



**UNIVERSITE SENGHOR**

Université internationale de langue française au service  
du développement africain

**LE MARKETING DU SPECTACLE VIVANT EN AFRIQUE :  
CAS DU CAMEROUN**

Mémoire de fin d'études présenté par

*Anita KAMGA FOTSO*

Pour l'obtention du Diplôme de Master en Développement

**DEPARTEMENT PATRIMOINE CULTUREL**

X<sup>ème</sup> promotion 2005/2007

Alexandrie  
Egypte

Anita KAMGA FOTSO

# **LE MARKETING DU SPECTACLE VIVANT EN AFRIQUE CAS DU CAMEROUN**

Mémoire de fin d'études présenté et soutenu

A l'université internationale de langue française au service  
du développement africain

**Université Senghor**

Pour l'obtention du Diplôme de Master en Développement

**DEPARTEMENT PATRIMOINE CULTUREL**

**Membres du jury :**

Bruno AIRAUD  
Paul TOLILA  
Caroline GAULTIER

Alexandrie  
Egypte  
2005 – 2007

## DÉDICACES

*Je dédie ce mémoire à mes parents et mes sœurs dont le soutien moral m'a permis de surmonter toutes les épreuves durant la formation.*

*Une forte gratitude à mes parents pour l'éducation qu'ils m'ont donné, ainsi que le sens du travail qu'ils ont développé en moi...*

## EPIGRAPHE

« *Cependant, disons tout net que la différence ne rend pas incompréhensible « l'autre homme » ; elle situe pour le moins l'intervalle à partir duquel quelqu'un ou quelque chose se singularise. Le singulier inaugure la diversité, il traduit la prégnance d'un changement toujours actif et incontournable ».*

NIMROD (1959), *Le Masque, La langue française et le Musée imaginaire*,  
L'esprit des péninsules, 2002.

## AVANT - PROPOS

L'intérêt porté au le marketing du spectacle vivant, est issu à la fois de notre formation initiale en marketing, et de notre profession comme artiste comédienne dans une compagnie théâtrale camerounaise, –Le collectif des créateurs d'art dramatique du Cameroun (COCRAD)-. De plus, depuis un an exactement, nous assumons les relations publiques de l'organisation. Le COCRAD, comme toutes les entreprises culturelles camerounaises, est régulièrement confronté à de nombreux problèmes. Il s'agit entre autres d'un manque de statut social des artistes, d'une difficulté à se construire une carrière et d'une insuffisance de financement. Mais aussi, sa survie dépend uniquement des festivals internationaux ; les diffusions « réussites » sont celles qui se déroulent en Occident. Depuis quelques années pourtant, ces dernières deviennent rares, et la sélection pour les festivals se déroulant au Cameroun, dépend du compagnonnage artistique.

Sur le plan du financement, les sources de financement sont rares et les bailleurs de fonds délimitent à présent leur territoire d'actions. Au Cameroun, la coopération française (CF) représente le principal comptoir évident pour des projets culturels. Le problème qui s'y pose est la sélection des projets, faite sur des critères autres que la qualité et la pertinence. Mais aussi, la CF ne peut pas répondre à toutes les demandes qui lui sont soumises.

Sur le plan de la politique culturelle, des actions et des programmes ont été initiés et laissés en cours. Jusqu'à ce jour, le secteur du spectacle vivant particulièrement, évolue dans un cadre national approximativement défini. L'espoir des artistes, pour une future amélioration de leur condition, porte sur une redynamisation de la politique culturelle. Entre temps, ils essaient d'évoluer presque dans l'informel.

Ce mémoire vise à apporter une contribution à l'amélioration de cette situation. Ce ne serait qu'un apport modeste certes, mais il pourrait constituer une voie d'amélioration parmi tant d'autres.

Si le marketing a pu révolutionner le fonctionnement du secteur industriel et autres, pourquoi est-ce qu'il ne pourrait pas avoir le même effet dans le secteur culturel ? Son étude a prouvé qu'il peut s'adapter à tout type d'entreprise. Des chercheurs mènent depuis quelques temps des réflexions sur la dualité culture et marketing. C'est dans ce sens que nous orientons nos réflexions, en l'adaptant au contexte du spectacle vivant camerounais. Par ailleurs, le fait que nous soyons loin du Cameroun a été à l'origine d'une acquisition de données incomplètes. Nous espérons toutefois qu'à terme, un outil puisse être ainsi initié pour le spectacle vivant camerounais ; la condition étant certes que l'étude soit approfondie plus tard, et que les professionnels du secteur acceptent l'idée de cette pratique.

