

Au début de l'été, le budget Events est jugé insuffisant. La Direction générale accepte le budget du Spectacle d'Ouverture. Une cellule marketing, complémentaire à la Direction Marketing, est constituée au sein des Events; elle élabore les concepts de communication et sponsoring. Peu après, la Direction générale demande d'envisager une externalisation complète de tous les Events. Cette proposition cherche à limiter les risques financiers.

En automne, le rapport Hayek confirme le rôle des Events, mais déclare irréaliste le projet de fondation étudié auparavant par un groupe de travail Events. Le report d'Expo.01 provoque certains renoncements d'artistes, des blocages dans les démarches, ainsi qu'une perte de confiance des partenaires potentiels. Plusieurs projets sont gelés (Journées cantonales, créations...). Les recherches d'économies deviennent prioritaires. Pour réduire les coûts, il est proposé une diminution du programme – suppression du concept Expo.Night à Morat – et une réduction du nombre de lieux scéniques: 10 à Bienne, 3 à Morat, 10 à Neuchâtel et 9 à Yverdon. A la fin de l'année, Swiss Loto donne un accord de principe pour le sponsoring des Mummenschanz.

2000

Pro Helvetia confirme son soutien à différents spectacles. Le 15 mai, la conférence de presse annonce les engagements de François Rochaix et Christoph Marthaler, le premier pour la création et la mise en scène du Spectacle d'Ouverture et la Journée de Clôture, le second pour la création et la mise en scène du 1er Août. L'écho est favorable, mais le financement des projets Events tarde à se concrétiser. Des promesses de sponsoring sont abandonnées. Les projets sont bloqués. Le team des Events développe des concepts d'exploitation à géométrie variable, le type et le nombre d'infrastructures ne pouvant être définis pour cause de financements non garantis. Le concours d'architecture des arteplages, lancé entre 1998 et 1999, ne prend que partiellement en compte les infrastructures Events. En juillet, la «SRG SSR idée suisse» renonce à sa contribution pour une scène musicale à Neuchâtel.

A la fin de l'année, des problèmes structurels apparaissent. De nombreux postes sont vacants, dont celui de responsable de la coordination de la programmation. Découragé, le responsable des opérations démissionne.

2001

Un programme de base est élaboré à la demande de la Direction générale. Il garantit la réalisation d'un certain nombre d'événements, mais en relègue d'autres dans un programme complémentaire soumis à financement externe. Ce programme de base est assorti d'un budget réservé pour l'animation des piazzas (espaces publics) et d'une demande d'économies à réaliser sur les projets et la structure du Département. Une nouvelle ronde de recherche d'économies est lancée, ce qui engendre des blocages de projets et provoque un retard dans le processus d'engagement du personnel.

Le Département Events décide d'accorder la priorité à la recherche de sponsoring, au prix d'une surcharge de travail qui nuit parfois au déve-

loppement de projets déjà confirmés. Une task force sponsoring Events est créée, elle ne rencontrera toutefois pas de grand succès. A fin mars, le projet ExpoGames trouve un financement. Quelques contrats sont en voie de signature. Plusieurs autres événements semblent avoir trouvé un financement. Deux partenaires toutefois renoncent à leur engagement. Sur décision de la Direction générale, le sponsoring des Events est transféré à la nouvelle Direction Partenariats.

A fin avril, il est décidé de rechercher activement des collaborations avec les promoteurs de spectacles du pays. Le retard de la programmation s'accroît et l'insécurité financière rend difficile la planification du développement des projets, ainsi que la recherche de financement. La responsabilité des activités de la billetterie, marketing et communication est transférée à la Direction Marketing, qui assume la responsabilité des recettes de la billetterie Events.

En juin, trois des principaux responsables Events (administration, programmation et opérations) démissionnent. Le 9 juillet, la Direction générale décide de créer une Direction Events. Une task force avec des consultants externes est constituée. On constate un grand retard, de nombreux blocages et un sérieux manque de budget pour atteindre les objectifs en terme de quantité d'animations. Un nouvel élan est donné et, en quelques semaines, l'équipe des Events est à nouveau complète. Les mandats sont attribués pour les spectacles de nuit, alors que de nouveaux responsables sont nommés pour les Journées cantonales.

En raison du manque de sponsoring, Expo.02 doit renoncer à certains projets (Little Dreams à Bienne, Univers du Cinéma à Morat). Le sponsoring du club à Neuchâtel (Cargo) est quant à lui confirmé. Lors du lancement de la billetterie Expo.02, le 11 octobre, il est impossible d'y inclure une offre de ticketed events (spectacles non inclus dans le billet Expo.02) en raison du retard pris dans la programmation. Des inconnues demeurent à propos des infrastructures.

En novembre, le sponsor de la Fête de la musique renonce, malgré une promesse écrite. De manière générale, au vu du manque de moyens, des délais et du contexte, il est décidé de renoncer aux Top-Acts (artistes prestigieux, de renommée internationale) et de privilégier les artistes ne jouissant pas forcément d'une grande notoriété. Le 21 novembre, une conférence de presse présente un avant-goût du programme Events. L'accueil est très positif.

2002

Au début janvier, le nouveau responsable des opérations démissionne. En parallèle, le volume des prestations demandées au département Promotion est disproportionné par rapport à ses forces. Sur le plan administratif, le mode de fonctionnement est inadéquat aux délais. Un catalogue de propositions est adressé à la Direction générale, qui prend en compte certaines mesures. De nouveaux objectifs sont définis, les budgets arrêtés et les infrastructures confirmées. La phase de pré-production commence.

9.1.2 Analyse et synthèse

Objectifs

Un des objectifs majeurs consistait à présenter toute la diversité et toute la créativité de l'univers culturel helvétique. Certains Events devaient cependant aussi proposer, mais dans une moindre mesure, des artistes de

renommée nationale et internationale: «La programmation évoque une certaine audace qui se traduit par le désir de ne pas concentrer l’affiche sur le prestige uniquement, mais bien de favoriser un processus créatif le plus large possible» (conférence de presse Events, 21.11.2001).

La «rencontre» symbolisait le caractère de l’immense panorama des spectacles et animations que préparait Expo.02. Il s’agissait de susciter les rencontres entre public et domaines artistiques, entre artistes, entre générations, entre cultures et entre régions linguistiques suisses. Cette démarche interdisciplinaire devait aussi afficher une certaine ambition culturelle. Les Events, dont la devise était «innover, surprendre et séduire», entendaient proposer des découvertes, des surprises, des émotions et du rêve. L’animation culturelle devait favoriser la convivialité, l’ambiance et l’atmosphère des arteplices, et jouer un rôle prépondérant dans l’attractivité d’Expo.02. Les Events souhaitaient explorer de nouvelles pistes avec les artistes, élargir l’horizon des spectateurs et charmer les visiteurs (voir annexes).

D’un point de vue quantitatif, quelque 1600 projets d’Events, correspondant à plus de 10’000 animations, représentations et concerts, étaient annoncés (env. 60 par jour). Une petite partie des Events devait faire l’objet d’un billet spécial: «...les spectacles payants ne représenteront qu’environ 15% de l’affiche.» (conférence de presse Events, 29.01.02). Par affiche, il faut comprendre ici uniquement les représentations prévues sur scène, soit un nombre estimé alors à environ 6000.

Malgré le faible pourcentage de spectacles payants, d’ambitieux objectifs ont été fixés en terme de recettes, dont la responsabilité incombait à la Direction Marketing: 22,9 millions de francs. Le Spectacle d’Ouverture, le 1er Août et la Journée de Clôture devaient, à eux trois, assurer 14,5 millions de recettes, ceci par le biais d’une billetterie spéciale. Ces objectifs s’inscrivaient en parallèle à un budget de coûts de 131 millions de francs, dont 81 millions étaient consacrés à la programmation (voir annexes).

Stratégie

Pour déterminer les contours d’une programmation, il faut placer le profil du public cible au centre des préoccupations. Dans le cadre d’Expo.02, il n’était pas possible de définir un seul profil. Il convenait de tenir compte effectivement qu’un Suisse sur deux était attendu au Pays des Trois-Lacs, soit des visiteurs de tous âges et de cultures différentes. Cette réalité impliquait à l’évidence la diversité des genres. A ceci s’ajoutait l’éclatement des sites, qui obligeait une multiplication des lieux scéniques et des styles d’animations. Pour arrêter une stratégie de programmation, les responsables Events ont donc choisi d’anticiper une journée à Expo.02. Une évidence s’imposait alors: l’attitude et les attentes du public seraient différentes en journée qu’en soirée en raison de la fermeture des expositions (20 h).

En journée, la priorité des visiteurs irait forcément vers la visite des sites et des expositions. Le public serait alors formé de flâneurs. Il convenait donc de préparer une programmation légère, souple et en mouvement, capable de divertir, de surprendre et d’offrir un moment de détente aux visiteurs. L’animation devait aller à la rencontre du public ou l’attirer à elle. Pour ce faire, un concept de théâtre de rue a été arrêté – les Little Dreams –, auquel s’est ajoutée une programmation de concerts et de spectacles humoristiques. De manière générale, et quel que soit le domai-

ne artistique concerné, les animations devaient être de courte durée, mais présentées plusieurs fois par jour. Le nombre d'interventions allait être adapté à l'affluence, principalement dans le cadre du théâtre de rue.

En soirée, les Events devaient jouer un rôle plus important en terme d'attractivité. Il s'agissait d'encourager le public à rester sur les sites après la fermeture des expositions et d'en attirer d'autres, plus spectateurs que visiteurs. Pour y parvenir, le concept Expo.Night a été défini. Son principe de base était d'offrir l'accès aux sites à un prix réduit (10 francs) dès 18 h 30. Le soir, l'affiche Events comprendrait de grands spectacles et concerts, présentés dans les lieux scéniques ouverts et fermés. Afin d'augmenter encore l'attractivité des sites, des Spectacles de nuit (son et lumière) seraient intégrés à la programmation dans le but d'offrir un dernier moment de rêve aux visiteurs avant que ceux-ci ne s'en retournent chez eux.

Pour préparer l'affiche générale, la Direction Events souhaitait impliquer dans le processus de programmation le plus grand nombre possible d'acteurs des milieux artistiques du pays – institutionnels et privés – afin de bénéficier du vaste réseau de compétences existant en Suisse. Elle désirait porter une attention particulière à la collaboration avec le Pays des Trois-Lacs dans le but d'ancrer solidement Expo.02 dans sa région hôte.

En parallèle à des contacts directs avec les institutions culturelles et les producteurs de spectacles, plusieurs concepts de collaborations ont été élaborés: les Créations, des spectacles spécifiquement créés pour Expo.02; les patronages Expo.02, qui impliquaient un échange de bons procédés en matière de visibilité entre l'Exposition nationale et des manifestations régionales d'envergure; le Groupe d'animations des villes (GAV), qui devait réunir des représentants des villes-artefages, ainsi que les Cartes postales. Ces dernières proposaient aux organisateurs de manifestations culturelles se tenant chaque année en Suisse ou à l'étranger de présenter leur propre programmation à Expo.02.

Activités

La programmation proposait un vaste éventail de domaines d'expression artistique: musiques actuelles, classique et populaire; théâtre et danse; humour et théâtre de rue; spectacles musicaux et cinéma. A ces genres, il convient d'ajouter le festival ExpoGames.02 (87 disciplines sportives présentées), les Journées cantonales, les Evénements thématiques, la gastronomie (Club Mondial, à Yverdon), ainsi que des spectacles spécialement dédiés aux enfants.

Events Expo.02

Nombre total d'événements culturels	13'561
Nombre d'événements présentés sur les scènes	7'600
Nombre d'événements présentés sur l'espace public	5'961
Moyenne d'Events par jour	85

Lieux scéniques par arteplage

Dénomination	Bienne	Morat	Neuchâtel	Yverdon	Total
Nombre de lieux scéniques (*)	6	4	8	7	25

(*) Pour la présentation détaillée des lieux scéniques: voir annexes.

Events par arteplage

Dénomination	Bienne	Morat	Neuchâtel	Yverdon	Total
Nombre d'Events	3'379	2'120	3'638	4'424	13'561

Ticketed Events par arteplage (spectacles payants)

Dénomination	Bienne	Morat	Neuchâtel	Yverdon	Total
Nombre de représentations payantes / 135 spectacles différents	148	126	121	41	436

- Ce tableau ne comprend pas le Spectacle d'Ouverture (1 spectacle / 3 représentations données sur quatre sites différents)
- Ce tableau ne comprend pas les spectacles présentés dans «Das Zelt» (Bienne). La gestion de ce lieu scénique était entièrement externalisée.

Les 436 représentations payantes ont attiré 223'602 spectateurs (billets vendus et invitations). Elles ont représenté 5,7% du total des représentations données sur scènes (7600).

Les Events d'Expo.02 ont impliqué la participation de plus de 77'000 personnes (artistes, techniciens, accompagnants...). L'immense majorité des artistes qui se sont produits étaient suisses ou établis en Suisse (78%). Tous les participants ont été accueillis dans les villages Events bâtis sur chaque site. Ces villages comprenaient les services et infrastructures nécessaires au déroulement d'un festival (accueil, administration, production, technique, logistique, restauration, loges...).

L'organisation a permis aux équipes opérationnelles de travailler de façon autonome. La coordination des Events était centralisée dans un bureau situé en ville de Neuchâtel. Ce «back office» comprenait le Pilotage administratif et opérationnel, ainsi que le Département de Promotion et Communication.

La Direction Events a compté jusqu'à 480 collaborateurs. Le pic a été enregistré en mai 2002 en raison des forces engagées pour le Spectacle d'Ouverture. Par la suite, le nombre de collaborateurs s'est stabilisé à environ 390 personnes, dont plus de la moitié travaillait dans le secteur opérationnel.

La Direction Events était organisée par secteur d'activité. Le Pilotage administratif et opérationnel chapeautait sept départements: Opérations; Promotion et Communication; Special Events; Programmation ponctuelle; Spectacles permanents; Journées spéciales (Journées cantonales et Evénements thématiques) et Créations.

Appréciation générale

Introduction

De par son caractère exceptionnel et son financement essentiellement public, Expo.02 a suscité des espoirs sans doute démesurés: «...Nous savons les attentes parfois irréalistes engendrées par ce grand rendez-vous.» (conférence de presse Events, 21.11.2001). L'appréciation rétrospective de l'immense affiche Events est donc un exercice difficile, tant les niveaux d'évaluation peuvent être différents et subjectifs. L'analyse qui suit porte un regard général sur le contenu Events. Elle propose également des chapitres consacrés aux collaborations externes et internes à Expo.02, ainsi qu'au fonctionnement de la Direction Events. La réalisation d'un projet aussi extraordinaire et complexe qu'Expo.02 mérite en effet une évaluation d'un point de vue structurel et organisationnel.

Programmation

Compte tenu du caractère novateur et unique d'un événement culturel comme les Events, le plus grand jamais organisé en Suisse, et des contraintes liées à la nature d'Expo.02, le bilan est positif. L'animation culturelle a largement contribué à l'ambiance et à l'esprit d'ouverture qui a régné sur les sites d'Expo.02. Un public bigarré s'est régulièrement et spontanément réuni devant une scène ou autour d'artistes de rue. Les visiteurs ont répondu favorablement à l'invitation qui leur était faite de découvrir des formes d'expression artistique qu'ils ne connaissaient pas forcément.

Les Events ont pleinement atteint deux des trois objectifs centraux, fixés en automne 2001 et caractérisés par la devise «innover, surprendre, séduire»: ils ont surpris et séduit. Ils n'ont, par contre, que partiellement innové, même si une certaine innovation caractérisait plusieurs projets. D'un point de vue qualitatif, la programmation a été globalement satisfaisante, mais il convient d'admettre que plusieurs déceptions ont été enregistrées. Certaines Créations n'ont effectivement pas répondu pleinement aux espoirs placés en elles, notamment le Spectacle d'Ouverture ou la pièce de théâtre du 1er Août. Force est de donc reconnaître que le processus créatif que souhaitait initier Expo.02 est resté quelque peu en deçà des ambitions.

Les spectacles spécifiquement créés pour Expo.02 méritent ici quelques remarques. Pratiquement toutes les Créations ont privilégié des liens entre les cultures. En ce sens, elles ont très bien répondu à la volonté affichée par les Events de briser certaines barrières et certains clichés, mais sans doute un peu trop.

En raison du caractère national de la manifestation, le multiculturalisme suisse a été présenté dans plusieurs créations (Spectacle d'Ouverture, la pièce de théâtre du 1er Août, la pièce de théâtre «Kombat», l'opéra «Black Tell»...). Soit les spectacles ont placé les spécificités régionales au cœur de leur trame, soit ils ont intégré le plurilinguisme dans leur jeu.

L'expérience ne s'est avérée que peu concluante. En effet, il semble que la volonté d'unir sur une même scène plusieurs sensibilités linguistiques du pays peut nuire à la qualité artistique d'un spectacle. Le contenu des Créations multilingues a, en tous les cas, souvent déçu. De plus, lorsqu'on s'adresse non pas à une élite, mais au grand public, au sens le plus large du terme, il est difficile de prétendre pouvoir présenter un spectacle accessible à tous les spectateurs. Une telle ambition génère des attentes particulièrement élevées auxquelles il n'est que très difficile, voire impossible de répondre par la suite.

Compte tenu de ces considérations, et si l'expérience devait être reconduite, il serait sans doute préférable de proposer des spectacles propres à chaque langue nationale. Il n'est probablement pas superflu de dire ici que la Suisse devrait plutôt afficher et assumer sa richesse culturelle et, ainsi, renoncer au «politiquement correct» qui tend à gommer les différences de sensibilités. L'audace qui consisterait à vivre pleinement ces différences permettrait d'atteindre une plus grande qualité artistique et, surtout, de respecter les multiples publics du pays.

Le Spectacle d'Ouverture a, quant à lui, très bien respecté les sensibilités linguistiques du public suisse en différenciant clairement le verbe d'un site à l'autre (allemand et suisse allemand à Bienne; suisse allemand à Morat; français à Neuchâtel et italien et expression gestuelle à Yverdon). De manière générale, la réalisation technique du spectacle, qui a assuré une simultanéité de jeu entre les cinq arteplices – probablement une première mondiale – a été louée par les observateurs et le public. Ceci n'a toutefois pas empêché le spectacle de connaître un succès mitigé. Le contenu artistique a effectivement été très diversement apprécié.

Si la qualité des compositions musicales, des décors et des costumes a été louée, le choix fait par l'auteur de s'inspirer de la mythologie grecque et de présenter des particularités locales a été passablement critiqué. Le spectacle a par ailleurs été jugé trop long (120 minutes) et manquant de rythme et d'émotion.

En terme de contenu artistique, il serait faux cependant de juger les Events uniquement sur la base du Spectacle d'Ouverture et des Créations. Un très grand nombre de projets de grande qualité, qui a d'ailleurs recueilli l'adhésion du public et celle d'observateurs privilégiés (professionnels du spectacle, journalistes...), a en effet été présenté au Pays des Trois-Lacs.

Des projets originaux ou certaines prestations d'artistes de grand talent, notamment dans le cadre de la programmation dite gratuite, ont malheureusement souffert d'un relais confidentiel, voire inexistant de la part des médias. A ce propos, il apparaît que la problématique qui consistait à promouvoir environ 2000 projets de spectacles, inscrits eux-mêmes dans une manifestation culturelle d'envergure, était beaucoup plus complexe que prévu.

Si ambition culturelle il y avait, celle-ci impliquait aussi une certaine prise de risque qui s'est concrétisée, par exemple, dans le cadre des Evénements thématiques. Cette programmation, qui a ouvert de larges plateformes de rencontres et de réflexion, a mis en réseau de nombreux acteurs culturels, politiques, scientifiques ou économiques du pays. Les Evénements thématiques ont par ailleurs clairement innové en certaines circonstances. Notamment en conviant les populations étrangères et les communauté tziganes du pays à participer activement à Expo.02, ce qui constituait des premières dans l'histoire des Expositions nationales suisses.

En termes quantitatifs, les Events ont dépassé les objectifs fixés en automne 2001. Les animations culturelles ont effectivement été plus nombreuses que prévu (13'561 contre 10'000 annoncées), alors que le pourcentage d'événements payants présentés sur scène (5,7%) a été nettement inférieur aux prévisions (15%). Bien que particulièrement positifs, il faut tout de même relativiser ces chiffres.

Le nombre élevé de projets Events a sans doute un peu préterité la qualité. En effet, il aurait probablement été préférable de prévoir moins de spectacles différents, mais davantage de projets s'inscrivant dans la durée. En ce sens, le concept des Spectacles permanents – lieux fermés présentant des univers particuliers (danse, cirque, magie...) –, qui devait être complété par une programmation ponctuelle, était sans doute mieux adapté à une Exposition nationale. Ces Spectacles permanents, à l'image du Theater Mummenschanz, du Cargo et du Mondial, auraient conféré aux lieux scéniques une forte identité. La promotion des Events n'en aurait dès lors été que plus aisée et efficace.

Si de manière générale les Events ont atteint leurs objectifs en qualité et en quantité, un dernier bémol est à ajouter au bilan: les événements payants n'ont effectivement pas connu le succès escompté en termes de fréquentation et, par là, de recettes (occupation moyenne: 66%, invitations comprises). Le résultat mitigé enregistré en la matière n'est sans doute pas forcément lié à la qualité des spectacles, mais à plusieurs facteurs, comme la notoriété des artistes, le peu d'événements véritablement exclusifs ou encore la retenue dont ont fait preuve les visiteurs lorsqu'il leur était demandé de payer un supplément.

La pression exercée par l'Exposition nationale sur le porte-monnaie du public est un argument qu'il est possible d'avancer pour expliquer cette retenue. Il ressort en effet clairement de l'expérience que les visiteurs rechignaient à payer un billet pour un spectacle peu ou pas connu présenté dans un cadre et dans un lieu scénique eux-mêmes totalement nouveaux.

Par nature, Expo.02 ne pouvait prétendre à un statut de référence culturelle comme peuvent le faire de grandes institutions théâtrales et lyriques de Suisse. Dans les domaines de la danse, du théâtre et de la musique classique, la fréquentation des Créations, par exemple, a été inférieure aux prévisions.

Ceci dit, lorsqu'un spectacle ou un concert payant mettait en scène un ou plusieurs artistes de renommée nationale ou internationale, le public réagissait positivement. L'exemple des Mummenschanz parle de lui-même (plus de 90% de fréquentation), tout comme un certain nombre de concerts assurés par des artistes tels que Patrick Bruel, Compay Segundo, Zebda ou les grandes comédies musicales. Peut-être aurait-il fallu proposer un plus grand nombre de spectacles emmenés par des têtes d'affiche. Même si cette notion-là est subjective, Expo.02 aurait certainement gagné en prestige. Malheureusement, le budget à disposition ne permettait pas de grandes productions tout en garantissant de pouvoir proposer un prix abordable.

Tenant compte de ces remarques, deux stratégies auraient peut-être pu être choisies. La première aurait consisté à inclure l'ensemble des spectacles – Spectacle d'Ouverture excepté – dans le billet d'entrée à Expo.02. La seconde aurait certes proposé des spectacles payants, mais uniquement d'artistes de renommée nationale et internationale. L'une comme l'autre de ces démarches auraient posé un cadre plus clair, et sans doute plus compréhensible pour le public.

En principe, le monde du spectacle poursuit soit une logique commerciale, soit une logique de subventionnement. Or, Expo.02 s'est trouvée à mi-chemin de l'une et de l'autre, et ce positionnement n'a pas été véritablement accepté par les visiteurs, pour lesquels payer un billet d'entrée à

la manifestation impliquait d'avoir accès à tout ce qui était proposé sur les sites.

