

Structuration et professionnalisation de l'industrie musicale togolaise : proposition d'un référentiel de gestion des talents adapté au contexte local

Présenté par

Essodibèrim NAMESSI

pour l'obtention du Master en Développement de l'Université Senghor

Département Culture

Spécialité Management des Entreprises Culturelles

Directeur de mémoire : Docteur Jean-Luc Gbati SONHAYE

05 octobre 2025

Devant le jury composé de :

Dr. Jacob Yarassoula YARABATIOULA	Président
Maître de conférences à l'Université Joseph Ki Zerbo	
Dr. Ribio NZEZA BUNKETI BUSE	Examineur
Directeur du département culture à l'Université Senghor à Alexandrie	
Dr. Jean-Luc Gbati SONHAYE	Examineur
Enseignant à l'Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB)	

Remerciements

J'aimerais exprimer toute ma reconnaissance à l'Université Senghor à Alexandrie, avec tout son personnel administratif et technique dirigé par les mains de son Recteur le **Pr. Thierry VERDEL** pour ces deux années d'accompagnement et d'orientation.

A notre Directeur de Département le **Dr. Ribio NZEZA BUNKETI BUSE**, qui a déclaré en chacun de nous nos talents et nous a offert les opportunités pour les développés.

Ma profonde gratitude au **Dr. Jean-Luc Gbati SONHAYE**, pour sa disponibilité, sa patience et pour tous les précieux conseils.

A **Mr Nicolas -Etienne SOHOU N'GANI**, Président de Art, Culture et Développement du Sud. Je tiens à vous exprimer toute ma gratitude pour l'accueil, la confiance, le soutien et surtout pour le privilège et l'expérience d'une valeur incommensurable que vous m'avez offert durant tout mon stage.

Merci à ma famille

Merci à tous mes frères et sœurs du Département jaune.

Merci à la communauté togolaise de la 19^{ème} promotion de l'Université Senghor.

Merci à toute la communauté senghorienne en générale et ceux qui de près ou de loin ont contribué à ce travail.

Dédicace

A Ma mère KATCHI Akoua Esoham, Puisses-tu recevoir ce travail en guise de reconnaissance pour tout ton sacrifice.

Résumé

La scène musicale togolaise est en plein essor grâce à une jeunesse audacieuse et créative. Le numérique a également joué un rôle clé en permettant à de nouveaux artistes de fusionner les sonorités traditionnelles et modernes et de se faire un nom sur les scènes locales et internationales. Pourtant, derrière cette vitalité artistique se cache une réalité plus complexe. C'est un secteur encore largement informel, peu structuré, dans lequel les artistes ne construisent leur carrière sans repères clairs ni aucun accompagnement professionnel. Ils ont rarement droit à de la reconnaissance institutionnelle.

C'est à partir de cette observation que j'ai bâti mon projet professionnel et académique. L'objectif est de créer un cadre de gestion des talents adapté à la réalité togolaise. Ce mémoire s'inscrit dans une démarche axée sur les solutions pour passer d'une industrie musicale intuitive à une filière structurée, équitable et durable. En effectuant une étude de terrain et en menant des entretiens, j'ai pu analyser les attentes des artistes, les obstacles à leur professionnalisation et les leviers potentiels pour structurer leur parcours en me comparant à des modèles internationaux.

Le numérique offre des opportunités inédites en matière de création, de diffusion et de visibilité. Toutefois, il ne permet pas, à lui seul, de garantir des carrières viables. En effet, la piraterie, l'absence de contrats formels, le manque de formation et l'accès limité au financement freinent considérablement le développement du secteur. Par conséquent, le référentiel proposé comprend des outils concrets : cartographie des compétences, incubateurs musicaux, grilles d'évaluation, accompagnement juridique et artistique, plateforme numérique. Il est fondé sur les principes d'inclusion, de professionnalisation, de valorisation culturelle et de durabilité.

L'objectif est clair : faire de l'industrie musicale un levier stratégique pour le développement culturel et économique du Togo. En effet, la musique n'est pas seulement un art, mais elle est également un vecteur de cohésion, d'identité et de croissance. Pour ce faire, il faut structurer les carrières, valoriser les compétences et renforcer les droits des artistes. C'est ainsi qu'une industrie musicale togolaise forte, rayonnante et durable sera possible.

Mots-clefs

Gestion de talent, Référentiel, Industrie musicale, Politique culturelle, Togo.

Abstract

The Togolese music scene is booming thanks to a bold and creative youth. Digital technology has also played a key role in enabling new artists to fuse traditional and modern sounds and make a name for themselves on local and international stages. However, behind this artistic vitality lies a more complex reality. It is still a largely informal, unstructured sector, in which artists build their careers without clear guidelines or professional support. They rarely receive institutional recognition.

It is through this observation that I have built my professional and academic project. The aim is to create a talent management framework adapted to the Togolese reality. This thesis is part of a solution-oriented approach to move from an intuitive music industry to a structured, equitable, and sustainable sector. By conducting field research and interviews, I was able to analyse artists' expectations, the obstacles to their professionalization, and the potential levers for structuring their careers by comparing them to international models.

Digital technology offers extraordinary opportunities for creation, distribution, and visibility. However, it alone cannot guarantee viable careers. Indeed, piracy, the absence of formal contracts, lack of training, and limited access to financing significantly hinder the sector's development. Consequently, the proposed framework includes concrete tools: skills mapping, music incubators, evaluation grids, legal and artistic support, and a digital platform. It is based on the principles of inclusion, professionalization, cultural promotion, and sustainability.

The objective is clear: to make the music industry a strategic lever for Togo's cultural and economic development. Indeed, music is not only an art form, but also a vehicle for cohesion, identity, and growth. To achieve this, careers must be structured, skills promoted, and artists' rights strengthened. This is how a strong, vibrant, and sustainable Togolese music industry will be possible.

Keywords

Talent management, Reference framework, Music industry, Cultural policy, Togo.

Liste des sigles et acronymes

- AFD : Agence Française de Développement
- ATM : Association Togolaise des Métiers de la Musique
- BUTODRA : Bureau Togolais des Droits d’Auteur
- CD : Disque Compact
- FTM : Fédération Togolaise de Musique
- ICC : Industries Culturelles et créatives
- IC : Industries Culturelles
- OIF : Organisation Internationale de la Francophonie
- PIB : Produit Intérieur Brut
- PPTD : Programme Pays du Travail Décent
- SICA : Salon International du Cinéma Africain
- SIP : Syndicat des Industriels du Phonogramme
- UNESCO : United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
(Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture)

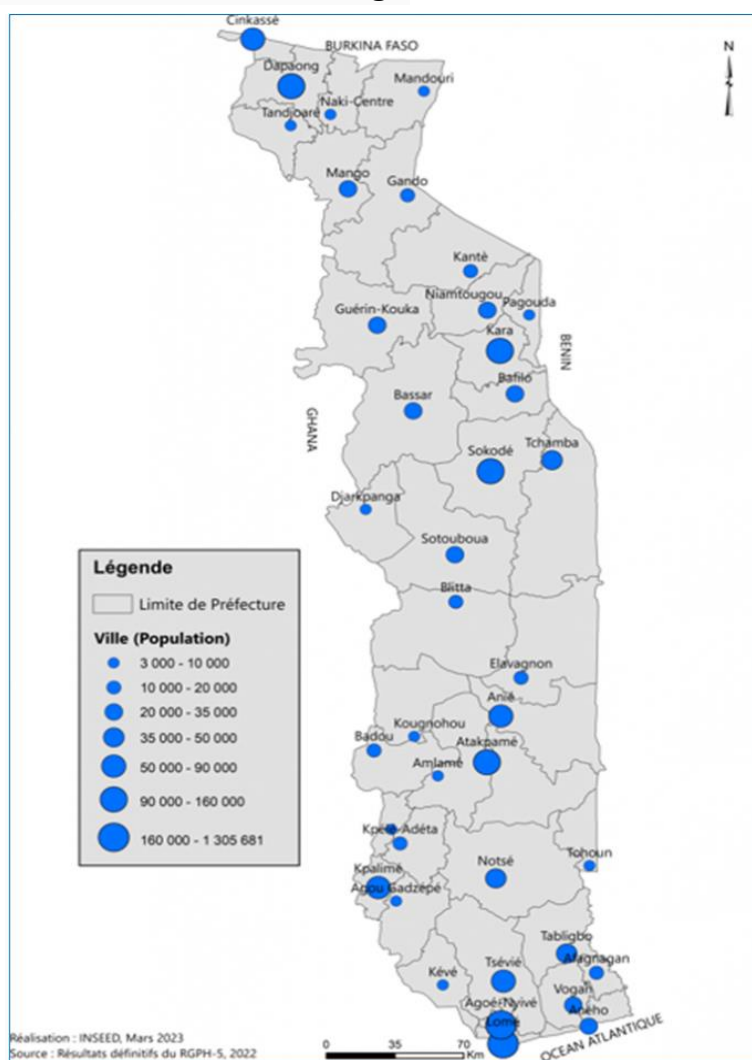
Table des matières

Remerciements	i
Dédicace.....	ii
Résumé	iii
Liste des sigles et acronymes	v
Introduction	1
Chapitre 1 : Problématique, questions, objectifs et hypothèses de recherche	4
1.1. Problématique	4
1.2. Questions de recherche	7
1.2.1. Question principale	7
1.2.2. Questions secondaires	7
1.3. Objectifs de recherche	7
1.3.1. Objectif principal	7
1.3.2. Objectifs secondaires	7
1.4. Hypothèses	8
1.4.1. Hypothèse principale	8
1.4.2. Hypothèses secondaires	8
1.5. Les résultats attendus	8
Chapitre 2 : Cadre conceptuel et théorique	9
2.1. Analyse de l'industrie musicale togolaise	9
2.1.1. La politique relative au secteur musical togolais.....	9
2.1.2. L'offre musicale.....	11
2.2. Cadre conceptuel : essai de définition.....	14
2.2.1. Comprendre les fondements de la notion de talent.....	14
2.2.1.1. Théories clés de la gestion stratégique des talents	14
2.2.2. L'industrie musicale	17
2.2.3. La chaîne de valeur dans l'industrie musicale	19
2.2.4. L'apport des écrits sur l'industrie musicale	21
2.3. Vers un travail décent dans le secteur culturel au Togo.....	23

2.4. Enjeux et contraintes de développement de la gestion de talent dans l'industrie musicale togolaise	25
2.4.1. Accès au financement	25
2.4.2. Faible encadrement professionnel et absence de structuration des carrières	25
2.4.3. Faible offre de formation ou de résidences	26
2.4.4. La piraterie	26
2.5. Comparaison avec les industries musicales en Afrique de l'Ouest	27
2.5.1. L'industrie musicale en Côte d'Ivoire	27
2.5.2. L'industrie musicale au Mali	28
2.5.3. L'industrie musicale au Sénégal.....	30
2.6. L'impact du numérique sur l'industrie musicale togolaise	31
Chapitre 3 : Méthodologie de la recherche, l'expérience de stage et la présentation de résultat.....	32
3.1. Les outils de recherche utilisés et les instruments de traitement	32
3.1.1. La recherche documentaire.....	32
3.1.2. L'observation directe	33
3.1.3. L'enquête de terrain.....	33
3.1.4. Les instruments de traitement	34
3.2. L'expérience de stage et son apport à la mise en œuvre du projet professionnel	34
3.2.1. Présentation de la structure d'accueil	34
3.2.2. Les acquis professionnels	35
3.2.3. Limite de la méthodologie.....	36
3.3. Présentation des résultats et vérification des hypothèses.....	37
3.3.1. L'industrie musicale est un élément fondamental pour le développement culturel et socio-économique au Togo	37
3.3.2. Le mode actuel de repérage et d'accompagnement des artistes dans l'industrie musicale au Togo	39
3.3.3. Les conditions socio-économiques précaires (revenus instables, manques d'accès au financement et à la formation)	40
3.3.4. L'adaptation de référentiels internationaux de gestion de talent, contextualisés aux réalités culturelles togolaises.....	43
3.3.5. Vérification des hypothèses	44

3.3.6. Discussion des résultats	46
Chapitre 4 : Proposition de référentiel pour la gestion de talent.....	47
4.1. Contexte et justification	47
4.1.1. Contexte	47
4.1.2. Justification	47
4.2. Objectif du référentiel.....	48
4.2.1. Objectif général.....	48
4.2.2. Objectifs spécifiques	48
4.3. Principes directeurs	48
4.4. Les axes stratégiques	49
4.5. Acteurs clés.....	50
4.6. Outils et mécanisme	50
4.7. Modalités de mise en œuvre.....	51
4.8. Résultats attendus	53
4.9. Méthodologie de construction du référentiel	54
4.10. Cadre logique.....	55
4.11. Le Plan d'action.....	57
4.12. Impact du référentiel et l'analyse des risques	59
4.12.1. Impacts	59
4.12.2. Analyse des risques et mesures d'atténuation.....	59
4.13. Budget prévisionnel	60
Conclusion.....	61
Références bibliographiques	63
Liste des tableaux.....	69
Liste des illustrations	69
Glossaire.....	70
Annexe 1 : Questionnaire (Google forms) N°1	I
Annexe 2 : liste des personnes interviewées.....	V
Annexe 3 :	VI
Contrat de collaboration artistique	VII

Figure 1 : Carte administrative du Togo



Source : Rapport final du 5^e Recensement Général de la Population et de l'Habitat

Le Togo est un pays de l'Afrique de l'Ouest, (Figure 1) qui a une superficie de 56.600 km². Il s'étend du 6^e au 11^e degré de latitude nord et entre 0° et 1°6' de longitude Est. Avec une population estimée à 8.095.498 d'habitants¹, le Togo est limité au nord par le Burkina Faso, au sud par le golfe de Guinée, à l'ouest par le Ghana et à l'est par le Bénin. Il est divisé en 5 régions économiques, 39 préfectures et 117 communes dont la commune des Lacs 1 sur qui portent nos travaux dans le cadre de cette étude.

¹ 5^e Recensement Général de la Population et de l'Habitat (2022) <https://inseed.tg/resultats-definitifs-du-rgph-5-novembre-2022/>

Introduction

L'histoire de la musique togolaise s'inscrit dans le sillage de l'indépendance du pays en 1960.

Le Togo regorge une diversité culturelle que ce soit dans le domaine du théâtre, de l'humour, du cinéma, de la danse et même de la musique. Le secteur culturel constitue une dimension fondamentale pour le développement économique des pays africains². Comme le disait Frank Penna dans les années 2000, « l'industrie musicale est un secteur très dynamique et un réel facteur de développement ».³

La conscience politique du rôle de la culture dans le processus de développement n'a jamais été suivie dans la pratique par la mise en place de mécanismes réels pour faire progresser le secteur culturel en général et la musique en particulier. L'industrie musicale a été choisie parce que, malgré les défis liés à la création de nouvelles formes d'expression culturelle, la musique est devenue la force dominante grâce à sa présence sur scène.

Le pays a des artistes talentueux comme Bella Bellow dont la voix puissante et les textes poétiques ont marqué l'imaginaire collectif. Sa participation au festival mondial des arts nègres à Dakar en 1966, puis à l'Olympia de Paris en 1969 a fait d'elle une ambassadrice de la culture togolaise sur la scène internationale. Durant les années 1960 à 1970, la musique togolaise mêle des rythmes traditionnels (agbadja, akpessa, kpanlogo) tout en intégrant des influences afro-cubaines, high-life et soul. Des artistes comme Akofa Akoussah, Afia Mala, Jimi Hope ou King Mensah émergent et contribuent à forger une identité musicale nationale. Mais si la filière industrielle de la musique en Afrique semble pouvoir représenter un facteur de développement⁴, elle est confrontée malheureusement à de nombreux obstacles comme des conditions de travail et sociales précaires des acteurs qui ralentissent son développement. Manda Tchebwa, chercheur en musicographie affirmait qu'en « *En Afrique, comme partout ailleurs, la musique constitue pour chaque corps social une "carte d'identité" sonore, dont la lecture permet d'identifier le pays, l'ethnie, le clan, la tribu d'origine... Dans la*

² Manda Tchebwa : Musique africaine, nouveaux enjeux, nouveaux défis, Unesco Paris, p.14

³ Directeur des projets de développement de l'industrie de la musique en Afrique de l'ouest (5 pays) pour la Banque Mondiale entre 2002-2003, Directeur des projets de développement de l'industrie de la musique en Afrique de l'ouest (5 pays) pour la Banque Mondiale entre 2002-2003, en ligne : <http://www.policysciences.org/otherlit/PennaCapStmtCultInds.pdf> consulté le 6 juin 2025

⁴ Gérald, Arnaud : « L'économie des musiques africaines : un terrible paradoxe », dans *Africultures* 4/2006, n° 69, 2006, p. 57-71. <https://shs.cairn.info/revue-africultures-2006-4-page-57?lang=fr> Consulté le 13 juin 2025

mesure où, en Afrique, chaque peuple, chaque culture, chaque société ou confrérie dispose d'une ou de plusieurs formes de musique ». L'industrie musicale est là où nos peuples se comprennent, se projettent et s'analysent.

Le numérique se positionne aujourd'hui comme un outil clé pour la visibilité et la monétisation. Désormais, les artistes ont la possibilité de créer à un coût réduit, de partager leurs créations sur des plateformes internationales et d'entrer en contact direct avec leur public grâce aux réseaux sociaux. Par exemple, le groupe Toofan a marqué ses deux décennies de parcours artistique en 2025 avec un concert au Zénith de Paris, affirmant ainsi sa position de pionnier sur la scène afro-urbaine du Togo.⁵

Malgré la vitalité des initiatives individuelles, on observe un manque de coordination, de soutien étatique et de dispositifs informels de gestion des talents permettant aux artistes de se former, d'évoluer, d'être reconnus et valorisés durablement. La gestion de talent se présente comme une piste féconde mais encore largement inexplorée dans le champ culturel togolais. Appliquée aux industries culturelles, suppose une reconfiguration profonde des rapports entre créateurs, structures d'accompagnement, et politiques culturelles.

La présente recherche vise à analyser les pratiques actuelles de repérage, d'accompagnement et de valorisation des artistes ainsi que les obstacles liés à leur professionnalisation et de proposer un référentiel de gestion de talent adapté aux réalités de l'industrie musicale togolaise. Elle se donne pour objectif de proposer des pistes concrètes pour la mise en place d'un cadre de valorisation, d'accompagnement et de professionnalisation des artistes, dans un environnement encore marqué par la précarité des carrières et la faible reconnaissance institutionnelle. Notre hypothèse repose sur l'idée que l'absence d'un référentiel structuré de gestion de talent dans l'industrie musicale togolaise freine le développement professionnel et la professionnalisation durable des artistes en raison de pratiques informelles, des conditions socio-économiques précaires et d'un encadrement institutionnel insuffisant.

Notre travail s'articule autour de quatre grands chapitres.

Le premier chapitre présentera la problématique de notre étude, les questions de recherche, les objectifs, les hypothèses ainsi que les résultats attendus.

⁵togoreveil<https://togoreveil.tg/singlepost-toofan-20-ans-faire-vibrer-l-afrique-et-le-monde-25-6595>

La seconde partie, à travers une étude des différents écrits traitant du sujet concerné par cette étude, définit dans un premier temps, les différents concepts abordés dans le cadre de cette étude. Dans un second temps, elle analyse les différents écrits traitant la gestion de talent dans l'industrie musicale comme levier de développement.

La Troisième partie présente un exposé du choix méthodologique et sa justification dans l'élaboration de ce document. Dans un premier temps, il évoque les raisons du choix méthodologique de la recherche, puis les outils et techniques de collecte des données. Dans un second temps, elle présente la structure où nous avons effectué notre stage ainsi que les différents apports de ce dernier dans notre travail.

La quatrième et dernière partie présente l'élaboration du référentiel proposé pour contribuer au développement de l'industrie musicale en général et en particulier les acteurs de ce secteur.

Ce mémoire s'inscrit dans une démarche de type solution visant à proposer un référentiel adapté aux réalités de l'industrie musicale togolaise.

Chapitre 1 : Problématique, questions, objectifs et hypothèses de recherche

1.1. Problématique

L'industrie musicale togolaise connaît depuis une décennie une effervescence remarquable. Plusieurs artistes comme Almok, Toofan, Santrinos Raphaël et Mic Flammez ont su imposer leur signature sonore sur la scène musicale nationale et internationale, grâce à une jeunesse audacieuse, une forte appropriation des outils numériques et une ouverture croissante aux influences afro-urbaines. Lomé, la capitale togolaise est actuellement le cœur battant de la musique urbaine ouest-urbaine avec une nouvelle génération d'artistes qui fusionne des styles musicaux variés, tels que l'Afrobeat, le Hip-Hop, le RnB et la musique traditionnelle togolaise⁶.

Cependant, cette vitalité artistique ne s'accompagne pas encore d'une structuration professionnelle suffisante. Le secteur reste largement dominé par l'informalité, l'autoproduction, et l'absence de dispositifs clairs pour encadrer les carrières artistiques. Une étude de Togocultures (2009) révèle que la piraterie occupe environ plus de 90% du marché musical togolais, ce qui prive les artistes de revenus stables et freine les investissements dans la production locale.

« Le secteur de la musique est un secteur prometteur où les talents artistiques ne cessent d'éclorre et de s'exprimer. On assiste actuellement au Togo, à un vivier florissant d'artistes, de talents artistiques et techniques en matière de création d'œuvres musicales. » VictorTiem (2024)

Par la création d'emplois et la valeur ajoutée à l'économie nationale, l'industrie musicale contribue au développement de l'activité économique du pays. Une étude sur l'industrie musicale revêt une très grande importance, car « l'industrie musicale est un facteur très dynamique et un réel facteur de développement »⁷. C'est dans cette optique que nous rejoignons Gérard Arnaud quand il cite Manda Tchewwa en ces termes : « *Les états africains devraient savoir que la musique n'est plus seulement une spiritualité en partage, une incantation, un support mythique destiné à honorer les dieux, elle est un « produit culturel »* »

⁶Le Visionnaire (2024)

⁷ Paulin Gohougodji : L'industrie musicale du Bénin à l'ère du numérique : nouveaux enjeux et nouvelles stratégies de promotion, Mémoire Master II université Senghor d'Alexandrie, spécialité culture, 2013 - 2015, p.1

un facteur essentiel de développement économique « un minéral sonore » désormais coté en bourse⁸. En effet, la vente d'œuvres d'art renforce la richesse économique du pays par ses emplois directs et indirects (impact sur d'autres secteurs), l'industrie musicale contribue à l'économie nationale.