## REMERCIEMENTS

L'élaboration de ce mémoire a été menée à terme grâce au soutien de plusieurs personnes physiques et morales.

Pour cela, nous tenons à remercier l'Université Senghor qui nous a accueillie pour deux ans à Alexandrie, et offert un cadre propice à cette formation.

Nous exprimons également une profonde gratitude à Mme Caroline GAULTIER qui a été plus qu'une directrice pour nous, et a su ajuster conseils, soutien et accompagnement.

Nos sincères remerciements sont aussi portés envers tous les professeurs qui se sont succédés tout au long de ces deux années, et nous ont dispensé des enseignements qui ont forgé notre profil. Des remerciements particuliers sont adressés à ceux qui ont été généreusement disponibles en apportant leur coup d'œil critique à l'élaboration de ce mémoire. Une chaleureuse gratitude, entre autres, à Mr Francisco D'ALMEIDA pour son entière disponibilité et son intérêt à notre travail.

Nous adressons de même nos remerciements à toute l'équipe de La Friche la belle de mai, qui nous a chaleureusement accueilli durant notre mise en situation professionnelle. Un merci particulier à M. Philippe FOULQUIE (directeur du Système Friche Théâtre), l'équipe du Théâtre Massalia, et celle de Cola Production. Dans le même ordre, nous tenons à exprimer notre profonde reconnaissance à Jacobin YARRO (directeur du COCRAD, metteur en scène), pour son soutien aussi bien professionnel qu'amical tout au long de cette formation.

Nous tenons également à remercier nos collègues du Département Patrimoine Culturel, pour leur franche collaboration tout au long de cette formation. Une profonde gratitude est exprimée à ceux de la promotion, qui ont eu la générosité de nous faire partager leur expérience pour la rédaction de ce mémoire.

Nous avons certainement omis des personnes. Nous tenons à remercier tous ceux, qui de près ou de loin, nous ont apporté leur soutien moral ou professionnel pour l'aboutissement de cette étude.

## LISTE DES TABLEAUX ET SCHEMAS

- **Tableaux** :