A ce titre, il faut bien convenir que c'était une erreur de prévoir dans le budget initial des journées à billets spéciaux (1er août et Clôture). Quelle qu'ait pu être la programmation ces jours-là, le public, et notamment celui déjà détenteur d'un abonnement Expo.02, n'aurait que très difficilement accepté de devoir payer un billet particulier pour entrer sur un site de l'Exposition nationale à ces occasions-là, surtout lors de la Fête nationale, un jour férié officiel sur tout le territoire suisse. Le renoncement de l'introduction de billets spéciaux était une saine décision même si elle a eu d'importantes conséquences sur les recettes prévues en billetterie. Pour mémoire, il faut se souvenir que le 1er Août et la journée de Clôture ont battu successivement le record de fréquentation des arteplages, ceci sans aucun doute en raison du changement stratégique opéré en matière de billetterie.

Collaborations externes à Expo.02

Pour mener à bien son projet de festival, la Direction Events a choisi de s'appuyer sur le plus grand nombre possible de compétences existant dans l'univers du spectacle suisse. Elle a mis en place un processus cherchant à établir d'étroites collaborations avec les différents acteurs qui évoluent dans les milieux culturels. Par ailleurs, il s'agissait aussi d'approcher les réseaux politiques, voire économiques qui sont impliqués dans le spectacle.

La Direction Events a posé trois niveaux principaux de collaboration. Le premier avait un caractère régional et local, puisqu'il s'agissait d'intégrer la région des Trois-Lacs dans le processus d'Expo.02 afin d'y ancrer solidement l'Exposition nationale, ce qui avait été négligé à l'origine par Expo.01. Le deuxième s'inscrivait à hauteur des institutions et structures culturelles du pays, soit le milieu des arts subventionnés. Enfin, le troisième tendait à intégrer dans la préparation des Events les producteurs et les organisateurs de concerts et de festivals, qui évoluent dans le secteur du spectacle peu ou pas subventionné, un secteur communément appelé le show business.

Parallèlement à ces trois niveaux de collaboration, les Events entendaient également tisser des liens avec de nombreux autres intervenants, comme certains départements ou offices fédéraux, la SRG SSR idée suisse, l'armée suisse, les cantons ou encore les églises réunies dans l'association Eglises Suisses à Expo.02 (ESE), créée en 1996 déjà. Enfin, il s'agissait aussi d'entrer en contact avec différentes institutions, à l'image de Pro Helvetia, de la Fondation Oertli ou encore de la Suisa.

De fructueuses collaborations ont d'ailleurs été établies avec la majorité de ces interlocuteurs, notamment dans le cadre des Evénements thématiques, des Journées cantonales, ainsi que dans le domaine des Créations. La collaboration avec les organismes et fédérations sportives grâce aux ExpoGames ou Swiss Olympic a également porté ses fruits.

Avec les milieux culturels du pays, les collaborations ont été plus difficiles à établir, notamment en raison du regard très différent porté sur Expo.02 par les deux grandes «familles» du spectacle que sont le show business et le monde des arts subventionnés. D'un côté comme de l'autre, l'approche de l'Exposition nationale était intimement liée aux moyens financiers publics dont pouvait disposer l'Exposition nationale. Ces moyens, suppo-

sés ou réels, ont provoqué chez les uns et les autres des lectures d'Expo.02 quelque peu biaisées et, surtout, opposées.

Le show business a perçu Expo.02 comme une concurrence déloyale. Dans ce milieu, le spectacle répond à une règle commerciale: le sponsoring et les recettes doivent au minimum couvrir les dépenses, l'objectif restant bien évidemment de dégager un bénéfice. Le show business craignait donc que l'Exposition nationale fausse les règles auxquelles il répond, qu'elle puise dans le vivier des artistes à son détriment et qu'elle aimante le public auquel il s'adresse tout au long de l'année.

Les arts subventionnés, eux, ont vu en Expo.02 une opportunité de créations sans pareille. La Suisse ne possédant pas de ministère de la culture, il appartient, bon an mal an, aux villes et aux cantons de subventionner la culture. Or, tout ou partie du budget de l'Exposition nationale allait être financé par la Confédération.

En bousculant les habitudes qui régissent les arts subventionnés, Expo.02 a fait naître des attentes sans précédent. A ce titre, la campagne de participation lancée en 1997 a joué un rôle important. En permettant tous les rêves, qui ne pouvaient que se transformer en déceptions, cette campagne a notablement conditionné la relation qui s'est établie ensuite entre Expo.02 et les créateurs suisses.

Entre craintes et espoirs, le show business et les arts subventionnés avaient une approche différentes d'Expo.02, mais leur perception de la manifestation se rejoignait sur un point central: les deux univers ont longtemps cru que les Events disposeraient de moyens hors du commun. Personne ne peut bien sûr contester l'importance du budget global (130 millions de francs), mais celui-ci a frappé démesurément l'imagination des milieux culturels. En effet, en considérant la durée d'exploitation d'Expo.02, à laquelle il convient d'ajouter la grande diversité des axes de programmation et du nombre de lieux scéniques, les montants à disposition étaient en fait inférieurs à ceux dont peut disposer, par exemple, un théâtre pour une création ou un grand festival de musiques actuelles.

Les relations entre l'Exposition nationale et certains milieux artistiques ont cependant évolué positivement, notamment dans le domaine des Musiques actuelles. Les Events ont en effet pu s'appuyer sur un important réseau de compétences. Un grand nombre de festivals et d'agences ont participé à l'élaboration de la programmation, soit en étant mandataire, soit en envoyant une «Carte postale». Par ailleurs, certains producteurs ont pris des risques financiers à Expo.02.

Avec les institutions, la situation a été différente. Plusieurs d'entre elles ont manifesté très tôt leur intérêt à participer à Expo.02. Cela a été le cas, entre autres, de l'Orchestre de chambre de Lausanne, de l'Orchestre de la Suisse Romande, du Théâtre de Vidy à Lausanne, du Schauspielhaus et de la Tonhalle, tous deux à Zurich. Ces nombreux contacts n'ont malheureusement pas pu se traduire dans les faits pour des raisons financières essentiellement.

Dans le cadre des Créations comme dans celui des accueils de spectacles existants, les projets se sont effectivement heurtés au principe imposé par Expo.02 qui consistait à ne prévoir des spectacles d'envergure que si leur financement était entièrement assuré par l'extérieur. Or, il était tout simplement impossible d'appliquer la politique du risque financier zéro dans le cadre du théâtre, du théâtre lyrique ou de la danse.

Cette pratique est propre au show business, mais étrangère aux arts subventionnés. Une des solutions aurait consisté à profiter du soutien des canaux traditionnels de subventions, mais aucune ville et aucun canton n'était disposé à fournir un effort financier pour des œuvres présentés hors de leurs frontières ou dans le cadre du manifestation nationale déjà largement financée par des fonds publics. Couvrir les frais de production aurait donc nécessité d'introduire une politique de prix tout simplement impossible à appliquer dans le cadre d'Expo.02.

De nombreuses collaborations ont cependant vu le jour avec des structures de la région des Trois-Lacs, dans le cadre des Créations principalement. La volonté était d'associer différentes institutions locales dans certains projets, ce qui s'est traduit par les contributions artistiques du Théâtre des Régions Bienne–Soleure, du Théâtre du Passage (Neuchâtel) et du Centre culturel du Val-de-Travers (NE), du Théâtre Benno Besson (Yverdon), du compositeur jurassien Abner Sanglard et de l'Ensemble Vocal Jurassien ou encore du Service des affaires culturelles du canton de Fribourg. Le Spectacle d'Ouverture a, lui, engagé l'Orchestre symphonique de Bienne, l'Orchestre des Jardins Musicaux (Neuchâtel), l'Orchestre de l'école de Musique de Morat, ainsi que des musiciens, des chanteurs et des comédiens de la région. Plus de 2000 figurants, provenant essentiellement de la région des Trois-Lacs, y ont aussi participé.

De manière générale, la collaboration avec la région hôte a d'ailleurs été très fructueuse, ce qui confirme tout l'intérêt que portaient à Expo.02 les institutions, ainsi que les milieux alternatifs et politiques des Trois-Lacs. Cet intérêt s'est traduit, entre autres, par les résultats concluants enregistrés dans le cadre du Groupe d'animation des villes (voir annexes). Créé à l'initiative des Events, cette entité réunissait des représentants des villes-arteplages, du canton du Jura et de la ville de La Chaux-de-Fonds. De plus, le concept des Patronages (voir annexes), qui consistait à associer Expo.02 à des manifestations régionales d'importance pour un échange de visibilité, a été très bien accueilli.

En sus des exemples précités, il faut en effet aussi relever le succès remporté par le concept des Cartes postales, qui conviait les organisateurs de rendez-vous culturels annuels à programmer une journée ou une soirée à Expo.02. De très nombreux festivals de musiques actuelles, de musique classique ou de cinéma ont effectivement répondu favorablement à cette invitation. Ceci démontre que la volonté de participer à l'Exposition nationale était manifeste dans les milieux du spectacle. Un même intérêt existait par ailleurs auprès des organismes privés et institutionnels du pays. Pour s'en convaincre, il convient de relever l'importance du financement (40 millions) consentis par nombre de partenaires dans le cadre des Evénements thématiques, des Journées cantonales ou des Créations.

Si la campagne de participation lancée par Expo.01 et l'insécurité financière et structurelle qui a caractérisé la genèse d'Expo.02 n'ont pas contribué à donner confiance aux milieux du spectacle, il faut relever que les collaborations externes ont été satisfaisantes. Le choix fait de s'appuyer sur les multiples compétences existantes dans le pays, tout en créant de nouvelles collaborations et synergies, est sans doute l'une des composantes principales de la concrétisation du projet général Events. A la lumière de ce qui précède, et s'il fallait reconduire l'expérience, il paraît évident que le développement de collaborations devrait être un axe de travail prioritaire dès les prémices de l'organisation d'une Exposition nationale.

Collaborations internes à Expo.02

En préambule, il convient de rappeler combien le caractère éphémère d'Expo.02 a engendré la mise sur pied d'une structure particulière. Tout en étant exempté d'une quelconque culture d'entreprise, Expo.02 devait relever un défi gigantesque, et ceci en étant sans cesse observée par l'extérieur, médias et public confondus.

«Expo.02, dans toute son histoire et jusqu'à la fin, s'est révélée une structure vivant dans une constante insécurité». «En travaillant à Expo.02, j'ai eu l'impression de vivre dans un monde en état de survie constant». Ces témoignages de deux cadres de la Direction Events illustrent la nature même des collaborations à l'interne.

Le travail en commun s'est en effet effectué avec une crainte permanente de l'échec qui était propre à une organisation, structurelle et budgétaire, très peu, voire jamais vraiment sécurisée. Le terrain était donc propice aux tensions et aux conflits. Pour la Direction Events, quatre périodes peuvent être identifiées pour évoquer la nature évolutive des collaborations internes.

Avant la décision du report

Jusqu'en été 1999, soit jusqu'à la décision du report de la Sixième Exposition nationale, la collaboration était bonne et constructive. Les Events étaient un des nombreux centres de profit d'Expo.01. A cette époque, la problématique budgétaire n'était pas obsessionnelle. Tout était possible, et ce qui était favorable aux Events l'était «naturellement» pour Expo.01.

Été 1999/printemps 2000

Dès l'automne 1999, et jusqu'au milieu de l'année 2000, Expo.02 est entrée dans une importante phase d'économies et de réorganisation. Les règles établies préalablement changeaient, mais certaines habitudes perduraient. De plus en plus centralisée, la Direction artistique, occupée par nombre de soucis, ne se montrait que peu préoccupée par les projets et les problèmes des Events. Le Département Events souffrait d'un manque d'information et paraissait de moins en moins compris. En fait, les Events manquaient clairement de représentativité au sein de la Direction générale et, inévitablement, d'informations. Ils se trouvaient dès lors quelque peu déphasés par rapport à la nouvelle organisation.

Été 2000/automne 2001

Le phénomène de centralisation s'est ensuite accentué entre l'été 2000 et l'automne 2001. Le remaniement constant des structures et des budgets a eu des conséquences importantes pour les Events. La Direction générale a procédé à des transferts de compétences. Certaines cellules Events ont été transférées dans d'autres secteurs d'Expo.02. Le volet marketing, promotion et publication a ainsi été rattaché à d'autres départements ou directions. D'autres secteurs Events ont également rejoint d'autres départements ou directions (juridique, sponsoring).

Dans le même temps, la Direction artistique donnait la priorité aux expositions en termes de recherche de sponsoring, interdisant même toute démarche de prospection aux Events. Cette phase de restructuration s'accompagnait de mesures d'économies qui renforçaient l'insécurité quant aux infrastructures scéniques. Les collaborations étaient extrêmement difficiles, en raison de la complexité du projet bien sûr, mais aussi en raison de certains conflits personnels inévitables dans un tel contexte. La perte de temps et d'énergie était manifeste.

Fin 2001/2002

Dès la fin 2001, Expo.02 se trouvait dans une période de pré production, puis d'exploitation qui a conduit à niveler les échanges et à atténuer les conflits. Cette phase a cependant été marquée par quelques problèmes liés aux interfaces budgétaires, notamment dans le cadre opérationnel (nettoyage, sécurité...) et dans celui de la signalétique. L'inauguration d'Expo.02 aura finalement éliminé presque toute tension. La réalité du terrain a très vite transformé l'organisation verticale en une structure à fonctionnement horizontal, tous les intervenants devant œuvrer main dans la main au bon fonctionnement des arteplages.

Management Direction Events

Dès le début de la constitution de l'équipe Events, il convenait de marier toutes les familles du spectacle. Il fallait ensuite susciter des collaborations entre les univers musicaux (rock, classique, lyrique, populaire...), déjà très différents les uns des autres, et les mondes du théâtre, de la danse, des arts de la rue ou du sport. Les compétences ainsi réunies devaient non seulement travailler à la programmation et au volet opérationnel, mais elles devaient aussi assurer les interfaces avec les autres directions et départements d'Expo.02. En soi, la formation d'une équipe aussi diversifiée, et nourrie de sensibilités peu habituées à se côtoyer, représentait déjà un énorme défi: «Ce team constitue l'un des miracles déjà réalisés par Expo.02.» (Conférence de presse Events, 21.11.2001).

La Direction Events était constituée d'une cellule Pilotage qui chapeautait sept départements, dont cinq d'entre eux avaient un caractère artistique (axes de programmation). Les deux autres départements se chargeaient des Opérations et de la Promotion et Communication.

Malgré quelques difficultés rencontrées dans le cadre de l'engagement de collaborateurs pour le secteur marketing et sponsoring, l'équipe Events réunissait globalement des collaborateurs expérimentés et très compétents. Un sondage effectué auprès du personnel à l'issue de l'exploitation, et dont l'analyse est jointe au présent rapport (voir annexes), a démontré que la majorité d'entre eux (57%) avait déjà eu une activité similaire. Cette proportion est plus importante si l'on ne tient compte que des postes à hautes responsabilités (75%).

Les collaborateurs de la Direction Events provenaient de toutes les régions du pays. Seul un tiers d'entre eux vivait dans la région des Trois-Lacs avant Expo.02. S'il a parfois provoqué d'inévitables incompréhensions, le mélange des cultures linguistiques a été vécu de manière très positive. Les trois quarts des collaborateurs (75%) ont considéré comme «très enrichissant» ou «enrichissant» le fait d'évoluer dans un univers bilingue, et aucun d'entre eux n'a jugé le bilinguisme comme un obstacle à l'accomplissement de ses tâches!

La Direction a appliqué un management de délégation en confiance. Le principe entendait permettre à chaque département de travailler avec une large autonomie afin de répondre au plus près des exigences propres à chaque famille du spectacle, notamment. La volonté de ne pas mener une politique directive a été choisie dans le but de laisser les compétences s'exprimer le plus possible. A ce propos, la confiance accordée a été jugée comme très satisfaisante» ou «satisfaisante» par 84% des collaborateurs.

Si ce management a recueilli l'adhésion de la majorité lors de la phase d'exploitation, il a été ressenti différemment durant la phase préparatoire, notamment en raison du positionnement des Events dans l'organigramme d'Expo.02. En effet, les nombreux collaborateurs qui jouaient un rôle d'interface avec d'autres secteurs de l'Exposition nationale souffraient parfois de leur position hiérarchique inférieure, puisqu'ils se trouvaient dans les faits en face d'interlocuteurs représentant une direction. En ce sens, les décisions ou les positions prises au sein des Events pouvaient être en tout temps remises en question. La compétence des collaborateurs Events n'était dès lors pas toujours reconnue, d'où certaines frustrations.

A l'interne des Events, le management choisi par la Direction était accompagné d'une volonté de transparence en matière d'information. Cette démarche n'a cependant pas toujours contribué à maintenir la confiance suffisamment vive pour que certains collaborateurs gardent foi en leur action. Trop d'informations peut parfois avoir un effet démoralisant.

Ainsi, au cours de la seconde partie de l'année 2001, certains collaborateurs occupant des postes clés ont jeté l'éponge, notamment dans les secteurs du pilotage et des opérations. La plupart d'entre eux ont manifesté des regrets au moment de partir, mais tous se trouvaient face à une situation qui était au-dessus de leurs forces, en raison notamment d'une évidente fatigue nerveuse.

Les connaissances et l'expérience ainsi perdues ont bien entendu pesé d'un certain poids par la suite, puisque des postes importants ont dû être repourvus dans l'urgence. Ceci a eu des conséquences notables, entre autres, dans le cadre de la commission de programmation. Une personnalité compétente, alors déjà engagée aux Events, a accepté d'assumer la conduite de cette commission au début 2001, mais elle a quitté la Direction Events durant la même année. En raison d'un manque de temps et du profil des candidats, aucun collaborateur d'expérience n'a pu par la suite assumer les charges liées à ce poste, pourtant primordial.

Malgré ces considérations, il faut dire ici combien l'équipe Events était formée de collaborateurs compétents et motivés. Le seul fait qu'aucun problème opérationnel ni aucun accident n'ait été enregistré lors de la phase d'exploitation démontre tout le professionnalisme dont ont fait preuve les collaborateurs. Ceux-ci ont, par ailleurs, avoué avoir vécu une expérience extrêmement positive: 90% du personnel a déclaré que, «si c'était à refaire», ils s'engageraient à nouveau aux Events. De plus, 94% des collaborateurs pensent que leur contribution au bon déroulement des Events leur sera profitable à l'avenir. Enfin, 82% se sont dits fiers d'avoir participé activement à la concrétisation de l'Exposition nationale.

Si l'expérience devait être reconduite, il conviendrait toutefois d'apporter quelques améliorations à l'organisation de l'équipe Events. En regard de l'importance de la conception, puis de la réalisation et de l'intégration des infrastructures scéniques sur les arteploges, il aurait été préférable d'intégrer au groupe de Pilotage Events un collaborateur ayant de grandes compétences en construction, comme un architecte par exemple. Un tel poste a en effet manqué dans la phase de préparation.

Dans le même ordre d'idées, plusieurs coordinateurs de programmation auraient dû être prévus dans l'organisation. Ceci aurait permis un meilleur fonctionnement de la commission de programmation, qui réunissait, autour du directeur, les responsables de départements. A la lumière de

nombreux entretiens, il est ressorti en effet qu'il manquait probablement un coordinateur sur chaque site, soit une personne restant en permanence en phase avec un seul lieu de manière à «sentir» les particularités de l'arteplage.

Conclusion

Le programme des Events constituait le plus grand «festival» interdisciplinaire jamais organisé en Suisse, tant par le nombre de spectacles et animations proposées (13'561), que par le nombre de lieux scéniques (25) et la durée d'exploitation (160 jours). La réalisation de ce projet a impliqué la constitution d'une équipe d'une importance sans précédent: près de 500 collaborateurs, salariés ou mandatés, ont œuvré au bon déroulement des Events. La mise en réseau d'autant de compétences, issues de pratiquement toutes les familles du spectacle et de différents milieux spécialisés (ressources humaines, finances, promotion, communication, informatique...), constituait un des plus grands défis de l'organisation générale des Events.

Si Expo.02 a permis le rassemblement d'un grand nombre de professionnels oeuvrant dans les milieux culturels, elle a également favorisé des synergies et des collaborations entre des structures privées, des institutions ou encore des associations du pays. Ces synergies ont permis la réalisation de multiples projets, notamment dans le cadre des Evénements thématiques et des Créations.

Par ailleurs, la Fête de la Musique symbolise les liens tissés entre Expo.02 et sa région hôte. Organisée par le Groupe d'Animation des Villes-arteplages (GAV) et la Direction Events, avec le soutien du canton du Jura et de la ville de La Chaux-de-Fonds, cette fête a résulté d'un travail en commun efficace. La Fête de la Musique, mise sur pied chaque année dans plus de 100 pays, s'inscrira peut-être dans le calendrier des animations de la région des Trois-Lacs.

Expo.02 a permis également d'explorer un certain nombre de formules de programmation. Pour ce faire, la Direction Events s'est principalement appuyée sur le savoir-faire existant en Suisse dans le monde du spectacle. Elle a réuni de nombreux professionnels ayant de longues années d'expérience dans la conduite ou la programmation de festivals (Open Air Saint-Gall, Montreux Jazz Festival, Cully Jazz Festival, Gurten Festival, Paléo festival Nyon), engagé un certain nombre d'institutions du pays et, enfin, collaboré avec plusieurs producteurs de spectacles.

Grâce aux mises en réseaux et aux synergies réalisées dans le cadre de l'Exposition nationale, le savoir-faire helvétique a sans doute pris une nouvelle dimension, qui ne pourra cependant être mesurée que dans le temps au travers de possibles renforcements des liens entre institutions, créateurs, producteurs, etc.

De manière générale, les moyens financiers à disposition n'ont guère permis d'expérimenter de nouvelles technologies. Néanmoins, sur le plan technique, la simultanéité de jeu souhaitée entre les cinq arteplages lors du Spectacle d'Ouverture représentait un incroyable défi qui a été parfaitement relevé grâce à l'utilisation d'une technologie de pointe et, par là, grâce à l'important investissement consenti par la Télévision Suisse Romande dans ce projet. Cette réussite a probablement constitué une première mondiale.

Par ailleurs, Expo.02 a permis la mise en place, pour la première fois en Suisse, du système informatique Artifax. Adapté aux besoins spécifiques d'Expo.02 (durée d'exploitation, nombre d'animations, de lieux scéniques), cet outil de travail s'est révélé efficace pour la gestion d'un ensemble de manifestations aussi dense que les Events.

Enfin, d'un point de vue artistique, il convient de signaler les expériences développées dans l'animation de proximité, et vécues par des artistes et concepteurs suisses. Parmi ces expériences, le projet Icare (troupe théâtre de rue spécialement formée pour l'artepilage de Neuchâtel) et le Spectacle de Nuit de l'artepilage de Bienne (deux sociétés suisses associées) sont à mentionner.

Bien qu'il soit toujours plus facile de refaire l'histoire que de l'anticiper, certains aspects de l'organisation auraient pu ou dû être envisagés autrement. Au niveau du contenu, il faut relever que le nombre de projets Events (plus de 2000) était trop important. Il aurait fallu en effet prévoir moins de projets, mais les installer dans la durée afin de pouvoir en optimiser la conception, la réalisation, le suivi et la communication.