Pourtant, le potentiel économique du secteur est loin d'être négligeable. Selon une étude de AFD⁹ publiée en 2024, le secteur des ICC au Togo représente cent soixante-six millions de dollars de revenus annuels (plus de cent milliards FCFA), soit environ 1% du PIB national. (TogoFirst, 2025). Néanmoins, 92% des emplois de ce secteur restent informels ce qui est un frein majeur à l'émergence d'une filière musicale durable. Ce poids économique, qui couvre des segments clés comme la musique, l'audiovisuel, le cinéma et les arts numériques, témoigne du potentiel considérable du secteur culturel togolais. Par ailleurs, les données du BUTODRA, le nombre d'œuvres enregistrées a augmenté de 32,75% entre 2015 et 2019, on note également plus de 1689 artistes enregistrés sur cette même période témoignant de cette vitalité créative.¹⁰ Malgré ce potentiel artistique, le secteur peine à se structurer professionnellement et à valoriser pleinement ses ressources humaines. Dans le cadre de sa stratégie pays, l'OIT identifie cette informalité comme l'un des défis prioritaires au Togo. Dans son PPTD 2019 - 2022, elle insiste sur la nécessité d'une transition vers l'économie formelle, notamment pour les jeunes et les professionnels des secteurs culturels. Les artistes togolais demeurent dans une zone grise à la fois juridique, sociale et économique en l'absence de protection sociale, de contrats normalisés et de parcours professionnels encadrés.

Également selon les chiffres publiés dans le préambule des statuts du SIP et repris par le producteur de musique Anagonou Constant lors de sa communication au SICA 2005 sur les forces et faiblesses de l'industrie musicale en Afrique de l'ouest, elle génère : « 200 salariés

⁸ Gérald Arnaud, « L'économie des musiques africaines : un terrible paradoxe », *Africulture*, 2006, n° 69, p.63
<https://shs.cairn.info/revue-africultures-2006-4-page-57?lang=fr>

⁹ TOGOFIRST [Togo : les Industries culturelles et créatives représentent un marché de plus de 100 milliards FCFA - Togo First](#)

¹⁰ LOI N° 91-12 PORTANT PROTECTION DU DROIT D'AUTEUR DU FOLKLORE ET DES DROITS VOISINS
<https://butodra.tg/la-direction-de-la-documentation-de-la-repartition-et-de-la-statistique/>

et font travailler 2000 magasins et point de ventes qui eux aussi sont générateurs d’emplois »¹¹

Dans ce contexte, la question de la gestion de talent devient un point important car il ne s’agit plus seulement de promouvoir l’expression artistique mais de mettre en place des référentiels professionnels permettant d’accompagner, d’outiller et de stabiliser les trajectoires artistiques. Le secteur musical qui est une composante essentielle des industries culturelles constitue un domaine à promouvoir. Et cela passe par le fait de susciter la création, favoriser la production et participer à la diffusion et la promotion des œuvres de cette filière. Notre objectif étant que ce secteur soit viable pour ses acteurs. Le monde aujourd’hui avec ses différentes évolutions mérite une adaptation de tous les secteurs. La filière musicale devra aussi s’y conformer dans ce contexte concurrentiel mondial.

En appliquant cette logique au secteur musical togolais, il s’agit de concevoir un outil structurant pour harmoniser les pratiques, professionnaliser les artistes, managers et producteurs, et favoriser des carrières artistiques durables. Ce cadre pourrait combler le vide managérial qui entrave la croissance des artistes locaux, tout en soutenant les structures existantes, telles que Fanga Music, Armel Production et la FTM.

À la lumière de ces divers constats, nous souhaitons lancer une réflexion sur la nécessité de développer un cadre de référence structuré, adapté au contexte socioéconomique togolais, afin d’optimiser la gestion du personnel artistique dans l’industrie musicale togolaise.

La littérature sur les référentiels de gestion des talents dans les industries culturelles africaines est encore relativement rare. Cependant, des études internationales permettent de comprendre leur rôle structurant. En effet, ces cadres directeurs facilitent l’échange de savoir-faire, la professionnalisation des artistes et l’innovation du secteur. Ce mémoire s’inspire de ces apports pour proposer une adaptation aux réalités du Togo. Pour approfondir ce sujet, trois questions subsidiaires ont été élaborées, directement liées à une question principale.

¹¹Anagonou Constant, SICA rapport général, Abidjan, 2005, p 86

1.2. Questions de recherche

1.2.1. Question principale

En quoi l'élaboration et la mise en œuvre d'un référentiel structuré, adapté au contexte socio-économique togolais, pourrait-elle améliorer l'efficacité de la gestion de talent dans l'industrie musicale togolaise ?

1.2.2. Questions secondaires

- ✓ Quelles sont les pratiques actuelles de repérage, d'accompagnement et de valorisation des talents dans le secteur musical au Togo ?
- ✓ En quoi les conditions socio-économiques des artistes togolais influencent-elles leur développement professionnel et leur capacité à se professionnaliser ?
- ✓ Quels obstacles freinent la professionnalisation des carrières artistiques ? (Statut juridique, instabilité économique, accès au financement)

1.3. Objectifs de recherche

1.3.1. Objectif principal

L'objectif de cette étude est d'analyser les pratiques actuelles de repérage, d'accompagnement et de valorisation des artistes ainsi que les obstacles liés à leur professionnalisation et de proposer un référentiel de gestion de talent adapté aux réalités de l'industrie musicale togolaise.

1.3.2. Objectifs secondaires

- ✓ Analyser l'impact des conditions socio-économiques (revenu, emploi, niveau de formation et l'environnement de travail) sur le développement de carrière des artistes togolais.
- ✓ Identifier et décrire les pratiques actuelles de repérage, d'accompagnement et de valorisation des talents dans le secteur musical togolais.
- ✓ Examiner les principaux obstacles à la professionnalisation des carrières artistiques (le statut juridique de l'artiste, l'accès au financement et les cadres institutionnels existants)

1.4. Hypothèses

1.4.1. Hypothèse principale

L'absence d'un référentiel structuré de gestion de talent dans l'industrie musicale togolaise freine le développement professionnel et la professionnalisation durable des artistes en raison de pratiques informelles, des conditions socio-économiques précaires et d'un encadrement institutionnel insuffisant.

1.4.2. Hypothèses secondaires

- ✓ L'industrie musicale est un élément important du développement culturel et socio - économique au Togo
- ✓ Les pratiques actuelles de repérage et d'accompagnement des artistes togolais reposent davantage sur des réseaux informels et des initiatives individuelles que sur des dispositifs professionnels structurés.
- ✓ Les conditions socio-économiques précaires (revenus instables, manques d'accès au financement et à la formation) freinent significativement le développement de carrière des artistes togolais.
- ✓ L'adaptation de référentiels internationaux de gestion de talent, contextualisés aux réalités culturelles togolaises permettrait d'améliorer la structuration et la durabilité des parcours artistiques.

1.5. Les résultats attendus

De cette étude, les résultats attendus sont les suivants :

- ✓ Une meilleure compréhension des pratiques formelles ou informelles existantes en matière de repérage, d'accompagnement et de gestion des carrières des artistes au Togo
- ✓ Confirmation des conditions socio-économiques précaires, le statut juridique flou des artistes et l'accès limité au financement nuisent à la construction des carrières durables
- ✓ Les attentes et les perceptions des artistes quant à leur développement professionnel
- ✓ Identification des bonnes pratiques locales ou régionales déjà en place

Chapitre 2 : Cadre conceptuel et théorique

Ce chapitre est consacré à la structuration théorique du mémoire ainsi qu'à la revue des travaux scientifiques portant sur la gestion stratégique des talents et sur l'industrie musicale en générale. Il commence par la présentation du cadre théorique mobilisé, poursuit ensuite avec une analyse critique de la littérature sur la gestion des talents dans les industries culturelles, notamment musicales, en mettant en lumière les enjeux d'adaptation des approches internationales au contexte togolais.

2.1. Analyse de l'industrie musicale togolaise

2.1.1. La politique relative au secteur musical togolais

Le Cadre institutionnel

Au Togo, l'élaboration de la politique culturelle s'est faite progressivement, mais elle demeure en grande partie décalée par rapport à la réalité du domaine musical. Le premier rapport formel concernant la culture remonte à 1975, néanmoins il a été élaboré sans consultation des intervenants culturels et n'a pas subi de mise à jour pendant de nombreuses décennies. Cette loi, en vigueur pendant une longue période, a été décrite comme déconnectée des réalités actuelles, notamment face aux changements numériques et aux tendances des industries musicales contemporaines. Selon un observateur local (TogoCulture) « le divorce entre ce point de vue et le contexte actuel se trouve tellement prononcé que l'inadaptation de cette politique culturelle à l'environnement actuel la rend caduque. »

Ce n'est qu'en 2011 qu'un document plus complet de politique culturelle nationale a été adopté. Il visait à démocratiser l'accès à la culture, sauvegarder le patrimoine, promouvoir les industries culturelles et soutenir la diversité. Cependant, ce texte est resté largement programmatique : il ne comportait ni plan de financement structuré, ni stratégie sectorielle propre à la musique, ni dispositifs de suivi et d'évaluation (Unesco, 2011). Face à ces lacunes, le Ministère de la culture et du tourisme avec l'appui de l'UNESCO a entamé en 2023 une révision de la politique culturelle pour intégrer les nouveaux défis liés à la digitalisation, à la mobilité des artistes, et à l'économie créative. Cette dynamique institutionnelle ouvre la voie à une meilleure intégration de la musique dans les priorités publiques, mais sa concrétisation reste attendue.

Pour le ministre en charge du secteur, Gbenyo Lamadokou, la nouvelle politique culturelle devra surtout prendre en compte « *les nouveaux paradigmes et les grands enjeux du monde actuel* ». ¹²

Les services étatiques

La gestion du secteur musical au plan étatique relève de la Direction de la Promotion des Arts et de la Culture (DPAC) ainsi que du Bureau Togolais des Droits Auteurs.

La DPAC assure l'encadrement et la promotion des artistes (individus ou groupes) et créateurs des œuvres de l'esprit.

Le Fonds National de Développement Culturel d'un montant de trois millions alloués (trois millions) en 2023 a également été accordé à 647 projets culturels, dont certains dans le domaine de la musique.

Le BUTODRA est une institution créée par la loi 91-12 du 10 juin 1991 portant protection du droit d'auteur, du folklore et des droits voisins, placée sous la tutelle du Ministère chargé de la culture et du tourisme. Connue beaucoup plus par les auteurs créateurs des œuvres de l'esprit et les usagers de ces œuvres, l'institution voudrait se rapprocher de sa cible et des amoureux du droit d'auteur (étudiants, enseignants-chercheurs, opérateurs économiques...) au travers des moyens de communication qu'offre Internet afin de mieux se faire connaître.

Les organisations telles que la FTM, l'ATM luttent pour la défense de leur droit.

Le cadre législatif

Le Togo a adhéré à plusieurs conventions importantes dont la signature de la Convention de l'UNESCO pour la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles le 5 septembre 2006, soulignant ainsi sa reconnaissance à reconnaître et à respecter la diversité culturelle. Il a également signé la Convention de Berne pour la sauvegarde des œuvres littéraires et artistiques, la Convention établissant l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI) et l'Accord de Bangui dans le contexte de l'Organisation Africaine de la Propriété Intellectuelle (OAPI), alignés ainsi que sa loi sur celle des autres pays membres. ¹³

Le BUTODRA a été institué par la loi n° 91-12 du 10 juin 1991 portant protection du droit d'auteur, du folklore et des droits voisins. Cette loi établit les principes fondamentaux de la propriété intellectuelle au Togo et prévoit, à son article 73, la création d'un organisme national de gestion collective des droits d'auteur.

¹² Conférence sur la revue de la Politique culturelle nationale (2023) <https://www.republiquetogolaise.com/culture/0109-8349-le-togo-actualise-sa-politique-culturelle>

¹³ Unesco Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles (Paris, 20 octobre 2005) https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000151502_fre

2.1.2. L'offre musicale

Elle se passionne tout autant pour les manifestations musicales que pour les organisations impliquées dans ce secteur.

Les festivals et concerts :

- ✓ Le Festival Iyé — Ma Rue, Ma Musique est une initiative itinérante qui anime les quartiers défavorisés de Lomé grâce à des spectacles en plein air, des conférences et des échanges professionnels.¹⁴
- ✓ Festival de jazz de Togoville : évènement musical dédié au jazz et aux musiques du monde, qui existe depuis 2015, avec des spectacles présentés à Lomé et à Togoville. Il met en valeur les artistes togolais et internationaux dans un esprit de fusion et d'ouverture.¹⁵
- ✓ Fête de la musique : Cet évènement est célébré le 21 juin. Il donne lieu à plusieurs concerts gratuits dans la capitale, notamment à l'Institut français du Togo, qui joue un rôle important dans l'organisation musicale nationale.¹⁶

Ces évènements permettent aux artistes d'accroître leur notoriété, facilitent la diffusion de leurs œuvres et favorisent les connexions entre les acteurs du milieu.

Les Genres musicaux

La scène musicale togolaise est caractérisée par une grande variété de genres musicaux, qui reflètent à la fois le patrimoine culturel du pays et les tendances musicales actuelles. Cette richesse stylistique témoigne d'une créativité constante, d'une capacité de renouvellement et d'un métissage sonore perpétuel.

L'identité culturelle du Togo repose en grande partie sur sa musique traditionnelle. Cette dernière se décline en plusieurs styles régionaux, exécutés dans les langues locales et agrémentés d'instruments de percussion spécifiques à chaque région. Ces compositions sont étroitement liées aux rites, aux festivités communautaires et aux expressions spirituelles de la nation.

Le hip-hop, le rap et le RNB, qui sont des genres musicaux importés et adaptés localement, sont devenus des moyens d'expression privilégiés pour les jeunes. Ils servent de canaux pour exprimer des revendications sociales, identitaires et politiques. Leur présence représente une appropriation culturelle allant au-delà d'une simple copie, donnant ainsi lieu à des œuvres authentiques et profondément enracinées.

¹⁴ Actu Lomé <https://actulome.com/fete-de-la-musique-les-evenements-a-ne-pas-manquer/>

¹⁵ Festival togoville JAZZ <https://228level.org/togoville-jazz/> consulté le 23 juin 2025

¹⁶ <https://institutfrancais-togo.com/agenda-culturel/> consulté le 23 Juin 2025

De plus, le Togo assiste à une forte croissance de la musique gospel. Cette croissance est stimulée par l'énergie des communautés religieuses et l'émergence d'entités spécialisées dans la création chrétienne. Ce mouvement combine ardeur spirituelle, originalité musicale et développement progressif de sa dimension professionnelle.

Les structures de Production

Tableau 1 : Quelques structures de production au Togo

N°	Structures	Années de création	Responsables
1	Fanga Music	2004	Akim TOUTOU
2	Famath Production	2000	Mathias Akouété FAMATH
3	SDM Musik	2024	Samuel Tetey
4	Renaissance Prod	2024	Dr BONNAH
5	Poq Industrie	Non précisé	Non précisé
6	Light Ingenierie Prod	2022	AWI Mahi
7	Wave Corp Prod	2023	Régis KOLA

Source : Auteur (2025)

Les structures de distribution

La distribution de la musique est un aspect crucial de la chaîne de valeur de l'industrie musicale togolaise. Elle permet aux créations artistiques de trouver leur public, que ce soit sous forme physique (CD, clés USB, vinyles) ou numérique (diffusion en continu, téléchargement). Cependant, malgré l'émergence de quelques projets prometteurs, le secteur manque toujours de structures.

Pour ce qui est de l'aspect matériel, la commercialisation se fait principalement par des canaux informels. Les lieux de vente historiques, comme les marchés, les magasins de téléphonie cellulaire et les commerçants ambulants, sont encore importants, même si leur influence est limitée par l'absence de systèmes de traçabilité et d'équité salariale. La contrefaçon représente toujours une menace importante pour les produits locaux, car elle entrave leur rentabilité et dissuade les investissements dans la production.

De plus, la plupart des studios de production s'engagent également dans la distribution des productions musicales qu'ils ont créées.

Les studios d'enregistrement

Les studios d'enregistrement sont au cœur de l'industrie musicale togolaise.

La plupart des studios sont situés à Lomé, la capitale, mais on en trouve aussi dans d'autres villes, comme Adakpamé ou Adétikopé. Ils diffèrent par leur taille, l'équipement dont ils disposent et le niveau de professionnalisation. Certains travaillent dans des studios de production, tandis que d'autres sont autonomes, proposant une approche personnalisée aux artistes, aux producteurs de musique et aux maisons de disques.

Parmi les studios les plus dynamiques, citons Fanga Music, basé à Hédzranawoé, qui offre une panoplie de services, de l'enregistrement à la supervision de la production. 2 MB Music Hero Production, quant à lui, est connu pour son soutien envers les jeunes artistes, établi dans la ville d'Amoutiévé. Enfin, All That Production, situé dans la même région, allie un studio d'enregistrement avec un centre de formation professionnelle axé sur le domaine audio.

Des studios d'enregistrement de musique comme Golden Mic Record, Best Muzik Production, G-228 Record et Target Studio se sont distingués par leurs prix abordables et leur volonté de rendre la production musicale accessible, en particulier aux jeunes artistes. Les studios FIAVINASS Production (à Vakpossito) et Zebegang (à Lomé) participent également à ce mouvement en offrant des services techniques sur mesure pour répondre aux besoins du marché.

Organigramme de diffusion de la musique

La musique togolaise est diffusée grâce à une variété d'institutions, de médias et de communautés qui permettent à la création artistique d'atteindre le public.

Parmi ceux-ci, on compte la télévision togolaise (TVT) ainsi que les chaînes privées New World TV, qui diffusent des émissions culturelles et des émissions en direct. En ce qui concerne la radio, des stations comme Radio Lomé, Zéphyr FM, Radio Kanal FM et Radio Sport FM proposent des émissions centrées sur la musique locale, les entrevues avec des artistes et la présentation des nouveautés. Ces radios façonnent le goût musical des auditeurs, en faisant connaître de jeunes artistes talentueux.

Les organismes culturels jouent également le rôle de passeurs. Par exemple, l'Institut français du Togo organise des concerts, des résidences artistiques et des festivals, offrant ainsi aux artistes togolais l'opportunité de se produire dans un contexte professionnel. De plus, des lieux tels que le Centre culturel Filbleu, l'Agora Senghor ou le Centre culturel Hakuna Matata proposent des scènes ouvertes et des espaces de diffusion non conventionnels.

En même temps, divers regroupements et organisations communautaires s'engagent activement dans la promotion de la musique. Ils organisent donc des événements locaux, des rencontres dans les quartiers et des initiatives citoyennes. Des entités comme la Compagnie Authentic Boy, la Chorale Mawuf'asi-Tabligbo ou encore la Compagnie de Ballet

Sea Never Dry participent à l'épanouissement culturel local en encourageant le partage des savoirs musicaux traditionnels.¹⁷

Malgré la diversité des intervenants, la diffusion de la musique au Togo présente plusieurs obstacles, notamment une mauvaise coordination entre les différentes entités, un manque de financement pour les événements culturels, et l'absence d'une stratégie nationale pour diffuser la musique. Le renforcement des interactions entre les divers canaux de communication, les établissements publics et le secteur privé faciliterait la circulation des créations et d'encourager le développement professionnel.

2.2. Cadre conceptuel : essai de définition

Il s'agit dans cette partie de définir les concepts de bases afin de préciser leur sens et leur contenu.

Il est question spécifiquement de la notion de talent et celle de l'industrie musicale.

2.2.1. Comprendre les fondements de la notion de talent

Le mot talent trouve ses origines dans l'antiquité. Dans la Grèce antique, le *talenton* désignait une unité de poids ou de monnaie. Dans la tradition biblique, le talent devient une métaphore du don reçu à faire fructifier. Cette symbolique a traversé les siècles pour désigner aujourd'hui une aptitude exceptionnelle, souvent innée mais pouvant aussi être développée, qui permet à un individu de se distinguer dans un domaine donné.

Dans les sciences sociales et le management, le concept de talent a connu une évolution significative, notamment à partir des années 2000 avec l'émergence de la notion de "guerre de talent" (War for Talent), propulsé par le cabinet McKinsey et Company.

Cette expression évoque la rareté perçue des individus à haut potentiel dans un environnement économique de plus en plus compétitif.

Le talent est un concept complexe dont la définition varie selon les contextes (culture, sport, entreprise) et les disciplines (gestion, psychologie, sociologie, éducation).

2.2.1.1. Théories clés de la gestion stratégique des talents

Depuis la fin des années 1990, le concept de gestion des talents a pris une ampleur notable dans le domaine des ressources humaines, aussi bien dans les écrits universitaires que dans les méthodes de gestion. Cette progression est étroitement associée à l'augmentation des

¹⁷Go Africa online (<https://www.goafricaonline.com/tg/annuaire/musique>) consulté le 23 juillet 2025

défis liés à la compétition mondiale, à la pénurie de profils hautement qualifiés et à la transformation des structures d'organisation du travail. (Cappelli, 2008)¹⁸

Michael et al. (2001) aborde une approche exclusive qui définit le talent comme « la somme des capacités d'une personne, ses dons intrinsèques, ses compétences, ses connaissances, son expérience, son intelligence, son jugement, son attitude et son caractère »¹⁹. Thévenet (2009) reprend cette vision en soulignant que le talent est avant tout « un ensemble de compétences personnelles tout à fait originales »²⁰, difficile à reproduire ou à formaliser dans des référentiels RH classiques. De façon convergente, Dejoux et Thévenet (2015), définissent le talent comme « une combinaison rare de compétences rares »²¹ mettant en évidence son caractère d'exception et sa contribution potentielle à la performance organisationnelle. Selon ces auteurs, dans un environnement mondialisé et hautement concurrentiel, le talent représente la principale ressource stratégique capable de générer un avantage compétitif durable. Leur hypothèse centrale est que certains talents sont dotés de capacités exceptionnelles appelées haut potentiel et seules les organisations capables d'attirer, développer et retenir ces individus d'exception pourront s'imposer à long terme. L'industrie doit concentrer ses efforts sur ces individus clés, considérés comme des moteurs de la performance future.