**Tableau 1** : Les deux modèles explicatifs de la prise de décision dans le champ du spectacle.

**Tableau 2** : Les différentes catégories de consommateurs du spectacle vivant, du point de vue du créateur-producteur

**Tableau 3** : Stage professionnel à la friche la belle de mai

**Tableau 4** : Fréquence de fréquentation des salles de spectacle

**Tableau 5** : Fréquentation des salles de spectacle sur l'invitation d'un proche

**Tableau 6** : Couverture musicale dans la fréquentation des salles de spectacle

**Tableau 7** : Fréquence de fréquentation des salles de spectacle pour l'humour

**Tableau 8** : Tableau de croisement occupation/ fréquence de fréquentation des salles de spectacle

**Tableau 9** : Acquis du stage professionnel

**Tableau 10** : Relevé des activités du COCRAD depuis sa création

**Tableau 11** : Faisabilité financière du projet

**Tableau 12** : Planning d'actions du projet

- **Schémas**

**Schéma 1** : Le cycle de production de la culture : de l'œuvre artistique au produit culturel

**Schéma 2** : Schéma de définition du marketing

**Schéma 3** : Le marketing mix dans la démarche marketing

## LISTE DES ABBREVIATIONS

**AFC** : Alliance Franco-Camerounaise

**CCC** : Centre Culturel Camerounais

**CCF** : Centre Culturel Français

**CF** : Coopération Française

**COCRAD** : Collectif des Créateurs d'Art Dramatique du Cameroun

**EDF / GDF** : Electricité de France / Gaz de France

**FATEJ** : Festival de l'Art Théâtral pour l'Enfance et la Jeunesse

**FESTI-FORUM / Net Plateau Vivant** : (Festival International – Nouvelles Expressions Théâtrales)

**FESTMOC** : Festival des Moments Conte

**ISV** : Industrie du Spectacle Vivant

**MINCULT** : Ministère de la Culture

**OIF** : Organisation Internationale de la Francophonie

**RAR** : Rencontres Internationales des Arts et Spectacles de Rue du Cameroun.

**RETIC** : Rencontres Théâtrales Internationales du Cameroun

**SFT** : Système Friche Théâtre

**SIDA** : Syndrome de l'Immuno Déficience Acquise

**SOCILADRA** : Société Civile des Droits de la Littérature et des Arts Dramatiques

**TIC** : Technologies de l'Information et de la Communication

**UNESCO** : Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture (The United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization).

## INTRODUCTION GENERALE

Les arts vivants africains sont, aujourd'hui, le résultat d'une suite historique d'évènements qui les ont influencés. Avant l'arrivée des autres « civilisations », ils étaient l'élément accompagnateur des sociétés traditionnelles, à caractère rituel, distrayant ou autre. Le premier évènement a été l'esclavage, dont l'impact est presque invisible sur les pratiques artistiques et culturelles des peuples locaux. Celles-ci se sont plutôt affirmées. La phase de colonisation a eu quant à elle des impacts plus marquants. Par exemple, les pratiques étant considérées comme païennes, de nombreuses actions furent menées - évangélisations, écoles - afin de les détruire ou les changer (Coquery-Vidrovitch, 2005). Après les indépendances, elles ont subi un bouleversement dans leur forme, hésitant entre les pratiques ancestrales et les expressions occidentales ; les premières étant classées comme folklore. Actuellement, les créations artistiques sont une sorte de syncrétisme culturel qui s'éloigne, au fil du temps, des origines ancestrales. Cet éloignement reflète, en quelque sorte, l'évolution ou l'enrichissement du patrimoine artistique au fil des générations. De plus, le contexte qui caractérise les sociétés actuelles apporte de nouvelles exigences à ce secteur culturel, couramment appelé « le spectacle vivant ». Il s'agit notamment de la mondialisation, dont les composantes et outils créent un nouvel environnement international.

Malheureusement, ces changements ne favorisent pas nécessairement l'évolution du spectacle vivant, surtout en Afrique. Les avantages que celui-ci tire sont, entre autres, les possibilités d'échange interculturel, les projets menés en coopération, l'optique d'un public international aux productions, une plus grande ouverture au financement des projets, les facilités de communication, de formation et d'information. Cependant, les conditions locales amoindrissent ces effets.

Tout d'abord, les politiques culturelles, si elles existent, ne prévoient pas de mesures concrètes et valorisantes pour la culture en général, et le spectacle vivant en particulier. De ce fait, les artistes se retrouvent sans statut social et mènent leur carrière presque à l'informel (D'Almeida, F. et al, 2004).

Ensuite, les entreprises culturelles rencontrent toutes, des problèmes de gestion, de fonctionnement et de structuration. Elles sont en général le fait d'une seule personne, qui prend toutes les décisions et cumule à peu près toutes les fonctions, parfois hors

de son domaine de compétence. De plus, la formation professionnelle, autant des métiers administratifs qu'artistiques du secteur, est presque inexistante ; le financement se fait aussi de plus en plus rare.

Enfin, le plus grand problème se pose au niveau du public local, désintéressé des productions artistiques locales.

Le Cameroun, pays d'Afrique centrale, se situe dans cet état des lieux. Il est pourtant un pays pourvu d'une richesse culturelle très diversifiée, comme beaucoup d'autres pays africains, certes. Ceci est lié à ses multiples ethnies qui s'élèvent à environ 289. De plus, il peut être considéré comme l'un des pays moteurs du développement artistique en Afrique Centrale. Ses nombreux artistes - surtout musiciens - à renommée internationale, en sont une preuve concrète. Il est également pourvu d'un Ministère de la Culture qui comporte des directions axées sur presque tous les éléments de la culture vivante. De même, des initiatives sont de plus en plus entreprises par des opérateurs culturels privés.

Toutefois, des limites s'observent dans l'évolution culturelle. On observe d'une part un manque de volonté politique qui fait que tout le secteur artistique –spectacle vivant- évolue presque à l'informel.