Des projets tels que les clubs Mondial et Cargo ont démontré toute la pertinence de lieux scéniques à forte identification. Fortement médiatisés, ces deux lieux ont très vite été de véritables icônes Events d'Expo.02 et ont contribué à attirer de nombreux visiteurs/spectateurs.

A ce titre, il manquait de toute évidence un club sur l'artepilage de Bienne – un projet prévu mais abandonné faute d'un financement garanti –, ainsi qu'une animation en soirée, au moins durant l'été, sur l'artepilage de Morat. Par ailleurs, il aurait été sans doute favorable de programmer davantage de concerts et spectacles d'artistes de renom international afin que l'Exposition nationale gagne en prestige.

Les craintes d'Expo.02 quant à son potentiel d'attractivité ont par ailleurs conduit les Events à prévoir une programmation extrêmement dense en début d'exploitation. Ceci s'est traduit par la présentation de 850 animations entre le 14 et le 30 mai, dont un nombre important de représentations payantes. Or, ce feu d'artifice a généré davantage de soucis opérationnels et promotionnels qu'il a attiré les visiteurs, ceux-ci étant d'abord curieux de découvrir les sites et les expositions. Le grand nombre d'Events payants en début d'exploitation a pratiquement été impossible à communiquer à ce moment crucial de la manifestation. Il aurait sans doute été préférable de prévoir plutôt une montée en puissance de la programmation, de façon à laisser au public et aux médias le temps d'apprivoiser Expo.02.

De manière générale, et même si leur nombre n'a correspondu qu'à 5,7% de l'offre générale en représentations sur scène, il convient de relever que de trop grands espoirs en matière de recettes ont été placés dans les spectacles payants. Le public a fait preuve d'une grande retenue lorsqu'il s'agissait de payer un montant supplémentaire à celui du billet d'accès à Expo.02. Il aurait sans doute été préférable de prévoir l'entier des spectacles, à l'exception du Spectacle d'Ouverture et de quelques interventions d'artistes de renom, dans l'offre globale de l'Exposition nationale.

En termes de recettes financières, les objectifs fixés dans le cadre des Private Events – proposition de location de lieux scéniques à des entreprises ou corporation – n'ont pas non plus été atteints. Avec le recul, il

aurait sans doute été judicieux de renoncer à ce concept de Private Events ou alors d'ouvrir un ou deux lieux spécifiquement dédiés à des événements privés.

D'un point de vue structurel, relever un défi aussi important que l'organisation d'un «festival» de l'ampleur des Events nécessitait de réunir un grand nombre de compétences, ceci dans de multiples domaines: programmation; opérations; constructions; administration; finances; communication... Afin de garantir la meilleure maîtrise des dossiers, il aurait fallu que le secteur du spectacle soit impliqué totalement dans le processus décisionnel d'Expo.02.

La constitution d'un Département Events plutôt que d'une Direction Events a généré effectivement un trop grand nombre d'incompréhensions et de divergences au cours de la phase préparatoire. La décision de créer une Direction Events, prise par la Direction générale en juillet 2001, était de ce fait opportune. Les Events ont pu préparer les phases de pré exploitation et d'exploitation de manière très constructive.

A propos de l'exploitation, il faut relever ici la rigueur et le professionnalisme dont ont fait preuve les équipes Events. En effet, aucun incident opérationnel ni aucun accident n'a été enregistré, ce qui peut être considéré comme un exploit en tenant compte du nombre d'animations et de la durée d'Expo.02.

Ceci dit, dans le strict cadre de son organisation, la Direction Events aurait dû intégrer dans son organigramme un responsable de programmation et un responsable de la promotion par arteplage. En effet, quand bien même Expo.02 cherchait, à juste titre, à éviter une «compétition» ou une «concurrence» entre ses arteplages, la réalité a démontré que le public, de l'un ou l'autre, n'était pas forcément le même, surtout en soirée (public local). En ayant sur chaque site des responsables promotion et programmation, les Events auraient sans doute été plus en phase avec les réalités et caractéristiques de chaque arteplage.

Il convient aussi d'évoquer ici le mode de financement. Très fluctuant, le budget à disposition n'a pratiquement jamais pu être sécurisé. De toute évidence, il aurait fallu garantir dès le début un financement pour un programme de base, afin de mieux développer et suivre les projets de spectacles et d'animations, ce qui aurait aussi atténué quelque peu l'énorme contrainte posée aux Events par l'éclatement des sites d'Expo.02.

Un budget arrêté plus vite aurait permis, par exemple, de définir et sécuriser rapidement les infrastructures nécessaires au programme de base. Ceci aurait pu se traduire par la définition d'animations de première nécessité, comme les événements officiels (Ouverture, 1er Août, Clôture, Journées cantonales), les arts de la rue (Little Dreams), les Spectacles de Nuit, ainsi que quelques spectacles de prestige pour favoriser la médiation du programme.

Il aurait fallu aussi pouvoir donner aux projets de Spectacles permanents les mêmes chances de financement qu'aux expositions. La participation de la Confédération et des cantons aurait pu être également imaginée dans le cadre des projets Events. Ceci aurait pu déboucher sur la création, par exemple, d'un théâtre national pour la danse et le théâtre, d'un auditorium national pour la musique classique et l'opéra et d'une scène nationale pour la musique populaire et folklorique. Autant de projets que

les Events ont étudiés, mais qui n'ont pu se concrétiser faute de financement justement.

En sécurisant un programme de base, il aurait été ensuite possible de travailler à la préparation d'une programmation complémentaire, selon les moyens financiers obtenus ultérieurement. Ces projets «supplémentaires» auraient pu constituer un enrichissement bienvenu de l'affiche, sans pour autant que leur non concrétisation entraîne un déséquilibre dans l'offre générale.

Malgré les considérations qui précèdent, un bilan très satisfaisant peut être tiré de l'expérience vécue. De manière générale, les visiteurs ont répondu à l'invitation qui leur était faite de découvrir des formes d'expression artistique pour lesquelles ils ne se déplaceraient pas forcément, même s'il paraît certain que le public a privilégié les spectacles populaires. Les Events ont réservé des surprises et ont séduit le public.

Le concept Expo.Night a par ailleurs joué un rôle indéniable en termes d'attractivité des arteplages en soirée puisque 17% des entrées sur site ont été enregistrés après 18 h 30. Le nombre de billets Expo.Night (470'000) a représenté 13% du total de la billetterie Expo.02. L'animation culturelle proposée en soirée sur les arteplages a contribué à ce résultat.

Les concerts en plein air, ainsi que ceux proposés au Cargo, ont permis d'attirer sur les arteplages un public jeune. A ce titre, il est judicieux ici de rappeler que, quelques semaines avant l'ouverture de la manifestation, un sondage effectué annonçait que seuls 21% des personnes âgées de 18 à 35 ans s'intéressaient à Expo.02 (sondage «SeventhSky» paru au printemps 2002). Or, à la fin de l'exploitation, une enquête effectuée par Expo.02 démontrait que près des deux tiers de cette population s'étaient rendus sur les sites.

L'intégration de l'animation culturelle à l'Exposition nationale s'est révélée en effet particulièrement positive. Les Events ont grandement contribué à l'ambiance très conviviale qui s'est installée sur les arteplages, dès les premiers jours d'exploitation. Tenant compte de l'importance prise par le divertissement et la culture dans la société, il serait difficile a posteriori d'imaginer les sites sans les animations, les spectacles et les concerts qui les ont habités. A ce stade, il est par contre encore trop tôt pour mesurer l'impact culturel qu'ont pu avoir les Events.

Une chose est certaine toutefois, l'Exposition nationale a donné un coup de projecteur sans pareil sur la créativité et la diversité de la scène helvétique. En accueillant 78% d'artistes suisses ou vivant en Suisse, les Events ont permis au public de découvrir l'immense richesse culturelle et artistique du pays.

9.2 PILOTAGE

Objectifs

La Direction Events avait besoin d'une structure de conduite centrale pour garantir le suivi nécessaire à ses activités. Elle a donc créé une cellule Pilotage qui devait coordonner et superviser l'administration générale et la programmation. Il s'agissait aussi de mettre en place un système informatique permettant une gestion optimale de la très vaste programmation. Ce Pilotage était appelé à chapeauter 7 départements, dont 5 à

caractère artistique (programmation), les deux autres correspondant aux Opérations et à la Promotion et Communication (voir annexes). Le Pilotage devait également jouer le rôle d'interface avec les autres directions d'Expo.02, ainsi qu'avec le Job Center.

Stratégie

Le Pilotage a été subdivisé en groupes d'activités: Administration, Ressources humaines, Informatique, Finances et Droits d'auteur. Cette cellule comprenait aussi un responsable de la programmation, dont la tâche était de coordonner les axes de programmation sur les quatre sites. Afin d'être le plus en phase possible avec les arteploges, chaque groupe de travail, à l'exception de celui des Droits d'auteurs, devait pouvoir s'appuyer sur des relais. Les Finances, l'Informatique, les Ressources humaines et l'Administration ont donc compté un ou plusieurs représentants dans les équipes opérationnelles sur site. Les responsables et leurs adjoints se trouvaient, quant à eux, au bureau situé en ville de Neuchâtel (back office).

9.2.1 Administration

Activités

L'Administration a assumé la gestion des contrats, plus particulièrement celle des contrats des artistes. Disponible en quatre langues, un document standard a été créé et utilisé pratiquement dans toutes les relations. Quelque 2000 contrats ont été établis selon les instructions fournies par les programmeurs. Le groupe Administration s'est aussi chargé de l'établissement des décomptes pour les impôts à la source et les cotisations AVS, ainsi que de l'organisation des versements de cachets d'artistes, ceci en collaboration avec le groupe Finances. L'équivalent d'environ 6 millions de francs de cachets a été versé en argent liquide, principalement dans le cadre de la programmation ponctuelle.

L'Administration s'est également occupée de la gestion des éventuels sinistres liés à l'activité des Events, ceci dans le cadre des couvertures d'assurances choisies par Expo.02. A ce jour, la Direction Events a recensé environ 25 cas de sinistres, tous relevant de l'assurance responsabilité civile. En majorité, ce ne sont que des montants inférieurs à la franchise fixée qui ont été signalés. Ils ont donc été absorbés par le budget de la Direction Events.

Afin d'optimiser le suivi des tâches, un certain nombre d'outils informatiques spécifiques a été développé au sein des Events. Un programme ad hoc a été créé, par exemple, pour le contrôle du paiement des artistes et la retenue des impôts à la source.

Appréciation générale

L'établissement des contrats n'a pas pu être réalisé aussi tôt que prévu par la Direction Events en raison des multiples contrats juridiques nécessaires. Les incertitudes liées à la programmation ont contribué également au retard pris dans ce travail. Les collaborateurs ont cependant fourni les efforts nécessaires pour que les contrats soient rédigés et signés à la satisfaction de toutes les parties.

Le règlement des cachets a été réalisé de manière optimale. La Direction Finances, les responsables de la sécurité et la Direction Events ont pu mettre en place un système efficace de contrôle et de surveillance. Les paiements en monnaies étrangères (US\$ et €) ont cependant posé quelques problèmes. Les fonds ne pouvaient en effet pas être comman-

dés et livrés par l'institution bancaire dans des conditions aussi optimales que pour les montants en francs suisses. Il aura fallu effectuer une commande hebdomadaire séparée pour chaque arteplage.

Concernant l'imposition à la source, les négociations avec les cantons concernés ont été menées par un mandataire spécialisé dans ce domaine. Il convient de relever que les cantons hôtes d'Expo.02 ont fait preuve de cohésion dans la démarche administrative, puisqu'ils ont décidé d'appliquer un seul taux, en l'occurrence celui du canton de Neuchâtel. Ce même canton s'est chargé de la gestion administrative de ce volet. Ce faisant, il lui revenait donc de ventiler les montants encaissés dans les autres administrations cantonales. Il est à relever qu'aucune concession n'a été accordée à Expo.02 en matière de barème fiscal.

9.2.2 Ressources humaines

Activités

Le groupe des Ressources humaines a travaillé de manière indépendante des structures d'Expo.02, tout en étant cependant sous la responsabilité de la Direction Finances à laquelle incombait la gestion du personnel de l'Exposition nationale. La planification du personnel, l'établissement des budgets, ainsi que le recrutement se sont faits d'entente entre le groupe et les responsables des divers Départements de la Direction Events.

La politique en matière de recrutement avait pour but de constituer des équipes professionnelles, solides et soudées. D'où l'implication des chefs de départements ou des responsables de secteurs dans le choix de leurs collaborateurs. Il convenait de tenir compte des exigences du monde du spectacle. Celui-ci impose en effet un rythme très fluctuant dans la densité des activités, ce qui suppose une importante faculté d'adaptation, ainsi qu'une évidente rapidité d'action. Du personnel complémentaire a dès lors parfois été engagé de manière temporaire pour assumer des missions de courte durée. En la matière, les besoins étaient évalués par les responsables Events en fonction de la réalité du terrain.

Cette réalité a conduit parfois à l'engagement de mandataires selon les compétences requises (technique, production, programmation...). Certaines tâches ont par ailleurs été sous-traitées, notamment sur les arteplages de Bienne et de Morat. La plupart des mandataires étaient des sociétés régionales spécialisées dans le secteur de l'événementiel. Certains d'entre eux ont fonctionné en tant que prestataires de service pour l'engagement de personnel auxiliaire (placeurs, techniciens, caissiers...). A noter que les mandats importants (plus de 50'000 francs) ont concerné 28 sociétés pour un total de 45 contrats.

L'ensemble des tâches de gestion du personnel et de contrôle des mandats a été conduit et supervisé par le groupe Ressources humaines. Le responsable et son assistante se sont rendus de manière hebdomadaire sur chaque site afin d'assurer un suivi des tâches, d'encadrer leur relais sur site et, si besoin était, de régler les cas particuliers et les conflits éventuels.

Appréciation générale

Les variations au niveau des finances, des infrastructures et des tâches ont provoqué une évidente surcharge de travail pour le groupe. De plus, il a manqué un outil informatique de gestion du personnel à hauteur des effectifs Events (jusqu'à 500 personnes), ce qui a rendu la planification du personnel et la gestion des budgets quelque peu fastidieuse.

L'engagement du personnel a parfois été effectué un peu tardivement, notamment pour les Opérations (février 2002). Les collaborateurs impliqués dans les domaines de la production, de la technique et de l'administration ont cependant été recrutés sans problèmes majeurs, alors que les cadres ont, la plupart du temps, été recommandés par des collaborateurs déjà en place.

Toujours en matière de recrutement, il faut signaler la difficulté rencontrée dans ce domaine pour le Département Promotion et Communication. Un budget non sécurisé et une augmentation constante des besoins ont posé quelques problèmes. Par ailleurs, dans le cadre du Spectacle d'Ouverture, un nombre important de contrats de courte durée et de mandats (artistes, techniciens...) a été conclu, ce qui a généré un important volume de travail pour le groupe.

La création d'un groupe Ressources humaines propre aux Events était nécessaire. Les spécificités qui régissent le monde artistique et les pratiques en vigueur dans ce milieu n'auraient que très difficilement pu être gérées par un service central. Lesdites pratiques (nombre de mandats, engagements de très courte durée...), ainsi que les profils des engagés (artistes, techniciens...) n'étaient d'ailleurs pas toujours compatibles avec les standards définis par Expo.02. Plusieurs solutions individualisées ont dû être trouvées.

Si quelques conflits de compétences ont caractérisé les relations entre le groupe Ressources humaines Events et la structure centrale du personnel Expo.02, principalement dans le cadre de l'établissement des budgets, de bonnes collaborations ont globalement nourri les échanges avec les différents intervenants dans la gestion du personnel. Cela a notamment été le cas avec le Job Center, qui s'est toujours montré de bon conseil. Il faut relever toutefois qu'il n'a pas toujours été simple d'accéder aux requêtes spécifiques et individualisées inhérentes aux métiers du spectacle via le système standardisé utilisé par le Job Center.

Les résultats enregistrés dans le cadre de la gestion du personnel tendent à démontrer que la création de ce groupe était profitable. Le soin apporté au recrutement et un suivi permanent effectué ont contribué aux faibles taux de rotation du personnel (5%) et d'absentéisme (moins de 2%). A titre de comparaison, l'Exposition universelle à Hanovre (2000) a connu un taux d'absentéisme de 12%, alors qu'un taux de 1,5% est considéré comme excellent dans une entreprise «normale». Par ailleurs, la Direction Events, qui a compté jusqu'à 500 collaborateurs, n'a enregistré que 20 démissions. Elle a procédé à 19 licenciements, dont 15 en raison de restructurations. Globalement, l'ensemble de ces résultats laisse penser que les collaborateurs Events étaient satisfaits des conditions et de l'ambiance de travail. Ceci a sans doute contribué à la motivation et au professionnalisme dont le personnel Events a fait preuve.

9.2.3 Informatique

Activités

Le groupe Informatique a mis en place, pour la première fois en Suisse, le logiciel Artifax, qui s'est révélé efficace pour la gestion d'un festival. En raison du nombre de sites, de la multiplication des lieux scéniques et de la quantité d'animations, la problématique de gestion était complexe et a pu être résolue de manière quasi optimale. En effet, adapté selon les besoins propres à la Direction Events par les informaticiens (23 outils particuliers ajoutés au logiciel!), Artifax a rendu accessibles aux divers

utilisateurs toutes les informations nécessaires à la production, à l'administration, à la communication et aux opérations. Ce système informatique a également alimenté en informations Events la base de donnée centrale d'Expo.02: l'Infopool.

Artifax permettait à un programmateur de «réserver» une scène. Le principe prévoyait une pré réservation effectuée via une application particulière, baptisée Astérix. Le logiciel pouvait alors détecter les éventuels conflits de calendrier entre events. Ce contrôle était effectué par les Opérations, à qui il revenait de valider la réservation. En cas d'absence de conflit, le programmateur confirmait «son» événement par une autre application (Obélix) qui, elle, contenait le détail de l'événement (lieu scénique, besoins techniques, nombre des repas et de chambres d'hôtel, transports, demandes particulières des artistes...). Des informations liées à la promotion et la communication, ainsi qu'à l'administration figuraient également dans l'application Obélix.

Appréciation générale

La gestion du flux des données a soulevé de nombreux problèmes, notamment en raison des multiples demandes et besoins propres à chaque secteur d'activité. Le nombre très élevé d'animations a provoqué des conflits entre events lors des réservations via les applications Artifax. Concernant le flux d'information entre les bases de données et Infopool, il s'est avéré difficile de mettre au point l'interface entre ces deux systèmes. Non pas en raison de soucis techniques, mais en raison de l'importante masse d'informations qu'il fallait obtenir de la part des programmeurs.

Pour la Direction Events, l'expérience a démontré toute la pertinence qu'il y avait à avoir un groupe d'informaticiens propre aux activités liées aux spectacles. Ce team a d'ailleurs fait preuve d'un très grand professionnalisme et d'une remarquable disponibilité. Il a recherché constamment à améliorer les supports en proposant des solutions pragmatiques.

9.2.4 Finances

Activités

Le groupe Finances avait pour tâche de superviser les engagements pris et les dépenses effectuées dans chaque département, mais sans porter une responsabilité budgétaire directe, celle-ci étant attribuée à chaque chef de projet selon le principe de délégation des compétences. Il devait également corriger les budgets selon les orientations prises par la Direction générale. Le groupe assurait aussi l'interface avec la Direction Finances. Il a géré environ 130 comptes Events et un budget de quelque 130 millions de francs (sponsoring non cash compris).

Une restructuration complète du système budgétaire a été effectuée en automne 2001 afin de permettre un meilleur suivi des différents projets. Cette restructuration a été réalisée sous le contrôle de consultants externes. Cet exercice budgétaire a été répété jusqu'en février 2002. Par la suite, seuls des ajustements ont été effectués.

Le groupe Finances a assuré un suivi serré des factures (plus de 7000) et des engagements financiers des divers départements. Il a fourni aux divers chefs de projet les moyens de gérer leurs budgets et a procédé aux divers transferts internes.

Le groupe Finances a encore procédé à la formation des responsables administratifs Events sur les arteploges. Il a également mis en place diverses procédures ayant trait au contrôle et au flux des factures, à la préparation et au versement des cachets, ainsi qu'à la gestion des caisses des équipes Opérations sur site.

Un certain nombre de factures a été envoyé dans le cadre des Private Events (événements privés organisés dans des infrastructures Events), des Evénements thématiques et des Journées cantonales. La procédure impliquait une demande du chef de projet, une vérification par le groupe Finances, puis un ordre donné à la fiduciaire responsable de la facturation Expo.02. Ceci présentait l'avantage de ne pas avoir à se préoccuper du suivi des débiteurs. Toutefois, ce système a engendré des retards dans la facturation et quelques erreurs ou contestations.

Appréciation générale

La Direction Events doit déplorer le fait qu'elle n'a pas réussi à installer un système comptable standardisé pour les projets et pour les arteploges. Ceci principalement en raison de la diversité des domaines et du nombre important des chefs de projets qui, tous, avaient leur propre mode de fonctionnement. Les délais à disposition ne permettant pas d'envisager de former les nombreux collaborateurs à un modèle standard, chaque responsable a donc travaillé selon ses méthodes. Le recours à différentes approches de gestion a quelque peu compliqué la tâche du groupe Finances, ce qui n'a toutefois pas eu de conséquences négatives sur le résultat final. Malgré le nombre élevé d'interlocuteurs Events (chefs de département et de projets), un suivi précis a pu être réalisé par le groupe Finances, grâce à la rigueur dont il a fait preuve et grâce aussi au système central de gestion choisi par Expo.02 (système SAP).

9.2.5 Droits d'auteur

Activités

Dès 1999, l'Association Exposition nationale et les différentes sociétés de gestion de droits d'auteur opérant en Suisse ont entamé des négociations concernant le paiement de ces droits durant l'exploitation d'Expo.02. Les Events – le secteur Expo.02 le plus concerné par le sujet – a mené ces négociations avec les sociétés de gestion, avec la collaboration du Département juridique. Ceci a conduit à la signature d'un contrat entre les sociétés Suisa (petits droits) et SSA (Société suisse des auteurs – grands droits) et Expo.02 pour les exécutions publiques et les diffusions de musique et d'oeuvres théâtrales. Un contrat avec la société Pro Litteris a aussi été signé dans le cadre des arts plastiques et littéraires, mais il n'a concerné que la Direction artistique.

Par ces contrats de licence, Expo.02 s'était engagée à payer par avance toutes les redevances liées aux droits d'auteur, ceci tant pour ses utilisations propres, que pour les utilisations de tiers (ex: partenaires). Expo.02 a donc été l'unique interlocuteur des sociétés de gestion. En contrepartie, Expo.02 a bénéficié de rabais spéciaux. Des 3 millions initialement prévus, ceci sur la base du programme existant en mai 2001, la redevance globale finale a été réduite à environ 1,3 million de francs.

Appréciation générale

Les méthodes de travail différentes des deux sociétés Suisa et SSA ont créé quelques confusions dans l'interprétation du contrat. La trop grande estimation du montant total des droits, fixée au préalable dans le contrat, a rendu les négociations parfois tendues. Après l'établissement des pre-

miers décomptes, la confiance a pu être rétablie. Les termes du contrat ont dès lors pu être sensiblement modifiés. Au final, les décomptes font état de redevances légèrement inférieures aux avances versées, et la facturation interne couvre ces montants.