Cette approche élitiste repose sur une segmentation de la main-d'œuvre, dans laquelle les entreprises déploient des efforts ciblés (formation, rémunération, gestion de carrière) en faveur de ceux identifiés comme « *à fort potentiel* ». Mais elle soulève des critiques théoriques et pratiques. Pfeffer et Sutton (2006) suggèrent que les performances ne sont pas uniquement le fruit d'individus exceptionnels, mais de systèmes organisationnels robustes et cohérents²². Cette remise en cause ouvre la voie à des lectures plus collectives et inclusives du talent.

Dans l'industrie musicale togolaise, cette méthode exclusive peut être utilisée de manière sélective pour mettre en place des mécanismes de détection précoce de certains profils à fort potentiel (artistes prometteurs, producteurs innovants, managers visionnaires). Elle pourrait ainsi être utilisée pour investir judicieusement dans des carrières spécifiques,

¹⁸Cappelli, P. (2008). *Talent Management for the Twenty-First Century*. Harvard Business Review, 86(3), pp. 74–81 [Talent Management for the Twenty-First Century - Peter Cappelli](#)

¹⁹ Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent* (p. xii). Boston, MA: Harvard Business School Press.

https://books.google.tg/books?id=simZCd_YUC4C&lpg=PP1&hl=fr&pg=PA5#v=onepage&q&f=false

²⁰Thévenet, M. (2009). Le talent, une ressource rare. Dans C. Dejoux (Éd.), *La gestion des talents*. Paris : Éditions d'Organisation. pp. 19-32

²¹Dejoux, C. et Thévenet, M. (2015). Chapitre 1. Le talent. *La gestion des talents* (p. 7-25). Dunod. <https://shs.cairn.info/gestion-des-talents--9782100711338-page-7?lang=fr>.

²²Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006). Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense: Profiting from evidence-based management (pp. 20–40). Boston, MA: Harvard Business School Press

développer une réserve de compétences exportables et renforcer une industrie plus concurrentielle, que ce soit au niveau régional ou mondial. Toutefois, son potentiel serait considérablement accru si elle était associée à une approche plus inclusive, qui prendrait en compte la diversité des talents existant sur le territoire.

D'autre approche telle qu'inclusive repose sur une vision équitable développementale du potentiel humain. Pour elle postule que tout individu possède un talent qu'il convient de révéler, de cultiver et d'aligner avec les besoins de la communauté artistique. Cette position s'oppose clairement à la logique élitiste qui privilégie une minorité dite à haut potentiel. Buckingham et Vosburgh (2001) soulignent que « les entreprises doivent cesser de chercher à réparer les faiblesses et commencer à capitaliser sur les forces naturelles des individus »²³. Dans cette perspective, le rôle du management n'est pas de repérer les pépites cachées mais de créer les conditions permettant à chacun de briller là où il excelle. Cette approche transforme profondément les pratiques managériales, en mettant l'accent sur l'équité dans l'accès au développement. Elle implique des politiques RH ouvertes : généralisation des parcours d'apprentissage, liberté d'expression créative, reconnaissance plurielle des contributions, accompagnement des parcours atypiques. Plutôt que de miser sur quelques profils d'élite, elle privilégie la diversité des talents comme levier de résilience et d'innovation. Ainsi Gallardo-Gallardo et al. (2013) souligne que cette approche inclusive permet de considérer le talent comme un « *concept dynamique, évolutif, influencé par le contexte et l'environnement organisationnel.* »²⁴

Ce débat théorique est enrichi par les chercheurs comme (d'Armagnac et al., 2016) qui ont étudié la mise en œuvre concrète de la gestion des talents dans les entreprises françaises de haute technologie²⁵. Leur analyse révèle que malgré l'adoption du vocabulaire du "talent management", les pratiques restent souvent ancrées dans des logiques RH traditionnelles. Le talent y est défini de manière relationnelle, contextuelle et dépend largement des normes organisationnelles et des enjeux de pouvoir. Ces auteurs invitent à dépasser les modèles universels pour construire des référentiels situés, capables de s'adapter à la diversité des organisations et des secteurs.

Ces modèles, souvent issus du monde de l'entreprise, doivent toutefois être contextualisés lorsqu'ils sont appliqués aux industries culturelles, et plus spécifiquement au secteur musical. Au Togo, comme l'a analysé Victor Tiem²⁶, l'industrie musicale se caractérise par une structuration faible, une prédominance du travail informel, un accès limité aux

²³Buckingham, M., et Vosburgh, R. M. (2001). The 21st century human resource's function: It's the talent, stupid! *Human Resource Planning*, 24(4), p. 17–23.

²⁴ Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). *What is the meaning of 'talent' in the world of work?* *Human Resource Management Review*, 23(4), p. 290–300. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.002>

²⁵ D'Armagnac, S., Klarsfeld, A. et Martignon, C. (2016). La gestion des talents : définitions, modèles, pratiques d'entreprises. @GRH, 20(3), 9-41. <https://doi.org/10.3917/grh.163.0009>. pp. 27–41.

²⁶ Tiem, V. (2009). *Problèmes de la musique au Togo et approches de solution.* togocultures.com

ressources (formation, production, diffusion) et une précarité chronique des artistes. Dans ce contexte, l'approche exclusive, fondée sur la compétition entre élites, pourrait marginaliser davantage des créateurs déjà invisibilisés. En revanche, une logique inclusive permettrait de reconnaître la pluralité des talents qu'ils soient émergents, autodidactes ou localement enracinés. Cela ne signifie pas pour autant qu'une stratégie de repérage ciblé serait inutile. L'identification d'artistes à forte valeur culturelle ou économique pourrait aider à structurer une offre compétitive sur les scènes nationales et internationales. L'enjeu consiste alors à articuler les deux logiques : inclure, sans repérer, sans exclure.

Dans ce contexte, l'approche inclusive semble particulièrement appropriée. Elle encourage la reconnaissance et l'appui aux talents naissants, même sans critères de performance traditionnels. Elle pourrait faciliter l'accès à l'accompagnement (formation, production, diffusion) des artistes qualifiés d'« invisibles » ou périphériques.

Ainsi, dans la perspective d'un référentiel adapté à l'industrie musicale togolaise, il est pertinent d'envisager une gestion des talents à double niveau à savoir un modèle inclusif, orienté vers la massification de l'accompagnement artistique, l'ouverture des parcours, et la valorisation des contributions locales et de l'autre, un modèle stratégique, capable de détecter, former et promouvoir des profils à haut potentiel culturel, susceptibles d'initier une dynamique économique renouvelée.

2.2.2. L'industrie musicale

Le terme « industrie culturelle » fait référence aux secteurs d'activités économiques ayant comme objet principal le développement, la production, la promotion, la diffusion et la vente de biens à contenu culturel.

Le concept d'industrie culturelle, quant à lui, au féminin singulier, est inventé par Adorno et Marx Horkheimer en 1947²⁷(Ndour, 2008) pour dénoncer la possibilité de dénaturer la culture par l'implication de la technologie de production industrielle sur les produits culturels. Cette technologie est susceptible d'apporter ou d'ajouter à la culture un caractère économique, au risque de la considérer comme un bien marchand à l'image des autres biens de consommation²⁸ et de lui faire perdre sa vraie valeur, porteur de symboles et de valeurs culturelles. Mais c'est au cours des années 1970 que le terme est réapparu, mais cette fois ci aux plurielles : « industries culturelles »²⁹

²⁷ Saliou Ndour et al., op.cit.,p.2

²⁸ Idem

²⁹Cours Master, Industrie de création et de diffusion culturelle, avec Dr Ribio NZEZA, du 24 au 28 Novembre 2024 à l'Université Senghor (Master en développement, département culture, spécialité management des entreprises culturelles.)

Dr Ribio NZEZA définit les industries culturelles comme « l'ensemble des secteurs économiques qui exploitent l'être humain pour la production, la distribution et la commercialisation des biens et services à forte valeur ajoutée en contribuant à la croissance économique tout en protégeant la propriété intellectuelle des créations originales ».³⁰ L'UNESCO propose une définition encore simple. Et pour elle « Industries culturelles renvoient aux industries produisant et distribuant des biens ou des services culturels... »³¹. Ainsi donc, la nature culturelle de ces industries est fonction des biens qu'elles produisent et qui sont « des biens de consommation qui véhiculent des valeurs symboliques et des modes de vie, qui informent ou distraient, contribuant à forger et à diffuser l'identité collective tout comme à influencer les pratiques culturelles. Protégés par le droit d'auteur, ils résultent de la créativité individuelle ou collective qui se transmet sur des supports susceptibles d'être reproduits et multipliés par des procédés industriels et distribués ou diffusés massivement »³². Il englobe le domaine de l'industrie musicale.

L'industrie musicale trouve ses origines en 1877, lorsque Thomas Edison enregistre pour la première fois une voix grâce à son invention du cylindre sonore, le premier phonographe. Dix ans plus tard, Emile Berliner a perfectionné la technique en créant le fameux disque vinyle. C'est de cette manière que Columbia Records, la première maison de disque, a vu le jour, initialement fondée en tant que simple entreprise de production de supports d'écoute. La reproduction en masse³³ a donc commencé, et le concept d'industrie du disque devient alors parfaitement clair. Il était donc possible non seulement de capturer du son, mais aussi de le reproduire. Au cours du temps, les moyens de diffusion et de réception ont connu des évolutions. Des disques vinyles aux cassettes audio de Philips Cartonne, nous avons évolué du CD vers le DVD. À l'heure actuelle, l'industrie musicale est marquée par la numérisation et animée par divers intervenants qui participent à différents échelons de la chaîne de valeur.

L'industrie de la musique est structurée par la logique éditoriale qui donne la place centrale à l'éditeur et au producteur. Elle obéit aussi aux grandes fonctions économiques des industries culturelles. Ce qui explique la nécessité d'avoir plusieurs fonctions, des infrastructures (studios d'enregistrement, maisons de production, salle de spectacle), des acteurs, en vue d'une bonne organisation du secteur. Parmi ces acteurs nous pouvons citer les créateurs, les producteurs, les distributeurs et les consommateurs. A cela s'ajoutent

³⁰ Idem

³¹ UNESCO, (2005), Convention sur la protection de la diversité des expressions culturelles, Paris, p. 5

³² UNESCO, (2012), Politique pour la créativité : guide pour le développement des industries culturelles et créatives, Paris, <http://www.unesco.org/new/fr/culture/themes/cultural-diversity/diversity-of-cultural-expressions/tools/policy-guide/> consulté le 12 juin 2025

³³ C'est dans cette logique de multiplication de prototype que nous osons qualifier le sous-secteur de la musique au Togo d'industrie bien qu'il y manque plusieurs chaînons dans sa structuration.

l'Etat qui régule, encadre ce secteur et les médias qui assurent la promotion et la diffusion des œuvres musicales.

De plus, le secteur musical est organisé autour de deux éléments majeurs : la musique enregistrée sur disque et les représentations en live. Elle est également régie par la logique éditoriale et attribue une position centrale au producteur et à l'éditeur.

2.2.3. La chaîne de valeur dans l'industrie musicale

✓ La création

La création musicale se déroule à un stade précoce de la chaîne de valeur « la conception d'œuvres culturelles originales, sous forme de biens symboliques incorporant un certain type de propriété intellectuelle ». ³⁴ Fruit immédiat de l'inspiration et de l'imagination, elle est la phase de recherche et de conceptualisation de l'idée. Elle ne cesse de se développer même avec l'avènement des TIC et du numérique. Ainsi certains créateurs tentent d'associer dans leur œuvre le style traditionnel et le style moderne tout en puisant dans le patrimoine musical national.

✓ La production

C'est à ce stade que l'entrepreneur culturel entre en jeu, prenant le risque financier d'investir son capital pour transformer l'œuvre musicale originale en phonogramme. Elle se divise en deux étapes : la phase de pré-production qui englobe le processus de sélection des œuvres jusqu'à l'élaboration du prototype, et la véritable production qui correspond à l'étape de l'enregistrement. Elle est donc la première véritable étape industrielle de la création ; car elle représente la transformation d'une œuvre intangible en un prototype (une bande maîtresse), sur lequel est reproduit en multiples exemplaires sur des supports matériels (cassettes, CD, VCD) ou diffusé sur un réseau électronique pour être commercialisé ³⁵. En d'autres termes, il s'agit là non seulement de la phase de transformation matérielle, de fabrication, mais aussi du choix de l'œuvre lié au risque financier d'où la nécessité des maisons de production.

Le numérique a accentué encore la piraterie grâce à l'utilisation des outils ambulants de consommation et les pratiques inédites d'autoproduction au Togo. Le grand problème de nos jours est la difficulté de pouvoir écouler un certain nombre de CD. Face à ce problème, les artistes au Togo produisent plus de single que d'album. A ces réalités, beaucoup de producteurs se sont retirés car n'étant plus en mesure de voir leurs productions se rentabiliser d'où leur fermeture au grand profit des prédominants. En somme, les maisons de

³⁴ Marc Ménard, *Éléments pour une économie des industries culturelles*, SODEC, Montréal, 2004, p. 89 - 90

³⁵ *ibid.*, p. 90.

production connaissent aujourd’hui des difficultés dues notamment au piratage mais aussi au développement du support numérique³⁶.

✓ La distribution

La distribution est l'opération qui permet de transporter les exemplaires des usines de production vers les grossistes, puis vers les détaillants qui se chargent de la vente aux consommateurs³⁷. Le distributeur s'occupe du produit final, emballé et prêt pour la vente. Le marché de la musique au Togo semble être à l'image de la taille du pays. L'un des problèmes de la distribution est l'indisponibilité sur le marché de certaines œuvres en situation de forte demande. D'un autre côté, le nombre très limité d'exemplaires fabriqués peut être aussi compris comme une stratégie servant à mieux contrôler la vente des produits et à lutter plus efficacement contre la contrefaçon. La grande distribution n'existe pas à cause de la petitesse du marché musical. Il n'existe pas de réseau de distribution bien structuré couvrant tout le territoire. Le commerce en détail est l'aspect le plus développé de la distribution et il s'effectue via les supermarchés, les bibliothèques et les librairies sous forme de dépôt-vente. A part les structures de production susmentionnées qui possèdent des kiosques de vente, il n'existe pas de grands espaces commerciaux spécialisés en vente de produits musicaux.

✓ La commercialisation

La commercialisation des produits musicaux pose un grand problème d'ordre organisationnel et professionnel. Généralement la promotion des albums se limite à quelques actions médiatiques d'affichage sauvage de posters et parfois de diffusion de spots publicitaires à la radio et à la télé.

Les producteurs engagent l'essentiel de leur effort et leurs moyens dans l'enregistrement de l'œuvre (en studio). Ensuite, les produits sont presque laissés à eux-mêmes face aux aléas du marché. Néanmoins, il est à noter que les artistes prennent de plus en plus l'habitude d'annoncer la sortie de leur album par une conférence de presse qui généralement sert aussi de prélude à un concert dédicace.

La déficience majeure de la commercialisation, demeure la façon dont le marché est abordé sans aucune démarche commerciale stratégique pour maximiser les ventes. Il est vrai que les artistes et les producteurs sont conscients de la nécessité de rentabiliser leurs activités. Cependant aucune approche méthodique n'est adoptée pour aborder le marché.

³⁶ OIF, Profil culturel des pays du sud membre de la francophonie un aperçu de trois pays de l'UEMOA Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Sénégal, Paris, OIF, 2011 p. 275 [48p.indd](#) consulté le 12 juin 2025

³⁷ Marc Ménard, Éléments pour une économie des industries culturelles, SODEC, Montréal, 2004, p.121

Figure 2 : La chaîne de valeur dans l'industrie musicale



Source : Les Requins blancs

2.2.4. L'apport des écrits sur l'industrie musicale

« *Le Disque à l'heure d'internet* » de Pichevin³⁸ (1997) analyse l'évolution de l'industrie musicale avant et après le numérique. Il décrit d'abord le fonctionnement traditionnel de l'industrie du disque en France, en retraçant les étapes clés de la chaîne de valeur et le rôle des médias dans la diffusion et l'organisation des spectacles vivants.

L'avènement du numérique a entraîné deux transformations majeures : la diversification des canaux de distribution et l'émergence de nouveaux modèles, tels que la vente en ligne et le téléchargement. Ces innovations ont également eu des effets bénéfiques sur l'industrie musicale française, notamment en modernisant les méthodes de travail, en augmentant la visibilité des artistes, en diversifiant les modes de diffusion et en développant les réseaux numériques. Pichevin met également l'accent sur la baisse des coûts de production et l'amélioration des interactions entre les spécialistes et le public. Cependant, il soulève un défi : comment protéger les œuvres en ligne ? En effet, l'expansion des réseaux a posé plusieurs questions juridiques concernant le piratage.

Nicolas Curien et François Moreau proposent une analyse historique des crises du secteur dans leur livre intitulé « *L'industrie du disque* »³⁹. Ils mettent en lumière plusieurs facteurs déclencheurs, tels la radio, les 33 et 45 tours, la cassette enregistrable, la copie privée et le CD, la piraterie. Pour eux, la principale cause de cette crise est l'avènement du numérique. Malgré les nouvelles opportunités qu'il offre, comme la réduction des coûts

³⁸Pichevin, A. (1998). *Le disque à l'heure d'internet : l'industrie musicale et les nouvelles technologies de diffusion*, Paris, Editions Harmattan, 1997, 278p. <https://www.perlego.com/book/3145253/le-disque-lheure-dinternet-pdf>

³⁹ Nicolas Curien, et François Moreau, *L'industrie du disque*, Paris, Edition La découverte, 2006, 118p.

d'enregistrement, la promotion à faible coût des artistes et la diffusion de la musique sur Internet, cela a également entraîné des défis majeurs pour l'industrie de la musique. Pourtant, les TIC ont permis également une réorganisation du secteur à travers de nouveaux marchés et de nouveaux modèles économiques, la multiplication des formats et la variation des types de droits pouvant y être associés⁴⁰.

« Dans leur étude sur *La diversité culturelle dans l'industrie du disque enregistré en France* »⁴¹, François Moreau et al. (2003-2008) analysent les effets de la crise du disque et de la numérisation sur la diversité des œuvres produites et consommées. L'étude repose sur trois dimensions de la diversité à savoir la variété, l'équilibre et la disparité. Elle montre que malgré la baisse globale des ventes, les labels indépendants ont maintenu une production relativement stable, tandis que les majors ont réduit leurs offres. Avant l'avènement du numérique, l'artiste était obligé de passer par la chaîne de valeur traditionnelle de l'industrie musicale pour sa production, sa promotion et la distribution de ces produits. Ce phénomène propose une reconfiguration des équilibres dans le secteur avec une montée en puissance des acteurs alternatifs.

Dans son ouvrage « *Musiques africaines : nouveaux enjeux, nouveaux défis* »⁴² Manda Tchewwa, un analyste rigoureux et passionné, propose une lecture multidimensionnelle de la musique africaine en tant que langage identitaire, ressource économique et patrimoine immatériel. Il affirme que la musique est au cœur de la vie des peuples du continent. Elle est selon lui « un sanctuaire où se déroule le dialogue mystérieux entre l'homme contemporain et ses ancêtres, entre l'humain et le sacré, entre le passé et le présent. »⁴³ Cette approche anthropologique confère à la musique une fonction sociale et spirituelle qui dépasse le simple divertissement. Sur le plan géographique, Tchewwa propose une cartographie des espaces musicaux africains divisés en aires esthétiques. Il montre comment ses aires ont été façonnées par l'histoire, notamment la traite transatlantique et les colonisations, et comment elles ont donné naissance à des esthétiques mondiales telles que le jazz, le blues ou la rumba.⁴⁴

Mais l'apport principal de Tchewwa réside dans son analyse des mutations contemporaines de l'industrie musicale africaine. Il aborde les effets de la mondialisation, du numérique et du capitalisme culturel sur les musiques du continent. Face à l'emprise des majors et à la montée du cyber piratage, il s'interroge sur comment les modestes maisons de production africaines peuvent-elles protéger leur patrimoine musical ? Comment assurer une

⁴⁰ Louis Ndione, *L'apport de l'industrie musicale au Sénégal dans le développement culturel et socio-économique : L'exemple de la région de Dakar au Sénégal*, 2017

⁴¹ Bourreau, M., Moreau, F. et Senellart, P. (2011). *La diversité culturelle dans l'industrie de la musique enregistrée en France (2003-2008)* Culture études, 5(5), 1-16. <https://doi.org/10.3917/cule.115.0001>.

⁴² Manda, Tchewwa, *Musiques africaines, nouveaux enjeux, nouveaux défis*, UNESCO, Paris, 2005, 110p

⁴³ *ibid*, p.13

⁴⁴ *ibid.*, chap. II et III

rémunération équitable des artistes dans un monde dominé par le streaming et les plateformes internationales ?⁴⁵ L'auteur appelle donc à une structuration du secteur musical, à travers des formations, des créations de réseau de distribution locaux, et le renforcement des cadres juridiques. Il valorise des initiatives comme le MASA et FESPAM qui sont des leviers de consolidation de l'industrie musicale africaine. Il invite donc les Etats à reconnaître le potentiel social et économique de la musique.

2.3. Vers un travail décent dans le secteur culturel au Togo

Le concept de travail décent porté par l'OIT depuis 1999 s'est imposé comme une référence normative dès les politiques sociales internationales. Le travail décent selon l'OIT, est défini comme « un travail productif et correctement rémunéré, offrant un revenu équitable, exercé dans des conditions de liberté, d'équité, de sécurité et de dignité humaine »⁴⁶. L'objectif est de garantir à chaque individu un emploi productif et de qualité, tout en assurant une protection sociale, un dialogue social et des opportunités de développement personnel. Pourtant, l'application complète du travail décent dans les ICC demeure difficile, tant ces secteurs échappent aux formes classiques de l'emploi salarié.