D'autre part, les initiatives privées sont le fait d'artistes désireux de valoriser les arts vivants. Il s'agit notamment de la création de festivals, d'associations, de compagnies ou troupes, et d'autres occasions de rencontres. Ces entrepreneurs se heurtent tous au problème de gestion de leurs projets. Ils sont, en effet, incompétents en matière de gestion, puisqu'ils sont en majorité des artistes. En plus, le financement, de plus en plus rare, est la condition majeure à la survie de ces projets.

Les opérateurs culturels ont heureusement pris conscience de ces limites et lacunes et essaient de trouver des stratégies résolutive. C'est ainsi que des courtes formations en gestion de projets culturels sont données lors de grandes manifestations culturelles. Celles-ci sont non seulement l'occasion de regrouper plusieurs artistes locaux, régionaux et même, internationaux ; mais aussi des opérateurs expérimentés et formés sont sollicités pour y dispenser des formations, le plus souvent sous forme d'ateliers. Malheureusement, toutes ces initiatives n'arrivent pas à résoudre entièrement le problème.

Les formations, n'ayant pas de suivi à long terme, elles se répètent dans plusieurs festivals de la même région avec les mêmes artistes. Les projets sont toujours

dépendants du financement extérieur qui se raréfie par ailleurs. Le public local, pourtant considérable, ne paraît pas intéressé par les activités artistiques proposées.

La problématique de cette étude est de chercher comment participer à une amélioration de cette situation. Plus précisément, il s'agira de répondre à la question : **« Comment parvenir à fournir des résultats satisfaisant tous les acteurs intervenant dans l'évolution du spectacle vivant, en prenant en compte le phénomène de la mondialisation, caractéristique de ce dernier siècle, sans toutefois détruire sa valeur d'œuvre de l'esprit » ?**

Cette étude a voulu réfléchir sur le plan organisationnel des entreprises culturelles. Elle portera essentiellement sur cinq éléments du spectacle vivant, faisant partie des plus représentatifs dans ce pays. Il s'agit du théâtre, de la danse, du conte, de la musique et de l'humour. Ce choix permet tout simplement de cadrer la recherche, sans vouloir s'accentuer particulièrement sur chacun d'entre eux.

Pour résoudre cette problématique, l'hypothèse de recherche a porté sur l'influence des comportements de consommation culturelle sur l'évolution du spectacle vivant au Cameroun. Elle se fondera sur l'étude de théoriciens occidentaux qui ont développé des recherches sur un management plus efficace des entreprises culturelles. Selon eux, le spectacle vivant devient un « produit culturel » dans le nouveau contexte mondial. Il est en effet confronté à une consommation de loisirs très élevée – sport, restaurant, bars, entre autres -. De plus, l'évolution technologique a créée une concurrence à la fréquentation des salles de spectacle. Ce sont les télévisions et l'Internet entre autres. Le marketing du spectacle vivant permettra, selon ces théoriciens, d'étudier les comportements de consommation culturelle du public afin de pouvoir adapter des stratégies aptes à le reconquérir et le fidéliser. Ses méthodes, techniques et outils pourraient être quelques éléments de solution au problème de gestion des entreprises culturelles camerounaises et de reconquête du public. Toutefois, l'importance d'une volonté politique demeure primordiale à un changement considérable.

Ainsi, le chapitre 1 de ce travail procédera à un positionnement théorique des enjeux du spectacle vivant à travers l'étude de divers écrits d'auteurs et de chercheurs. Ceci permettra de justifier la suggestion de nouveaux défis que pourrait relever le spectacle vivant camerounais. Le second chapitre, quant à lui, présentera la

procédure marketing, selon l'hypothèse envisagée, ainsi que ses outils. Puis, une mise à jour de liens théoriques entre ses variables et celles du spectacle vivant permettra de justifier son adaptabilité à ce dernier. L'acquisition des outils et leur utilisation se sont faits en terme qualitatifs (expérience du stage et entretiens avec des professionnels du spectacle vivant) et quantitatifs (questionnaires pour le public camerounais). Leurs description et analyse feront l'objet du chapitre 3. Un état des lieux du « Collectif des créateurs d'art dramatique du Cameroun » (COCRAD), organisation camerounaise de production du spectacle vivant - étude de cas -, sera effectué, afin de faire ressortir les possibilités d'intégration de la procédure marketing dans sa gestion (Chapitre 4). Au cinquième chapitre, une piste stratégique sera proposée, susceptible de participer à l'amélioration du spectacle vivant camerounais. Elle sera expérimentée à travers un projet pilote mené sur un court terme.