9.3 SPECIAL EVENTS

Introduction

La Direction artistique a créé le Département des Special Events en 1998. Ce département était responsable de l'organisation d'un Spectacle de nuit par artepilage, ainsi que de celle des trois journées marquantes d'Expo.01: la Journée d'ouverture (Cérémonie et Spectacle); le 1er Août; la Journée de clôture. Ces trois événements majeurs devaient faire l'objet d'une importante couverture télévisuelle: «Ces journées exceptionnelles sont idéales pour rendre inoubliable Expo.02 grâce à des événements d'une grande envergure et d'une qualité artistique exceptionnelle. (...) Elles constituent une promotion pour toute l'Expo.02» (Concept général Events, 14 décembre 2000).

Ces trois journées, qui devaient faire l'objet d'une billetterie spéciale, concentraient d'ambitieux objectifs en recettes brutes (14 millions). En 2001, le Département Special Events a également pris la responsabilité interne du suivi des ExpoGames.02, un grand projet d'animations sportives dont l'organisation incombait à un mandataire externe.

9.3.1 Journée d'Ouverture (cérémonie et spectacle)

9.3.1.1 Cérémonie d'Inauguration

Objectif

Cette cérémonie devait revêtir un caractère hautement symbolique. Elle devait se dérouler à Neuchâtel devant quelque 2200 invités et être retransmise en direct par SSR SRG idée suisse sur les trois premières chaînes nationales. La mise en scène de cette cérémonie a été confiée à François Rochaix, auteur et metteur en scène du Spectacle d'Ouverture.

Activités

La Cérémonie s'est tenue à la Patinoire du Littoral, le 14 mai 2002 de 16 h 30 à 17 h 30. Quatre discours ont été prononcés. Ont pris la parole: Kaspar Villiger, président de la Confédération; Francis Matthey, président de l'Association Expo.02; Franz Steinegger, président du Comité directeur d'Expo.02; Nelly Wenger, présidente de la Direction générale d'Expo.02. La cérémonie a été parsemée d'interventions artistiques, notamment d'extraits du Spectacle d'Ouverture qui allait être présenté quelques heures plus tard.

Appréciation générale

Préparée en collaboration avec SRG SSR idée suisse, la cérémonie s'est parfaitement déroulée. Elle a été suivie par près de 400'000 téléspectateurs, représentant des parts de marché de 44,2% en Suisse allemande, 32,8% en Suisse romande et 18,4% en Suisse italienne. L'équilibre entre les interventions artistiques et les discours a assuré un bon rythme à la manifestation. Les objectifs ont été atteints. A noter que les volets logistique et protocolaire n'étaient pas du ressort de la Direction Events.

9.3.1.2 Spectacle d'Ouverture

Objectif

Le Spectacle d'Ouverture allait se jouer en plein air, simultanément sur les quatre arteploges fixes tout en intégrant aussi l'arteploge mobile du Jura. Il devait illustrer le caractère éclaté et unitaire d'Expo.02, s'imprégner des particularités linguistiques et culturelles du pays. Il devait également intégrer certaines spécificités régionales des Trois-Lacs. Le spectacle devait afficher clairement l'ambition culturelle d'Expo.02 et être retransmis en direct SRG SSR idée suisse. En termes de budget, il allait être l'événement majeur de l'Exposition nationale (15 millions) et devait générer 9 millions de recettes (6 par la billetterie, 3 par le sponsoring).

Activités

Ecrit, réalisé et mis en scène par François Rochaix, le spectacle se présentait comme une métaphore d'Expo.02 et s'inspirait en partie de la mythologie grecque. Il unissait les cinq arteploges, qui partageaient ainsi le même espace temps. Cette fable théâtrale évoquait l'homme contemporain, qui vit à la fois ici et ailleurs grâce aux moyens de communication. Le Spectacle d'Ouverture comprenait trois actes, entrecoupés d'interludes et durait 2 heures. Il a mobilisé plusieurs centaines de professionnels et près de 2000 acteurs figurants.

L'intégration d'écrans géants sur chaque scène permettait à des personnages ou des séquences du spectacle de faire irruption dans la dramaturgie de chaque arteploge. SRG SSR idée suisse offrait aux téléspectateurs une vision générale et presque exhaustive du spectacle, diffusé simultanément sur quatre chaînes nationales (SF1, TSI1, TSR1 et 2).

L'apport de la télévision a permis de relever le défi qui consistait à réunir dans un même espace temps des sites distants de plusieurs dizaines de kilomètres. Une simultanéité de jeu entre les quatre lieux a ainsi été rendue possible.

La réalisation, qui n'a souffert d'aucune panne ni retard, a pu se concrétiser grâce à la collaboration de SRG SSR idée suisse et de l'armée suisse. Le programme du Spectacle d'Ouverture, qui présente les moyens techniques, artistiques et humains mis en place, est annexé au rapport (annexe 7, Programme officiel du Spectacle d'Ouverture).

La SRG SSR a enregistré les parts de marché suivantes: 36,4% en Suisse alémanique; 42,1% en Suisse romande et 15,2% en Suisse italienne. Environ 850'000 téléspectateurs ont suivi l'intégralité du Spectacle d'Ouverture, alors que plus de 1,8 million ont regardé tout ou partie de la retransmission. La SRG SSR a considéré qu'il s'agissait là d'une audience record pour un tel spectacle.

La vente des billets a été inférieure aux prévisions. Aucune des trois représentations (2 + 1 supplémentaire) n'a affiché complet (30'000 billets vendus sur un potentiel de 52'000). Prévue dans le budget des recettes, la 4e représentation a été annulée. Un partenaire et un mécène ont contribué au financement du spectacle.

Appréciation générale

Le spectacle a connu un succès mitigé. Réussi d'un point de vue technique et télévisuel, il n'a pas rencontré le succès escompté en termes artistiques. Accueilli froidement par le public et les journalistes, il n'a pas répondu aux espoirs qu'Expo.02 et les médias avaient placés en lui. Les principales critiques ont porté sur le choix de la mythologie grecque et sur

la présentation des particularités locales. La longueur, le rythme et le manque d'émotion lors du final ont également été critiqués. Le caractère novateur de ce spectacle, de par l'extrême complexité de sa forme, a par contre été reconnu par les milieux professionnels du spectacle. La simultanéité et l'interactivité entre les sites paraissaient tout d'abord irréalisables. Or, ces objectifs visionnaires ont été atteints. L'exploit technique et artistique réalisé restera probablement dans les annales.

L'impression générale reste malgré tout décevante. Lors de la conception du spectacle, les volets technique et logistique ont sans doute nui à l'aspect artistique. Ceci dit, il convient de relever que le cumul des tâches artistiques justement – conception, écriture, dramaturgie, scénographie et mise en scène – d'un tel projet était probablement trop lourd pour une seule personne. De son côté, la Direction Events aurait dû assurer un suivi artistique plus serré du projet. Il est probable que des corrections sur la durée, le rythme et le final auraient sans doute permis au spectacle d'être accueilli plus favorablement par le public et les médias.

Le résultat décevant en termes de recettes ne résulte pas directement de la qualité du spectacle. Il est à mettre en relation avec un marketing qui n'a pas suffisamment tenu compte du caractère particulier de l'événement. Expo.02 a affiché une trop grande confiance en pensant que les billets se vendraient facilement. Or, en ouvrant en même temps la billetterie spécifique au Spectacle d'Ouverture et la billetterie générale, il a été demandé au public d'acheter simultanément un passeport de 3 jours (99 francs) et un billet pour le spectacle (prix moyen: 100 francs). De son côté, la promotion est intervenue probablement trop tardivement.

Les recettes en matière de sponsoring et/ou partenariat n'ont pas non plus répondu aux attentes.

Quand bien même le spectacle n'a rencontré qu'un succès mitigé, il a offert, via la TV, une très grande visibilité à Expo.02. Ce spectacle aurait évidemment pu prendre les contours d'un divertissement à grande échelle, mais telle n'a jamais été la volonté d'Expo.02, qui souhaitait à juste titre afficher une certaine ambition culturelle.

Il ressort toutefois de l'expérience qu'une Exposition nationale et son Spectacle d'Ouverture sont des événements qu'il convient de différencier clairement en matière de suivi artistique, de marketing, de promotion et de sponsoring. De plus, il ne faudrait pas sous-estimer la pression exercée par une Exposition nationale sur le porte-monnaie du public. Afin d'atténuer cette pression, il conviendrait de mettre tout en œuvre pour associer des partenaires et sponsors au spectacle. Un important soutien extérieur permettrait probablement de réduire le prix moyen du billet du spectacle et, peut-être, d'augmenter sa fréquentation.

9.3.2 Journée du 1er Août – Fête nationale

Objectif

Le 1er Août devait comprendre des manifestations réparties sur tous les sites, avec un point fort à Bienne où devait se dérouler la cérémonie officielle d'Expo.02. Celle-ci devait être retransmise en direct par la SRG SSR idée suisse. Une cérémonie officielle, organisée avec les villes arteplices, devait parallèlement se tenir sur les autres sites.

Le but prioritaire fixé dans le cadre de cette journée consistait à associer la jeunesse et les communautés étrangères présentes dans le pays. Il s'agis-

sait de favoriser une fête conviviale dans un esprit d'ouverture et de respect.

En mai 2000, Expo.02 a annoncé que le directeur du Schauspielhaus de Zurich, Christoph Marthaler, mettrait en scène la cérémonie officielle sous la forme d'un «acte festif composé d'une suite de programmes scéniques et musicaux» (Conférence de presse Events, 15 mai 2000). Un an plus tard, Christoph Marthaler renonçait à son mandat. Le collectif bernois 400asa, emmené par Lukas Bärfuss et Samuel Schwarz, a alors été engagé en été 2001. 400asa a très vite décidé de ne pas mettre en scène la cérémonie, mais de créer une pièce de théâtre.

Au début du mois de juillet 2002, le Comité directeur a estimé que les 4 millions de recettes prévues n'étaient pas réalistes et étaient même contre-productives. Il a décidé de considérer le 1er août comme une journée normale du point de vue de la billetterie. Par la suite, il a encore renoncé à l'introduction d'un billet particulier pour la création théâtrale. La responsabilité de cette création a par ailleurs été transférée du Département Special Events au Département Créations Events. Ce volet du 1er Août est intégré au chapitre Créations (9.9).

Activités

La programmation sur les scènes et dans les espaces publics a mis en valeur l'apport culturel des communautés étrangères établies en Suisse et les différentes formes de folklores musicaux du pays. Chaque site a fait l'objet d'une thématique de programmation: les musiques itinérantes à Bienne; les cultures étrangères à Neuchâtel; les cultures de montagnes à Yverdon-les-Bains; quatre villages suisses et leurs voisins frontaliers à Morat. Ces programmations ont donné lieu à de très nombreux concerts. L'affiche comprenait de grands noms des scènes internationale et nationale, ainsi que de nombreuses découvertes.

Plusieurs orateurs ont prononcé des discours sur chaque site lors des cérémonies officielles. L'implication du Conseil suisse des activités de jeunesse dans cette organisation a permis de donner la parole à quatre jeunes sur le thème «Réécrire un pacte suisse pour l'avenir». Par ailleurs, un grand feu d'artifice a illuminé le ciel des arteplices.

SRG SSR idée suisse a diffusé en direct la Cérémonie officielle et la création théâtrale du collectif 400asa, présentée à Bienne. Les quatre premiers programmes radio ont retransmis un programme de 2 heures réalisé à Yverdon. Option Musique (4ème programme de la RSR) a consacré une émission spéciale depuis l'arteplice de Neuchâtel de 9 h à 20 heures.

Appréciation générale

Cette journée a remporté un indéniable succès populaire. Plus de 110'000 entrées ont été enregistrées. La fréquentation a été énorme en soirée. Le concept d'animations musicales s'est révélé judicieux car il a répondu aux attentes d'un public qui espérait surtout être divertit. Les cérémonies ont su convaincre les observateurs et ont fait l'objet de couvertures médiatiques très positives. Le 1er Août a d'abord et avant tout été une journée de fête qui respectait l'esprit des manifestations marquant traditionnellement ce jour partout dans le pays (discours, hymne national, feu d'artifice...). Ce respect n'a pas empêché la réalisation d'un concept novateur. Très diversifiée, la programmation était empreinte d'un important esprit d'ouverture.

9.3.3 Journée de Clôture

Objectif

Une cérémonie officielle à Neuchâtel et des animations particulières sur tous les arteplages devaient marquer d'une pierre blanche cette journée. François Rochaix était également mandaté pour imaginer cette clôture. Dès 2001, son projet prévoyait un rappel du Spectacle d'Ouverture afin de créer un effet de miroir avec la Journée de clôture. D'abord accepté, ce concept a été ensuite refusé par la Direction générale (août 2002). Celle-ci a voulu privilégier une formule prévoyant un renforcement de la programmation sur les scènes en journée et une grande fête populaire en soirée. Cette décision a provoqué le retrait de François Rochaix. De son côté, le Comité directeur a renoncé à l'introduction d'une billetterie spéciale (voir explication «journée du 1er août»).

Un nouveau projet d'animations a été défini dans l'urgence. Il prévoyait essentiellement des concerts, donnés par des orchestres provenant des 26 cantons et demi-cantons. La programmation serait établie de façon à créer une ambiance allant crescendo afin de mener le public vers un grand charivari d'abord, vers à la proclamation de la clôture d'Expo.02 ensuite et, enfin, vers un grand feu d'artifice musical. La Cérémonie officielle Expo.02 serait, quant à elle, maintenue à Neuchâtel et retransmise en direct par la SRG SSR idée suisse.

Activités

Nourrie d'interventions artistiques et de discours officiels, la Cérémonie officielle s'est déroulée de manière optimale. Retransmise sur les trois premières chaînes nationales TV, elle a mis un terme à Expo.02 de façon à la fois sobre et émouvante. Quatre personnalités ont pris la parole: Nelly Wenger, présidente de la Direction générale d'Expo.02; Franz Steinegger, président du Comité directeur d'Expo.02; Francis Matthey, président de l'Assemblée générale d'Expo.02; Pascal Couchepin, conseiller fédéral en charge du Département fédéral de l'économie.

Tous les arteplages ont été le théâtre de plusieurs dizaines d'animations artistiques en journée comme en soirée. La musique en était l'élément central. Des concerts de genres différents ont été donnés sur toutes les scènes et les espaces publics. Dès la fin de l'après-midi (17 h), des orchestres itinérants (Guggenmusik, steel band, fanfares...) sont entrés en scène pour accentuer encore l'aspect festif de ce 20 octobre. Le grand charivari souhaité a eu lieu sur les quatre sites. Il a conduit le public aux proclamations officielles de clôture organisées sur chaque lieu en collaboration avec les villes arteplages. Enfin, et avant que la fête ne prenne possession de la nuit, un grand feu d'artifice a été tiré aux abords des quatre arteplages.

Appréciation générale

La décision prise à fin août par la Direction générale a exigé d'imaginer un concept dans des délais très courts. A la programmation de la Direction Events est venu se greffer le projet «Best of Bern», initié par quatre villes du canton de Berne. Cette programmation complémentaire pour le site de Bienne a été accueillie très favorablement. Expo.02 a vécu une journée de clôture réussie.

Les promesses en termes d'ambition culturelle engendrées par l'annonce de l'engagement de François Rochaix n'ont bien sûr pas été tenues. Ceci dit, le concept revu a répondu aux aspirations du public. Les quelque

180'000 visiteurs du dernier jour – record absolu – ont franchi la porte des arteploges pour retrouver une dernière fois l'atmosphère festive et conviviale qui a caractérisé la manifestation.

9.3.4 Spectacles de nuit

Objectif

«Le public aura l'occasion d'assister à des spectacles nocturnes. Ces créations utilisant l'élément aquatique, jouant avec la topographie des rives, la lumière des arteploges et la surface miroitante des lacs vont contribuer à saisir l'esprit particulier d'Expo.01.» (Concept Events, août 1999). Ce concept prévoyait que les spectacles s'inspirent du thème de l'arteploge Ils devaient être de courte durée (de 15 à 20 minutes) et présentés à heure fixe en tenant compte de l'horaire des derniers trains à destination des grandes villes du pays. Les spectacles étaient appelés à offrir un dernier moment de rêve aux visiteurs. L'accès aux Spectacles de nuit devait être inclus dans le billet Expo.02. Il faut préciser que, dans le cadre des mesures d'économies arrêtées à fin 1999, il a été décidé de supprimer le Spectacle de nuit de Morat.

Activités

A la suite d'un concours sur invitation, les mandats de création ont été octroyés à ECA2 (Paris) pour Neuchâtel, à GPD (Séville) pour Yverdon, ainsi qu'à l'Atelier Roger Pfund (Genève) et à la société J'Imagine (Montreux) pour Bienne. Les projets présentaient l'avantage d'être très différents. «La Moitié du Monde», à Bienne, rendait hommage à la femme. Entre jeux de lumières, d'eau et de musique, il comprenait la projection d'images sur un écran d'eau. «Comme un étrange appel», à Neuchâtel, mettait en relation les éléments naturels que sont le feu, la lumière, l'eau et le son dans un ballet d'eau, d'images, de flammes et de musique. «IMAGO», à Yverdon, évoquait la relation entre l'homme et l'univers. Il s'agissait d'un jeu entre la lumière, le son et des décors mobiles. Il comprenait aussi des interventions de danseurs.

Appréciation générale

Le spectacle de Bienne, qui se tenait sur l'eau, et celui de Neuchâtel, qui se jouait entre terre et eau, ont remporté un grand succès. Présenté sur terre ferme, le spectacle d'Yverdon a, quant à lui, quelque peu déçu. Il faut relever toutefois que ses concepteurs ont bénéficié d'un budget sensiblement inférieur aux autres sociétés, et que la fréquentation en soirée du site a prêté l'ambiance autour du spectacle. Estimations des fréquentations, selon des pointages: 250'000 personnes à Bienne; 380'000 à Neuchâtel; 80'000 à Yverdon.

La formule des Spectacles de nuit s'est révélée très attractive. Les spectacles ont joué un rôle indéniable dans la fréquentation en soirée des sites de Bienne et de Neuchâtel. D'un point de vue technique, il faut relever une contrainte évidente imposée par ces spectacles: cette formule ne pouvait être efficace que si les spectacles étaient présentés à une heure invariable. Ceci impliquait donc que les horaires soient strictement respectés, parfois au détriment d'une certaine spontanéité concernant la programmation générale.

9.3.5 ExpoGames.02

Objectif

L'intégration du sport en tant qu'élément socio-culturel était prévue dès les premiers concepts d'animations d'Expo.01, puis que les Events allaient

être «placés sous le signe de l'expérimentation, l'innovation, la multiculturalité, la diversité, l'actualité et la participation» (Masterplan, automne 1998). Le sport pouvait donc jouer un rôle évident dans l'invitation à la découverte et dans l'interactivité souhaitée entre les participants et les visiteurs. Baptisé ExpoGames.02, le projet entendait proposer des démonstrations, des animations et des initiations. L'objectif était de présenter le plus grand nombre possible de disciplines sportives, ceci grâce à une formule donnant la priorité au plaisir. Le but était de convaincre un maximum de fédérations sportives à collaborer afin de présenter au moins 40 disciplines sportives.

Activités

Les ExpoGames se sont déroulés en deux phases: les Qualification Series et les finales/démonstrations. Les Qualification Series se sont tenues, dès la fin août 2001, en 11 lieux répartis dans les quatre régions linguistiques du pays. Quelque 16'000 sportifs (professionnels et amateurs) y ont participé afin de «gagner» leur billet pour Expo.02. Ces étapes ont attiré environ 25'000 spectateurs. Les finales, démonstrations et initiations ont eu lieu à Expo.02 sur six semaines (du 11.07 au 18.08.02). Plus de 39'000 participants se sont essayés à l'une des 87 disciplines présentées. Les démonstrations ont vu la participation de 31 médaillés olympiques, 27 champions du monde ou d'Europe et 74 champions de Suisse ou cadre nationaux. Les sports d'hiver étaient intégrés au programme. Pendant une semaine, l'artepilage d'Yverdon a en effet été le théâtre de démonstrations de glisse grâce à l'édification d'une rampe recouverte de neige.

Appréciation générale

L'organisation des ExpoGames a été externalisée et le mandat a confié à une l'agence spécialisée. Le concept a remporté un succès remarquable. Au total, 64 fédérations du pays ont collaboré au projet. Quelque 16'000 sportifs ont participé aux Qualification Series, alors que le but était d'atteindre 11'000 participants.

Le nombre de disciplines sportives (87) a par ailleurs été doublé par rapport à l'objectif initial (40). La participation aux finales, animations et initiations, tout comme la fréquentation du public – près de 310'000 visiteurs au total – ont elles aussi dépassé les prévisions. Ces joutes sportives se sont déroulées dans une ambiance teintée de bonne humeur, d'amitié, d'enthousiasme, voire de fierté.

Les ExpoGames ont bénéficié d'une formidable promotion, réfléchi, planifiée et exécutée dans un calendrier optimal. Les actions marketing et promotionnelles ont été assumées par l'organisateur mandaté. Elles ont eu un impact considérable. Selon un sondage téléphonique, réalisé en août 2002 et sur un échantillon représentatif de la population suisse (1017 interviews), une personne sur trois, âgée entre 15 et 74 ans, avait entendu parler de l'événement. La couverture médiatique a été à l'image des campagnes promotionnelles: excellente.

Les résultats, en termes de participation et de fréquentation, démontrent que l'intégration d'un phénomène socioculturel comme le sport dans les événements d'Expo.02 était indispensable. Non seulement le sport a contribué au succès de la manifestation, mais aussi à sa médiatisation, et ceci bien avant l'exploitation. Le concept des Qualification Series, réparties sur tout le territoire suisse, a sans conteste joué un rôle fédérateur pour l'Exposition nationale.

9.4 JOURNÉES CANTONALES ET SPÉCIALES

Objectif

Les Journées cantonales devaient permettre aux cantons de présenter leurs particularités culturelles et artistiques. Le but était de mettre en évidence les diversités et les singularités régionales d'un pays à la fois ancré dans ses traditions et tourné vers l'avenir, ceci afin qu'Expo.02 soit un miroir de la Suisse contemporaine. L'objectif était aussi d'impliquer les populations locales dans le processus d'Expo.02 et, ainsi, de favoriser le dialogue confédéral.

Stratégie

Le thème «Mythe (s) et actualité (s)» a été choisi comme fil conducteur. Il évoquait les mythes en tant que représentation collective de l'histoire, entretenue par chaque communauté, et l'actualité des cantons en tant que reflet du passé, présent et avenir. En plaçant un cadre suffisamment large, Expo.02 octroyait aux cantons une importante liberté dans la conception de leur Journée, tout en garantissant une cohérence à l'ensemble des programmes. Cette liberté de création devait en effet respecter les critères suivants: 1) Expo.02 est ouverte à toutes les formes d'expression; 2) la Journée n'est pas une exposition, mais permet d'engager une réflexion sur l'identité du canton et offrir des spectacles et du divertissement; 3) la Journée est une vitrine de la réalité culturelle du canton; 4) les cantons sont responsables du contenu et du financement de leur Journée; 5) l'essentiel de la Journée doit se dérouler sur l'artéplage.

Activités

Tous les cantons suisses, à l'exception de celui de Glaris qui a décliné l'invitation, se sont présentés à Expo.02. Certains se sont associés, alors que l'un d'entre eux (Schaffhouse) a convié une région étrangère et limitrophe – le Bade-Wurtemberg (D) – à participer à sa journée. Par ailleurs, le Liechtenstein et la communauté des Suisses de l'étranger (Journées spéciales) ont pris part à Expo.02 sur le même mode. Au total, 19 Journées ont été organisées. Elles ont impliqué environ 18'000 acteurs de la vie culturelle, artistique et associative du pays. Le programme des Journées est annexé au rapport (voir annexes).