Dans les IC, les formes d'emploi sont souvent discontinues, informelles et atypiques. Les artistes alternent entre des périodes de fortes activités créatives et des moments d'inactivité. Ils sont fréquemment payés au cachet, travaillent sans contrat écrit et doivent cumuler plusieurs activités pour survivre. Cette instabilité rend l'accès à une protection sociale ou à des mécanismes de retraite extrêmement limités. En outre, la reconnaissance institutionnelle de leur statut est quasi inexistante. Alors même que les artistes jouent un rôle clé dans la transmission des valeurs, la cohésion sociale et le développement économique de nos pays, ils figurent parmi les catégories les plus vulnérables du marché du travail.⁴⁷

Certains chercheurs universitaires ont proposé des lectures critiques par rapport au travail décent selon l'OIT. Selon Dharam Ghai, l'un des principaux architectes du concept, il offre un cadre inclusif, mais reste difficilement mesurable dans les économies à prédominance informelle où le travail salarié classique constitue l'exception plutôt que la norme. Cette critique est particulièrement valable pour l'Afrique de l'Ouest où les secteurs créatifs sont largement auto-organisés et peu régulés par l'Etat.⁴⁸

Pour le Juriste Tiziani Vettor (2024), le travail décent souffre d'un déficit de justiciabilité c'est-à-dire il demeure dans un référentiel politique et non un instrument juridique contraignant.

⁴⁵ *ibid.*, p. 49–66

⁴⁶ Rapport de l'OIT, Promouvoir le travail décent dans l'économie culturelle et créative africaine

⁴⁷ Communiqué du CFDT [Microsoft Word - 20200526 SG PRESSE CP38 Culture.docx](#)

⁴⁸ Ghai, D. (2003). *Travail décent : Concept et indicateurs*. Revue internationale du Travail, vol. 142 (2003), no 2

Les Etats l'invoquent dès lors mais peinent à l'intégrer dans leurs dispositifs législatifs, notamment en ce qui concerne les formes d'emplois indépendantes comme celle des artistes.⁴⁹

Une autre limite soulevée par DERANTY J.P. et MAC MILLAN C. (2013), réside trop dans le caractère très technocratique de la conception de l'OIT. Ils défendent une extension de concept de travail décent en intégrant sa dimension subjective et existentielle. Pour eux, un emploi ne saurait être qualifié de décent s'il ne respecte pas l'équilibre psychologique, le besoin de reconnaissance ou de liberté d'expression du travailleur. En s'appuyant sur la psycho dynamique du travail, ils plaident pour une approche plus sensible à l'expérience vécue notamment dans les domaines comme la culture où le sens du travail, la vocation et l'identité jouent un rôle central.⁵⁰

Le statut de l'artiste émerge dans ce sens comme un levier déterminant pour faire du travail décent une réalité dans le secteur culturel. Le statut de l'artiste⁵¹ au Togo a été adopté par la loi N°2016-012 du 20 juin 2016, visant à professionnaliser ce secteur. Ce statut permet de reconnaître juridiquement l'activité artistique, de fixer des droits professionnels (rémunération minimale, sécurité sociale, fiscalité spécifique), mais aussi d'encadrer les obligations (affiliation à un régime professionnel, déclaration des activités). Cette loi établit des catégories d'artistes comme artistes professionnels, bi-professionnels, indépendants et employés.⁵²

Le Togo a formellement reconnu le statut de l'artiste mais il reste encore à transformer cette reconnaissance en droits effectifs et accessibles, en lien avec les principes du travail décent. Cette convergence normative est indispensable pour créer un environnement culturel structuré, éthique et durable, capable d'attirer, de former et de fidéliser les talents artistiques, tout en favorisant leur épanouissement personnel et leur contribution au développement national.

⁴⁹ Vettor, T. (2024). *Travail décent et économie numérique : entre idéaux et réformes*. Revue Communitas. [Les apports de la notion de « travail décent » da... – Communitas – Érudit](#) Consulté le 28 juin 2025

⁵⁰ Deranty, J.-P. & MacMillan, C. (2013). *Qu'est-ce qu'un travail décent ? Propositions pour élargir la campagne de l'OIT à partir de la psychodynamique du travail*. Travailler, n° 30, pp. 147–174. [Qu'est-ce qu'un « travail décent » ? Propositions pour élargir la campagne de l'OIT pour le travail décent à partir de la psychodynamique.. 30 - Portail documentaire INRS](#) Consulté le 28 juin 2025

⁵¹ République Togolaise (2016). Loi n°2016-012 portant statut de l'artiste en République Togolaise.

⁵² Artiste professionnel : personne dont la création ou l'interprétation est l'activité principale, exclusive et sa principale source de revenus.

Artiste bi-professionnel : tout artiste qui exerce une autre activité en plus de son activité principale d'artiste.

Indépendants : toute personne physique ou morale ayant le statut d'artiste et qui fournit des prestations artistiques et/ou produit des œuvres artistiques pour son propre compte.

Employé : toute personne qui fournit des prestations artistiques et/ou produit des œuvres artistiques pour le compte d'une personne physique ou morale et contre rémunération.

2.4. Enjeux et contraintes de développement de la gestion de talent dans l'industrie musicale togolaise

Les obstacles touchent tant au financement qu'à l'organisation du secteur musical en passant aussi par la piraterie.

2.4.1. Accès au financement

Les institutions financières, les opérateurs économiques sont réticents à investir dans le secteur culturel en général et celui de la musique en particulier parce que pour eux c'est un secteur trop risqué. La plupart des artistes opèrent en mode autoproduction, sans appui financier externe organisé. En effet, la production musicale nécessite des investissements considérables (studio, vidéo musicale, distribution, publicité), qui sont généralement inaccessibles sans des revenus réguliers ou des garanties de banque. Les institutions bancaires conventionnelles ne proposent pas de prêts adaptés aux profils culturels informels, et les aides publiques restent sporadiques, peu connues ou occasionnelles. L'incapacité à mener à bien des projets d'envergure, le recours à des solutions préfabriquées (soutien familial, technologies de l'information) et l'abandon de carrière de nombreux talents prometteurs. Ce manque de financement restreint également l'accès au marché mondial, car il n'y a pas suffisamment d'argent pour exporter les œuvres ou poursuivre une carrière. Selon Togo First, *« les industries culturelles au Togo représentent plus de 100 milliards FCFA, mais 92 % des acteurs évoluent dans l'informel »*⁵³

2.4.2. Faible encadrement professionnel et absence de structuration des carrières

Le manque de formation professionnelle, couplé à une absence de cadre de trajectoire artistique, constitue un obstacle à la gestion efficace du potentiel musical au Togo. Selon TogoCulture (2020) « la majorité des artistes togolais évolue sans maison de production, ni manager, ni dispositif d'accompagnement professionnel durable. » La majorité des artistes se développent par eux-mêmes, sans l'aide d'un manager, d'un producteur ou d'un cadre formel. Leur capacité d'organiser, de formaliser et de faire progresser leur carrière est limitée par cette circonstance.

L'absence d'un actif écosystème d'accompagnement oblige les artistes à gérer plusieurs responsabilités (production, marketing, gestion juridique, etc.), ce qui nuit au calibre et à la longévité de leur carrière. De plus, les contrats de production, contrats de

⁵³ Togo First, Les Industries culturelles et créatives représentent un marché de plus de 100 milliards FCFA (2025), <https://www.togofirst.com/fr/culture/0603-15873-togo-les-industries-culturelles-et-creatives-representent-un-marche-de-plus-de-100-milliards-fcfa> Consulté le 13 août 2025

distribution et de représentation sont rares, mal rédigés ou inexistants, ce qui conduit à des conflits, à la précarisation et à l'exploitation accumulée des créateurs.

2.4.3. Faible offre de formation ou de résidences

Un obstacle important à la gestion structurée des talents musicaux au Togo est le manque d'accès à une formation spécialisée. Très peu d'institutions formelles offrent des cours adaptés aux réalités de la musique moderne, comme la gestion d'artistes, la production sonore, le droit musical ou le marketing Internet. La majorité des artistes se forment par imitation, auto-apprentissage ou mentorat informel, ce qui restreint la professionnalisation à long terme de leur parcours. Selon une étude de l'UNESCO et de l'AFD, « *le Togo souffre d'un manque d'institutions de formation professionnelle pour les industries culturelles, ce qui freine l'émergence d'un vivier qualifié dans le secteur de la musique et de l'audiovisuel.* »⁵⁴

Cette lacune affecte également les fonctions clés de l'écosystème (gestionnaires, producteurs et ingénieurs), qui manquent de compétences stratégiques et techniques, ce qui limite la capacité du secteur à s'auto-organiser. De plus, le manque de programmes publics compris intégrés à l'éducation artistique exacerbe les disparités d'accès, notamment pour les jeunes vivants en dehors de la capitale.

2.4.4. La piraterie

C'est le véritable problème de destruction du secteur musical, qui a du mal à être maîtrisé.⁵⁵ Les formes les plus courantes sont la vente de CD, clés USB et de DVD piratés, les téléchargements gratuits à partir de sites Web illégaux, la distribution d'extraits par le biais des médias ou des réseaux sociaux sans le consentement ou le paiement des artistes. Comme le souligne Tchewwa (2005)⁵⁶ « *La cyber piraterie est une véritable arme de destruction massive du marché phonographique mondial.* »

La gestion des compétences artistiques est particulièrement affectée par cette circonstance. Tout et surtout, cela prive les artistes et les producteurs d'une source de revenus cruciale, leur d'investir dans l'amélioration de leur réputation, de leur formation ou de leur diffusion. Elle entretient alors une atmosphère démotivante et illégitime, décourageant les artistes de formaliser leurs œuvres. Enfin, cela rend difficile l'établissement d'un cadre contractuel viable, indispensable à toute stratégie de gestion du personnel à moyen et long terme. Le BUTODRA reconnaît lui-même les limites de son action, dues notamment au manque de moyens de contrôle, à l'inefficacité de certaines procédures judiciaires et à la faiblesse de la

⁵⁴ AFD et UNESCO, [Rapport AFD 2025 sur les industries culturelles et créatives | Kiltir](#) consulté le 13 août 2025

⁵⁵ Hermann Zamble, Innovations technologiques et développement du secteur musical en Côte d'Ivoire : mise en place d'un site web dédié à la musique, 2013

⁵⁶ Tchewwa M, Musiques Africaines : nouveaux enjeux, nouveaux défis. UNESCO, Paris, 2005. pp 66-67

sensibilisation du grand public sur les droits des artistes. À l'échelle régionale, l'UNESCO rappelle que dans plusieurs pays d'Afrique de l'Ouest, « la piraterie est normalisée du fait de la méconnaissance du droit d'auteur et de l'absence de sanctions effectives », ce qui constitue un frein majeur au développement des industries culturelles⁵⁷.

2.5. Comparaison avec les industries musicales en Afrique de l'Ouest

Grâce à l'aide de la création des jeunes, à la richesse des traditions musicales et à l'accès croissant aux marchés mondiaux, l'industrie musicale en Afrique de l'Ouest connaît une croissance remarquable. Cependant, la structure de la gestion des talents dans ce secteur varie selon les pays. Malgré une communauté artistique dynamique, vibrante, le Togo doit encore mettre en place des systèmes efficaces d'identification, de formation et de soutien des artistes. D'autre part, des pays comme la Côte d'Ivoire, le Sénégal ou le Mali ont créé des modèles plus sophistiqués, mais toujours réalisables.

2.5.1. L'industrie musicale en Côte d'Ivoire

L'industrie musicale industrielle ivoirienne est l'une des plus dynamiques de l'Afrique francophone. Elle est basée sur les genres populaires comme le coupé-décalé, le zouglou ou encore les genres populaires Afro trap, et est incarnée par des artistes emblématiques comme DJ Arafat, Magic System ou Suspect 95. Parallèlement à cette vitalité artistique, se manifeste un besoin croissant d'organiser la filière, notamment dans le domaine de la gestion des talents.

La Côte d'Ivoire bénéficie d'un environnement urbain florissant, d'un marché, d'une jeunesse créative et d'un environnement culturel riche. Selon une étude menée par Goran Koffi Modeste Armand, « *l'industrie musicale ivoirienne a un niveau de créativité relativement faible, mais elle se développe dans un cadre de gestion qui manque encore de plans administratifs, juridiques et économiques* »⁵⁸. Ce conflit entre dynamisme artistique et faiblesse structurelle est l'un des principaux problèmes du pays.

Les ICC sont désormais inscrites comme moteur de croissance dans le Plan national de développement culturel du gouvernement ivoirien. Le ministère de la Culture et de la Francophonie soutient des initiatives comme le SIMA, qui réunit chaque année à Abidjan des artistes, des producteurs, des managers, des institutions et des investisseurs autour de

⁵⁷ Rapport annuel (2024) : Bureau régional multisectoriel de l'UNESCO pour l'Afrique de l'Ouest, https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000392233_eng consulté le 12 juin 2025.

⁵⁸ Goran Koffi Modeste Armand (2016), La gestion des industries musicales en Côte d'Ivoire : bilan et perspectives. p. 563

thématiques clés comme la formation, la distribution numérique, les droits d'auteur et l'entrepreneuriat culturel.⁵⁹

Bien que les initiatives privées continuent de jouer un rôle majeur dans la gestion des talents en Côte d'Ivoire, des tentatives de structuration sont en cours. Les maisons de disques indépendantes comme Universal Music Africa, Keyzit ou Afrikareprezanta sont essentielles à la découverte, à la création et à la promotion des artistes. Ces organisations fournissent une gestion de carrière, une image de marque, une distribution numérique.

Par ailleurs, des programmes de formation voient le jour, souvent en partenariat avec des institutions internationales ou des ONG. Les écoles de formation que sont l'Institut National Supérieur des Arts et de l'Action Culturelle (INSAAC), le Conservatoire de musique, le Conservatoire Régional des Arts et Métiers d'Abengourou, ainsi que l'Unité de Formation et de Recherche en Information, Communication et Arts (UFRICA) de l'Université de Cocody sont des structures qui forment à la pratique et à la gestion des arts dont la musique en particulier. Et à ce titre, elles sont déterminantes pour la formation de personnels qualifiés dans le domaine artistique, d'une part. L'existence du Palais de la Culture, des espaces culturels privés (le centre culturel Laurent Gbagbo d'Abobo Baoulé, par exemple), des espaces culturels dans les collectivités décentralisées... est le signe que l'activité musicale occupe une place de choix dans les politiques sectorielles du Ministère de la Culture et de la Francophonie, puisqu'en tant que lieux d'expression artistique, ils permettent aux artistes de se produire. De ce fait, ces lieux sont essentiels dans le développement de l'industrie musicale

Selon HIEN Sié, professeur et maître de conférences à l'Université Félix Houphouët - Boigny, «la musique moderne, en tant qu'activité organisée, peut apporter une plus-value au produit intérieur brut et donc au développement, à condition qu'elle soit soutenue par des politiques publiques cohérentes ». Cette citation souligne l'importance d'un encadrement stratégique pour transformer le potentiel artistique en valeur économique.

Enfin la numérisation du secteur ouvre de nouvelles perspectives permettant aux artistes de toucher un public plus large, de monétiser leurs contenus et de gérer leurs images de manière autonome. Toutefois, cette transition numérique nécessite des compétences spécifiques et un accompagnement adapté.

2.5.2. L'industrie musicale au Mali

Le Mali est souvent considéré comme l'un des berceaux de la musique africaine. Sa richesse musicale, ancrée dans les traditions Mandingue, Poble, Songhaï ou Touarègue, a donné naissance à des artistes de renommée internationale comme Salif Keita, Oumou Sangaré,

⁵⁹Salon de l'industrie musicale d'Abidjan, <https://www.jeuneafrique.com/1393561/culture/francophonie-premier-salon-de-lindustrie-musicale-dafrigue-a-abidjan/> consulté le 12 juin 2025

Toumani Diabaté ou Ali Farka Touré. La musique malienne est enracinée dans les traditions orales et les pratiques communautaires. Les griots (ou jeliw), dépositaires de la mémoire collective, jouent un rôle central dans la transmission des savoirs musicaux. Cette transmission intergénérationnelle constitue une forme de gestion des talents fondée sur l'apprentissage informel, la proximité familiale et la reconnaissance sociale.

Emmanuel Oliver disait « *la culture sonore du Mali relève aujourd'hui d'un entre-soi fondé sur des ressources, des mémoires et des images qui puisent pour l'essentiel dans le folklore malien, mais un folklore 2.0 retravaillé par les effets audionumériques des studios.* »⁶⁰ Cette citation démontre comment la tradition musicale Malienne s'adapte aux technologies contemporaines tout en conservant ses racines identitaires.

L'industrie musicale malienne a connu une transition importante depuis les années 2000 en raison de la numérisation. La multiplication des home-studios à Bamako permet aux jeunes musiciens de créer leur musique à moindre coût. Les principaux canaux de diffusion et de monétisation des œuvres sont désormais les plateformes de streaming, les réseaux sociaux et les services de téléphonie mobile.⁶¹

Le passage au numérique s'accompagne de nouveaux défis, tels que le manque de réglementation, le manque de formation technique et le piratage. Les artistes doivent souvent jongler avec plusieurs rôles (auteur, interprète, producteur, distributeur), ce qui complique la gestion de carrière. Selon Doniol, S. (2015), « *derrière les succès internationaux de quelques artistes, l'économie locale de la musique n'a jamais pu se développer pour soutenir au mieux ses talents* ».

Malgré ses limites, plusieurs initiatives locales et internationales tentent de structurer la gestion de talent au Mali tels que :

Le Festival sur le Niger⁶², organisé à Ségou, propose des résidences artistiques, des ateliers de formation et des rencontres professionnelles. Il constitue un espace de visibilité pour les jeunes talents et favorise les échanges avec des artistes internationaux

Des fondations culturelles, des ONG et des partenaires comme l'UNESCO soutiennent des projets de formation, de numérisation du patrimoine musical et de promotion des droits culturels.

Ces initiatives montrent une volonté de professionnaliser le secteur, mais elles sont souvent sporadiques, dépendent de financements extérieurs et sont concentrées dans les grandes

⁶⁰ Olivier, E. (2022). Pour qui sonne la musique malienne ? Productions sonores et imaginaire 2.0 de la nation. *L'Homme*, 243, 151–176. <https://doi.org/10.4000/lhomme.44275> consulté le 12 juin 2025

⁶¹ Doniol, S. (2015). *L'industrie du disque au Mali*. Music In Africa. <https://www.musicinafrica.net/fr/magazine/l%E2%80%99industrie-du-disque-au-mali> consulté le 12 juin 2025

⁶² Fondation Festival sur le Niger. (s.d.). Site officiel. <https://www.fondationfestivalsurleniger.org/> consulté le 12 juin 2025

viles. Comme le dit Matarasso, F. (1997) « *la culture est un vecteur de résilience dans les sociétés en crise, à condition qu'elle soit soutenue par des politiques publiques cohérentes.* »⁶³ Le Mali illustre bien cette tension entre richesse culturelle et fragilité institutionnelles.

2.5.3. L'industrie musicale au Sénégal

Le Sénégal est un des pôles majeurs de la musique en Afrique de l'Ouest. Sa scène musicale, imprégnée de traditions grecques et ouverte aux idées modernes, a produit des figures emblématiques comme Youssou N'Dour.

Cette richesse patrimoniale constitue un socle identitaire fort, mais elle ne suffit pas à elle seule à garantir la professionnalisation des artistes. Louis Ndione le souligne en disant que « *la musique sénégalaise est un vecteur de cohésion sociale et de rayonnement culturel, mais elle doit être accompagnée par des dispositifs de gestion adaptés pour soutenir les artistes dans la durée* ».

Le Sénégal se distingue par l'existence d'un cadre institutionnel dédié à la culture, comme en témoigne la création de la Direction des arts, rattachée au ministère de la Culture. Cette direction pilote plusieurs projets de soutien aux artistes, entre autres dans les domaines de la formation, de la mobilité et de la promotion. Des structures comme l'École nationale des arts de Dakar (ENA) offrent des formations dans divers domaines artistiques (musique, danse, théâtre, arts visuels), ce qui contribue à professionnaliser les jeunes artistes. De plus, des partenariats avec des institutions internationales (Organisation internationale de la Francophonie, Institut français, UNESCO) permettent de financer des résidences artistiques, des ateliers de renforcement des capacités et des programmes de mentorat. L'industrie musicale sénégalaise génère des emplois directs et indirects, participe à la valorisation du patrimoine et contribue à l'économie locale. (Louis Ndione, 2017)

L'émergence de la technologie numérique a considérablement modifié l'industrie musicale sénégalaise. Les artistes utilisent désormais les plateformes de diffusion en continu, les réseaux sociaux et les applications mobiles pour distribuer leur musique, interagir avec leur public et générer des revenus. Cette transformation offre de nouvelles perspectives, mais elle nécessite également des compétences spécialisées en marketing numérique, en gestion des droits et en monétisation. L'internet et les plateformes de streaming ont rendu plus facile la diffusion de la musique, ce qui a permis aux artistes locaux d'atteindre un auditoire international.

De nombreux événements culturels et festivals (Festa2H, Dakar Music Expo, Festival international de jazz de Saint-Louis) jouent un rôle crucial dans l'émergence et la mise en lumière des artistes au Sénégal.

⁶³Matarasso, F. (1997). Use or Ornament? The Social Impact of Participation in the Arts. Stroud : Comedia.

2.6. L'impact du numérique sur l'industrie musicale togolaise

L'industrie musicale connaît depuis une décennie une évolution rapide, portée par l'intégration croissante des technologies numériques dans les pratiques de création, de production, de distribution et de valorisation des œuvres musicales. L'article de la Grande École du numérique disait que grâce aux outils numériques actuels, la création est à la portée de tous, professionnels et amateurs : « *les innovations digitales offrent aux artistes des moyens de créer, de diffuser, d'interagir et de monétiser leurs œuvres avec une accessibilité et une fluidité inédite.* »⁶⁴ Cette vision permet de reconsidérer numérique non plus comme une menace pour les modèles traditionnels mais comme un espace de renouvellement et d'inégalité des chances.