CHAPITRE 1

ANALYSE THÉORIQUE DU SPECTACLE VIVANT

**L**e spectacle vivant fait aujourd'hui l'objet de nombreuses réflexions. En fait, presque tous les professionnels prennent conscience de son importance pour la cohésion des sociétés. Les politiciens, les théoriciens du développement, les législateurs et les intellectuels entre autres, réfléchissent à une meilleure valorisation de cet élément. Les analyses s'évertuent à démontrer son influence sur des projets de développement, et même, pour la coexistence pacifique des différentes sociétés. Mais aussi, elles révèlent sa valeur économique, qui soulève d'ailleurs de nombreuses objections. Le bilan de ces études permettra de suggérer de nouveaux défis pour l'amélioration du spectacle vivant au Cameroun.

## **1.1 Spectacle vivant et développement**

Notre conviction est qu'un développement authentique, véritable et prenant en compte tous les éléments du puzzle sur lequel il s'exerce, ne saurait se mettre en pratique et atteindre ses objectifs s'il ne prend pas en considération les dimensions culturelles de l'espace ou du lieu en question (...).<sup>1</sup>

C'est avec ces mots que M. OUEDRAOGO (2000), dans son ouvrage *Culture et développement en Afrique*, introduit ses propos. En effet, comme plusieurs auteurs réfléchissant à cette problématique, il démontre dans son étude que la culture est l'un des piliers d'un développement abouti.

Le spectacle vivant l'est à travers tous les enjeux qu'il y pose, notamment, l'assurance de la paix par le dialogue interculturel, et son impact économique - surtout sur le plan national -. Il occupe ainsi une place active dans les actions pour le développement, autant que les programmes économiques ou politiques de ce dernier. Celui-ci peut être défini comme étant le niveau de bien-être auquel chacun aspire dans une société, considérant que cette aspiration est diverse et évolutive (Ouedraogo, M., 2000).

### **1.1.1 Culture et développement**

Le lien entre la culture et le développement fait l'objet de réflexions de plusieurs auteurs et chercheurs, surtout du monde francophone. Ceux-ci sont unanimes sur le rôle de la culture pour un développement abouti - ou pour employer le terme proposé dans les écrits -, pour un *développement durable*. Celui-ci est défini par M. GUILLOU (2005) comme étant « *un développement qui répond aux besoins du*

---

<sup>1</sup> OUEDRAOGO, M. , *Culture et développement en Afrique*, Ed. L'Harmattan, Paris, 2000.

*présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs* »<sup>2</sup>. En d'autres termes, c'est un développement qui sert les générations actuelles et conserve un environnement et des outils pour une utilisation par les générations futures, considérant que les sociétés évoluent au fil du temps.

Si l'on se réfère à la définition donnée dans l'introduction de cette partie, le développement est un concept ou une situation évolutive, dont l'unique bénéficiaire est la population. Il faudrait dans ce cas, le penser et le concevoir en tenant compte des attentes et caractéristiques des peuples concernés. Il ne peut donc pas être un modèle uniforme pour toutes les sociétés. Les moyens utilisés devraient être déterminés en fonction de l'environnement dans lequel il s'applique (Ouedraogo, M., 2000). Ils sont en général culturels, puisque la culture d'un peuple constitue ses croyances, sa façon de vivre, ses valeurs et sa conception du monde. Ainsi élaborés, les projets de développement réussiraient à offrir le niveau de bien-être auquel aspirent les peuples concernés.

La culture, à travers toutes ses composantes (langues, us et coutumes, croyances, arts, expressions artistiques, ...) permet également de créer un espace approprié et favorable à la coopération internationale. Le monde contemporain est caractérisé par des échanges ; qu'ils soient sociaux, économiques, politiques, ou culturels. C'est une situation qui évolue de plus en plus avec l'avènement des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC). L'urgence d'une considération du culturel se pose aussi, car elle permet dans un tel contexte, de maintenir une affirmation des identités des peuples. Cela permettra d'éviter l'assimilation et favorisera une meilleure acceptation des autres cultures côtoyées.