Très diversifié, le contenu des Journées a contribué à briser quelques stéréotypes qui habitent souvent les esprits. Certains projets étaient exemplaires en terme d'originalité, alors que d'autres ont mis l'accent sur les coutumes et traditions. Tous ont permis aux visiteurs de découvrir l'identité et la créativité des populations concernées.

Les Journées cantonales et spéciales ont été organisées les jours de week-end, mais en dehors des périodes de vacances scolaires. L'affluence – environ 400'000 visiteurs – a dépassé les prévisions. Quatorze journées ont d'ailleurs connu une fréquentation supérieure aux projections (voir annexes).

Appréciation générale

La programmation a offert des instants colorés et dynamiques sur et parfois en dehors des artéplages. Certaines journées débordaient en effet du périmètre Expo.02 pour «investir» la ville, ce qui permettait d'accroître encore les possibilités de dialogue et d'échanges. Ces Journées ont insufflé un vrai esprit d'ouverture en favorisant la compréhension mutuelle.

Comme l'a relevé l'ethnologue Marc-Olivier Gonseth, quand les Appenzellois débarquent masqués et costumés ou quand la Suisse centrale met

en scène une invasion par voie fluviale «ils provoquent à la fois un effet d'étrangeté et un clin d'œil complice généralement apprécié des visiteurs (...). Ceux-ci trouvent dans cette vision diffractée de l'identité helvétique un espace pour se penser collectivement de manière plus riche et complexe que ce à quoi leur expérience quotidienne les confronte.»

Les objectifs fixés à la programmation des Journées cantonales (participation, fréquentation, contenu artistique, échanges...) ont été atteints, voire dépassés. Ce succès est dû sans doute à la liberté offerte aux organisateurs de définir eux-mêmes le contenu de leur présentation. Cette liberté marquait à leur égard un respect vis-à-vis du soutien qu'ils ont apporté au financement d'Expo.02 et par rapport au fait que les cantons prenaient à leur charge l'entier du financement des Journées (plus de 20 millions au total). Cette liberté exigeait par contre de la part d'Expo.02 d'accepter un éventuel déséquilibre dans la qualité artistique des présentations.

Cette équation liberté / prise de risque était d'ailleurs la pierre angulaire du concept de base établi en avril 1998 par le mandataire Paléo (Nyon): «(...) il faut d'emblée envisager d'importantes disparités dans les moyens et, par conséquent, dans l'ambition affichée par chaque canton. De telles journées restent toutefois importantes et doivent être favorisées par les organisateurs d'Expo.01. Par contre, le groupe (note: groupe d'experts) émet quelques réserves sur l'adhésion des cantons à tous les objectifs de la Direction artistique. Tout en fixant quelques objectifs cadres, la Direction artistique devrait laisser la plus grande liberté d'action à chaque canton (...).»

Ce concept a été modifié plusieurs fois jusqu'à sa version finale (28.11.2001). Souligner le temps qu'il a fallu pour arrêter définitivement le projet permet d'évoquer la phase préparatoire. De manière générale, Expo.02 a en effet sous-estimé l'importance de ces Journées, ce qui a eu des conséquences négatives sur l'approche politique du projet, l'organisation – déjà complexe, de telles manifestations –, la promotion et l'établissement d'un concept de protocole.

Les effets positifs que pouvaient avoir les Journées sur la fréquentation et, par là, sur la billetterie générale ont été réels. Ces Journées ont en effet contribué à véhiculer une image très positive de l'Exposition nationale. Elles ont bénéficié d'une importante couverture médiatique. SRG SSR idée suisse a, par exemple, consacré 17 émissions de 35 minutes chacune aux Journées. A la lumière de l'expérience vécue, il convient de considérer la participation des cantons comme un des éléments centraux d'une Exposition nationale, et ce à tous points de vue (artistique, culturel, promotionnel, etc.).

9.5 EVÉNEMENTS THÉMATIQUES

Objectif

La volonté d'intégrer des Événements thématiques est apparue dès les années 1997/1998, mais sans que les contours de ces Events aient été clairement arrêtés. Le concept a pris concrètement forme au printemps 1999. L'objectif était alors de créer des plateformes de discussions, de débats et de rencontres ouvertes à des institutions officielles et à des organisations privées afin de réunir le plus grand nombre possible d'acteurs autour de sujets d'intérêt général.

Stratégie

Le concept prévoyait que ces événements soient en grande partie financés par des sponsors, qu'ils s'installent sur tous les arteplices et qu'ils couvrent toute la durée d'Expo.02. A travers la participation active d'intervenants de différents milieux (culturels, politiques, économiques...), Expo.02 pouvait aussi s'assurer le concours d'importants relais «promotionnels» dans différentes couches de la population.

Un budget consacré à cette programmation a été réparti entre les projets (environ 600'000 francs). Il s'agissait de garantir un financement de départ sur lequel viendrait ensuite s'appuyer un financement externe. Dès qu'un événement se trouvait entièrement financé par un sponsor, le budget de base assuré par l'Exposition nationale était affecté à un autre projet, et ainsi de suite.

Activités

Les thèmes présentés s'articulaient en trois axes principaux: jeunesse, respect et réflexion. Au total, 18 événements ont été réalisés, soit 39 manifestations représentant 153 jours d'animations. Ils ont pu se concrétiser grâce à l'engagement de nombreux partenaires et sponsors avec lesquels Expo.02 a collaboré pour définir le contenu de cette programmation, dont le détail est annexé à ce rapport (voir annexes). Couvert à 95% par des recettes externes – seul le «Cirque des idées» a finalement été financé par le budget initial débloqué par Expo.02 – l'investissement global a atteint une valeur en prestations d'environ 17 millions de francs.

Les Événements thématiques ont offert au public des moments créatifs et festifs. Ils ont ouvert des forums de discussion et des espaces de rencontres. Les thèmes traités étaient nombreux: la santé, la création textile, l'environnement, l'avenir, l'armée, les églises, les minorités, les sciences, la littérature, la philosophie, etc. L'impact sur le public a été très important. Plus de 400'000 personnes ont assisté aux manifestations, alors que plusieurs personnalités de notoriété nationale et internationale, et issues de différents milieux, y ont participé. Notamment: Kaspar Villiger, président de la Confédération; Ted Scapa, dessinateur et animateur TV; Gianfranco Fini, ministre du gouvernement italien; Kurt Wüthrich, Prix Nobel de chimie en 2002; Ruth Dreifuss, conseillère fédérale; Maurice Béjart, chorégraphe.

Appréciation générale

L'intégration de ces Événements s'est révélée judicieuse. Suffisamment souple, le concept permettait à des organismes privés ou étatiques de prendre le temps de réfléchir quant à leur présence à Expo.02. Les projets ont effectivement pu mûrir jusqu'à quelques mois seulement avant l'exploitation. Par ailleurs, le concept offrait à de nombreuses organisations la possibilité de s'impliquer dans un cadre différent que celui des pavillons d'exposition. Il permettait à Expo.02 d'intégrer le plus grand nombre possible de thèmes d'intérêt général. Un nombre qui, dans le cas contraire, se serait limité aux sujets traités par les expositions. Certains sujets ont suscité des débats et provoqué des polémiques. En ce sens, la programmation a parfaitement joué son rôle de plateforme d'échanges et de réflexions, tout en bénéficiant d'une excellente couverture médiatique.

La souplesse offerte par le concept se trouve probablement à l'origine du succès remporté en matière de sponsoring. La programmation des Événements thématique est, de toutes les programmations Events, celle qui aura recueilli le plus important soutien extérieur.

Les Evénements thématiques d'Expo.02 ont par ailleurs joué un rôle précurseur. Les communautés étrangères vivant en Suisse («Rendez-vous») et les communautés gitanes («Week-end des Yéniches, Sinti et Rom») ont en effet été, pour la première fois, officiellement invitées à se présenter lors d'une Exposition nationale. Ces deux communautés n'avaient jusqu'alors jamais été associées officiellement à une telle manifestation. Les deux projets ont d'ailleurs suscité un vif intérêt du public.

Les Evénements thématiques ont joué un rôle essentiel dans l'esprit d'ouverture qui a caractérisé Expo.02. Ce programme s'inscrivait dans la volonté d'inviter le public à découvrir des formes d'expression artistique particulières et des sensibilités culturelles différentes, ceci en traitant de sujets politiques, scientifiques ou socioculturels. Il a aussi permis à certaines minorités, comme la communauté homosexuelle, les tziganes ou les étrangers de Suisse, de participer à l'Exposition nationale. Tant au niveau de la participation, que de la fréquentation et de la qualité générale du contenu, ces événements ont pleinement atteint leurs objectifs.

9.6 PROGRAMMATION PONCTUELLE

Introduction

Evoquée dans le 1er Masterplan Expo.01 (automne 1998), cette programmation entendait présenter un large éventail de domaines d'expression artistique: «Elle permet un judicieux dosage des genres, des styles et des modes dans les différents espaces scéniques à disposition.» (Programme de base Events, décembre 2000). Le concept a pris sa forme définitive en été 2001 et a orienté les programmes vers le divertissement. Six domaines de programmation ont été arrêtés: théâtre et danse; musique actuelle; musique classique; musique populaire; spectacles humoristiques et cinéma. L'objectif était de stimuler le mouvement et de procurer des émotions positives au public. La programmation était prévue en journée comme en soirée, et devait mettre en scène majoritairement des artistes suisses. Elle allait se concentrer sur des découvertes, tout en prévoyant aussi les prestations de quelques têtes d'affiche. Cette programmation devait comprendre des Events inclus dans le billet Expo.02 – la grande majorité – et des interventions artistiques nécessitant l'achat d'un billet particulier.

9.6.1 Musique populaire

Objectif

La musique populaire – terme générique regroupant la musique, la danse folklorique et l'art choral – devait faire découvrir au public la diversité, la jeunesse et le dynamisme de ce milieu, considéré souvent comme vieillot. Il s'agissait de valoriser les formations instrumentales, vocales et de danse. L'objectif tendait aussi à engager une réflexion sur le rôle social et culturel que joue la musique populaire à l'aube d'un nouveau siècle.

Stratégie

La programmation a été réalisée sur la base d'une invitation lancée aux formations du pays via des médias spécialisés. Les programmeurs ont procédé ensuite à une sélection, sur la base de critères de qualité et de provenance afin que toutes les régions du pays soient représentées. Un groupe de travail externe, constitué de personnalités en phase avec l'art populaire, a été formé afin de conseiller les programmeurs. Les concerts, à l'exception de la création «Dame Helvétie», devaient tous être inclus dans le billet Expo.02. L'affiche comprenait deux axes: une pro-

grammation d'une trentaine de points forts (ensembles faisant référence dans leur domaine) et une programmation, dite ponctuelle, de qualité.

Activités

Plus de 580 concerts et spectacles ont été organisés, principalement sur les arteplages de Neuchâtel, de Bienne et d'Yverdon-les-Bains. Les scènes ont accueilli aussi bien des orchestres d'harmonie et des brass band, que des groupes champêtres, des chorales, des ensembles de danse ou encore du jodle et du cor des Alpes. Plus de 10'000 artistes se sont produits. Ils formaient des groupes et ensembles en provenance de toutes les régions du pays, ainsi que quelques formations étrangères de réputation internationale.

Créée pour Expo.02, la cantate satirique baptisée «Dame Helvétie» a été présentée à l'Yverdôme. Cette œuvre a réuni 230 interprètes. Elle a impliqué 5 chœurs, 3 formations instrumentales, 5 solistes et 1 récitant (Créations, 9.9.). Les programmeurs en Musique populaire ont aussi créé le concept des ArteSons, ensembles musicaux ou vocaux mobiles présentés sous la bannière des Little Dreams (Little Dreams 9.8.).

Six débats publics ont été organisés autour de thèmes suivants: «Définis-moi la musique populaire!»; «Quel avenir pour l'art choral?»; «A quoi servent les droits d'auteur?»; «Quel répertoire choisir et comment s'y identifier?»; «L'éducation musicale actuelle, un danger pour la musique populaire?»; «Où est la musique populaire romande?».

Appréciation générale

Expo.02 a permis à de très nombreuses formations de se produire avec des conditions techniques dont elles ne bénéficient que rarement. Les visiteurs se sont montrés très réceptifs, tandis que les médias ont assuré à la musique populaire une couverture médiatique sans précédent. Du point de vue de la quantité, comme de la qualité, la programmation a atteint ses objectifs.

En terme d'image, il est par contre trop tôt pour savoir si le but a été atteint. Avoir la prétention de modifier le regard que portent les gens sur la musique populaire est un objectif majeur qui dépasse le seul cadre d'Expo.02. Un réel élan de sympathie a été ressenti envers l'art populaire sur les arteplages, mais il est prématuré de prétendre que cette reconnaissance s'inscrira dans la durée.

L'expérience vécue a démontré que la présence de la musique populaire à une Exposition nationale ne pourrait que très difficilement être remise en question. Ce genre artistique crée une ambiance particulièrement appréciée des visiteurs. De plus, la participation active de milliers d'artistes amateurs permet à une Exposition nationale de gagner l'adhésion d'un grand nombre de gens provenant de tout le pays.

9.6.2 Spectacles humoristiques

Objectif

Le but des spectacles humoristiques était d'offrir en journée des instants de détente, de rire et de rêve. De brèves interventions (30 minutes) étaient prévues plusieurs fois par jour en fonction de l'affluence. Inclus dans le billet Expo.02, ces spectacles étaient présentés en journée et s'adressaient à un public familial.

Stratégie

La programmation a été répartie en fonction des sensibilités linguistiques des villes arteploges. L'humour francophone s'est installé à Yverdon, alors que l'humour germanophone s'est concentré à Bienne. De par sa position centrale, le site de Neuchâtel abritait, lui, des spectacles d'humour gestuel. Aucune programmation n'a été prévue à Morat, dont l'arteplogage ne comprenait aucun lieu scénique adéquat. Pour chaque site, un responsable de programmation, issu du milieu du spectacle, a été désigné.

Activités

Les trois scènes d'humour ont accueilli au total 44 compagnies pour plus de 1050 représentations. La plupart des compagnies ont été engagées pour plusieurs jours consécutifs – jusqu'à 15 jours. La moyenne des spectateurs par représentation a été estimée à environ 200, avec des pics importants (plus de 500).

Appréciation générale

La popularité très vite gagnée par les spectacles de courte durée a engendré des modifications de la programmation. Prévue quotidiennement en début d'exploitation en raison des courses d'écoles, cette affiche aurait dû connaître par la suite une cadence moins élevée en vertu du changement prévu du profil visiteur (vacancier). Les représentations auraient alors dû être concentrées sur les fins de semaines. Or, le succès enregistré dès les premiers jours a conduit la Direction Events à augmenter la programmation initiale (+ 35 jours).

L'affiche humoristique a contribué à l'atmosphère conviviale des sites. Il est donc regrettable qu'une petite scène n'ait pas été ouverte à Morat où l'espace public (Pantschau) l'aurait permis. Le choix de cibler les programmes selon les sensibilités linguistiques s'est révélé parfois délicat, notamment à Yverdon où la majorité des visiteurs était alémanique.

Cette programmation a toutefois très bien joué son rôle, à savoir offrir des plages de détente. La majorité des compagnies engagées était suisse et inconnue du grand public. Celui-ci a souvent témoigné de sa surprise devant la richesse de cette scène. Cette affiche aurait pu ou dû être mieux exploitée en termes promotionnels par Expo.02.

9.6.3 Musique actuelle

Objectif

La programmation devait présenter une vaste diversité de genres musicaux et tenir compte du changement de profil des publics (visiteurs en journée, visiteurs et spectateurs en soirée). Elle devait être une plateforme représentative de la scène suisse et s'installer sur des infrastructures en plein air et dans des lieux fermés. En journée, elle devait contribuer à l'ambiance générale alors que, en soirée, elle devait jouer un rôle important dans l'attractivité des sites. Cette programmation était comprise dans le billet Expo.02. Seul un minimum de concerts devait faire l'objet d'un billet particulier.

Stratégie

Les axes de programmation, en journée et en soirée, se distinguaient principalement par la durée des concerts. De courtes interventions (1 h) étaient prévues en début et fin d'après-midi, ainsi qu'en tout début de soirée. En soirée, de grands concerts (1 h 30/2 h) étaient proposés. La

programmation a été établie en collaboration avec des représentants de grands festivals du pays, ainsi qu'avec un certain nombre d'agences et producteurs.

Activités

Plus de 1200 concerts et de spectacles musicaux ont été organisés. De nombreuses Cartes postales ont été envoyées dans le cadre de cette programmation. Plusieurs festivals, suisses pour la plupart, ont saisi l'occasion qui leur était faite de proposer «leur» programmation à l'Exposition nationale. La fréquentation a été très variable en fonction des lieux et, surtout, de la réputation des artistes. De très fortes affluences ont été enregistrées à Bienne et à Neuchâtel, alors que la fréquentation à Yverdon a été à l'image de celle de l'arteplage en général: décevante. La Scène de Meyriez (Morat) a elle aussi connu des affluences très diverses.

Appréciation générale

L'expérience a mis en évidence les différentes sensibilités culturelles du pays. Elle a, par exemple, présenté toute la richesse de la scène pop-rock suisse alémanique et démontré le degré d'identification du public suisse allemand à ses artistes. Expo.02 a démontré qu'un tel phénomène n'existe pas en Suisse romande. Concentré à Bienne, cette programmation de têtes d'affiche suisse allemande a engendré de grandes affluences à la Hauptbühne.

Les rencontres entre artistes et entre artistes et public ont été nombreuses. Le projet exCHange – série de soirées impliquant des musiciens d'horizons différents – et certains concerts inscrits dans le cadre des Cartes postale ont offert des moments inédits de grande qualité. Ce genre de programmation aurait mérité d'être renforcé. Tout comme l'affiche jazz, qui s'est révélée très faible en regard du potentiel public de ce style.

Les attentes en matière d'artistes étrangers de renommée internationale étaient très élevées. La programmation a sans doute déçu une partie des visiteurs et des observateurs, mais Expo.02 ne disposait pas d'infrastructures adaptées à de grandes productions (capacité: de 10'000 à 15'000 places), qui auraient permis de fixer un prix d'entrée «abordable». Certes, le Festival Site (Yverdon) aurait pu accueillir des affluences supérieures à 10'000 spectateurs, mais le budget finalement à disposition des Events n'a pas permis l'équipement de ce lieu scénique. Il convient toutefois de reconnaître qu'Expo.02 aurait gagné en prestige en programmant un plus grand nombre de grandes vedettes.

La qualité générale des prestations a été quelquefois moyenne, souvent très bonne, voire excellente. Un constat normal au vu de l'importance de cette programmation. Le programme aurait cependant pu être mieux adapté aux profils des visiteurs, si ceux-ci avaient pu être anticipés plus précisément. L'expérience ayant démontré que le public en journée (lointain) n'était pas celui du soir (local), la programmation aurait pu être plus pointue en soirée et concentrée sur les fins de semaine (jeudi, vendredi et samedi) afin d'attirer plus de public venu de loin.

La musique actuelle s'est révélée cependant une vraie source de découvertes. Elle a largement contribué au caractère festif des sites et a présenté en majorité des artistes suisses, dont la qualité a étonné le public comme certains professionnels du spectacle.

9.6.4 Musique classique

Objectif

La programmation de musique classique poursuivait plusieurs buts. Il s'agissait d'abord de lancer une invitation rimant avec plaisir, esprit de curiosité et de découvertes pour le plus grand nombre possible de visiteurs. Il convenait ensuite d'accueillir un large panorama des meilleurs musiciens du pays, en y associant la jeunesse et en favorisant les associations et les liens entre des musiques d'époques différentes. L'objectif majeur consistait à « démocratiser » la musique classique en la présentant de manière originale. La programmation devait aussi garantir une certaine place à des œuvres inédites (Créations, 9.9.).

Stratégie

A de rares exceptions (vieille ville de Morat, arteplage de Neuchâtel), l'affiche allait se concentrer dans et autour de la Tente Centenaire. Ce lieu devait en effet présenter une qualité acoustique adéquate pour des concerts sans amplification. De manière générale, l'arteplage de Morat se présentait d'ailleurs comme un bel ambassadeur de la musique classique.

Activités

Quelque 500 concerts ont été proposés au public, dont plus de 300 se sont tenus à la Tente Centenaire, que cela soit dans la salle, le foyer ou sur l'esplanade. Les musiques d'époques différentes (médiévale, baroque, classique et contemporaine) ont toutes été représentées à intervalles réguliers.

Les concerts ont proposé toutes les palettes imaginables de formations musicales existantes. Expo.02 a accueilli aussi bien un jeune musicien en solo, que la troupe entière d'un opéra en création, le récital de chant a cappella ou encore de grands orchestres symphoniques. La Tente Centenaire a reçu des ensembles musicaux regroupant des instruments traditionnels, comme des structures de diffusion électro-acoustique et visuelle très sophistiquées.

Appréciation générale

La lecture de la programmation réalisée laisse apparaître une richesse de formes et de genres, une diversité de provenances et une variété d'expressions musicales très importantes. Il faut relever cependant que de nombreux et très bons musiciens du pays n'ont malheureusement pas figuré dans la programmation d'Expo.02. Cependant, il convient de préciser que la jeunesse a été particulièrement présente sur l'affiche, tout comme les musiques de compositeurs suisses et contemporains. Des solistes de très haut niveau, des chefs d'orchestres de réputation internationale, ainsi que des ensembles de grande qualité figuraient dans l'offre.

L'originalité a caractérisé la programmation classique, notamment le festival Libretto – dix fois deux jours de programmes répartis sur toute l'exploitation. Ce festival comprenait d'une part une vingtaine d'œuvres en créations et présentait, d'autre part, la musique classique sous des formes parfois inédites. Il a proposé, par exemple, des formations mobiles sillonnant le site de Morat. Par ailleurs, plusieurs manifestations suscitaient une interactivité entre artistes et visiteurs. Les ateliers de présentation ou les répétitions publiques ont rencontré beaucoup de succès. Ce genre d'animations aurait sans doute mérité d'être plus développé.

En termes de diversité, de qualité et de quantité aussi, les objectifs ont été atteints. Le choix de concentrer la musique classique à Morat s'est avéré

positif. Un lieu comme la Tente Centenaire bénéficiait effectivement d'une forte identification pour le public. Les visiteurs se sont montrés particulièrement réceptifs à la musique classique.

Les différentes formes de présentations ont dès lors joué un rôle essentiel dans la volonté de «démocratiser» un genre trop souvent considéré comme élitaire. A ce titre, les initiatives prises pour créer une interactivité entre le public et les artistes ont été exemplaires. Elles ont démontré toute la force et la qualité d'une idée de transmission de la musique dans le cadre d'une Exposition nationale.

9.6.5 Cinéma

Objectif

Le cinéma a été très tôt intégré dans le concept général Events. Dès 1999, il était inscrit dans le cadre des Spectacles permanents (Spectacles permanents, 9.7.), avec le projet «Univers du cinéma», auquel devait s'ajouter un Open Air Cinema. Ce projet prévoyait l'ouverture à Morat «d'un espace entièrement dévolu au 7ème art. Projections spéciales, invités, discussions, événements s'y succèdent. La programmation est complétée à la belle saison (juillet-août) par un cinéma open-air projetant les derniers succès du box-office, des films muets avec accompagnement musical, ainsi que des œuvres mythiques.» (Ticket Folder Expo.02, octobre 2001).