Après la lecture de cette assertion, la première dynamique porte sur la démocratisation de la production musicale. Certains acteurs de cette filière tentent de s'autoproduire mais la plupart abandonnent à mi-parcours à cause de leurs compétences limitées relative au numérique et le manque de moyen dont ils disposent. Ceux qui y arrivent, favorisent l'accès à une quantité assez élevée de musique dominée par la gratuité car l'internet est un outil très efficace pour la diffusion et la promotion de la musique mais non pour la vente.⁶⁵

Le deuxième impact est la réinvention des canaux de diffusion. De nos jours n'importe qui peut écouter de la musique quel que soit sa position géographique au Togo et ceci grâce aux réseaux GAFAM (Google, Amazon, Facebook, Apple, Microsoft) et à la multiplication des supports d'écoute comme l'ordinateur, téléphone portable, des baladeurs, et des tablettes numériques. Ces outils permettent également les échanges entre les artistes et les fans ainsi que la notoriété des artistes ; par exemple, Tiktok qui permet aux acteurs de l'industrie musicale au Togo de diffuser autant de produits musicaux gratuitement. En 2025, le Togo a même été intégré dans les certifications musicales AMC⁶⁶ (Africa Music et Charts) qui repose sur les statistiques de consommation digitale. Ce système fondé sur les données d'écoute confirme que le numérique est devenu un critère de reconnaissance professionnelle à part entière.

Mais force est de reconnaître l'urgence et le besoin de formation des acteurs de l'industrie musicale togolaise, sur les nouveaux outils issus des technologies actuelles. Pour éviter une baisse de standards technique il est nécessaire de penser à la gestion de talent en intégrant des modules de formations numériques, l'accompagnement personnalisé et des programmes de mentorat digitalisés.

⁶⁴ Grande École du Numérique (2024). *Innovations digitales dans la musique : des opportunités pour les professionnels du numérique*, <https://www.grandeecolenumérique.fr/actualites/innovations-digitales-dans-la-musique-des-opportunités-pour-les-professionnels-du>

⁶⁵ ibidem

⁶⁶ AMC Charts Africa (2025), *Critères de certification musicale en Afrique*. [Certification AMC - AMC](#)

Chapitre 3 : Méthodologie de la recherche, l'expérience de stage et la présentation de résultat

Selon Jean-François Marquet, la méthodologie de recherche est « l'ensemble des principes, des démarches et des procédures adoptés par le chercheur pour construire le chemin qui mène à la production de connaissances scientifiques. Elle permet de poser les bonnes questions, de choisir les bons outils et de structurer le processus d'enquête en fonction de l'objet étudié. »

La méthodologie adoptée dans le cadre de notre recherche repose sur une approche qualitative et exploratoire. Tout au long de cette étude nous nous sommes basés sur trois méthodes à savoir la méthode analytique, statistique et la méthode déductive. La méthode analytique est une analyse systématique de toutes les informations ainsi que les données récoltées. Pour la méthode statistique elle nous a permis de décrire les résultats de la recherche, ensuite elle nous a aidé à représenter les résultats sous forme de tableaux de synthèse des données qui ont été récoltées grâce au questionnaire Google Forms et aux entretiens avec les acteurs de l'industrie musicale au Togo. Quant à la méthode déductive, elle nous a permis de partir des connaissances de l'industrie musicale de la sous-région pour arriver aux particularités de l'industrie musicale togolaise.

Un certain nombre d'outils qui vont de la recherche documentaire aux entretiens dans cette phase de notre étude seront utilisés. Nous évoquerons l'expérience relative au stage et les difficultés auxquelles nous avons eu à faire face dans la collecte de données.

3.1. Les outils de recherche utilisés et les instruments de traitement

La présente étude s'est articulée autour de trois principales étapes : une phase d'observation du terrain, une revue documentaire approfondie et une phase d'enquête auprès des acteurs de l'industrie musicale togolaise. Notre échantillon est composé de 53 individus. Ils sont répartis comme suit : 42 artistes, 4 producteurs et de 7 managers d'artistes. Cette section détaille ces trois approches méthodologiques ainsi que les outils utilisés pour le traitement et l'analyse des données recueillies.

3.1.1. La recherche documentaire

La recherche documentaire a constitué l'un des outils essentiels mobilisés tout au long de notre travail. Elle nous a permis d'identifier et d'analyser les écrits portant sur l'industrie musicale et ses implications pour la gestion de talent artistique au Togo. Cette étape a complété les données recueillies par l'observation directe et les enquêtes de terrain, tout en offrant la possibilité de confronter les informations issues de diverses sources. Nos recherches se sont orientées vers plusieurs centres de documentation notamment la bibliothèque de l'Université Senghor, ainsi que les bases de données telles que [Cairn.info](https://www.cairn.info),

Google Scholar et [Persée.fr](https://www.persée.fr). La consultation de nombreux sites spécialisés nous a également permis de collecter les données pertinentes. Il convient de souligner que les sources bibliographiques sur la musique togolaise et les enjeux de la gestion de talent restent très limitées. Toutefois l'observation directe du terrain s'est révélée précieuse pour enrichir notre compréhension des réalités locales et affiner notre analyse.

3.1.2. L'observation directe

L'observation directe a constitué une méthode essentielle dans notre démarche de recherche reposant sur l'analyse visuelle des comportements et des pratiques en situation réelle. Elle représente l'un des rares outils permettant de saisir les dynamiques sociales au moment même où elles se produisent, sans passer par des témoignages ou des documents intermédiaires. Cette approche nous a permis de mieux comprendre les réalités du terrain, notamment les pratiques des acteurs de l'industrie musicale togolaise, les mécanismes informels de la gestion de talents, les enjeux de la piraterie ainsi que le fonctionnement des structures de production musicale. Elle nous a également permis d'évaluer le niveau d'intégration des technologies numériques dans les parcours artistiques et professionnels des musiciens togolais. Ces observations ont été enrichies par des enquêtes de terrain afin de croiser les données et renforcer la validité de notre analyse.

3.1.3. L'enquête de terrain

L'enquête fine menée dans le cadre de cette étude a consisté en la collecte de données auprès des acteurs clés de l'industrie musicale togolaise à travers un questionnaire et un entretien individuel. La collecte des données s'est déroulée entre juillet et août 2025. Elle a été conduite dans deux zones géographiques stratégiques à savoir Lomé en tant que capitale culturelle et administrative et Kara. Les entretiens individuels ont varié en durée, allant de 30 minutes à 45 minutes, en fonction de la disponibilité des participants. Les enquêtes quantitatives, quant à elles, ont été menées sur une période de 4 semaines, avec des relances ciblées et des ajustements méthodologiques en fonction des commentaires du terrain.

Un questionnaire a été élaboré destiné aux artistes, aux managers et aux producteurs. Il a été diffusé sur les réseaux sociaux notamment sur les plateformes Whatsapp des artistes un questionnaire Google Forms afin de toucher un public varié. Par ailleurs, une trentaine de formulaires ont été imprimés pour atteindre les personnes moins présentes en ligne. L'objectif principal de cette enquête était d'identifier le mode de repérage des artistes, l'encadrement de leur carrière ainsi que leur attente en matière d'accompagnement et de la mise en place d'un dispositif formel qui encadre les artistes togolais. En complément, des entretiens ont été menés avec des professionnels du secteur musical sélectionnés pour leur

expertise et leur connaissance du sujet. Ces entretiens ont pris deux formes : des échanges directs en présentiel et des entretiens semi-directifs (7 au total) réalisés en ligne via des plateformes comme Whatsapp et Facebook. Les discussions ont porté sur les enjeux liés aux défis de structuration du secteur et les pistes pour mettre en place un référentiel de gestion de talent adapté au contexte togolais. Les acquis professionnels nous ont été aussi très utiles dans la réalisation de ce travail. Les données recueillies ont ensuite été analysées à l'aide d'outils méthodologiques appropriés.

3.1.4. Les instruments de traitement

Les données recueillies dans le cadre de cette étude ont fait l'objet d'une analyse qualitative approfondie notamment celles issues des entretiens avec les professionnels de l'industrie musicale togolaise. Les propos et les documents ont été tirés selon leur pertinence et leur contribution à la problématique de la gestion de talent dans l'industrie musicale togolaise. Cette analyse a été enrichie par les résultats des questionnaires et la revue de littérature. Les données quantitatives issues des questionnaires ont été traitées à l'aide d'outils de statistique descriptive, afin de dégager des tendances claires sur les pratiques et les modes de structuration de l'industrie musicale au Togo. Les informations qualitatives obtenues lors des entretiens ont été analysées manuellement, regroupées par thématiques, puis soumises à une analyse de contenu. Pour cela, les logiciels Microsoft Word et Excel ont été utilisés. L'ensemble de ces traitements a permis de croiser les perceptions des acteurs du terrain avec les données chiffrées, en vue de proposer des pistes concrètes pour structurer une gestion des talents adaptée au contexte togolais.

3.2. L'expérience de stage et son apport à la mise en œuvre du projet professionnel

Le stage représente une immersion dans le cadre professionnel permettant à l'étudiant de confronter ses acquis théoriques aux réalités de terrain. En interaction avec des experts et des personnes ressources au sein de la structure d'accueil, il observe les pratiques en vigueur, analyse les processus et s'approprie les méthodes mobilisées dans le cadre de son projet professionnel. Cette expérience favorise le développement des compétences essentielles à l'exercice d'un métier, ainsi que la maturation d'une posture professionnelle. Dans cette dynamique, nous avons pu concrétiser ces apprentissages et renforcer nos capacités au sein de la structure Art, Culture et Développement du Sud, où nous avons effectué notre stage entre avril et septembre 2025.

3.2.1. Présentation de la structure d'accueil

Arts, Culture et Développement du Sud (ACD-Sud) a été créée en 2019 pour accompagner la structuration et le développement des ICC du Sud. Organisation à but non lucratif, de droit

togolais, ACD-Sud s'inscrit dans les décisions et recommandations définies dans la convention de 2005 de l'UNESCO sur la protection et la diversité des expressions culturelles et promeut les structures produisant les biens et services culturels et créatifs, porteurs de ses valeurs pour une participation optimales du secteur à l'atteinte des Objectifs de développement Durables (ODD) dans les pays du Sud.

ACD-Sud a pour mission d'accompagner l'organisation, la structuration et le développement des entreprises culturelles et créatives des pays du Sud, afin de faire du secteur des arts et de la culture un véritable levier de développement économique. Elle promeut le développement des différentes formes d'expression : musique, spectacle vivant, le livre et la presse comme canaux idéaux d'information, de sensibilisation, de mobilisation et de réflexion contre les phénomènes sociaux des communautés du Sud.

En termes de programme, ACD-Sud exerce dans le secteur de l'entrepreneuriat culturel et créatif. Principal programme promu par l'organisation, l'entrepreneuriat culturel et créatif est défendu comme unique moyen de participer à l'organisation et la structuration du secteur des arts et de la culture dans les pays en voie de développement, afin de permettre au secteur de contribuer au développement économique des pays du Sud. Il y a ensuite le programme culture, patrimoine et société qui promeut les différentes formes d'expressions culturelles comme canaux d'éducation, de communication et de sensibilisation sur les valeurs sociétales.

Sans oublier le programme culture et numérique qui consiste pour ACD-Sud à démontrer et promouvoir l'intégration des nouvelles technologies aux différentes chaînes de valeurs des différentes filières des ICC. A travers ce programme, l'organisation promeut les industries créatives (jeux vidéo, réalité virtuelle, réalité augmentée, 3D, etc....) comme levier de développement des pays du Sud. Enfin le programme culture et environnement, qui consiste à promouvoir à travers les différents canaux de communication et de sensibilisation communautaire sur les enjeux environnementaux, pour la conservation et la protection du patrimoine naturel.

3.2.2. Les acquis professionnels

Notre séjour au sein d'ACD-Sud nous a donné l'opportunité de découvrir le monde du secteur culturel togolais et le fonctionnement des organismes en charge. Nous avons par le biais de ce stage acquis de l'expérience professionnelle dans la conception et la mise en œuvre de projet culturel. En effet, au cours de ce stage, nous nous sommes attelés auprès de notre Directeur de stage au montage de projets culturels, à la mobilisation de financement et à la mise en œuvre de projets culturels. Ces expériences nous ont permis d'acquérir des outils en matière de gestion des projets culturels. Elles nous ont permis d'évaluer le système de fonctionnement des entreprises culturelles ainsi que les incubateurs et de connaître les modes de gestion de leurs projets. Ce stage nous a permis d'acquérir des

compétences précieuses tant pour la rédaction de notre mémoire que pour la consolidation de notre projet professionnel. Les enseignements tirés de cette immersion ont nourri notre réflexion, en apportant des exemples concrets, des pistes de solution et des méthodes inspirées des pratiques observées dans le cadre professionnel. Sur le plan entrepreneurial et managérial, les connaissances développées au sein d'ACD-Sud renforcent notre capacité à proposer des réponses adaptées aux défis rencontrés par les artistes togolais, notamment dans la conception, la production et la diffusion de leurs œuvres.

Nous avons eu l'honneur d'occuper le poste de responsable programmation pour l'incubateur Mawaba ICC hub d'ACD-Sud. Par cet incubateur, nous avons représenté la structure lors d'un atelier participatif sur l'identification des standards de qualité et les meilleures pratiques pour la mise en œuvre des structures d'appui aux entreprises du Togo organisé par Expertise France qui avait pour objectif d'identifier les standards de performance spécifiques aux structures d'appui aux entreprises reflétant les besoins locaux, validés par tous les partenaires et inspirés des meilleures pratiques régionales afin de guider les activités futures de renforcement des capacités et de mise à niveau des SAE au Togo.

Nous avons aussi contribué à l'organisation du prochain Forum Africain de l'Entrepreneuriat Culturel et Créatif qui se tiendra dans les prochains mois à Lomé au Togo.

Pendant toute la période de stage, les rapports entre professionnels, les collaborateurs, les partenaires et les experts dans le secteur culturel ont été coopératifs. Nous avons pu profiter des expériences des différents collaborateurs et des échanges de points de vue sur le développement du secteur culturel au Togo.

3.2.3. Limite de la méthodologie

Dans le cadre de l'élaboration de ce mémoire, nous avons été confrontés à plusieurs difficultés d'ordre méthodologique. La recherche documentaire s'est heurtée à une faible disponibilité de ressources spécifiques sur la gestion de talent dans l'industrie musicale togolaise. Face à ce manque, nous avons dû nous appuyer sur des références internationales, notamment européennes et nord-américaines pour enrichir notre réflexion et construire un cadre théorique solide. De plus, l'absence de données statistiques actualisées sur l'industrie musicale au Togo représente un obstacle majeur. Pour contourner ces limites, nous avons mené des entretiens avec certains acteurs du secteur qui, parmi eux certains étaient indisponibles, méfiants et réticents à répondre à nos questions. Certaines questions notamment celles liées aux aspects financiers et aux mécanismes de soutiens institutionnels n'ont pas trouvé de réponses claires. Par ailleurs, la distance géographique avec certains interlocuteurs et le manque de réactivité de certaines structures comme les maisons de productions et le BUTODRA ont freiné la collecte de données. Malgré ces difficultés, la qualité des documents consultés, les échanges réalisés ainsi que notre expérience personnelle dans le domaine culturel nous ont permis de surmonter ces

obstacles et de produire une analyse pertinente. Ces efforts ont abouti à la proposition d'un référentiel contextualisé visant à structurer la gestion de talent dans l'industrie musicale togolaise.

3.3. Présentation des résultats et vérification des hypothèses

Les résultats de cette étude ont été réparties sur quatre points à savoir : l'industrie musicale est un élément fondamental pour le développement culturel et socio-économique au Togo, le mode actuel de repérage et d'accompagnement des artistes togolais, les conditions socio-économiques précaires (revenus instables, manques d'accès au financement et à la formation) et l'adaptation de référentiels internationaux de gestion de talent, contextualisés aux réalités culturelles togolaises.

3.3.1. L'industrie musicale est un élément fondamental pour le développement culturel et socio-économique au Togo

Le tableau ci-dessous présente la synthèse des données collectées qui est de savoir si l'industrie musicale est fondamentale pour le développement culturel et socio-économique au Togo.

Tableau 2 : Tableau montrant la musique comme levier de développement culturel et socio-économique

Questions d'enquête	Propositions de réponses	%
1- L'industrie musicale est élément fondamental pour le développement culturel et socio-économique au Togo	a) Oui	97,6
	b) Non	0
	c) Je ne sais pas	2,4
2- L'industrie musicale est-elle bien organisée au Togo ?	a) Oui	4,8
	b) Non	92,9
	c) Je ne sais pas	2,4

Source : Enquête 2025

Les résultats de l'enquête révèlent en fin de compte une dichotomie saisissante entre la perception de l'importance du rôle de l'industrie musicale au Togo et du fait de son organisation présente. Ce conflit du potentiel et du réel constitue un point d'ancrage inévitable pour toute réflexion sur la structuration du secteur, et particulièrement dans le contexte d'une gestion stratégique des talents.

D'un autre côté, un pourcentage écrasant de répondants 97,6 % déclarent que l'industrie musicale constitue un facteur fondamental au service du développement culturel et socio-économique du pays. Ce taux est un témoignage de conscience collective forte de l'importance stratégique de la musique dans le tissu national. La musique ne constitue pas simplement une forme d'expression artistique ou un spectacle, mais un levier de changement social, économique et identitaire. Elle s'implique dans la valorisation des patrimoines culturels, la création d'emplois, l'activation de l'économie créative et la promotion de l'image du Togo sur la scène internationale. Cette reconnaissance populaire de la mission de l'industrie musicale s'inscrit dans une dynamique mondiale dans laquelle les industries culturelles et créatives sont de plus en plus considérées comme des moteurs du développement durable.

Dans l'histoire togolaise, cette vision est d'autant plus symbolique qu'elle transcrit une attente sociale forte : celle de voir jouer tout son rôle dans la construction d'un avenir inclusif et prospère pour l'industrie musicale. Mais cette ambition se heurte à une réalité organisationnelle préoccupante. A la question de savoir si l'industrie musicale est bien organisée au Togo, 92,9 % est toujours négatif. Cette statistique représente un profond déficit structurel : faute de structuration, de professionnalisation, de régulation et de coordination malgré son potentiel reconnu, l'industrie échoue. Ce constat est corroboré par les faibles taux de formalisation des carrières artistiques, l'absence de politiques publiques cohérentes en matière de culture, et la précarité des conditions de travail des artistes.

Ce déséquilibre entre reconnaissance et organisation soulève plusieurs enjeux. D'abord, il met en lumière la nécessité de concevoir des cadres de gestion adaptés, notamment en matière de gestion des talents. Sans une structuration adéquate, les artistes et professionnels du secteur peinent à valoriser leur potentiel, à accéder à des opportunités équitables, et à bénéficier de conditions de travail décentes.

Deuxièmement, il lui demande une réforme de politiques culturelles, afin de donner naissance à un environnement propice à l'épanouissement du monde musical : infrastructures, financement, qualification, droits sociaux, reconnaissance juridique du statut d'artiste, etc. Enfin, cette affaire justifie pleinement la création d'un cadre de gestion des talents dans l'industrie musicale togolaise. Un tel cadre répondrait non seulement aux attentes exprimées par les parties prenantes du secteur, mais traduirait également la perception positive de la musique en un impact réel et durable. Il s'agirait de mettre en œuvre des mécanismes de repérage, de développement, d'accompagnement et de valorisation des talents, en tenant compte des spécificités sociales et culturelles du contexte togolais.

En somme, les données de l'enquête traduisent une volonté collective de changement. Elles appellent à une mobilisation des acteurs publics, privés et communautaires pour faire de l'industrie musicale un secteur structuré, équitable et porteur de développement. C'est dans

cette perspective que s'inscrit la présente recherche, qui vise à proposer un cadre de gestion des talents adapté aux réalités du Togo, tout en s'inspirant des modèles internationaux pertinents.

3.3.2. Le mode actuel de repérage et d'accompagnement des artistes dans l'industrie musicale au Togo

La synthèse des données collectées sur le mode de repérage et d'accompagnement des artistes dans l'industrie musicale togolaise est présentée dans ce tableau.

Tableau 3 : Tableau montrant le mode de repérage et d'accompagnement des artistes

Questions d'enquête	Propositions de réponses	%
1) Comment avez-vous été repéré(e) ou promu(e) au début de votre carrière ?	a) Par des proches / bouche-à-oreille	71,4
	b) Par un manager ou producteur formel	0
	c) Grâce aux réseaux sociaux (TikTok, Facebook, YouTube...)	28,6
	d) Grâce à un concours ou dispositif professionnel	0
2) Qui vous encadre actuellement dans la gestion de votre carrière ?	a) Personne, je me gère seul(e)	83,3
	b) Un proche (ami(e), membre de la famille)	4,8
	c) Un manager ou producteur structuré	1,9
	d) Une institution ou programme spécialisé	0
3) Avez-vous signé un contrat formel avec une structure (label, prod, association...) ?	a) Oui	14,3
	b) Non	78,6
	c) J'ai eu des collaborations, mais sans contrat	7,1

Source : Enquête 2025

Les résultats de cette enquête révèlent une réalité frappante de l'industrie musicale togolaise, marquée par une forte informalité dans les processus de repérage, de gestion de carrière et de contractualisation. À la question portant sur les modalités de repérage au début de carrière, une écrasante majorité des répondants de 71,4 % indique avoir été repérée par des proches ou par le bouche-à-oreille. Ce chiffre témoigne de la prédominance des dynamiques communautaires et informelles dans l'accès aux opportunités artistiques.

En revanche, aucun artiste n'a été repéré par un manager ou producteur formel, ni par un concours ou dispositif professionnel, ce qui souligne l'absence de mécanismes institutionnalisés de détection des talents. Les réseaux sociaux, bien que évoqués par 28,6 % des répondants, ne suffisent pas à compenser ce déficit structurel. Cette situation reflète une industrie où la visibilité repose davantage sur les relations personnelles que sur des critères professionnels ou artistiques objectifs, ce qui peut engendrer des inégalités d'accès et limiter la diversité des profils promus.