Des différentes composantes culturelles, le spectacle vivant joue un rôle très important, autant à l'intérieur des sociétés qu'au niveau de la coopération internationale.

### **1.1.2 Le spectacle vivant comme facteur de tolérance et de sécurité**

L'un des impacts importants du spectacle vivant au niveau de la société s'observe sur le plan éducationnel. En effet, il a, depuis toujours, été un instrument d'éducation de

---

<sup>2</sup> GUILLOU, Michel, « *Francophonie-puissance, L'équilibre multipolaire* », 2 éditions ellipses, Paris, 2005, p.43.

la jeunesse notamment (Ouedraogo, M., 2000). A travers les pièces de théâtre ou les contes par exemple, des valeurs sont transmises aux jeunes générations, et peut-être au-delà, par la sensibilité.

Aussi, le spectacle vivant permet de développer l'analyse critique de la société. En effet, il met en évidence les comportements, les tares ou les pratiques quotidiennes de celle-ci. Ceci développe chez la population locale, porteuse de ces caricatures, une autocritique.

Un autre impact du spectacle vivant pourrait aussi être évoqué. Il s'agit de son utilisation pour influencer les comportements. La politique (campagnes électorales) et les projets de sensibilisation des populations (santé, environnement, etc.), entre autres, l'utilisent le plus souvent à cet effet. Il devient ainsi un outil amenant à faire changer les comportements sur des idéologies ou des habitudes par exemple.

Le spectacle vivant peut également être le moyen pour le créateur artistique d'exprimer sa sensibilité, sa conception de la société, son état d'âme ou son point de vue par rapport à une idée, etc.

Face à deux cultures, il peut également jouer un grand rôle. Au Cameroun par exemple, plus de 200 ethnies se côtoient. Elles n'ont pas toujours la même considération des valeurs, ni les mêmes habitudes. Des risques de non tolérance pourraient en découler. C'est à ce moment que peut être évoquée la diversité culturelle. Au sein de la Francophonie, elle a été définie comme étant la reconnaissance du droit de chaque groupe socioculturel à affirmer et à cultiver ses spécificités identitaires propres (langue, religion, traditions, valeurs, ...), sans combattre celles des autres. Elle signifie, non seulement l'affirmation d'une identité, mais aussi l'intégration et la tolérance des autres. Elle devient donc valable, autant à l'intérieur d'un même pays, qu'à un niveau plus étendu (continental, international). Le contexte qui a été évoqué plus haut, montre en effet que les sociétés sont de plus en plus appelées à coopérer sur plusieurs domaines. La nécessité d'une affirmation de l'identité culturelle est nécessaire, car elle évite l'assimilation. Mais aussi, elle favorise l'acceptation des autres cultures, selon l'OIF.

La diversité culturelle, telle que définie par la Francophonie, est donc une valeur à défendre. Elle est promue par divers outils. Parmi ceux-ci, figure le dialogue

interculturel. Pour chaque composante culturelle, ce dernier peut revêtir plusieurs formes. En matière du spectacle vivant, il recouvre entre autres :

- **Les festivals nationaux ou internationaux** qui se multiplient en Afrique et dans le monde francophone en général. Des compagnies artistiques de diverses origines se rencontrent à cette occasion pour des diffusions programmées de spectacles. Pendant une semaine ou plus, elles sont appelées à se côtoyer et à partager non seulement les scènes, mais aussi les journées et les repas. Le public local découvre à cette même occasion des expressions artistiques différentes des leurs, et porteuses des croyances de ces autres sociétés représentées par les compagnies accueillies.
- **La circulation des artistes à travers des tournées** dans le monde. C'est la même finalité que celle des festivals qui est atteinte. Seulement, les artistes se déplacent vers d'autres sociétés, d'autres cultures -à une plus grande échelle de diffusion-, pour la promotion d'une œuvre artistique pendant une période plus ou moins longue.
- **Les coproductions et coréalizations**, le plus souvent issues des rencontres de professionnels dans les festivals ou lors des programmes de tournées d'artistes. Elles donnent naissance à des spectacles qui sont le résultat d'un métissage culturel.
- **Les forums et formations culturelles internationales.**

Par ces programmes, le spectacle vivant occupe une place importante pour la promotion de la diversité culturelle. La convention de l'UNESCO, adoptée à Paris en octobre 2005, est la norme internationale qui protège ce « *patrimoine commun à l'humanité* »<sup>3</sup>. La prise de conscience internationale de l'importance de la culture, a donné naissance à l'adoption de normes législatives, aux plans international et national.