Stratégie

Un double constat s'imposait avant d'esquisser les contours d'une programmation en cinéma. Il paraissait d'abord évident qu'Expo.02 n'aurait pas les moyens de financer une création et, ensuite, que l'utilisation de l'image animée serait très répandue dans les pavillons d'exposition. L'originalité devait dès lors primer. Cette volonté s'est traduite par le mariage entre un projet relativement pointu – «Univers du Cinéma» – pour des connaisseurs et/ou initiés et un Open Air Cinema plus accessible au grand public. Lors des dernières mesures d'économies arrêtées par la Direction générale (octobre 2001), l'Univers du Cinéma a cependant été supprimé. Il n'a alors subsisté que l'Open Air Cinema Expo.02.

Résultat

L'Open Air Cinema a proposé 43 soirs de projections à Morat, entre le 1er juillet et le 31 août. Le programme s'articulait autour de plusieurs axes: films muets avec accompagnement de musique live; projections en présence d'artistes (réalisateurs, comédiens...); projection de films anciens et très récents. L'Open Air Cinema a accueilli nombre de Cartes postales. Les plus importants festivals du pays se sont en effet déplacés au Pays des Trois-Lacs. La fréquentation a connu en revanche des fortunes diverses.

Appréciation générale

L'affiche de l'Open Air Cinema ne se démarquait peut-être pas suffisamment des open air organisés chaque année en Suisse. La fréquentation du public s'est dès lors révélée un peu décevante. Il convient de louer la qualité de la programmation, notamment grâce aux Cartes postales envoyées par les plus importants festivals du pays (Locarno, Soleure, Fribourg, Nyon...).

9.6.6 Théâtre, danse et humour

Objectif

La programmation en théâtre et danse devait principalement toucher et surprendre un public de non-initiés. Elle entendait ouvrir de nouvelles voies pour rendre compréhensible le langage de ces deux formes d'expression artistique et, ainsi, amener le visiteur vers ces deux disciplines. Cette affiche devait intégrer d'autres genres artistiques présentés dans les théâtres, à l'image, par exemple, des spectacles d'humour. Selon les habitudes qui prévalent dans les domaines concernés en raison des coûts de production, les représentations devaient faire l'objet d'une billetterie particulière (Ticketed Events). Cette programmation était complémentaire à celles des spectacles invités à se produire dans le Theater Mummenschanz (Spectacles permanents, 9.7).

Stratégie

A l'instar des Spectacles permanents et des Créations, les productions en théâtre, danse et humour devaient trouver un financement propre à chaque projet. L'apport extérieur devait être assuré par des sponsors, des mécènes privés ou publics. Dans ce contexte, il convenait également de séduire des producteurs, afin qu'un certain nombre d'entre eux participent à l'offre générale. Cette stratégie s'appliquait d'ailleurs à d'autres domaines de programmation, notamment à celle des musiques actuelles. La programmation pouvait s'installer dans les deux lieux scéniques adaptés, soit le Théâtre des Roseaux (Neuchâtel) et l'Yverdôme (Yverdon). Das Zelt (Bienne), pouvait aussi accueillir des spectacles de danse, théâtre et humour. Mais dans une moindre mesure, puisque cette infrastructure, entièrement externalisée, abritait principalement les performances de David Dimitri.

Activités

L'affiche d'Expo.02 a compté près d'une dizaine d'accueils en théâtre et danse, pour un total de près de cinquante représentations. Il convient d'ajouter à celles-ci les nombreuses présentations du spectacle de David Dimitri (Das Zelt), ainsi que le projet Animalia (Yverdôme), qui comprenait un grand nombre de lectures de contes dans le cadre du concept Antichambre (projection des films Atelier.02, gastronomie...).

Les accueils comprenaient des spectacles d'humour («Cuche & Barbezat», «Thierry Meury»), de la danse («Hoi», «Flamenco en route») et du théâtre («Meienbergs Tod», «Au Cœur du Temps, le Temps de vivre»). Dans cette dernière catégorie, Expo.02 a également présenté quatre productions du Casinotheater Winterthur, nouvelle institution théâtrale créée le 1er avril 2002, soit «Stage TV», «Oropax», «Lynx Visual Theater» et «Pat Perry & Archibald Brändi». L'ensemble de cette affiche accueils comprenait des représentations payantes (Ticketed Events), à l'exception des lectures de contes dans le cadre d'Animalia. Les productions ont été présentées à l'Yverdôme et au Théâtre des Roseaux.

Appréciation générale

La programmation ponctuelle en théâtre, danse et humour s'est révélée diversifiée et de bonne qualité. Il convient de regretter cependant le manque d'intérêt affiché pour Expo.02 par les milieux du théâtre et de la danse. Ce constat est notamment à mettre en parallèle avec les difficultés rencontrées pour sécuriser les infrastructures lors de la phase de préparation de l'Exposition nationale, ainsi qu'aux attentes budgétaires trop élevées affichées par ces milieux. Dans ce contexte, il faut relever la

présence à Expo.02 du tout jeune Casinotheater Winterhur, une institution théâtrale créée officiellement le 1er avril 2002.

Faisant majoritairement l'objet d'une billetterie spéciale, la programmation des accueils en théâtre, danse et humour n'a pas atteint les objectifs fixés en termes de recettes. Le constat ici est le même que dans le cadre des Créations (Créations, 9.9.). En effet, les visiteurs auraient sans doute été plus disposés à découvrir ces disciplines artistiques si les spectacles avaient été inclus dans le billet Expo.02. Le public se montrait effectivement moins réticent à acheter un billet particulier lorsqu'il lui était proposé des spectacles présentés par des artistes de réputation nationale, voire internationale comme le trio Metzger/Zimmermann/de Perrot («Hoi»). De manière générale, la programmation a aussi souffert d'une promotion quelque peu noyée dans la communication globale d'Expo.02.

9.7 Spectacles permanents

Objectifs

Dès 1999, le projet impliquait de proposer des programmes dans des structures fixes. L'objectif était de créer des univers particuliers consacrés à différentes formes d'expression. Il consistait, entre autres, à ouvrir ces lieux en journée en offrant des animations de courte durée, de façon à inviter le visiteur à revenir en soirée pour assister à un grand spectacle. Courant 2001, le Département des Spectacles permanents a pris sous sa responsabilité la conduite du projet des arts de la rue, les «Little Dreams», qui font l'objet d'un chapitre particulier dans ce rapport (9.8).

Stratégie

Plusieurs projets ont été imaginés: «La Maison de la Danse», «L'Univers du cirque», «La Maison de la Magie», «L'Univers du Cinéma», «Theater Mummenschanz», «L'Univers pour les Enfants», etc. Il était également prévu de présenter le Cirque du Soleil ou encore la troupe Karls Kühne Gassenshow. La volonté de créer des Clubs émergeait également dans ce concept. La réalisation de ces projets était cependant directement liée à la recherche de sponsors. Seuls les Spectacles permanents financés par des fonds externes à Expo.02 verraient le jour (voir 9.1.).

L'espoir de trouver ces financements a perduré jusqu'au début de l'année 2001, avant de disparaître définitivement au début de l'été. La Direction Events a toutefois maintenu en vie «L'Univers du Cinéma» (9.6.), qui a finalement lui aussi été retiré en automne 2001. Seuls les projets de Clubs pour les arteplices de Neuchâtel et d'Yverdon, ainsi que le Theater Mummenschanz (Bienne) ont vu le jour. Le contenu (aménagement et gestion) de ces trois structures, dont la construction était tout ou partie à la charge d'Expo.02, a été financé par des partenaires. Leur gestion a été entièrement externalisée.

9.7.1 Theater Mummenschanz

Objectifs

Le Theater Mummenschanz devait proposer des animations de durée limitée en journée et, en soirée, des spectacles de la troupe du même nom. Dans le but de diversifier l'offre du lieu scénique, la Fondation Mummenschanz devait prévoir des spectacles d'artistes invités par ses propres soins. En tant que troupe de théâtre la plus connue du théâtre de Suisse, les Mummenschanz devait représenter une offre attractive pour le programme général d'Expo.02.

L'infrastructure

Dès 1999, il était question d'un théâtre mobile d'une capacité de 500 places qui serait la seule infrastructure d'Expo.02 à survivre après la clôture de la manifestation. Deux variantes avaient été évoquées: une halle gonflable ou une construction en bois. Le financement de la construction devait être garanti par Expo.02 qui la céderait ensuite pour un franc symbolique à la troupe. Le budget s'élevait à 2 millions, mais ce montant s'est avéré insuffisant pour le projet de théâtre en bois de l'architecte Theo Hotz.

Un autre modèle de propriété a finalement été arrêté au printemps 2001: les Mummenschanz construiraient eux-mêmes le théâtre (2,9 millions) avec une participation d'Expo.02 fixée à 2,2 millions. La troupe participait à hauteur de 400'000 francs, alors que la ville de Saint-Gall offrait 300'000 francs étant donné que, entre-temps, l'idée d'un théâtre mobile avait été abandonnée au profit d'une utilisation fixe à Saint-Gall, lieu de résidence de la Fondation Mummenschanz.

Activités

Les Mummenschanz ont proposé différentes animations de très bonne facture en journée. Celles-ci comprenaient des projections, des ateliers ouverts aux enfants ou encore des extraits de spectacles. En certaines circonstances, les visiteurs pouvaient assister à des répétitions. En soirée, le théâtre présentait de grands spectacles de bonne, voire très bonne qualité dont l'accès était possible uniquement sur présentation d'un billet spécifique. La fréquentation, en journée comme en soirée, a été remarquable. Près de 150'000 spectateurs ont assisté aux 499 représentations (133 spectacles payants et 363 animations gratuites).

Appréciation générale

Le Theater Mummenschanz a respecté le concept de base des Spectacles permanents en proposant des animations en journée et en soirée. La troupe a rencontré un très important succès (taux de fréquentation aux spectacles en soirée: 93%). Leurs invités, dès qu'il s'agissait d'artistes de renom national, ont eux aussi connu d'importantes affluences. Par contre, lorsque les invités n'étaient pas connus du grand public, les visiteurs se sont montrés très peu réceptifs.

Seule infrastructure qui devait survivre à Expo.02, le Theater Mummenschanz a été conçu et réalisé par l'architecte suisse Theo Hotz. Il était prévu que cette construction soit démontée et remontée à Saint-Gall. Combattu par référendum, l'investissement que devait consentir la commune de Saint-Gall dans le cadre de ce déménagement a été refusé en septembre 2002 par la majorité des citoyens. Ce refus a provoqué quelques retards dans le démontage de l'infrastructure et la remise du terrain. Le 15 janvier 2003, la Fondation Mummenschanz annonçait qu'elle installerait son théâtre dans la commune fribourgeoise de Villars-sur-Glâne.

L'exemple du projet Mummenschanz, dont le succès a été indéniable, voire exemplaire en termes de fréquentation a démontré la pertinence du concept de base des Spectacles permanents. Il est dès lors regrettable que les autres projets n'aient pu trouver de financement extérieur. Ceci dit, la Fondation Mummenschanz, avec laquelle les relations n'ont pas toujours été faciles, aurait pu ou dû inviter un plus grand nombre d'artistes de réputation nationale, voire internationale. Peu connus du grand public, les artistes invités par les Mummenschanz n'ont pas, pour la plupart, attiré le nombre de spectateurs espéré.

9.7.2 Clubs

Objectifs

«Les musiques actuelles (...) seront largement intégrées (...) Sont en discussion trois lieux de création et de représentation spécifiquement dédiés aux musiques actuelles (...). Quelques exemples: un Club de Jazz et World Music à Yverdon; un Club de Rock à Bienne; un Club de Musiques électroniques à Neuchâtel» (Annexe Milestone Direction artistique, 29.09.99).

Dans le cadre de mesures d'économies prises en novembre 2001, la Direction générale a supprimé le Club de Bienne. Les projets d'Yverdon et de Neuchâtel ont, quant à eux, été confirmés. Le transfert des promesses d'engagement de sponsors du projet de Bienne à celui de Neuchâtel (Swissair, puis Swiss) a été déterminant dans cette décision. La conception et la gestion des deux clubs ont été externalisées. Angus Sàrl (Lausanne) a obtenu le mandat pour Neuchâtel, alors que le producteur de spectacles Martin Hess (Zurich) a conduit le projet d'Yverdon.

Activités

Le club Cargo a ouvert à Neuchâtel. Il a présenté une grande diversité de genres musicaux (rock, jazz, reggae, chanson, world music...) et offert de nombreuses soirées de musiques électroniques. Son activité s'est concentrée le soir. Le Cargo a très vite remporté un immense succès, en raison d'une programmation pointue et très attractive. En quelques jours, son nom a fait office de référence en matière de club dans tout le pays. Il a attiré tous les publics et a été couvert d'éloges par les médias. Son offre était accessible avec le billet d'entrée à Expo.02. Seuls onze concerts ont fait l'objet d'un billet particulier, un seul n'a pas affiché complet!

Le Club Mondial, à Yverdon, était consacré aux musiques et cuisines du Monde. Il a proposé des concerts, une exposition d'objets récoltés dans le monde entier et la projection de films réalisés autour de la planète. Tous les quinze jours, le Mondial accueillait un pays ou une région du monde. Les visiteurs y découvraient la musique et la gastronomie du pays invité. Les concerts, inclus dans le billet Expo.02, étaient donnés l'après-midi et en soirée. Le Mondial est devenu en quelques jours un rendez-vous incontournable d'Expo.02. Plébiscité par le public et encensé par les médias, il affichait complet chaque soir.

Le manque d'un club à Bienne s'étant fait cruellement sentir, le club Artix a été créé en juin 2002 aux abords de l'artepilage. Ce projet émanait essentiellement de la Ville de Bienne. Il bénéficiait toutefois d'un soutien administratif de la Direction Events, ainsi que de ses conseils en matière de programmation. Un accord passé entre la Direction Events et la Ville de Bienne a permis que l'accès au club soit facilité pour les détenteurs d'un billet ou d'un passeport Expo.02.

Appréciation générale

A peine ouverts, le Cargo et le Mondial sont devenus de véritables icônes d'Expo.02. Ces clubs ont très vite gagné une notoriété qui n'a, par la suite, jamais été remise en question. Ils ont tous deux été des pôles d'attraction extrêmement importants pour l'Exposition nationale. Leur décor et leur programmation ont répondu aux attentes les plus diverses. L'un comme l'autre ont permis aux visiteurs d'aller de découvertes en découvertes.

Le Cargo a présenté une affiche d'une grande richesse. Il a proposé des concerts d'artistes de renommée internationale et a accueilli de grands noms de la scène électro, en conviant notamment des labels étrangers à se présenter à Expo.02. Le club a souvent attiré une clientèle jeune. Une part de cette population a sans aucun doute découvert Expo.02 par ce biais. Au Mondial, le nombreux public a énormément apprécié la conjugaison entre musique, gastronomie et projection d'images du Monde. La rançon du succès a généré cependant quelques frustrations en raison de l'obligation qui était faite aux visiteurs de réserver une table plusieurs jours à l'avance.

Le Mondial et le Cargo ont été de véritables cartes de visite pour Expo.02. Imprégnés d'une forte identité, tous deux ont bénéficié d'une couverture médiatique aussi importante que positive. Ces deux infrastructures ont par ailleurs, et cet aspect n'est pas négligeable, contribué à resserrer les liens entre les collaborateurs de l'Exposition nationale. Ils ont été des lieux de fête, de sorties et de rencontres pour l'ensemble du personnel d'Expo.02.

Ouvert sur le tard, le club Artix, à Bienne, s'est révélé une expérience peu concluante. Sa fréquentation a certes été plus importante qu'espérée, surtout les jeudis et vendredis, mais ce club a souffert de son ouverture tardive et n'a jamais été véritablement associé à Expo.02, ni par le public, ni par les médias.

9.8 LITTLE DREAMS

Objectif

«Les jours d'affluence, les Little Dreams contribueront à distraire le visiteur et à rendre les files d'attente plus supportables.» (Planning stratégique Milestone 4, 29 avril 1999). Cet objectif consistait à programmer une grande quantité d'animations de proximité, de durée et de forme différentes afin de divertir en journée les visiteurs. Les Little Dreams devaient permettre au public de découvrir les diverses formes d'expression artistique regroupées communément sous le terme générique des arts de la rue. Très peu répandu en Suisse, ce domaine artistique devait jouer un rôle novateur dans l'animation d'espaces publics.

Stratégie

Il s'agissait de créer trois axes principaux de programmation: 1) engager de grandes compagnies européennes rompues à l'animation de manifestations de grande ampleur, chacune devant s'installer sur un artepilage et créer un spectacle en fonction du thème de leur site d'accueil; 2) engager un certain nombre d'artistes dits de rue qui sillonnaient à leur guise les artepilages en assurant des animations de courte durée, légères, drôles, surprenantes, voire désopilantes; 3) mettre en scène tout ou partie de l'univers de Lili avec de jeunes comédiens (enfants et adolescents) pouvant se glisser dans la peau des différentes mascottes.

Au tout début de l'année 2002, la Direction Events a imaginé un quatrième volet Little Dreams: les ArteSons, des ensembles instrumentaux et/ou vocaux mobiles pouvant assurer une animation de qualité. Les ArteSons étaient appelés à sillonner les artepilages et à animer les files d'attente aux pavillons d'exposition en favorisant une certaine interactivité avec le public.

Activités

Les Compagnies en création: Trois compagnies européennes ont été engagées. Chacune d'elles s'est installée sur un arteplage pour toute la durée d'exploitation: Helmnot Theater (Allemagne), à Bienne; les Plasticiens Volants (France), à Morat; les Essentiels (France/Angleterre), à Yverdon. Parallèlement, la Direction Events a créé la première compagnie du genre en Suisse avec son projet Icare (CH), qui s'est chargé de l'animation sur le site de Neuchâtel. Ces quatre formations ont préparé une animation en rapport avec le thème de leur arteplage. Ces animations, qui comprenaient des figures parfois monumentales, prenaient différentes formes (parades, interventions artistiques individuelles ou en groupe, etc.)

Le Théâtre de rue: Plus de 180 comédiens, en provenance principalement de France, de Suisse, d'Espagne et du Québec, ont animés les quatre sites. Ils formaient au total 53 compagnies, qui ont assuré 3'780 interventions de courte durée (de 10 à 60 minutes). Ces artistes de rue ont animé les sites en journée. Certains d'entre eux ont été engagés pour une longue durée, alors que d'autres ont fait quelques apparitions à Expo.02.

Les ArteSons: Mobiles, les ArteSons sillonnaient les sites en s'arrêtant, ici et là, pour offrir une animation de qualité et teintée d'humour. Le groupe Dr. Macaroni (Espagne), qui répondait aux critères fixés dans le cadre du projet, a été engagé pour le site de Bienne. La Galéjade (harmonie/percussions) et Le Cumulo-Chorus (formation chorale) ont, eux, été créés par la Direction Events. Le premier s'est installé sur le site de Neuchâtel, alors que le second a pris ses quartiers à Yverdon-les-Bains. Ces ensembles ont pu être formés suite à une invitation lancée dans différents conservatoires et écoles de musique de Suisse romande. Le manque de budget a par ailleurs empêché la Direction Events de constituer un ArteSon pour Morat. La formation chorale Cumulo-Chorus ne répondant pas aux attentes, elle a rapidement été remplacée par un quatuor de cuivres, Le Nuage Cuivré.

Les Mascottes: Un grand nombre de jeunes comédiens amateurs s'est glissé dans la peau des différentes mascottes. Les personnages de l'univers de Lili investissaient les arteplages afin de créer une animation interactive si possible avec les visiteurs en herbe d'Expo.02. Il s'agissait de transposer, dans une certaine mesure, l'histoire contée dans le livre de Lili.

Appréciation générale

Compagnies en création: Les compagnies engagées ont offert des contenus artistiques originaux, de qualité et très différents les uns des autres. Les figures gigantesques (entre 5 et 7 m de haut) du Helmnot Theater, à Bienne, ont présenté de grandes parades. Les Plasticiens Volants, à Morat, ont imaginé une histoire qui se déroulait aussi sous la forme d'une parade.

De leur côté, Les Essentiels (Yverdon) ont proposé un concept qui s'inscrivait dans les objectifs en termes de mobilité et souplesse. Enfin, Icare, à Neuchâtel, mérite une citation particulière. Ce projet, entièrement suisse, revêtait en effet un caractère formateur, puisqu'il impliquait principalement des artistes amateurs. Icare a dès lors nécessité un suivi artistique plus soutenu que les trois autres formations. Ceci dit, quelques adaptations ont aussi été apportées aux trois compagnies existantes en fonction des particularités des sites.

Helmnot Theater et Les Plasticiens Volants ont présenté des figures et des spectacles existants, mais adaptés aux thématiques des sites. Ces deux compagnies ont principalement formé des parades et n'ont, par là, que partiellement répondu aux attentes en matière de mobilité et de création. Les Essentiels (Yverdon) ont respecté l'ensemble des objectifs en proposant une vraie création comprenant des interventions de différentes formes. De par son caractère novateur, le projet Icare a permis à de nombreux artistes d'approprier une nouvelle forme d'expression. Même si la qualité n'était pas toujours optimale, les interventions d'Icare ont été très satisfaisantes, notamment grâce à la grande faculté d'improvisation des artistes engagés.

Le Théâtre de rue: L'ensemble des artistes engagés s'est révélé de grande qualité et adapté à Expo.02. Le rôle important joué par le théâtre de rue a conduit la Direction générale à débloquer en cours d'exploitation un budget complémentaire afin d'étoffer cette programmation. Quelques innovations ont par ailleurs été tentées avec bonheur dans le cadre de cette affiche. Le Filmomatic, un prototype de flip-box qui permet à chacun de réaliser son petit film souvenir en se mettant soi-même en scène, ou encore le Magicien de l'équilibre – artiste qui crée des figures en empilant des pierres sans aucun artifice – ont par exemple connu un succès public et médiatique qui a dépassé toutes les prévisions.

Les ArteSons: Ces formations, très appréciées par le public, ont été un parfait complément aux Compagnies et aux artistes de rue en offrant des animations musicales d'excellente facture, teintées d'humour et créant parfois une interactivité avec les visiteurs. Les artistes impliqués dans les créations à caractère formateur de la Direction Events – Le Nuage Cuivré et La Galéjade – ont vécu une expérience qui les a encouragés à poursuivre une activité au-delà du 20 octobre 2002, sous la forme de fanfares de rue.

Les Mascottes: La déception sans doute. Le projet a été difficile à réaliser et n'a rencontré qu'un succès mitigé, tant en termes de contenu que d'accueil du public. Il était sans doute trop ambitieux de vouloir transposer l'histoire de Lili, belle mais compliquée, en un jeu de comédiens assuré par des enfants et adolescents.

Conclusion

Les Little Dreams ont atteint leurs objectifs en s'intégrant totalement aux sites et en devenant les acteurs principaux de l'animation des arteplices en journée, notamment lorsque les files d'attente des pavillons étaient très importantes. De manière générale, le public a beaucoup apprécié les animations proposées au point qu'il en redemandait. Si les Little Dreams avaient pu bénéficier plus vite d'un budget sécurisé par Expo.02 elle-même, il est probable que la qualité artistique et l'originalité des interventions auraient été encore plus importantes. Expo.02 a sans aucun doute contribué à jeter une lumière particulière sur le théâtre de rue.