La gestion de carrière apparaît tout aussi informelle. Une très large majorité de 83,3 % des artistes interrogés déclare se gérer seule, sans encadrement professionnel. Ce chiffre est révélateur d'une autonomie souvent contrainte, qui expose les artistes à des risques de mauvaise gestion, de précarité et de dépendance à des réseaux non structurés. Seuls 11,9 % bénéficient d'un encadrement par un manager ou producteur structuré, tandis que 4,8 % sont accompagnés par un proche. Aucune institution ou programme spécialisé n'est mentionné comme acteur d'encadrement, ce qui met en lumière une carence criante en dispositifs d'appui à la carrière artistique. Cette absence de structures professionnelles d'accompagnement limite la capacité des artistes à planifier leur trajectoire, à négocier leurs droits, et à accéder à des opportunités durables. Elle souligne également le besoin urgent de créer des cadres de gestion des talents adaptés au contexte local, capables de fournir un accompagnement personnalisé, stratégique et équitable.

La contractualisation formelle est également quasi inexistante. À la question sur la signature d'un contrat avec une structure, 78,6 % des répondants déclarent ne pas en avoir signé, et 7,1 % évoquent des collaborations sans contrat. Seuls 14,3 % ont signé un contrat formel. Ce déficit de contractualisation traduit une faible culture juridique dans le secteur, une méconnaissance des droits et obligations des artistes, et une absence de normes professionnelles dans les relations de travail. Il en résulte une précarité juridique et économique, où les artistes ne sont ni protégés ni reconnus comme des travailleurs culturels à part entière. Cette situation compromet leur rémunération équitable, leur accès à la sécurité sociale et leur reconnaissance institutionnelle.

3.3.3. Les conditions socio-économiques précaires (revenus instables, manques d'accès au financement et à la formation)

La synthèse des données collectées sur les conditions socio-économiques précaires des artistes est présentée dans ce tableau.

Tableau 4 : Tableau montrant les conditions socio-économiques précaires des artistes

1-Comment bénéficiez-vous de vos revenus musicaux ?	a) Concert /Prestation	9,5%
	b) Streaming/Plateforme numérique	0%
	c) Soutien ponctuel (cadeaux, mécénat)	7,1%
	d) Je ne gagne pas de revenu régulier	83,3%
2- Quels sont les obstacles majeurs que vous rencontrez ?	a) Manque d'accès au financement	100%
	b) Coût élevé de la production	88,1%
	c) Piraterie/absence de rémunération	9,5%
	d) Difficultés à être diffusé(e) / Programmé(e)	35,7%
3- Avez-vous déjà suivi une formation professionnelle dans le domaine musical ?	a) Oui	0%
	b) Non	83,3%
	c) Pas encore mais j'aimerais	16,7%
4) Si vous aviez accès à une formation gratuite, laquelle choisiriez-vous ?	a) Marketing et communication	4,8%
	b) Gestion administrative / juridique	69%
	c) Techniques musicales (mixage, scène...)	9,5%
	d) Développement de carrière	16,7%

Source : Enquête 2025

Les résultats de cette étude mettent en évidence des aspects inquiétants, mais instructifs, de la réalité des artistes dans l'industrie musicale togolaise. Ils montrent que la plupart des artistes ont du mal à gagner leur vie, font face à des obstacles structurels, manquent de formation professionnelle et demandent davantage de compétences en administration et en droit. Ces éléments tendent tous vers une conclusion claire : le milieu de la musique, bien qu'il soit rempli de talents et d'aspirations, manque cruellement de structures et ne favorise pas du tout les carrières durables.

La première question sur les revenus musicaux révèle que 83,3 % des artistes ne reçoivent pas de rémunération régulière pour leur travail. Ce chiffre inquiétant met en évidence l'incapacité du secteur à assurer une stabilité financière à ses artistes. Seuls 9,5 % des sondés déclarent tirer des revenus des concerts ou des performances, tandis que le streaming et les plateformes numériques ne génèrent aucun revenu. Ce dernier point met en évidence un

certain retard dans l'intégration des artistes togolais aux circuits numériques mondiaux. Ces plateformes sont aujourd'hui une source majeure de monétisation. En effet, le soutien ponctuel, sous la forme de dons ou de mécénat, ne concerne que 7,1 % des artistes, ce qui montre bien que les formes informelles de soutien ne peuvent pas combler l'absence de revenus stables.

Ce tableau montre que l'économie musicale est fragile, car les artistes ont de la difficulté à gagner leur vie grâce à leur art, et à le considérer comme une activité professionnelle à part entière.

Les défis mis en évidence confirment cette conclusion. Tous les participants (100 %) ont souligné les difficultés d'accès au financement comme principal obstacle à leur croissance. Ce chiffre alarmant met en évidence un problème structurel majeur : l'absence de dispositifs de soutien financier adaptés aux spécificités du milieu de la musique. Le coût élevé de la production est aussi mentionné par 88,1 % des répondants, montrant ainsi que, même si les artistes arrivent à trouver des ressources, celles-ci sont rarement suffisantes pour couvrir les dépenses liées à l'enregistrement, à la publicité ou à la distribution. De plus, 35,7 % des artistes font face à des obstacles en matière de diffusion et de programmation, ce qui témoigne d'un accès limité aux scènes, aux médias et aux canaux de visibilité. Seuls 9,5 % des répondants évoquent la piraterie et le non-paiement des droits d'auteur, ce qui peut suggérer une banalisation de ce problème ou une méconnaissance des enjeux liés à la propriété intellectuelle.

La question de la formation professionnelle met en évidence l'insuffisance des programmes de développement des compétences. Aucun des artistes sondés n'a reçu de formation professionnelle dans le domaine de la musique, et 83,3 % d'entre eux n'en ont jamais bénéficié. Cependant, 16,7 % d'entre eux manifestent leur désir d'apprendre, ce qui suggère une demande sous-jacente, mais non satisfaite. L'absence de formation professionnelle constitue un obstacle majeur à la professionnalisation du secteur artistique, en limitant les compétences techniques, managériales et juridiques des artistes.

Finalement, les réponses à la dernière question mettent en évidence les priorités en matière de formation des artistes. Une majorité écrasante (69 %) choisirait une formation en gestion administrative et juridique qui serait offerte gratuitement. Ce choix montre une conscience aigüe des lacunes en matière de structuration, de contractualisation et de défense des droits. Le développement de carrière (16,7 %) et les techniques musicales (9,5 %) arrivent très loin derrière. Quant au marketing et à la communication, seuls 4,8 % des personnes interrogées ont mentionné ces options. Ces choix révèlent que les artistes ne se contentent pas d'améliorer leurs compétences artistiques, mais qu'ils cherchent également à acquérir les ressources nécessaires pour s'adapter à un milieu professionnel complexe et souvent hostile.

En résumé, ces résultats démontrent que nous devons agir rapidement pour mettre en place des politiques publiques ambitieuses, des dispositifs de financement adaptés, des programmes de formation accessibles et des mécanismes de structuration du marché musical. Elles démontrent également la pertinence d'un système de gestion des talents, capable de répondre adéquatement aux besoins des artistes togolais, de renforcer leurs compétences et de convertir leur potentiel en opportunités tangibles et durables.

3.3.4. L'adaptation de référentiels internationaux de gestion de talent, contextualisés aux réalités culturelles togolaises.

Dans le tableau ci-dessous, nous présentons la synthèse des données collectées visant à l'adaptation de référentiels internationaux de gestion de talent contextualisés aux réalités culturelles togolaises.

Tableau 5 : Tableau montrant l'adaptation de référentiels internationaux de gestion de talent

1- Connaissez-vous des modèles ou dispositifs d'accompagnement d'artistes dans d'autres pays ?	a) Oui	97,6%
	b) Non	4%
2- Seriez-vous intéressé(e) par un dispositif formel qui encadre les artistes togolais (formations, contrats types, labellisation...) ?	a) Oui, absolument	50%
	b) Oui, si bien adapté	45,2%
	c) Non, je préfère garder mon indépendance	4,8%
3- Que devrait contenir un tel référentiel selon vous ?	a) Orientation artistique et stratégie	33,3%
	b) Encadrement juridique / contrat type	2,9%
	c) Accès au financement	0%
	d) Formation continue	92,9%
4) Souhaitez-vous contribuer à la construction collective d'un tel référentiel ?	a) Oui	64,3%
	b) Peut être	35,7%
	c) Non	0%

Source : Enquête 2025

Les résultats de cette enquête révèlent une forte conscience des enjeux liés à la structuration du secteur artistique togolais et une volonté manifeste des artistes de bénéficier d'un accompagnement formel. Une écrasante majorité des répondants 97,6 %

affirme connaître des modèles ou dispositifs d'accompagnement d'artistes dans d'autres pays, ce qui témoigne d'une ouverture vers l'extérieur et d'une capacité à se projeter dans des standards internationaux. Cette familiarité avec les pratiques étrangères constitue un terreau favorable à l'adaptation de cadres existants aux réalités locales.

L'intérêt pour un dispositif formel encadrant les artistes togolais est également très marqué : 50 % des répondants y sont absolument favorables, tandis que 45,2 % l'envisagent positivement à condition qu'il soit bien adapté. Seuls 4,8 % expriment une préférence pour l'indépendance, ce qui montre que la crainte d'une perte d'autonomie est marginale. Cette adhésion quasi unanime traduit une demande explicite de structuration, à la fois sur le plan juridique, administratif et professionnel, à condition que le dispositif respecte les spécificités du contexte togolais.

Les attentes concernant le contenu d'un tel référentiel sont particulièrement révélatrices. Deux éléments ressortent comme prioritaires : l'encadrement juridique (contrats types, droits d'auteur, etc.) et la formation continue, chacun cité par 92,9 % des répondants. L'orientation artistique et stratégique est mentionnée par 33,3 %, tandis que l'accès au financement n'est cité par aucun répondant. Ce dernier point peut sembler surprenant, mais il traduit probablement une volonté de poser d'abord les bases structurelles et professionnelles avant de chercher à mobiliser des ressources financières. Il peut également refléter une forme de désillusion face à l'inaccessibilité des financements ou à leur inefficacité dans un environnement non structuré.

Enfin, la volonté de contribuer à la construction collective d'un tel référentiel est notable : 64,3 % des artistes souhaitent y participer activement, et 35,7 % se montrent ouverts à l'idée. Aucun répondant ne rejette cette démarche, ce qui témoigne d'une dynamique collective en émergence et d'un désir de co-construction. Cette disposition à s'impliquer est un levier stratégique pour garantir la légitimité, l'appropriation et la durabilité du dispositif envisagé.

En somme, cette enquête met en évidence une maturité croissante du secteur artistique togolais, caractérisée par une connaissance des modèles internationaux, une forte demande de structuration, des priorités claires en matière de formation et de droit, et une volonté de participation active. Ces éléments justifient pleinement la mise en place d'un cadre de gestion des talents, co-construit avec les artistes, adapté aux réalités locales, et orienté vers la professionnalisation durable du secteur musical togolais.

3.3.5. Vérification des hypothèses

Les investigations réalisées auprès des artistes togolais permettent de comparer les suppositions initiales à la réalité du terrain et d'évaluer leur pertinence.

La première hypothèse, selon laquelle l'industrie musicale joue un rôle crucial dans le développement culturel et socioéconomique du Togo, trouve implicitement un soutien dans l'intérêt manifeste des artistes pour une professionnalisation du secteur. Leur désir de participer à l'élaboration de cadres formels, leur connaissance des modèles internationaux, ainsi que leur aspiration à une formation continue et à un encadrement juridique témoignent de leur compréhension du rôle stratégique que peut jouer la musique dans le développement du pays. Pour eux, l'industrie musicale ne constitue pas simplement un espace d'expression artistique, elle représente aussi un moyen de se professionnaliser, de générer des emplois et de rayonner sur la scène culturelle.

La seconde hypothèse, qui suggère que les méthodes actuelles de détection et d'accompagnement dépendent davantage de réseaux informels et d'initiatives individuelles que de dispositifs structurés, est nettement validée. Les données révèlent que 83,3 % des artistes ne perçoivent pas de revenu régulier, qu'ils n'ont jamais reçu de formation professionnelle (83,3 %) et que leurs principaux obstacles sont l'accès insuffisant aux sources de financement (100 %) et le prix élevé de la production (88,1 %). Ces chiffres révèlent l'absence de mécanismes institutionnels d'accompagnement. Les artistes sont alors tributaires de logiques informelles, souvent précaires et peu pérennes.

La troisième hypothèse, selon laquelle les conditions socioéconomiques précaires limitent le développement de carrière des artistes togolais, est-elle aussi vérifiée. L'enquête montre en effet une grande insécurité financière, l'absence de rémunération par les plateformes numériques, ainsi qu'une faible accessibilité aux scènes et aux médias. L'insuffisance de la formation professionnelle et l'absence de soutien structurel contribuent à maintenir les artistes dans une situation de vulnérabilité, ce qui limite leur capacité à poursuivre une carrière artistique durable et à en vivre.

Enfin, la quatrième hypothèse, qui propose d'adapter les référentiels internationaux de gestion du talent en fonction des réalités culturelles togolaises, reçoit un accueil favorable de la part des artistes. La majorité écrasante (92,9 %) souhaite un encadrement juridique et de la formation continue, et 95,2 % sont favorables à un dispositif formel à condition qu'il soit bien adapté à leurs besoins. Cette adhésion démontre la volonté des artistes de s'engager dans une dynamique de professionnalisation. Toutefois, elle est soumise à la condition que les outils mis à leur disposition soient adaptés, inclusifs et respectueux de leurs particularités.

Ainsi, l'ensemble des hypothèses formulées au début de la recherche est confirmé par les données empiriques. Ces résultats renforcent la légitimité d'une démarche visant à concevoir un cadre de gestion des talents adapté au contexte togolais en s'inspirant des modèles internationaux tout en les réinterprétant à la lumière des réalités culturelles, économiques et sociales du pays.

3.3.6. Discussion des résultats

Les entretiens, les questionnaires et l'observation directe ont mis en évidence plusieurs contradictions structurelles et dynamiques dans l'industrie musicale togolaise.

La majorité des artistes sondés ont exprimé le désir d'être accompagnés, reconnus et d'avoir accès à des opportunités de manière équitable. La plupart des artistes sondés ont exprimé le souhait d'avoir un accompagnement, une reconnaissance et un accès juste aux opportunités. En effet, les systèmes de sélection et d'évaluation des talents actuels semblent être basés sur des logiques discriminatoires, favorisant des relations informelles, des préférences subjectives ou des critères obscurs.

Cette tension illustre le paradoxe soulevé par Thévenet (2009) : la gestion du talent repose souvent sur une évaluation implicite qui écarte de l'embauche ceux qui ne semblent pas prometteurs aux yeux des dirigeants. Le cadre proposé cherche à contrecarrer cette logique en définissant des critères favorisant la croissance, la diversité des expériences et l'apprentissage. La littérature portant sur les industries culturelles en Afrique (Tchebwa, 2005 ; Négrier, 2011) met de l'avant le fait qu'il ne faut pas imposer des structures inspirées du monde occidental, mais plutôt adapter celles-ci aux réalités locales. Le cadre suggéré cherche à articuler cette structuration avec les dynamiques existantes. Son objectif est de renforcer les méthodes traditionnelles, tout en intégrant graduellement des techniques d'organisation.

Certains participants considèrent que le talent est une aptitude innée, tandis que d'autres soulignent son caractère acquis par l'apprentissage et l'expérience. Ces points de vue opposés reflètent les débats dans le milieu universitaire sur la nature du talent : est-ce un don ou une compétence acquise ? Le modèle de gestion des talents présenté dans cette thèse prend une approche centrée sur le développement. Il considère le talent comme une ressource en constante évolution qui a besoin d'un environnement favorable, de ressources éducatives et d'un encadrement structuré pour se développer.

Finalement, les résultats révèlent que les artistes ont tendance à être indépendants et à chercher des solutions par eux-mêmes. Ils ont peu besoin d'aide. Pourtant, plusieurs acteurs ont exprimé le souhait de mutualiser les ressources, de créer des réseaux et des dispositifs partagés. Cette tension nous amène à réévaluer les modes d'accompagnement. Le référentiel propose des mécanismes de coopération (ateliers collectifs, plateformes de mise en réseau, mentorat croisé) afin d'encourager la collaboration au sein du secteur, plutôt que la concurrence.

Chapitre 4 : Proposition de référentiel pour la gestion de talent

Nous avons terminé notre travail de recherche par la création d'un référentiel pour la gestion du talent dans l'industrie musicale togolaise. Cette initiative est particulièrement pertinente compte tenu du dynamisme actuel de la scène musicale nationale, qui évolue constamment grâce à l'émergence de genres musicaux, d'artistes et d'influences variés. Dans l'ère de la mondialisation, le défi consiste à structurer et à valoriser cette richesse culturelle, afin de la rendre visible et concurrentielle sur la scène nationale et internationale. Pour y arriver, nous proposons un référentiel qui servira d'outil stratégique aux artistes de l'industrie musicale togolaise. Ce projet sera divisé en 11 sections principales : le contexte et la justification, les objectifs, le public cible, les bénéficiaires, les résultats attendus, la description du dispositif, les stratégies de mise en œuvre, les ressources financières, les impacts et risques, ainsi que le mécanisme de suivi et d'évaluation.

4.1. Contexte et justification

4.1.1. Contexte

Le milieu musical togolais vit actuellement une période de profonde transformation. La jeunesse créative et dynamique est à l'origine de cette transformation, en s'inspirant de multiples influences et en utilisant de plus en plus la technologie. Chaque année, de nouveaux artistes émergent, apportant des sonorités inédites, des messages engagés et une forte identité culturelle. Cependant, cette énergie rencontre des obstacles systémiques : absence de soutien, manque de repères professionnels, précarité de la carrière et faible reconnaissance institutionnelle.

Dans ce contexte, le talent, qui est une aptitude innée à créer, interpréter et innover, est une ressource précieuse qui est sous-exploitée. Le mot « talent » vient du grec « talanton », qui signifie « balance, poids, valeur ». Cette origine symbolique rappelle que chaque artiste possède une valeur qui doit être reconnue, développée et mise en évidence.

4.1.2. Justification

Pour relever les défis persistants de l'industrie musicale togolaise, il est crucial d'établir un cadre de gestion des talents. L'absence de structure claire, la précarité des carrières artistiques, la dispersion des initiatives et le manque de collaboration entre les parties prenantes entravent le développement des artistes et la mise en valeur du patrimoine culturel national. Ce cadre de référence cherche à résoudre ces défis en offrant une démarche harmonieuse, impartiale et viable pour le développement des compétences. Il servira à structurer les phases cruciales du cheminement artistique, à établir des ponts entre

les artistes et les organismes, à promouvoir la croissance de carrières stables et à considérer le talent comme un atout stratégique pour le Togo.

Ce document structurera les pratiques musicales, mettra en lumière l'identité musicale locale et encouragera la professionnalisation. Il servira également de base à la création d'une agence nationale dédiée au développement des talents, capable de rassembler les efforts, de mobiliser les ressources et de dynamiser l'industrie musicale. Ce référentiel ne se limite pas à un outil technique. Il sert de catalyseur pour une transformation culturelle, sociale et économique, en plaçant les artistes au centre d'une politique audacieuse et inclusive.

4.2. Objectif du référentiel

4.2.1. Objectif général

Élaborer un cadre stratégique, inclusif et opérationnel pour la gestion de talent dans l'industrie musicale togolaise, afin de favoriser leur repérage, leur accompagnement professionnel et leur rayonnement national et international tout en contribuant à la structuration durable du secteur musical.

4.2.2. Objectifs spécifiques

- Concevoir, tester et valider un référentiel opérationnel de gestion de talent
- Accompagner 60 artistes (3 cohortes × 20) via un programme d'incubation (mentorat, résidences, ateliers).
- Outiller juridiquement les relations artistes–producteurs (contrats-types, checklists, médiation).
- Déployer une plateforme numérique légère (profils certifiés, showcases, suivi d'indicateurs).
- Instaurer une gouvernance multi-acteurs (BUTODRA, DPAC, organisations professionnelles, privés).

4.3. Principes directeurs

Les Principes directeurs orientent toutes les actions, décisions et stratégies mises en œuvre pour identifier, accompagner et promouvoir les talents musicaux togolais.

Tableau 6 : Ergonomie du référentiel

Inclusivité et équité	Assurer que tous les artistes, peu importe le genre musical, l'origine sociale ou la région d'appartenance, aient accès aux mêmes chances.
Professionnalisation	Fonder les pratiques artistiques informelles dans de véritables carrières structurées et viables.
Valorisation culturelle	Promouvoir l'identité musicale togolaise et ses richesses culturelles
Durabilité et innovation	Assurer que les talents développer puissent évoluer dans le temps et s'adapter au changement du marché
Transparence et responsabilité	Instaurer la confiance entre les artistes, les institutions et les partenaires

4.4. Les axes stratégiques

Les axes stratégiques représentent les piliers opérationnels du référentiel. Ils traduisent les principes directeurs en actions concrètes pour structurer, dynamiser et pérenniser la gestion des talents musicaux au Togo.

Briques	Description	Outils / Méthodes
Cartographie des talents	Identification des artistes et professionnels du secteur	Jurys régionaux, base de données
Incubateur	Accompagnement personnalisé des talents	Mentorat, résidences artistiques, micro-bourses
Référentiel des compétences	Structures des parcours professionnels	Grilles d'évaluation (technique, scène, droits, marketing) fiche de poste
Appui juridiques et contrats types	Sécurisation de relations professionnelles	Modèle de contrats, conseil juridique
Plateforme numérique	Centralisation des services et valorisation des profils	Portail web, profils certifiés, indicateurs, tableaux de bord

Source : Auteur 2025

4.5. Acteurs clés

La mise en œuvre de ce cadre de référence dépend de la collaboration active et enthousiaste de différents partenaires, qui apportent leur propre contribution unique à la structuration, au soutien et à la reconnaissance du potentiel musical togolais. Les autorités gouvernementales, notamment le ministère de la Communication, des Médias et de la Culture, ainsi que le BUTODRA, assurent la direction globale du projet en établissant les priorités stratégiques et en fournissant les ressources appropriées. Les studios de production et de diffusion, les labels et les plateformes numériques jouent un rôle crucial dans le développement artistique, la création de contenus et la diffusion des œuvres que ce soit les médias traditionnels ou les plateformes numériques, ils ont un impact majeur sur la promotion des artistes et sur la sensibilisation du public. Les partenaires internationaux, comme l'UNESCO, l'OIF ou la Commission de l'UEMOA, fournissent un appui technique, financier et institutionnel, en plus d'encourager l'ouverture du marché togolais à l'échelle régionale et internationale.

Les organisations culturelles, les groupes artistiques et les communautés locales sont impliqués dans la mise en œuvre du projet en encourageant l'émergence de nouveaux talents, en transmettant les valeurs culturelles et en ancrant le projet dans le territoire. De plus, les artistes occupent une place centrale dans ce dispositif : ils en sont les bénéficiaires directs, mais aussi des acteurs engagés dans sa construction, son évolution et sa pérennité.

4.6. Outils et mécanisme

Le référentiel est mis en œuvre à l'aide d'un ensemble d'instruments et de procédures conçus pour identifier, soutenir, valoriser et suivre les artistes tout au long de leur carrière. La cartographie des talents est un outil central qui permet de répertorier les artistes en fonction de leurs compétences, de leur style musical, de leur localisation géographique et de leur maturité professionnelle. Cette base de données dynamique sert de base aux campagnes de marketing, à l'éducation et à la promotion.

Par la suite, le référentiel de compétences artistiques définit les compétences techniques, créatives et entrepreneuriales attendues aux différentes étapes de la carrière. Cela simplifie l'évaluation, la certification et l'accompagnement des artistes. Ce cadre est renforcé par des grilles d'évaluation multicritères que les jurys, les producteurs et les institutions peuvent utiliser pour évaluer les performances et le potentiel des artistes.

Le référentiel inclut également divers dispositifs d'accompagnement, tels que les incubateurs musicaux, les résidences artistiques, les programmes de mentorat et les ateliers

de professionnalisation. L'objectif de ces programmes est de renforcer les compétences des artistes, de favoriser leur insertion sur le marché du travail et de stimuler leur inventivité.

Enfin, des instruments de suivi et d'évaluation sont développés afin de mesurer l'impact des mesures, de surveiller les changements dans le cheminement et d'ajuster les politiques publiques. Ces outils incluent les tableaux de bord, les indicateurs de performance, les enquêtes de satisfaction et les rapports d'évaluation réguliers. Conçus pour être compatibles, accessibles et évolutifs, ils permettent une gestion transparente, équitable et efficace des artistes musicaux togolais.

4.7. Modalités de mise en œuvre

L'application du cadre de référence nécessite une vision globale qui intègre les aspects administratifs, techniques et opérationnels.

Sur le plan administratif, cette étape consiste à effectuer une étude de faisabilité approfondie du marché musical togolais. Cette étude vise à identifier les besoins, les ressources disponibles, les contraintes techniques ainsi que les opportunités de partenariat. Cette étape sert à définir clairement le projet et à assurer sa validité. Ensuite, il sera crucial de donner un cadre juridique au projet en créant une entité juridique. Cette entité peut être une organisation à but non lucratif, une institution artistique ou une société coopérative. Elle doit être enregistrée auprès des autorités compétentes et posséder un statut clair pour pouvoir signer des accords avec des partenaires.

La collaboration avec des partenaires privés et publics constitue une étape cruciale. Il s'agit d'établir des alliances avec les départements ministériels pertinents (Culture, Information, Jeunesse), les entités locales, les organisations non gouvernementales culturelles, les institutions financières et les mécènes. Cela permet d'obtenir un appui financier, logistique et politique pour le projet. En outre, il est impératif de former une équipe de direction multidisciplinaire. Celle-ci sera composée d'experts en musique, de développeurs Web, de juristes, de chefs de projets, de spécialistes en communication, etc. Ce groupe dirigera le processus de réalisation, assurera la collaboration entre les participants et veillera au respect des cibles.

Pour réaliser ce projet, plusieurs outils techniques sont nécessaires. On trouve, entre autres, une plateforme numérique pour piloter les compétences (tableaux de bord, suivi des trajectoires, bases de données), des formulaires normalisés d'évaluation, des procédures de collecte de données (entrevues, questionnaires, observations), un système de cotation multicritère pour standardiser les évaluations, ainsi que des modules de formation pour les utilisateurs du référentiel (formateurs, accélérateurs, établissements).

La composante opérationnelle du cadre de référence correspond à sa phase de déploiement sur le terrain. Elle résume l'ensemble des activités, des actions et des mécanismes qui

permettent de relier la conception théorique à la mise en pratique auprès des artistes, des structures culturelles et des partenaires institutionnels. Cette étape commence par une campagne d'information visant les principaux intervenants du secteur de la musique, tels que les organisations, les studios, les médias et les communautés locales. Cette étape consiste à présenter les objectifs du référentiel, à mobiliser les parties prenantes et à favoriser leur adhésion au processus. Une fois la mobilisation lancée, nous planifions des séances de formation pour les utilisateurs du référentiel. Ces sessions porteront sur la lecture du tableau de bord, l'utilisation des outils numériques, la collecte de données et l'analyse des indicateurs. Ils assurent une interprétation cohérente et experte du cadre de référence. Les évaluations finales consistent à tester les outils, à établir des critères d'évaluation, à soutenir les artistes sélectionnés, et à fournir les premières informations. Cette étape permet d'ajuster les modalités de mise en œuvre, de corriger les éventuelles incohérences et d'adapter le référentiel aux spécificités locales.

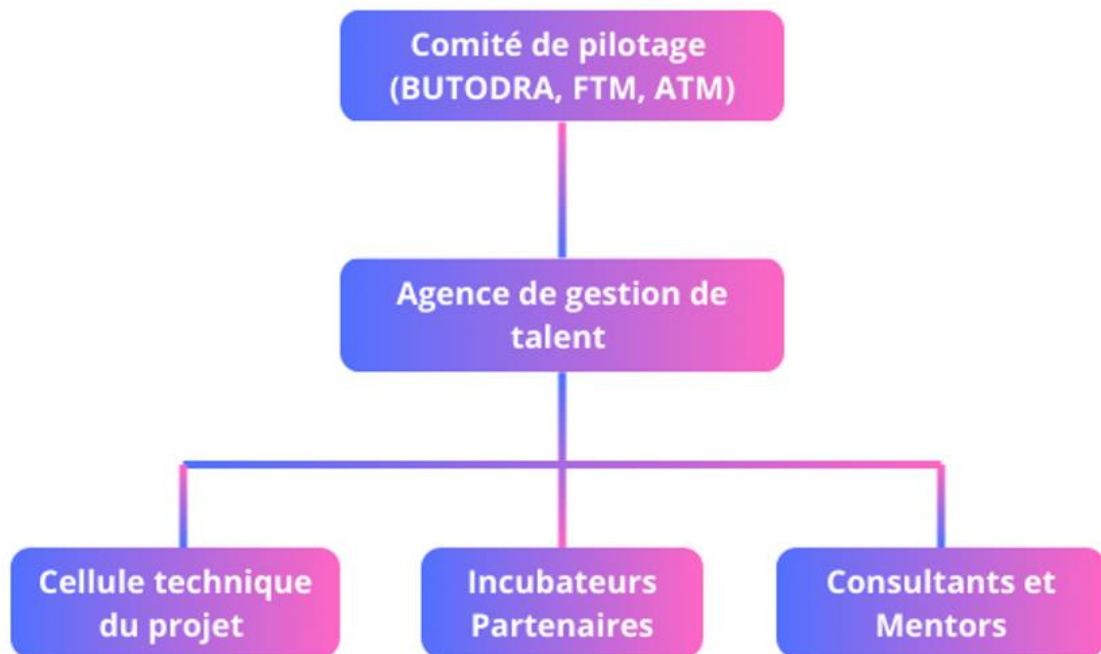
Finalement, un système de surveillance et d'évaluation a été instauré afin d'évaluer l'efficacité du déploiement. Il s'appuie sur plusieurs indicateurs, comme le nombre d'artistes aidés, le taux de satisfaction des bénéficiaires, la carrière des artistes, leur visibilité médiatique et leurs retombées économiques. Nous effectuons des évaluations périodiques, ce qui nous permet d'ajuster nos stratégies, de perfectionner nos ressources et de favoriser la coopération entre les différentes entités. Ce volet opérationnel vise à faire du référentiel un levier du changement dans l'industrie musicale togolaise. Il mettra en lumière les artistes talentueux, qui seront soutenus par un écosystème organisé, inclusif et résistant.

✓ Indicateurs SMART du projet

Objectifs spécifiques	Indicateurs SMART	Cibles 2026
Accompagner les artistes dans leur structuration professionnelle	% d'artistes accompagnés	Supérieur ou égal à 60% des artistes ciblés
Formaliser les relations professionnelles entre artistes et structures partenaires	Nombre de contrats formalisés	Supérieur ou égal 100 contrats signés
Promouvoir l'adoption du référentiel par les acteurs du secteur	Taux d'adoption du référentiel	Supérieur ou égal à 70% des structures ciblés
Assurer une représentativité équitable dans les bénéficiaires du projet	Accès équitable (genre, région)	Supérieurs ou égal à 40% de femmes et supérieur ou égal à 30% d'artistes hors Lomé

Tableau 6 : Indicateurs SMART

✓ Organigramme de l'agence



La gouvernance du projet repose sur une architecture participative et fonctionnelle. Elle vise à assurer la cohérence stratégique, la transparence des décisions et l'efficacité opérationnelle lors de la mise en œuvre du référentiel de gestion des talents dans l'industrie musicale togolaise.

La cellule « Projet » est le cœur fonctionnel qui orchestre la collaboration quotidienne. Cette équipe multidisciplinaire se compose de :

- Chef de projet : il supervise l'ensemble des activités, veille au respect des délais et assure le lien avec les parties prenantes ;
- Chargé de recherche : il est responsable de la collecte et de l'analyse des données sectorielles ;
- Un responsable des questions administratives et financières, qui gère le budget, suit les dépenses et garantit la conformité aux procédures.
- Responsable de la communication : dirige la stratégie de diffusion, les relations avec les médias et les outils de promotion du projet.

Le comité de direction est un organe consultatif et stratégique. Il est composé de personnes du milieu culturel, de spécialistes de la gestion des talents et de partenaires institutionnels.

4.8. Résultats attendus

- ✓ Référentiel de gestion de talent conçu, testé et validé
- ✓ 60 artistes accompagnés via mentorat, résidences et ateliers

- ✓ Contrats-types et outils juridiques diffusés et utilisés
- ✓ Plateforme numérique opérationnelle avec profils certifiés
- ✓ Gouvernance multi-acteurs fonctionnelle et active

4.9. Méthodologie de construction du référentiel

Le développement du référentiel de gestion des talents de l'industrie musicale togolaise repose sur une démarche méthodologique étayée, qui s'est organisée en trois grandes étapes complémentaires.

Pour commencer, nous avons comparé les cadres de référence existants dans d'autres contextes interculturels et sectoriels, notamment en Afrique de l'Ouest, en Europe et dans les industries créatives. Cette analyse comparative a mis en évidence les méthodes efficaces, les cadres de structure, les instruments et les mécanismes de gouvernance qui ont été couronnés de succès ailleurs. Elle a également mis en évidence les limites des approches trop normatives ou déconnectées des réalités locales.

La seconde phase consistait à concevoir un modèle. En tenant compte des leçons tirées du benchmark, nous avons élaboré un cadre conceptuel prenant en considération l'originalité du secteur musical togolais. Il est structuré selon une logique de processus, qui se décline en cinq étapes clés du cheminement artistique : identification, accompagnement, promotion, réseautage et suivi. Le référentiel a été développé sous forme de grille dynamique. Il combine des critères d'évaluation, des indicateurs de performance, des outils d'accompagnement et des leviers de valorisation. Cette grille permet de lire le développement des talents sous deux angles : celui de la stratégie et celui des opérations.

Enfin, une phase de validation participative auprès d'une communauté locale d'experts a été organisée, soit des artistes, des producteurs, des responsables associatifs culturels ainsi que des spécialistes en gestion des ressources humaines. Des séances de discussion ont permis d'évaluer la pertinence du cadre de référence, d'ajuster certains critères et de s'assurer que les professionnels concernés se l'approprient. Ce processus collaboratif a permis de développer un référentiel qui n'est pas imposé, mais qui a été co-construit et adapté aux réalités togolaises.

4.10. Cadre logique

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
Objectif global	Contribuer à la professionnalisation et à la valorisation durable des artistes togolais à travers une agence dédiée au développement, à la gestion des talents et à l'accompagnement stratégique.	80% des artistes togolais seront formés et accompagnés		
Objectifs spécifiques	Os1 : Concevoir, tester et valider un référentiel opérationnel de gestion de talent. Os2 : Accompagner 60 artistes (3 cohortes × 20) via un programme d'incubation (mentorat, résidences, ateliers). Os3 : Outiller juridiquement les relations artistes-producteurs (contrats-types, checklists, médiation). Os4 : Déployer une plateforme numérique légère (profils certifiés, showcases, suivi d'indicateurs). Os5 : Instaurer une gouvernance multi-acteurs (BUTODRA, DPAC, organisations professionnelles, privés).		Enquêtes auprès des artistes accompagnés Rapports d'évaluation externe	Mettre en place un cadre structuré de gestion des talents artistiques au Togo
Résultats	R1 : Référentiel de gestion de talent conçu, testé et validé R2 : 60 artistes accompagnés via mentorat, résidences et ateliers R3 : Contrats-types et outils juridiques diffusés et utilisés R4: Plateforme numérique opérationnelle avec profils certifiés R5 : Gouvernance multi-acteurs fonctionnelle et active	Nombre d'artistes repérés et inscrits dans la base de données Nombre de talents accompagnés par an	Création d'une base de données des artistes togolais Mise en place d'un programme d'accompagnement personnalisé	Les artistes sont disposés à s'inscrire et à collaborer avec l'agence Les ressources financières et humaines nécessaires sont mobilisées à temps

Activités	Cartographie des talents artistiques et des besoins du secteur. Création et lancement de l'agence (site web, locaux, branding). Ateliers de formation en gestion de carrière, droit d'auteur, marketing culturel. Campagnes de sensibilisation sur le statut de l'artiste et le travail décent.	Moyens Ressources humaines Ressources matérielles Ressources financières		Adhésion des acteurs de la filière musicale au projet. Adhésion des partenaires. Disponibilité des ressources Stabilité politique Accès à internet
-----------	---	--	--	--

4.11. Le Plan d'action

De septembre Janvier à décembre2026												
Actions	Tâches	Responsables	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10
Mobilisation et validation	Informer et engager les acteurs du secteur musical	Equipe projet										
Formation des acteurs	Sessions de formation	Equipe projet										
	Modules pédagogiques adaptés											
Phase pilote	Sélection de structures pilotes	Equipe projet										
	Application des critères											
	Collecte de retours terrain											
Déploiement progressif	Plateforme centralisée	Equipe projet, Partenaires										
	Labellisation des artistes et structures											
	Suivi des performances											
	Définition d'indicateurs											

Suivi	Bilans périodiques	Equipe Projet											
Evaluation	Ajustements stratégiques	Partenaires											
Partenariat et financement		Chef projet											

4.12. Impact du référentiel et l'analyse des risques

4.12.1. Impacts

Sur le plan artistique, le référentiel permettra de mieux cerner les talents émergents, de donner un sens à leur parcours et de renforcer leur visibilité. Il contribuera à la professionnalisation des artistes, à l'amélioration de la qualité de la production musicale et à la promotion de l'identité culturelle togolaise. Sur le plan économique, il contribuera à la création d'emplois dans les métiers de la musique, au développement des moyens des artistes et à la vitalité de l'économie culturelle locale. Sur le plan institutionnel, il fournira un cadre de référence communautaire pour les différents intervenants, ce qui facilitera la coordination, la planification et l'évaluation des politiques culturelles. Finalement, sur le plan social, il favorisera la participation d'artistes issus de milieux défavorisés ou de zones rurales, tout en renforçant le sentiment d'appartenance et la fierté culturelle.

4.12.2. Analyse des risques et mesures d'atténuation

Tableau 7 : Analyse des risques et mesure d'atténuation

Risques	Probabilité	Impacts	Mesures
Faible adhésion des acteurs	M	H	Co-construction via ateliers ; conventions de partenariat ; comité inclusif
Litiges sur contrats	M	M	Médiation, assistance juridique, clauses équilibrées, formation
Sous-financement	M	H	Phasage, cofinancement privé (sponsors), billetterie showcases
Biais de sélection	M	M	Jurys mixtes, quotas, critères publics
Fracture numérique	M	M	Accompagnement hors-ligne, relais locaux

Source : Auteur

4.13. Budget prévisionnel

Le budget global du projet s'élève à 142 400 000 francs CFA.

Postes budgétaires	Base de calcul	Quantité	Coût unitaire	Total
1-Ressources humaines				
Chef Projet	Mois	12	1200000	14400000
Responsable inclusion	Mois	12	900000	10800000
Juriste	Mois	12	400000	4800000
Product owner / data	Mois	12	700000	8400000
Responsable financier	Mois	12	500000	6000000
Consultants	Forfait	20	300000	6000000
Sous-total 1				50400000
2-Ressources Techniques				
Etudes et Cartographie	Forfait	1	5000000	5000000
Développement web	Forfait	1	15000000	15000000
Hébergement et maintenance	Forfait	1	3000000	3000000
Sous-total 2				23000000
3-Incubation				
Programme d'incubation (15 artistes)	Forfait	3	300000	13500000
Accompagnement personnalisé	Forfait	1	10500000	10500000
Communication et showcases	Forfait	2	6000000	6000000
Sous-total 3				30000000
4-Autres coûts et services				
Suivi et évaluation	Forfait	1	3000000	3000000
Frais de fonctionnement (loyer, internet, fournitures administratives.)	Forfait	1	12000000	12000000
Frais généraux (coordination, gestion financière)			10%	12000000
Provisions / risques			10%	12000000
Sous-total 4				39000000
Total				142400000 F CFA

Tableau 8 : Budget prévisionnel

Conclusion

L'industrie musicale togolaise se trouve actuellement à un tournant crucial. Elle est à la fois le reflet de la créativité abondante et le symptôme d'un secteur en quête de structuration. La musique est aujourd'hui un enjeu économique majeur. Ce mémoire, qui propose un cadre de référence pour la gestion des artistes dans cette industrie, a mis en évidence les contradictions, les possibilités et les urgences qui caractérisent le paysage musical togolais.

Une jeunesse extravertie, des artistes militants, des textures sonores hybrides et une appropriation croissante de l'outil numérique attestent d'un dynamisme culturel incontestable. Cependant, une formalité durable, des métiers précaires, une déficience de dispositifs d'accompagnement et un faible rayonnement institutionnel entravent la pleine valorisation de ces talents et compromettent leur contribution au développement national.

Les recherches effectuées, les entrevues menées et les analyses comparatives ont confirmé une réalité frappante : le génie est présent, manifeste et brillant, mais il n'est pas structuré ni mis en valeur selon son véritable potentiel. Les artistes togolais évoluent dans un contexte marqué par l'autoproduction, le bouche-à-oreille, le manque de contrats écrits et la pénurie de formation professionnelle. Ils sont nombreux à assurer leur propre promotion, à jongler entre passion et précarité, entre visibilité numérique et invisibilité juridique.

En ce contexte, il est crucial de considérer la gestion des talents non plus comme un privilège ou une faculté, mais comme une pierre angulaire de l'organisation du secteur de la musique. Le référentiel proposé dans cette thèse répond à cette exigence. Il ne se contente pas de définir des critères ou des outils. Il propose une vision, une méthode et une ambition paysage. Il est fondé sur des processus de professionnalisation, d'inclusion, de valorisation culturelle et de durabilité. Il repose sur des mécanismes de professionnalisation, d'intégration, de valorisation culturelle et de viabilité.

Ce guide constitue aussi une déclaration d'intention. Il souligne que les artistes ne sont pas des personnes marginales du développement, mais des acteurs clés de la transformation sociale, économique et culturelle. Il met en évidence la nécessité de considérer le travail artistique de manière adéquate, en garantissant des droits, des ressources et une reconnaissance appropriée. Il encourage la réforme des politiques culturelles, la mobilisation des institutions et la collaboration entre les acteurs publics, privés et communautaires. Cependant, derrière cet outil se cache une requête. Elle souhaite qu'on dépasse l'improvisation, qu'on aille plus loin que les logiques personnelles, qu'on crée un écosystème musical structuré, équitable et concurrentiel. Elle désire voir le talent comme une ressource commune à développer, à protéger et à cultiver. C'est aussi un appel à ce que la musique soit au centre des stratégies de développement, afin qu'elle devienne un levier de cohésion, d'innovation et de projection.

Ce travail n'entend pas régler tous les problèmes du milieu de la musique togolaise. Il trace un chemin, propose un cadre, stimule la réflexion. Il incite à l'expérimentation, à la collaboration et à l'adaptation continue. Il encourage les artistes à prendre en main leur avenir professionnel, les institutions à remplir leur rôle d'appui et les diffuseurs culturels à reconnaître la valeur de la création musicale.

Ce mémoire vise à attirer l'attention sur l'importance stratégique de l'industrie musicale pour le développement du Togo. Il appelle à une structuration du secteur fondée sur la valorisation des talents et l'intégration des innovations technologiques dans un contexte de mondialisation culturelle. Il ne prétend pas épuiser tous les enjeux, mais ouvre la voie à de nouvelles pistes de recherche et d'action. Celles-ci sont nécessaires pour accompagner la transformation durable de l'écosystème musical togolais.