9.9 CRÉATIONS

Objectifs

La volonté manifestée d'afficher une certaine ambition culturelle s'est traduite par des projets de spectacles inédits aussi bien dans les domaines du théâtre et de la danse, que dans celui de la musique. Le but consistait à mettre en lumière la créativité d'artistes et/ou d'institutions culturelles du pays qui ne bénéficient pas forcément d'une réputation nationale. Les

Créations devaient contribuer à sensibiliser le public à certaines formes d'expression pour lesquelles il ne se déplacerait pas forcément (danse, musique classique...). Les Créations allaient aussi symboliser une certaine prise de risques affichée par Expo.02. Ces spectacles devaient tous faire l'objet d'une billetterie particulière, sauf la série théâtrale «Le Temps de l'Escargot», présentée à Morat.

Stratégie

En 1998, il était question de travailler avec des mandataires et des groupes d'experts: «Pour les manifestations d'envergure (Special Events, opéras ou spectacles comportant une longue période de préparation), des mandats ont été attribués pour l'élaboration de concepts (...) Pour les opéras et la musique écrite, une commission consultative a été créée...» (1er Milestone Expo.01, automne 1998). Par la suite, les projets ont été choisis et suivis par le Département Events. Un responsable de projet a été nommé pour chaque spectacle en création.

Plusieurs Créations présentées en 2002 étaient issues de la campagne de participation. La plupart des spectacles a été soutenue financièrement par des sponsors et des parrains ou réalisée en collaboration avec des institutions culturelles existantes.

Activités

Dix-sept spectacles inédits ont été proposés aux visiteurs, dans les domaines du théâtre et de l'humour, de la danse et de la musique (tous genres confondus). Une liste des Créations est jointe au rapport (annexe 11, Descriptif des Créations). Elle ne mentionne que les Créations au sens strict (composition, écriture, etc.), à l'exception de «L'Argent... celui des autres», une pièce américaine adaptée pour la première fois en français, et «Guet Nacht, Frau Seeholzer», première adaptation en suisse allemand d'une pièce d'Arthur Lovegrove.

Certains projets dépassaient le cadre du spectacle. «Artemisia», qui traitait du sujet de l'absinthe, comprenait par exemple une pièce de théâtre, une exposition et un débat public. «dintjan» présentait en journée une exposition vivante, ainsi que deux spectacles différents en soirée. La pièce «Kombat», qui évoquait les problèmes linguistiques et culturels entre Romandie et Suisse alémanique, a aussi été couplée avec un débat public.

En théâtre, il convient de mentionner spécialement «Le Temps de l'Escargot», qui comprenait sept différentes créations de courte durée (20 minutes). Ce projet s'inscrivait dans le cadre de l'exposition «Gli Armadi Sensibili», à Morat. La série théâtrale et l'exposition étaient rassemblées sous le titre «Gli Universi Sensibili». Le tout a été initié par la Direction artistique et la Direction Events.

La grande majorité des créations musicales a été présentée à la Tente Centenaire, à Morat, alors que les pièces de théâtres et les spectacles de danse ont été répartis entre Das Zelt (Bienne), le Théâtre des Roseaux (Neuchâtel) et l'Yverdôme (Yverdon). Le nombre de représentations était très variable. Les Créations ont été présentées au minimum à deux reprises («Le Nom Caché») et au maximum près de 30 fois («Artemisia»).

Appréciation générale

La qualité générale des Créations peut être considérée comme bonne, voire très bonne dans certains cas, même si cette notion-là relève d'une certaine subjectivité. Malgré des retards dans la préparation de certaines productions, notamment en raison de problèmes juridiques, les spectacles

ont pu être conçus et peaufinés dans les meilleures conditions possibles. Certains auraient toutefois dû bénéficier d'un suivi artistique plus soutenu. Le contenu ne correspondait en effet pas toujours au descriptif utilisé dans tous les supports promotionnels et, par là, à l'ambition affichée initialement par les créateurs.

A ce propos, il apparaît difficile, voire impossible de répondre aux attentes très élevées du public lorsqu'on lui présente un spectacle comme étant multilingue dans le cadre d'une Exposition nationale. L'opéra *Black Tell* ou la création du 1er Août ont, par exemple, démontré qu'il est «dangereux» d'annoncer que le spectacle pourra être compris par tout un chacun. Ces deux Créations ont, à juste titre, essuyé de fréquentes critiques concernant leur accessibilité linguistique.

Les Créations n'ont probablement pas répondu pleinement à certains des espoirs placés en elles par les milieux du théâtre et de la danse. Il convient toutefois de relativiser les critiques car les spectacles ont bel et bien mis en lumière une réalité de la scène culturelle du pays. Toutefois, les spectacles en créations n'ont pas eu un caractère aussi novateur que souhaité initialement. La grande majorité a épousé une forme convenue – comédie en théâtre, concerts au sens classique du terme en musique... Ces Créations n'ont dès lors suscité que peu de réactions du public ou des médias, à l'exception de celles qui se voulaient quelque peu provocatrices.

L'utilisation ou non de l'emblème patriotique que représente le drapeau suisse, par exemple, a été le seul sujet ayant prêté à controverse. Ainsi, «*Black Tell*» a essuyé une sévère prise de position d'un parti politique parce qu'un drapeau suisse était brûlé dans la pièce, qui était en fait tout sauf antipatriotique. La création du 1er Août, suivie par le directeur artistique, a donné naissance, elle, à une vraie polémique. Les auteurs, Lukas Bärffuss et Samuel Schwarz, ont déclaré publiquement qu'ils renonceraient à utiliser le drapeau suisse dans leur pièce et lors de la cérémonie officielle.

Cette annonce a provoqué de virulentes réactions, parfois très agressives – appel au boycott de la pièce – de différents milieux politiques et patriotiques, ainsi que de la part de certains médias. Le duo Bärffuss/Schwarz a délibérément choisi de répondre par la provocation en appelant les Suisses à brûler leur passeport et en annonçant un théâtre polémiste, voire subversif pour le 1er Août. La polémique, qui laissait alors penser que les manifestations de la Fête nationale à Expo.02 pourraient être sérieusement perturbées, s'est toutefois éteinte dès la répétition générale publique. Le contenu de la pièce n'avait rien de provocant, si ce n'est qu'elle mettait en scène le peuple suisse sous la forme de singes bonobos, réputés pour leur appétit sexuel. Plus proche de la comédie que du théâtre d'auteur, «*august02–août02–agosto02–avust02*» a été bien accueillie par les spectateurs, mais a déçu les médias dont les attentes étaient trop élevées en raison de la polémique entretenue par Lukas Bärffuss et Samuel Schwarz.

La fréquentation générale des Créations a été inférieure aux prévisions. Même lorsque les médias s'accordaient à vanter les qualités d'un spectacle («*Artemisia*», «*Amphibiose*»...), le public peinait à se laisser tenter. Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette retenue. Présenter des spectacles inédits, créés par des artistes ne bénéficiant pas d'une aura nationale, dans des lieux scéniques sans références, et donc inconnus du public, représentait un handicap qui a été sous-estimé. Le profil des

visiteurs, la politique en matière de prix et la promotion sont autant d'éléments qu'il est aussi possible d'avancer.

Quel que soit le constat tiré, l'ambition culturelle justifiait de proposer des créations. Les spectacles présentés étaient de bonne qualité, et l'audace a caractérisé les choix effectués. Cette audace impliquait évidemment d'accepter un risque en termes de qualité et de fréquentation. Il convient cependant de se demander ici s'il n'aurait pas été judicieux d'intégrer les Créations dans la billetterie générale. Curieux et réceptif, le visiteur n'a en effet jamais hésité à se laisser surprendre dès que l'animation était gratuite. Sans billetterie particulière, il est dès lors probable que l'objectif qui tendait à ouvrir des disciplines artistiques au public le plus large possible aurait été entièrement atteint. Peut-être aurait-il fallu également proposer moins de Créations, mais prévoir plus de représentations afin d'installer durablement les spectacles dans le calendrier.

9.10 PROMOTION ET COMMUNICATION

Objectif

Dans un premier temps, les responsables de la promotion des Events avaient pour objectif de préparer des dossiers pour la recherche de financement. Dans un deuxième temps, ils devaient assurer la promotion des événements en cherchant à atteindre les différents publics concernés, notamment les multiples jeunes publics (les «tribus») qu'une Exposition nationale ne semblait pas forcément intéresser. Enfin, ils devaient préparer l'information Events sur site et gérer les relations médias, ainsi que les demandes en captations radio et TV.

Stratégie

Initialement, et tenant compte des expériences vécues ailleurs (festivals, saisons culturelles, Expositions universelles...), il a été décidé, en août 1999, de créer une cellule communication, marketing et promotion (CMS) au sein du Département des Events. Il était en effet prévisible que la Direction Marketing développerait essentiellement une promotion institutionnelle accompagnée d'actions de vente s'adressant à des publics très larges. Les Events, eux, nécessitaient une approche promotionnelle ciblée (marketing de niche). Les moyens mis en œuvre et les plannings étant très différents, il paraissait clair que ces deux niveaux de communication devaient fonctionner en complémentarité.

La cellule devait définir la stratégie de communication adéquate pour chaque projet et entretenir un contact direct avec les programmateurs afin de faciliter le flux d'informations. Cette organisation impliquait aussi qu'un service de presse fasse partie de la cellule. Un concept a été développé, ainsi qu'une analyse des moyens à mettre en œuvre. Des budgets ont été réservés sur chaque projet en vue de financer cette promotion spécifique.

La Direction générale a décidé d'attribuer la responsabilité de la promotion Events à la Direction Marketing. Cette décision a modifié le rôle de la cellule, puisqu'elle ne devait alors plus qu'assumer un rôle de fournisseur d'information pour la Direction Marketing et le Département Publications. Du concept initial, seul le Service de presse Events gardait finalement une autonomie, tout en bénéficiant du soutien du Département Information et Relations publiques d'Expo.02.

En juillet 2001, lorsque le Département Events est devenu une Direction d'Expo.02, la cellule CMS a été rebaptisée Département Promotion et Communication Events. Ce département a été structuré ainsi: Promotion sur et hors site; Partenariat Médias; Relations avec SRG SSR idée suisse; Service de presse; Communication générale. Différentes priorités ont alors été établies en terme de promotion. L'accent a été mis sur les contenus de communication pour chaque spectacle afin d'assurer une diffusion maximale de l'information au sein d'Expo.02 et de coordonner la promotion générale au travers des outils de communication de la Direction Marketing (affiches, brochures...) et du Département Publications (site Internet, journal Expo.02, livres...).

Les moyens mis en œuvre devaient permettre une promotion optimale des événements payants et, dans une moindre mesure, celle des événements gratuits. En termes de communication, il s'agissait de transmettre une information de qualité aux médias et d'assurer la coordination des demandes de captations radio et télévision. Le département assurait aussi la gestion des Patronages.

Activités

La communication et la promotion des Events ont été réalisées en allemand et en français. De manière générale, elles ont été dirigées vers l'ensemble de la population suisse, toutes régions et classes socio-économiques confondues. Un renforcement des actions pour les spectacles payants a cependant été décidé pour la région des Trois-Lacs. La promotion a parfois également été réalisée en fonction de la langue d'expression du spectacle, de sa localisation ou de son public cible. Des promotions spécifiques ont par ailleurs été choisies pour certains événements. Les différentes actions se sont traduites par l'impression et la diffusion de différents supports (affiches, brochures, tracts...), conçus et réalisés la plupart du temps directement par la Direction Events.

Le Département a livré toutes les informations nécessaires au Département Publications, ainsi que différents agendas presse répondant à des critères liés aux médias eux-mêmes (délai d'impression, formats...). Il s'est chargé du contrôle et de la validation des affiches et agendas sur site. Des actions promotionnelles sur et hors site pour les événements payants ont par ailleurs été réalisées, tout comme certaines campagnes publicitaires ciblées.

En radio et télévision, 154 captations et émissions spéciales ont été gérées par la Direction Events, soit: 109 captations radio (chaînes nationales, 104; radios privées, 5); 26 captations TV (SSG SSR); 5 émissions TV en public (SRG SSR); 14 émissions radio en public. Par ailleurs, plus de 80 contrats, impliquant une quarantaine de médias, ont été conclus en terme de Partenariat Médias. Ces contrats ont représenté une valeur en prestations de 1,5 million de francs.

Le Service de presse a été impliqué entièrement ou partiellement dans 28 actions de presse (conférences et points presse, invitations à des répétitions...). Il a rédigé 25 dossiers de presse détaillés en langue française et 26 en langue allemande, ainsi que 41 communiqués de presse diffusés dans tout le pays ou ciblés dans la région des Trois-Lacs. Le Service de presse a encore géré les demandes d'interview et les droits d'image, et assuré une présence radiophonique régulière sur la RSR La Première. Il a travaillé en étroite collaboration avec le Département Information et Relations publiques. Une estimation de la revue de presse fait état de quelque 3700 coupures de journaux consacrées aux Events

tout au long de l'exploitation. La présence sur les ondes des radios et des TV a également été importante.

Il faut relever ici que la promotion des Journées cantonales a été réalisée par les cantons, tandis que celle des projets externalisés (Clubs, Expo-Games.02, Das Zelt), ainsi que des productions externes étaient assumées par les mandataires. La réalisation des produits d'édition Events (livres, cassettes vidéo, etc.) était placée sous la responsabilité du Département Publications.

Appréciation générale

La promotion et la communication des Events se sont révélées plus compliquées que prévu. Le nombre considérable d'événements, leur diversité ainsi que l'éclatement des sites ont rendu la tâche particulièrement complexe. De plus, les événements s'inscrivaient eux-mêmes dans un contexte – Expo.02 – qui était par essence déjà un produit à «vendre». La promotion a souffert de cette réalité. Au cours des semaines qui ont précédé l'ouverture, il était effectivement difficile, voire impossible de promouvoir les Events planifiés au début de l'exploitation.

D'autres facteurs ont rendu difficile le travail du département. Le retard pris dans certains domaines de programmation en a été un, tout comme le nombre de projets de faible notoriété qui manquaient de matériel de promotion (photos, textes résumés, biographies). Les Créations ont souvent et fortement évolué, engendrant des réactualisations fréquentes de la documentation nécessaire à leur promotion.

Par ailleurs, la collaboration avec la Direction Marketing et le Département Publications, situés en des lieux géographiques éloignés les uns des autres et dirigés selon des philosophies assez différentes, a été complexe. Quelques divergences de vue sont apparues sur l'approche promotionnelle des Events. Le volume d'informations, les délais imposés très différents de ceux qui régissent les milieux du spectacle, ainsi que les budgets ont engendré parfois quelques difficultés de collaboration et provoqué aussi quelques tensions. Ce contexte a engendré un retard qui s'est ajouté à celui pris par la programmation des spectacles.

Il convient de relever que les moyens financiers à disposition pour réaliser ce travail de promotion ont rendu obligatoire la centralisation au back office de l'ensemble des services du Département Promotion et Communication Events. Si cette centralisation n'a pas posé de problèmes majeurs en termes d'actions promotionnelles, elle s'est par contre révélée un réel handicap pour la relation avec les médias. Ce handicap a été en partie surmonté grâce à la bonne collaboration entre le Service de presse Events et le Département Informations et Relations publiques qui, lui, disposait d'une présence sur chaque site.

La position particulière du Département Promotion et Communication, qui était situé dans l'organigramme de la Direction Events tout en étant placé en réalité sous la responsabilité d'autres secteurs Expo.02 (Direction Marketing, Informations et Relations publiques, Publications), s'est révélée parfois difficile.

Néanmoins, tenant compte du contexte, le résultat général peut être qualifié de satisfaisant, même si les objectifs en recettes n'ont pas été atteints. Le département a bien joué son rôle de fournisseur d'informations, ceci tant à l'interne d'Expo.02 que vis-à-vis de l'extérieur. Les priorités fixées par le département, notamment l'accent mis sur la promo-

tion commerciale et médiatique des Events payants, étaient judicieuses, même si la fréquentation n'a pas été à la hauteur des attentes. Ceci dit, la programmation gratuite a fait les frais de ces choix initiaux. De nombreux projets de grande qualité auraient en effet dû bénéficier d'une véritable promotion.

9.11 INFRASTRUCTURES

Introduction

Le Département Opérations regroupait l'ensemble des tâches opérationnelles Events: le suivi de la conception et de la réalisation des infrastructures scéniques; la logistique; la production; l'hébergement et la restauration des artistes et techniciens; les techniques de scènes (sons et lumières); la billetterie, les accréditations... Dans ce rapport, le Département Opérations fait l'objet de deux chapitres distincts: les Infrastructures (9.11.) et la Coordination des Opérations (9.12.). Afin de différencier deux volets touchant aux Infrastructures, le chapitre est scindé en deux parties. La première est consacrée aux lieux scéniques, la seconde aux villages Events.

9.11.1 Lieux scéniques

Objectifs

L'objectif central consistait à garantir des lieux de grande qualité pour les artistes et le confort du public. Les infrastructures devaient permettre la production de spectacles très différents dès lors que la programmation Events s'ouvrait à de multiples formes d'expression artistique.

En automne 1998, seule l'installation de scènes et d'espaces en plein air était annoncée. Le 1er Milestone Expo.01 ne prévoyait aucun lieu fermé, à l'exception de certaines structures existantes dans les villes arteplages (extraits): «Arteplage Bienne: 1 scène couverte modulable, 9000 places; 1 scène couverte, 2000 places; 1 scène à capacité variable. Arteplage Morat: 1 scène couverte, 2000 places. Arteplage Neuchâtel: Patinoire, 6000 places; stade de la Maladière, 12'000 places; 1 scène couverte, 2000 places; 1 scène à capacité variable. Arteplage Yverdon-les-Bains: 1 scène en plein air, espace festivals, 14'000 places; 1 scène couverte, 3000 places; 1 scène à capacité variable.» Le Milestone annonçait aussi pour chaque site un périmètre dévolu aux spectacles aquatiques.

En avril 1999, le Département Events intégrait au projet des lieux scéniques fermés. Trois raisons majeures l'ont encouragé à intégrer des théâtres. La première relevait des conditions météorologiques enregistrées chaque année dans la région des Trois-Lacs entre les mois de mai et octobre – 50 à 60 jours de pluie selon les statistiques. La seconde était liée au concept des Spectacles permanents, qui prévoyait la création d'univers particuliers (Spectacles permanents, 9.7). Enfin, il s'agissait d'assurer ce qu'il convient d'appeler «la lumière contrôlée». Il était indispensable en effet, et ce dans plusieurs domaines de programmation (théâtre, danse...), de garantir les jeux de lumière indispensables à la scénographie d'un spectacle.

En décembre 2000, le concept général Events (version 14.12.2000) annonçait les infrastructures suivantes (extraits): «Les Grandes Scènes, des amphithéâtres couverts d'une capacité d'accueil située entre 2000 et 9000 spectateurs; Les Théâtres, salles fermées pouvant accueillir entre 500 et 1500 spectateurs; Les Scènes en plein air, réservées à des concerts

et animations; Les Décors lacustres, périmètres pour les Spectacles de nuit; Les Piazzas, espaces publics pour le théâtre de rue et certaines manifestations; Les Infrastructures existantes dans les villes hôtes, entre autres, les patinoires (Neuchâtel et Yverdon).»

Stratégie

Dès 1999, deux axes stratégiques sont arrêtés. Le premier concernait les scènes couvertes et les espaces à ciel ouvert, et consistait à garantir un minimum de scènes de différentes tailles pour accueillir des concerts et spectacles, à l'image de ce qui se fait lors des festivals. Le second était d'ériger au minimum deux lieux fermés par site.

En regard de l'évolution des arteploges, ainsi que des négociations internes en matière d'infrastructures, dont la responsabilité incombait à la Direction Technique, le Département Events devait anticiper la réussite des démarches qui seraient entreprises auprès des sponsors pour les Spectacles permanents. Cette anticipation s'est traduite par la demande d'implantation de 16 lieux fermés (black box), soit 4 par site. L'identification et l'aménagement de ces black box ne devaient être définis qu'ultérieurement en fonction des spécificités de leur futur contenu et du type d'audience qu'ils allaient viser.

La quantité, l'aménagement, la grandeur et la capacité d'accueil des infrastructures ont été modifiés régulièrement, et parfois profondément, au cours des différentes étapes vécues dans la phase préparatoire. De 16, le nombre de black box a été ramené à 12, puis à 7.

Activités

Les arteploges comptaient 25 lieux scéniques. Ces lieux scéniques – équipés de locaux techniques et, pour la plupart, de loges – se divisaient en quatre catégories: les lieux fermés (théâtres, clubs, patinoires); les scènes ouvertes, avec ou sans couverts; les espaces publics et les périmètres réservés aux Spectacles de nuit.

A chaque lieu correspondaient un ou plusieurs styles de programmation. Nombre d'infrastructures ont cependant été exploitées en fonction des besoins spécifiques de certains Events, comme les Événements thématiques ou les Journées cantonales, par exemple. Le détail des scènes par arteploges, de leur capacité d'accueil et de leur fonction est annexé au présent rapport (annexe 12, Descriptif des lieux scéniques).

Appréciation générale

En préambule à une critique des lieux scéniques, il convient ici de relever les exigences particulières qu'imposait Expo.02. A l'exception d'une seule construction (Theater Mummenschanz), aucune infrastructure ne devait survivre à Expo.02. En matière d'infrastructures, le monde du spectacle, et plus particulièrement celui des festivals, maîtrise la contrainte imposée par l'éphémère, mais il ne doit jamais la maîtriser sur une période qui excède 10 ou 20 jours. De par la durée d'Expo.02, les Opérations Events devaient donc prévoir des infrastructures certes temporaires, mais s'inscrivant sur un certain long terme. Les scènes devaient en effet traverser trois saisons et supporter une forte pression (technique, public...).

Globalement, les différentes scènes, avec ou sans toit, se sont révélées de bonne qualité technique et d'un esthétisme réussi. La technique de scènes (son et lumière) a été, elle aussi, de très bonne facture. Les artistes ont ainsi pu se produire dans les meilleures conditions possibles.

Deux infrastructures n'ont cependant pas répondu aux attentes: la Scène des Collines et la Scène des Etoiles (Yverdon). Trop haute, la Scène des Collines n'était que partiellement adaptée à la programmation (Musique populaire et humour). Celle des Etoiles souffrait d'un manque d'aménagements dignes de ce nom, qui s'est révélée dommageable tant pour l'ambiance que pour la fréquentation. Un plancher, un décor et un bar ont été installés en cours d'exploitation afin de rendre cette infrastructure plus chaleureuse et plus confortable.

La fonctionnalité des lieux était très inégale à l'ouverture d'Expo.02. Certaines infrastructures, notamment les Clubs Cargo et Mondial, présentaient déjà un aménagement de qualité, tout comme le Théâtre de Gravières (Morat), l'Yverdôme (Yverdon) et le Theater Mummenschanz (Bienne). La situation était un peu moins satisfaisante concernant les scènes ouvertes. Quelques aménagements et améliorations ont pu être vite apportés, si bien que les scènes ont ensuite présenté un très beau visage, notamment grâce à la qualité des équipes techniques des Opérations qui ont proposé à chaque concert de beaux tableaux.

Si la qualité des scènes était bonne, il faut relever que lors de la phase préparatoire, il n'a pas suffisamment été tenu compte du confort qu'il convenait de garantir au public. Pour certaines scènes, l'absence de couverture protégeant les spectateurs des intempéries comme du soleil s'est très vite fait ressentir, tout comme l'absence de débit de boissons à proximité de la Hauptbühne (Bienne) et de la Scène des Etoiles (Yverdon). Plusieurs améliorations ont dès lors été apportées au cours des premières semaines d'exploitation (parasols, chaises, bancs...).