En définitive, cette note s'inscrit dans un mouvement global visant à professionnaliser les industries culturelles africaines, à mettre en évidence le travail artistique comme une activité intégrée et à développer des modèles autochtones adaptés aux réalités locales. Elle s'ajoute à la voix de ceux qui plaident, à Dakar, Abidjan, Bamako ou Lomé, pour une culture dynamique, structurée et tournée vers l'avenir. La musique togolaise a déjà conquis les cœurs de son peuple. Il est maintenant temps qu'elle conquière les institutions, les marchés et les politiques. Il est temps de découvrir et de soutenir les talents togolais, de les évaluer et de les garantir. Il est temps que le Togo considère sa musique comme un moteur de développement, un vecteur de dignité et un symbole de son identité plurielle.

Références bibliographiques

- Ouvrages et chapitres d'ouvrage

Curien, N., Moreau, F. (2006). *L'industrie du disque* (Collection Repères). Paris: La Découverte. 118 p.

Dejoux, C. et Thévenet, M. (2015). Chapitre 1. Le talent. *La gestion des talents* (p. 7-25). Dunod. <https://shs.cairn.info/gestion-des-talents--9782100711338-page-7?lang=fr>

d'Armagnac, S., Klarsfeld, A., & Martignon, C. (2016). La gestion des talents : définitions, modèles, pratiques d'entreprises. *@GRH*, 20(3), pp. 9–41. <https://doi.org/10.3917/grh.163.0009>.

Tchebwa, M. (2005). *Musiques africaines : Nouveaux enjeux, nouveaux défis*. Paris : UNESCO. p. 104.

Matarasso, F. (1997). *Use or ornament? The social impact of participation in the arts*. Stroud: Comedia.

Ménard, M. (2004). *Éléments pour une économie des industries culturelles*. Montréal : Société de développement des entreprises culturelles (SODEC). p. 167

Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston, MA: Harvard Business School Press. https://books.google.tg/books?id=simZCd_YUC4C&lpg=PP1&hl=fr&pg=PA5#v=onepage&q&f=false

Ndour, Saliou et al., *L'industrie musicale au Sénégal : essai d'analyse*, Dakar, CODESRIA, 2008, 178 p.

OMPI/WIPO. (1967). Convention instituant l'OMPI. https://www.wipo.int/treaties/fr/convention/summary_wipo_convention.html

OIF, Profil culturel des pays du Sud membre de la Francophonie. Un aperçu de trois pays de l'UEMOA : Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Sénégal, OIF 2011, p. 335 [48p.indd](#)

Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006). *Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense: Profiting from evidence-based management*. Boston, MA: Harvard Business School Press. pp. 20–40.

Pichevin, A. (1997). *Le disque à l'heure de l'internet : L'industrie de la musique et les nouvelles technologies*. Paris : Éditions L'Harmattan. p. 278

Thévenet, M. (2009). *Le talent, une ressource rare*. Paris : Éditions d'Organisation.

Unesco, (2005), *Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles*, Paris, p. 5 <https://www.unesco.org/fr/legal-affairs/convention-protection-and-promotion-diversity-cultural-expressions> consulté le 12 août 2025

Unesco (Éd.). (2019). *Culture et conditions de travail des artistes : mise en œuvre de la Recommandation de 1980 relative à la condition de l'artiste*. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000371790_fre consulté le 23 décembre 2024

Unesco(2012),*Politiques pour la créativité : guide pour le développement des industries culturelles et créatives*, Unesco, Paris, 152 p. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000226531> consulté le 12 août 2025

Unesco (Ed.). (2023). *Favoriser la créativité : mettre en œuvre la Recommandation de l'UNESCO de 1980 relative à la condition de l'artiste*.

Unesco(2015), « Repenser les politiques culturelles : 10 ans de promotion de la diversité des expressions culturelles, pour le développement » p.258 <https://books.google.com.eg/books?isbn=9232000865> consulté le 12 août 2025

- Articles, conventions, rapports et conférence

Anagonou C., *L'industrie musicale en Afrique de l'ouest*, SICA rapport général, Abidjan, 2005, 158 p.

Arnaud, G. (2006) : « L'économie des musiques africaines : un terrible paradoxe », dans *Africultures*, n° 69, pp. 57-71 www.cairn.info/revue-africultures-2006-4-page-57.htm , consulté le 13 juin 2025

Bourreau, M., Moreau, F., & Senellart, P. (2011). *La diversité culturelle dans l'industrie de la musique enregistrée en France (2003–2008)*. *Culture études*, 5(5), 1–16. <https://doi.org/10.3917/cule.115.0001> consulté le 12 juin

Buckingham, M., & Vosburgh, R. M. (2001). The 21st century human resources function: It's the talent, stupid! *Human Resource Planning*, 24(4), p. 17–23. [Articles - The 21st Century Human Resources Function. It's the Talent, Stupid! - EconBiz](#) consulté le 12 juin 2025

Cappelli, P. (2008). *Talent Management for the Twenty-First Century*. Harvard Business Review, 86(3), pp. 74–81

<https://albimarketing.com/docs/Talent%20management%20for%20the%20twenty-first%20century.pdf> consulté le 12 juin 2025

Conférence sur la revue de la Politique culturelle nationale (2023) <https://www.republiquetogolaise.com/culture/0109-8349-le-togo-actualise-sa-politique-culturelle> consulté le 26 janvier 2025

Deranty, J.-P., & Mac Millan, C. (2013). Qu'est-ce qu'un « travail décent » ? Propositions pour élargir la campagne de l'OIT pour le travail décent à partir de la psychodynamique. *Travailler*, 30(2), pp. 147–174. <https://doi.org/10.3917/trav.030.0147> consulté le 13 juin 2025

Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290–300 <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.002> consulté le 20 mars 2025

Ghai, D. (2003). *Travail décent : Concept et indicateurs*. Revue internationale du Travail, 142(2), 113–135 pp. [Travail décent: concept et indicateurs - GHAI - 2003 - Revue internationale du Travail - Wiley Online Library](#). Consulté le 13 juin 2025

Goran Koffi Modeste Armand. *La gestion des industries musicales en Côte d'Ivoire : bilan et perspectives*. Revue SLC, n°10, 2016 [36 Goran-slc-10.pdf](#) consulté le 13 juin 2025

HIEN Sié. (2021). *Musique moderne et développement en Côte d'Ivoire : les conditions d'émergence d'une industrie performante*. Revue Zaouli, n°2. [008-HIEN-Sie Speciale-ZAOULI-N°2-Dec.-2021.pdf](#) consulté le 13 juin 2025

Olivier, E. (2022). *Pour qui sonne la musique malienne ? Productions sonores et imaginaire 2.0 de la nation*. *L'Homme*, 243, 151–176. <https://doi.org/10.4000/lhomme.44275> consulté le 12 juin 2025

Organisation Internationale du Travail (2023), *Promouvoir le travail décent dans l'économie culturelle et créative africaine*. [wcms_895147.pdf](#) Consulté le 1 décembre 2024

UNESCO & AFD. (2025). *Rapport sur les industries culturelles et créatives : enjeux, défis et perspectives*. Kiltir. [Rapport AFD 2025 sur les industries culturelles et créatives | Kiltir](#) consulté le 12 juin 2025

Unesco. *Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles* (Paris, 20 octobre 2005) https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000151502_fre consul

Vettor, T. (2024). *Travail décent et économie numérique : entre idéaux et réformes*. Communitas. Les apports de la notion de « travail décent » da... – Communitas – Érudit consulté le 12 juin 2025

Yende, S., & Pashkevitch, R. (2022). Importance of Career Management for South African Musicians: A Perspective of Talentpreneur Skills. *Journal of African Films & Diaspora Studies*. <https://doi.org/10.31920/2516-2713/2022/5n4a7> consulté le 12 juin 2025

- Mémoires

Hermann Zamble, *Innovations technologiques et développement du secteur musical en Côte d'Ivoire : mise en place d'un site web dédié à la musique*, 2013

Louis Ndione, *L'apport de l'industrie musicale au Sénégal dans le développement culturel et socio-économique : L'exemple de la région de Dakar au Sénégal*, 2017

Paulin Gohougodji : *L'industrie musicale du Bénin à l'ère du numérique : nouveaux enjeux et nouvelles stratégies de promotion*, Mémoire Master II université Senghor d'Alexandrie, spécialité culture, 2013 - 2015.

- Cours

Dr Ribio NZEZA, *Industrie de création et de diffusion culturelle*, Université Senghor, du 24 au 28 Novembre 2024 à l'Université Senghor

Souayibou VARISSOU, *Gestion des institutions culturelles*, Université Senghor, du 31 mars au 4 avril 2024 à l'Université Senghor

- Textes, lois et décrets

République Togolaise. (1991), *Loi n° 91-12 du 10 juin 1991 portant protection du droit d'auteur, du folklore et des droits voisins*. <https://www.wipo.int/wipolex/fr/legislation/details/8506>

République Togolaise. (2016), Loi n°2016-012 portant statut de l'artiste en République Togolaise.

- Ressources électroniques

In Youtube. *Le problème réel de l'industrie musicale entre producteur et artiste au Togo.* <https://www.youtube.com/watch?v=75CloJxbsQk> consulté le 2 juin 2025

Alpha CISSE. *Les opportunités musicales au Togo.* <https://www.musicinafrica.net/fr/magazine/les-opportunit%C3%A9s-musicales-au-togo> consulté le 10 décembre 2024

AzilizDehornoy. *Disruption RH, la campagne de recrutement hors commun de Sony Music.* <https://keycoopt.com/blog/disruption-rh-campagne-recrutement/> consulté le 10 décembre 2025

Simon, Doniol. *L'industrie du disque au Mali.* Music In Africa. [L'industrie du disque au Mali | Music In Africa](#) consulté le 2 juin 2025

Empire Afrique. *Plus de 20 millions de chiffre d'affaires au profit des artistes maliens.* [Accueil - Empire Afrique](#) consulté le 2 juin 2025

Lamine BA. *Le rapport TuneCore Accelerator révèle une croissance de 91 % du streaming en Afrique de l'Ouest et de l'Est.* <https://www.musicinafrica.net/fr/magazine/le-rapport-tunecore-accelerator-revele-une-croissance-de-91-du-streaming-en-afrique-de> consulté le 20 décembre 2024

Le Visionnaire. *Les talents émergents de la scène musicale togolaise : Le buzz à Lomé.* <https://levisionnaire.tg/les-talents-emergents-de-la-scene-musicale-togolaise-le-buzz-a-lome> consulté le 10 décembre 2024

Roger Adzafo. *L'industrie du disque au Togo.* <https://www.musicinafrica.net/fr/magazine/lindustrie-du-disque-au-togo?form=MG0AV3> consulté le 10 décembre 2024

ThylerConnaghan. *Comment travailler dans l'industrie musicale.* <https://emastered.com/fr/blog/how-to-work-in-the-music-industry> consulté le 10 décembre 2024

Victor Tiem. *Problèmes de la musique au Togo et approches de solution*.
<https://togocultures.com/problemes-de-la-musique-au-togo-et-approches-de-solution>
consulté le 10 décembre 2024

Wadjo radio (2023). *Les médias et la musique au Togo*. <https://wadjoradio.net/les-medias-et-la-musique-au-togo/> consulté le 10 décembre 2024

Liste des tableaux

Tableau 1 : Quelques structures de production au Togo

Tableau 2 : Tableau montrant la musique comme levier de développement culturel et socio-économique

Tableau 3 : Tableau montrant le mode de repérage et d'accompagnement des artistes

Tableau 4 : Tableau montrant les conditions socio-économiques précaires des artistes

Tableau 5 : Tableau montrant l'adaptation de référentiels internationaux de gestion de talent

Tableau 6 : Indicateurs SMART

Tableau 7 : Analyse des risques et atténuation de mesure

Tableau 8 : Budget prévisionnel

Liste des figures

Figure 1 : Carte administrative du Togo

Figure 2 : La chaîne de valeur dans l'industrie musicale

Glossaire

Artiste/Talent : Fait ici spécifiquement référence à une personne dotée de capacité créative et artistique dont la contribution relève de la création ou l'interprétation d'une œuvre.

Chaîne de valeur : Fait ici référence à un réseau qui interagit et durant laquelle la valeur est incorporée à un produit ou service à mesure qu'il évolue depuis sa conception initiale jusqu'à sa distribution et consommation finale.

Expressions culturelles: désignent les expressions qui résultent de la créativité des individus, des groupes et des sociétés, et qui ont un contenu culturel.

Industries culturelles : renvoie aux industries produisant et distribuant des biens ou services culturels

Protection sociale : expression générale couvrant toutes les garanties contre la réduction ou la perte de revenus en cas de maladie, vieillesse, chômage ou autre difficulté et incluant la solidarité familiale et ethnique, l'épargne collective ou individuelle, une assurance privée, une assurance sociale, des mutualités, la sécurité sociale, etc....

Référentiel : Cadre méthodologique structuré définissant les critères, outils et processus pour encadrer la gestion de talent dans un secteur donné.

Travail décent : Concept promu par l'OIT désignant un emploi productif, équitable et respectueux des droits fondamentaux, adapté aux spécificités du secteur culturel.

Annexe 1 : Questionnaire (Google Forms) N°1

Questionnaire dans le cadre d'un mémoire de recherche sur une Proposition d'un référentiel pour la gestion de talent dans l'industrie musicale togolaise

B I U  

Dans le cadre d'un mémoire de recherche sur la proposition d'un référentiel pour la gestion de talent dans l'industrie musicale togolaise et de son potentiel pour le développement socio-économique, je vous invite à répondre à ce questionnaire. Vos réponses sont importantes pour mieux comprendre l'importance de la gestion de talent dans l'industrie musicale. Ce questionnaire est anonyme et les informations recueillies seront utilisées uniquement à des fins de recherche.

L'industrie musicale est un élément fondamental pour le développement culturel et socio - économique au Togo *

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Je ne sais pas

L'industrie musicale est-elle bien organisée au Togo? *

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Je ne sais pas

Comment avez-vous été repéré(e) ou promu(e) au début de votre carrière ? *

- ☐ Par des proches / bouche-à-oreille
- ☐ Par un manager ou producteur formel
- ☐ Grâce aux réseaux sociaux (TikTok, Facebook, YouTube...)
- ☐ Grâce à un concours ou dispositif professionnel

Qui vous encadre actuellement dans la gestion de votre carrière ? *

- ☐ Personne, je me gère seul(e)
- ☐ Un proche (ami(e), membre de la famille)
- ☐ Un manager ou producteur structuré
- ☐ Une institution ou programme spécialisé

Avez-vous signé un contrat formel avec une structure (label, prod, association...) ? *

- ☐ Oui
- ☐ Non

Comment bénéficiez vous de vos revenus musicaux ? *

- ☐ Concerts / prestations
- ☐ Streaming / plateformes numériques
- ☐ Soutiens ponctuels (cadeaux, mécénat)
- ☐ Je ne gagne pas de revenus réguliers

Avez-vous déjà bénéficié d'un accompagnement structuré (formation, résidence, incubateur) ? *

- ☐ Oui, plusieurs fois
- ☐ Oui, une seule fois
- ☐ Non, jamais

À votre connaissance, existe-t-il un dispositif formel de soutien aux artistes au Togo ? *

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Je ne sais pas

Aujourd'hui, vivez vous principalement de votre musique ? *

- ☐ Oui
- ☐ En partie
- ☐ Non du tout

111

Quels sont les obstacles majeurs que vous rencontrez ? (2 réponses max) *

- ☐ Manque d'accès au financement
- ☐ Coût élevé de la production
- ☐ Piraterie / absence de rémunération
- ☐ Difficultés à être diffusé(e) / programmé(e)

Avez-vous déjà suivi une formation professionnelle dans le domaine musical ? *

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Pas encore, mais j'aimerais

QUESTIONNAIRE

REQUISITS

PROFIL ARTISTIQUE

+

📄

Tt

📷

📺

☰

Pensez-vous que les artistes ont assez d'informations sur leurs droits et possibilités d'accompagnement ? *

☐ Oui

☐ Non

Si vous aviez accès à une formation gratuite, laquelle choisiriez vous ? *

☐ Marketing et communication

☐ Gestion administrative / juridique

☐ Techniques musicales (mixage, scène...)

☐ Développement de carrière

Connaissez vous des modèles ou dispositifs d'accompagnement d'artistes dans d'autres pays ? *

☐ Oui

☐ Non

Seriez vous intéressé(e) par un dispositif formel qui encadre les artistes togolais (formations, contrats types, labellisation...) ? *

☐ Oui, absolument

☐ Oui, si bien adapté

☐ Non, je préfère garder mon indépendance

111

Que devrait contenir un tel référentiel selon vous ? (2 réponses max) *

☐ Orientation artistique et stratégie

☐ Encadrement juridique / contrat type

☐ Accès au financement

☐ Formation continue

Souhaitez vous contribuer à la construction collective d'un tel référentiel ? *

☐ Oui

☐ Peut être

☐ Non

Avez vous un commentaire?

Réponse longue

.....

N°2 : Guide d'entretien pour les producteurs

Quel est votre regard aujourd'hui sur l'industrie musicale au Togo ?

Votre structure existe depuis combien d'années ?

Le métier de producteur nourrit-il son homme au Togo ?

Comment repérez-vous les artistes prometteurs dans votre région ou réseau ?

Pensez-vous qu'un référentiel national pourrait faciliter cette identification ?

Quels types de soutien offrez-vous aux artistes que vous produisez (formation, coaching, etc.) ?

Seriez-vous favorable à un cadre structuré pour accompagner les artistes à différents niveaux de carrière ?

Quel rôle jouent les médias et les plateformes numériques dans la visibilité des talents ?

Pensez-vous qu'un référentiel pourrait renforcer la collaboration entre les acteurs du secteur musical ?

N°3 : Guide d'entretien pour les managers

Selon vous, quel est le rôle de l'industrie musicale dans le développement culturel du Togo ?

Pensez-vous que la musique contribue de manière significative à l'économie locale ? Si oui, comment ?

Comment repérez-vous les nouveaux talents musicaux ? Utilisez-vous des méthodes formelles ou informelles ?

Travaillez-vous avec des structures professionnelles (agences, incubateurs, syndicats) ou principalement par relations personnelles ?

Quels sont les principaux obstacles auxquels les artistes que vous accompagnez sont confrontés ?

Les artistes ont-ils facilement accès à des financements, des subventions ou des sponsors ?

Existe-t-il des dispositifs de formation accessibles pour les artistes ? Si non, que manque-t-il ?

Connaissez-vous des modèles internationaux de gestion de talent (ex. : label, management, incubateur) ? Les trouvez-vous applicables au Togo ?

Seriez-vous favorable à l'adoption d'un référentiel national de gestion de talent ? Pourquoi ?

Annexe 2 : liste des personnes interviewées

Personnes interviewées	Fonction
Bamba Mohamed NIMAGA	Promoteur de Mansa Group
Dr EssotinaBONNAH	Directeur de Renaissance Prod
Mahi AWI	Responsable de Light Ingenierie Prod
Régis KOLA	Chargé communication de Wave Corp
Guillaume WINTIGA	Manager d'artiste
Raoul Platinum	Manager d'artiste et Promoteur culturel
Elisabeth APAMPA	Membre de l'Association des Managers d'Artiste du Togo et Promotrice du Festival ma rue ma musique
Gnimdou TCHANGAI	Manager d'artiste
Akim Toutou	Manager d'artiste
Ulrich CHADARE	Manager d'artiste
ABDOULAYE Moussirifou	Manager d'artiste

Annexe 3 :

Prototypé de la grille de référentiel des talents musicaux

Axes stratégiques	Critères d'évaluation	Indicateurs clés	Outils/Leviers	Commentaires
Identification	Originalité artistique	Nombre de composition originale	Auditions, plateformes de diffusion locale	Encourager la création authentique
	Potentiel de développement	Progression des performances	Evaluation par jury, mentorat	Mesurer la marge de progression
Accompagnement	Accès à la formation	Heures de formation suivies	Ateliers, masterclasses, partenariats	Renforcer les compétences techniques
	Encadrement professionnel	Nombre de mentors mobilisés	Réseaux d'experts, incubateurs culturels	Favoriser l'accompagnement personnalisé
Promotion	Visibilité médiatique	Apparition dans les médias	Campagnes de communication, showcases	Valoriser les talents émergents
	Présence numérique	Abonnés, vues, interactions	Réseaux sociaux, plateformes musicales	Développer la notoriété digitale
Réseautage	Collaboration artistique	Projets communs réalisés	Festivals, résidences, collectifs	Stimuler les synergies locales et régionales
	Accès aux opportunités	Invitations à des événements professionnels	Appels à projets, bourses, concours	Faciliter l'accès aux scènes et marchés
Suivi et évaluation	Pérennité de la carrière	Nombre d'années d'activité continue	Portfolios, bilans annuels	Suivre l'évolution sur le long terme
	Impact socio-économique	Revenus générés, emplois créés	Etudes d'impacts, enquêtes	Mesurer la contribution au secteur culturel

Contrat de collaboration artistique

Entre les parties suivantes :

- ✓ [Nom de l'artiste], résidant à [adresse], sera désigné ci-après sous le nom de « l'Artiste ».
- ✓ La structure, identifiée sous le nom de « [Nom de la structure] », et représentée par [nom], sera dénommée dans cette communication comme « la Structure ».

Objet du contrat :

Accompagnement artistique, production, diffusion et structuration professionnelle.

Ce contrat est conclu pour une période de [6 mois/12 mois], qui prend effet à la date mentionnée.

Engagements de l'Artiste :

- ✓ Assister aux événements planifiés (résidences, ateliers, spectacles).
- ✓ Respecter les échéances et engagements contractuels

Engagements de la Structure :

- ✓ Fournir un accompagnement personnalisé
- ✓ Simplifier l'accès aux ressources (mentors, studio, juridique)

Rémunération / appui :

- ✓ Micro-bourse de [montant] XOF
- ✓ Accès aux prestations (studio, visuels, juridique)

Droits et obligations :

- ✓ Respect des droits d'auteur et droits voisins
- ✓ Clause de confidentialité et de non-concurrence

Litiges

Tout litige sera soumis à médiation avant recours judiciaire.

Fait à [ville], le [date]

Signatures :

L'Artiste : _____

La Structure : _____