Par ailleurs, l'acoustique de la Tente Centenaire (Morat) a dû être améliorée juste avant le début de l'exploitation. Les toutes premières répétitions qui s'y sont tenues avaient en effet démontré la faiblesse de l'infrastructure dans ce domaine. Enfin, le Théâtre des Roseaux a été doté d'un plancher et d'un foyer. La construction de ce théâtre souffrait d'un autre mal: l'isolation sonore.

Expo.02 s'est souciée, à juste titre, des nuisances que pouvait provoquer l'activité d'une infrastructure sur l'autre en raison du voisinage immédiat des constructions (pavillons et scènes). Elle n'a cependant pas tenu compte des nuisances sonores que pouvaient provoquer les intempéries. Les représentations au Théâtre des Roseaux pouvaient en effet être menacées par les fortes pluies estivales (orages), en raison d'une isolation précaire du toit. Fort heureusement, peu de spectacles ont connu ce genre de problèmes.

Par rapport aux objectifs initiaux et évolutifs, le nombre de lieux scéniques peut être estimé comme suffisant, principalement en ce qui concerne les scènes ouvertes. Ceci dit, la Scène de la Passerelle (Neuchâtel), dont l'abandon avait d'ailleurs été évoqué, n'était pas forcément nécessaire. La programmation qui s'y est tenue aurait en effet pu aussi bien s'installer sur la Grande Scène. Ceci aurait peut-être permis une meilleure utilisation de la Patinoire du Littoral.

Le constat est le même pour Yverdon, où la Scène des Etoiles aurait pu accueillir les concerts de Musique populaire présentés sur la Scène des Collines, pour autant toutefois qu'une petite scène d'humour, à l'image de celle des Galets (Neuchâtel), ait été construite. Le concept Events prévoyait en fait une telle scène à Yverdon (Scène du Lac). Celle-ci a été retirée, et le budget de construction transféré à la programmation.

En ce qui concerne les lieux fermés, il a manqué de manière évidente un club à Bienne. A Yverdon, le manque de lieux fermés a été compensé par l'utilisation de la patinoire, transformée en un théâtre avec un grand foyer pouvant accueillir certaines animations.

Conclusion

La conduite du projet des lieux scéniques s'est révélée délicate. Elle a souffert de la politique initiale de financement des Events. L'obligation de financer les projets de Spectacles permanents par des sponsors a en effet empêché de sécuriser les installations. Ceci a provoqué une situation de blocage entre la Direction technique et le Département Events. La première voulait connaître le futur contenu des infrastructures avant d'accepter leur implantation, alors que le second en cherchait le financement.

Les délais fixés étaient en adéquation avec les négociations, forcément longues, qui s'engageaient avec des sponsors potentiels. Ceux-ci ne pouvaient accepter de bourse délier sans demander des précisions quant aux contre-prestations qu'Expo.02 étaient à même de leur proposer.

Cette situation de blocage a généré d'importantes tensions. Celles-ci étaient accentuées en raison de la position particulière dans laquelle se trouvaient les interlocuteurs Events. Ceux-ci étaient très souvent confrontés à des représentants de différentes directions sans se trouver, d'un point de vue structurel, au même niveau qu'eux.

Trois responsables successifs des Opérations Events ont ainsi démissionné, fatigués, voire déprimés par les remises en question incessantes de leurs choix. Un problème de reconnaissance des compétences était patent.

La non sécurisation des lieux scéniques a parfois eu de très importantes répercussions sur la programmation. Un exemple illustre bien ce propos, celui de Das Zelt. A l'origine, l'artelage de Bienne devait comprendre une scène sur le lac. Ce projet a été abandonné et l'économie réalisée (500'000 francs) devait permettre de financer une grande tente, dont l'implantation a été inscrite au programme en juillet 2001, mais jamais confirmée.

En décembre, le Comité directeur d'Expo.02 acceptait cette infrastructure pour autant que son financement soit assuré par des tiers. Un consortium s'est alors engagé, mais très vite deux des partenaires impliqués se sont retirés, laissant une société formée pour l'occasion mener le projet à son terme. Les trop courts délais et la relative inexpérience des promoteurs pour un projet de cette ambition (trois tentes avec spectacles, réceptions et restauration) ont généré passablement de tensions. L'opération s'est soldée par un bilan financier déficitaire.

9.11.2 Villages Events

Objectifs

L'organisation d'un festival, quel qu'il soit, nécessite la mise en place d'une structure comprenant tous les services nécessaires à l'accueil des artistes et accompagnants (techniciens, agents...), à la gestion administrative et à la conduite des opérations techniques. Cet aspect prenait une ampleur considérable dans le cadre des Events d'Expo.02, puisque plus de 45'000 participants étaient attendus. L'objectif central consistait à recevoir les artistes et techniciens dans les meilleures conditions possibles. Il ne s'agissait donc pas de mettre en place uniquement une structure d'accueil, mais aussi des infrastructures (bureaux, loges, restauration...).

A l'origine du projet, il était question de créer également un ou deux villages pour loger tous les artistes vu la faible capacité hôtelière de la région des Trois-Lacs. Trop onéreux, ce projet qui prenait exemple sur le principe du Village olympique a cependant été très vite abandonné.

Stratégie

De par la configuration d'Expo.02, il était inimaginable d'envisager une structure centralisée pour gérer les différents services opérationnels. Compte tenu de la distance entre les quatre arteplices, ainsi que les particularités de chacun d'eux, dans l'aménagement comme dans le fonctionnement, il était primordial de prévoir une structure et des infrastructures Events sur chaque site. Ceci non seulement pour assurer le meilleur accueil possible aux artistes, mais aussi pour que le secteur opérationnel Events soit en permanence en phase avec le pilotage général de chaque arteplice.

Seule l'ouverture d'un secteur Events sur chaque site était une solution satisfaisante pour recevoir les artistes et techniciens. Le concept de Village Events consistait à délimiter un espace restant inaccessible au public. Celui-ci devait comprendre des bureaux, des loges en compléments à celles des lieux scéniques, un ou des locaux de répétitions et un restaurant. Une cellule administrative devait être prévue pour chaque Village, notamment pour la gestion du personnel, de la production, de la logistique, de la technique et des finances propres au bon déroulement de l'activité (Opérations, 9.12.).

Activités

Un Village Events a été ouvert sur chaque arteplice. Il comprenait des bureaux, des loges, des sanitaires et un restaurant. A noter que les loges faisaient parfois office aussi de local de répétition, notamment pour les Little Dreams (théâtre de rue). Les infrastructures ont donné entière satisfaction, elles ont permis une coordination efficace des activités liées au spectacle.

Appréciation générale

De manière générale, l'expérience vécue a démontré le caractère indispensable des Villages Events. Revues et adaptées plusieurs fois en fonction de la programmation, ces infrastructures ont parfaitement joué leur rôle. Il convient aussi d'ajouter que le Village Events a contribué à la création d'un esprit d'équipe et à l'ambiance générale au sein des Events.

9.12 OPÉRATIONS

Introduction

Le secteur des Opérations couvrait un vaste champ d'activités. Celui-ci s'étendait des tâches sur site inhérentes au fonctionnement d'un festival (accueil, production, administration, technique, logistique, accréditations, sécurité, catering...) à la gestion de la billetterie Events et à celle des Private Events (événements privés organisés dans les infrastructures Events). Les Opérations comprenaient une cellule de pilotage, basée au bureau situé en ville de Neuchâtel, ainsi qu'une équipe sur chacun des quatre arteplices. Pour faciliter la lecture rétrospective des activités opérationnelles, trois sous-chapitres sont proposés ci-après: Opérations centrales; Technique et logistique; Coordination des opérations.

9.12.1 Opérations centrales

Billetterie

Objectif

Un certain nombre d'événements (Ticketed Events) faisant l'objet d'un billet d'accès spécifique, la cellule devait gérer la capacité d'accueil du lieu scénique, dont la configuration pouvait changer d'un spectacle à l'autre. Il s'agissait également de gérer les contingents particuliers, comme les accréditations médias et les invitations.

Stratégie

La gestion de la billetterie étant complexe, et nécessitant bien sûr des points de vente partout en Suisse, la stratégie a consisté à travailler directement avec la société TicketCorner, qui se chargeait déjà de la vente des billets Expo.02. L'accord conclu entre Expo.02 et TicketCorner a permis aux Events d'avoir accès au système informatique de ladite société.

Activités

Les billets des spectacles étaient vendus par TicketCorner, mais les invitations et les accréditations étaient directement émises par les Events sur la base de contingents fixés par la Direction Events pour chaque spectacle. Afin de garantir une certaine souplesse pour la gestion des demandes de dernières minutes, chaque infrastructure scénique comprenait un point de vente, alors que les équipes Opérations des arteplices avaient la possibilité d'imprimer des tickets.

Appréciation générale

L'activité de billetterie s'est déroulée sans aucun problème, sauf au tout début de l'exploitation. Il fallait en effet intégrer dans le système informatique de TicketCorner toutes les configurations d'aménagement possibles pour chaque lieu scénique, ce qui n'a pas pu se faire dans des délais corrects en raison du retard pris dans l'établissement des plans définitifs des infrastructures.

Les retards pris dans la programmation ont eux aussi, mais dans une moindre mesure, contribué au fait qu'il n'a pas été possible d'anticiper dans les meilleures conditions la gestion des différents contingents. La très dense programmation des premières semaines a par ailleurs provoqué une surcharge de travail pour la cellule. Celle-ci a toutefois pu prendre rapidement un rythme de croisière. Les tâches ont alors été assumées de façon optimale.

Private Events

Objectifs

L'attrait supposé d'Expo.02 n'a pas été retenu uniquement en termes de visiteurs. Il paraissait probable que des sociétés, entreprises ou groupes associatifs allaient montrer un intérêt pour organiser des événements privés dans les infrastructures fermées des arteplices. Les lieux scéniques pouvaient dès lors être mis à disposition, tout comme certains pavillons d'exposition. Un objectif initial en recettes avait été fixé à 2 millions de francs. Après d'intenses démarches de recherche, il est apparu que le budget en recettes était trop élevé. Les projections en rentrées financières ont alors été arrêtées à moins de un million de francs (printemps 2002).

Stratégie

Il convenait de créer une cellule Private Events afin d'entamer les démarches spécifiques auprès du secteur privé. Cette cellule devait bien sûr faire le lien avec les Opérations afin de dégager les disponibilités des infrastructures selon le calendrier de la programmation Events. Cette cellule, centralisée au back office, devait non seulement entreprendre les démarches, mais aussi assumer la gestion des Private Events en collaboration avec les équipes Opérations on site.

Activités

Près de cinquante Private Events (47), correspondant à 95 jours d'exploitation, ont été organisés dans les infrastructures scéniques, notamment au Cargo et au Théâtre des Roseaux (Neuchâtel). Certains d'entre eux ont été mis sur pied juste avant l'exploitation, d'autres l'ont été en dehors du périmètre d'Expo.02, mais en collaboration avec la cellule Private Events de la Direction Events. Les événements privés ont généré un chiffre d'affaires de 1,1 million de francs, pour une marge nette de 705'000 francs.

Appréciation générale

De très nombreux contacts ont été pris lors de la phase préparatoire dans le but de proposer les infrastructures fermées pour l'organisation de Privat Events. L'abandon progressif de plusieurs lieux fermés au cours de l'année 2001 a cependant limité les possibilités de concrétisation de ces contacts. Ceci dit, les Private Events n'ont pas atteint l'objectif initial. En effet, les infrastructures fermées finalement aménagées sur les sites auraient peut-être permis un plus grand développement de ce secteur. Les disponibilités des lieux, notamment de l'Yverdôme, à Yverdon, et du Théâtre des Roseaux, à Neuchâtel, auraient en effet dû être plus largement exploitées. Malgré le potentiel, l'investissement en temps et en argent dans ce secteur s'est révélé sans commune mesure avec les résultats en recettes. Si c'était à refaire, il vaudrait sans doute mieux renoncer à proposer des Private Events ou alors seulement dans des lieux spécifiquement aménagés.

Catering

Objectifs

Directement lié à la création des Villages Events (voir 9.11.), le catering devait permettre la restauration on site des artistes, des techniciens, ainsi que du personnel Events. Il s'agissait de pouvoir garantir un service de qualité aux heures de repas habituelles ou à des horaires définis par ceux des spectacles.

Stratégie

Il convenait d'externaliser la gestion du catering, la Direction Events ne disposant ni des moyens ni des compétences pour créer des équipes de cuisine pour un tel service. Pour l'artéplage d'Yverdon-les-Bains, la proximité entre le Village Events et le Club Mondial a permis de trouver un accord avec les gérants de la cuisine du club afin que ceux-ci se chargent également du catering Events. Pour les trois autres sites, un contrat a été signé entre Expo.02 et une société de catering zurichoise. A Yverdon, une tente a été dressée à côté du Mondial afin de créer le restaurant. A Morat, Neuchâtel et Bienne, la Direction Events a mis des locaux à disposition du prestataire. L'équipement des cuisines revenait donc à la société.

Appréciation générale

L'exploitation des restaurants n'a posé aucun problème majeur. La qualité du catering a été bonne à Yverdon, mais jugée moyenne, voire très moyenne sur les trois autres arteplices. De manière générale, les relations avec la société mandatée ont été très difficiles. Malgré de nombreuses séances et/ou interventions de la Direction Events, aucune amélioration réelle n'a pu être apportée à la qualité des repas servis. L'expérience a démontré que traiter avec une société aussi éloignée du site d'exploitation (la nourriture était quotidiennement acheminée depuis Zurich) était une erreur. Il aurait été préférable de travailler avec des traiteurs de la région des Trois-Lacs.

Ceci dit, il convient de relever ici l'échec enregistré par l'appel d'offres lancé par la Direction Events pour la gestion de ces restaurants. Diverses raisons peuvent expliquer cet échec, et notamment la difficulté de devoir évaluer un volume de repas lié à un nombre de participants qu'il n'était que très difficilement possible d'arrêter tant que les infrastructures Events n'étaient pas sécurisées et la programmation confirmée.

Toujours est-il qu'au final le contrat signé avec la société mandatée l'a été dans des conditions alors moins favorables pour Expo.02 (délais extrêmement serrés). Le traiteur a exigé finalement un chiffre d'affaires minimum garanti, ce qui ne l'a peut-être pas vraiment encouragé à favoriser la qualité des repas servis.

9.12.2 Technique et logistique

Technique de scène

Sonorisation et lumières

Effectués dans des délais très courts en raison, notamment, de la sécurisation tardive des lieux scéniques, les appels d'offre ont été envoyés aux entreprises à la fin du mois de février 2002. Toutefois, plus de 35 sociétés ont répondu en détail. Les entreprises sélectionnées ont toutes été à la hauteur des attentes de la Direction Events, tant en ce qui concerne le personnel que le matériel.

La technique de sonorisation a été utilisée pour les concerts, parfois de musique folklorique, parfois de musique actuelle. Le contrôle des décibels a été effectué sur chaque arteplice, tant par les équipes Events que par les autorités cantonales de surveillance. Quelques excès ont dû être maîtrisés, mais sans dépassement répréhensible. Des demandes de dérogation ont été faites lorsque les groupes ne pouvaient se tenir aux 93 décibels de base. Les autorisations ont été reçues et les spectacles se sont déroulés conformément aux attentes de toutes les parties. Relevons que le personnel technique Events a sans cesse cherché à rester en dessous des limites légales. Près de 200'000 paires de tampons de protection auriculaire ont été distribués au cours d'Expo.02.

Back-line, instruments divers

Tout un matériel de scène, tel qu'amplificateurs, synthétiseurs ou batteries, a été loué, selon les besoins, pour la durée de la manifestation ou pour des spectacles ponctuels. Tout ce matériel de qualité et sophistiqué a fonctionné à la satisfaction des responsables techniques et des artistes. A la demande de la Direction Events, un collaborateur spécialisé de l'entreprise de back-line a été affecté à Expo.02 pendant toute la durée

de l'exploitation. Des contrôles de qualité, entrepris avant le début de la manifestation, ont tous montré la parfaite conformité des installations, notamment en regard des mesures de sécurité.

Logistique

Sécurité

Les questions de sécurité ont été traitées selon quatre axes, et ceci en collaboration avec la Direction Exploitation et les Services de sécurité d'Expo.02.

Le premier axe concernait les badges d'accès et la billetterie. Ce volet a finalement été entièrement géré par la Direction Events. Le deuxième axe relevait des accès Backstage, soit les espaces et les locaux situés derrière les scènes. Ce domaine a été défini par un concept pratique et bien exploité, agréé par les Services de sécurité et par les Events. Le fonctionnement de ces espaces (Village Events et arrière-scènes) et des règles d'accès ont été respectés sans problème.

Le troisième axe de sécurité avait trait aux coffres-forts installés sur chaque artepilage et au bureau central situé en ville de Neuchâtel. Placés sous alarme électronique, ces coffres ont permis une gestion optimale du flux d'argent, notamment dans le cadre des cachets versés aux artistes directement sur les sites. Enfin, le quatrième axe concernait les contrôles d'accès aux représentations payantes. Ces contrôles ont été effectués par des entreprises spécialisées, ceci en collaboration avec les services de sécurité d'Expo.02. A part quelques bousculades lors des soirs de très grande affluence, aucun problème n'a d'ailleurs été relevé.

Nettoyages

Un concept de nettoyage propre aux Events pour les parties Backstage et scènes a été établi, ceci afin d'optimiser la planification et de respecter les objectifs budgétaires dans ce domaine. De petites équipes de nettoyage ont ainsi été engagées, par site et à temps partiel, pour les Villages Events, ainsi que pour certains lieux scéniques (Patinoire du Littoral et Yverdôme). Il faut noter que cette façon de faire a permis de sensibles économies.

Transports

Ce volet comprenait deux dossiers: les parkings pour les artistes, les véhicules Expo.02 et le matériel. La question du parking a été bien gérée dans tous les cas, avec plus ou moins de facilité. Les places de parc Events étaient rares et fortement sollicitées. Concernant les véhicules de transport, le bus à gaz Expo.02 a probablement été moins utilisé que prévu initialement. Deux camions ont par ailleurs été loués pour l'ensemble de la période d'exploitation. Ces deux véhicules ont été utilisés alternativement par les Events des quatre artepilages.

Signalétique

Ce dossier s'est avéré complexe et difficile à gérer. L'information au public n'a pas donné entière satisfaction. L'application du concept de base, proposé par la Direction technique, s'est réalisée tardivement. Il a fallu prendre des mesures d'urgence pour une amélioration, elle non plus pas entièrement satisfaisante. Les informations étaient en effet difficiles à décrypter pour le public, sans doute en raison d'un concept insuffisant pour la communication de 90 spectacles par jour en moyenne. Il convient cependant aussi de relever qu'une programmation parfois tardive n'a pas contribué à améliorer l'information aux visiteurs.

9.12.3 Coordination des opérations

Stratégie

L'éclatement des sites obligeait la Direction Events à constituer une équipe propre à chaque arteplage afin d'assumer l'ensemble des activités opérationnelles liées à l'exploitation. Aux tâches déjà évoquées ci-dessus (logistique, technique de scène, administration, informatique...), s'ajoutaient celles liées à la production, à l'approvisionnement en énergie, à l'aménagement des locaux (loges, bureaux...) et des scènes (matériel technique, décorations...), ainsi qu'à la représentation Events au sein de l'organisation centrale d'Expo.02.

Les équipes Opérations Events ont bénéficié d'une large autonomie, à la fois dans le recrutement des collaborateurs et dans la conduite des activités. L'objectif était de permettre aux responsables Events de chaque arteplage de constituer leurs équipes afin que celles-ci soient les plus efficaces possible. L'ensemble des Opérations restait cependant sous la responsabilité du chef du Département, auquel incombait aussi la maîtrise du budget.

Activités

L'accueil, l'hébergement, la production, les interventions techniques, les aménagements des scènes et des locaux sont autant de tâches qui ont été assumées par les équipes opérationnelles sans aucun problème majeur. Le retard pris dans l'aménagement des infrastructures a nécessité un certain nombre de corrections dès les premiers jours d'exploitation, notamment pour des aspects techniques et de décoration. Ceci n'a provoqué aucune interférence sur le déroulement des animations culturelles. L'ensemble des activités a été assumé de manière optimale.

Appréciation générale

L'activité des équipes Opérations sur site s'est très bien déroulée. La présence dans ces groupes de représentants des secteurs Events centralisés a permis la résolution rapide de la plupart des problèmes rencontrés, tous mineurs à vrai dire, dans le fonctionnement quotidien des Opérations. Par ailleurs, la collaboration entre les équipes Events et les autres secteurs d'Expo.02 a été constructive. Dès l'inauguration de la manifestation, la confiance est allée grandissante sur chaque site, et les responsables Events ont tous évoqué le fait que la réalité du terrain y a largement contribué, notamment par le biais des réunions quotidiennes du CCA (Conduite centrale de l'arteplage).

L'autonomie accordée aux équipes Opérations par la Direction Events s'est donc révélée judicieuse en ce qui concerne la conduite générale des arteplages. Elle aura toutefois généré un certain nombre de tensions à l'intérieur même des Events. Cette indépendance a effectivement donné naissance à quatre entités dont le fonctionnement différait de manière plus ou moins marquée selon les activités.

Il appartenait bien sûr au responsable du Département Opérations de veiller à l'établissement d'une démarche commune pour tous les sites, mais les nombreux changements à ce poste – trois responsables successifs ont démissionné entre 2000 et fin 2001 –, ainsi que les nombreuses autres tâches liées à cette fonction ont encouragé chaque responsable d'équipe opérationnelle à appliquer son propre mode de fonctionnement et de gestion.

Les particularités rencontrées ici et là dans l'approche du travail n'étaient cependant pas uniquement liées à l'organisation en tant que telle, mais également à des «cultures» de management divergentes selon la personnalité du responsable sur site ou selon que le processus de recrutement se soit traduit par l'engagement de mandataires – nombreux à Bienne et Morat – ou par un mode d'engagement par individus, surtout à Neuchâtel et à Yverdon.

Cette multiplicité des modes de fonctionnement n'a guère facilité la tâche des programmeurs, notamment. La plupart de ceux-ci travaillaient en effet sur tous les sites, si bien qu'il ne leur était pas forcément aisé de passer d'une organisation à une autre. Il importe néanmoins de souligner que la relation entre la programmation et les opérations est souvent source de tensions dans n'importe quel festival ou manifestation culturelle.

A Expo.02, cette relation entre programmation et opération a pris une dimension particulière de par le nombre très important des programmeurs, qui représentaient par ailleurs une grande diversité de genres artistiques. Il est d'ailleurs ressorti de l'expérience que la structure opérationnelle sur site manquait d'un collaborateur dont le cahier des charges aurait compris essentiellement la coordination de la programmation. Ces collaborateurs auraient pu «guider» les programmeurs en fonction des particularités de «leur» ardeur et du public, notamment en soirée puisqu'il s'agissait essentiellement d'un public local et donc fidèle. Malgré ces quelques bémols quant à l'organisation Events, il faut relever que les activités opérationnelles des Events ont été assurées de manière très professionnelle. Aucun problème perceptible par le public, ni aucun accident n'a en effet été enregistré. Ce qui peut être véritablement considéré comme un exploit en tenant compte du nombre d'animations culturelles proposées et de la durée d'exploitation d'Expo.02. De plus, il faut encore relever la rapidité de réactions dont ont fait preuve ces équipes lorsqu'il s'est agi d'améliorer les infrastructures en cours d'exploitation pour le confort des visiteurs.

Daniel Rossellat, directeur Events