---

<sup>3</sup> Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles, UNESCO, 2005.

### **1.1.3 Environnement normatif du spectacle vivant**

Le spectacle vivant a aujourd'hui un ensemble d'outils législatifs le protégeant et le régissant, sur les plans international et national. Successivement, des normes ont été conçues, protégeant plusieurs valeurs tels l'identité culturelle, les droits de l'homme, le droit des peuples, le droit des peuples autochtones et l'exception culturelle. Leurs objectifs étaient en général de protéger et reconnaître l'intégrité de chaque culture. Actuellement, une norme internationale a été conçue, fondée sur les précédentes, pour protéger et promouvoir la diversité culturelle. Il s'agit de la Convention de l'UNESCO portant sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles, de 2005.

#### **i. La convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles de 2005,<sup>4</sup>**

C'est une norme internationale adoptée par la Conférence générale de l'UNESCO à Paris, le 20 octobre 2005. Son champ d'application matériel concerne les politiques et mesures adoptées par les Etats parties, sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles. Elle vise à amener les Etats, non seulement à valoriser leur culture par une politique culturelle adéquate, mais aussi à promouvoir à travers leurs programmes, la diversité culturelle. Elle définit ce dernier comme étant, non seulement les formes variées de transmission du patrimoine, mais aussi la variété des expressions culturelles qui permettent cette transmission ; leurs divers modes de créations, de production, de diffusion, et de jouissance, quels que soient les moyens et les technologies utilisés.

Elle est fondée sur huit objectifs, soutenus par huit principes directeurs qui sont :

- le principe du respect des droits de l'homme et des libertés fondamentales ;
- le principe de souveraineté ;
- le principe de l'égalité de dignité et du respect de toutes les cultures ;
- le principe de solidarité et de coopération internationales ;
- le principe de la complémentarité des aspects économiques et culturels du développement ;
- le principe de développement durable ;

---

<sup>4</sup> Voir le site de l'UNESCO : [www.unesco.org](http://www.unesco.org)

- le principe d'accès équitable ;
- le principe d'ouverture et d'équilibre.

Ces principes constituent le cadre qui permettrait la bonne application de la Convention. Dans l'objectif de soutenir la promotion de la diversité culturelle, un fonds international dénommé « le Fonds », sera créé.

Sur le plan national camerounais, un cadre législatif a été également mis sur pied ces dernières années. Il concerne aussi bien les œuvres artistiques que littéraires. Il est certes témoin d'une politique culturelle existante. Toutefois, ces textes restent des écrits qui ne s'appliquent pas concrètement sur le terrain.

**ii. Loi N° 2000/11 relative au droit d'auteur et aux droits voisins / Décret N° 2001/956 fixant les modalités d'application de la présente loi.**

La loi s'applique à toutes les œuvres du domaine littéraire ou artistique, quel qu'en soient le mode, la valeur, le genre ou la destination de l'expression. Son objectif principal est de protéger les droits de propriété intellectuelle, issus des domaines définis dans son champ d'application. Il est réparti en huit titres :

- Titre 1 : Des dispositions générales. Tous les concepts utilisés dans la loi et les actes réglementaires y sont définis ;
- Titre 2 : Du droit d'auteur. Ce titre porte quatre chapitres qui traitent successivement, des œuvres protégées et de la titularité des droits, des attributs du droit d'auteur, du contrat de représentation et du contrat d'édition, du contrat de production audiovisuelle ;
- Titre 3 : Des droits voisins du droit d'auteur. Ceux-ci comprennent les droits des artistes-interprètes, des producteurs de phonogrammes ou de vidéogrammes et des entreprises de communication audiovisuelle. Ce titre définit les modalités de ces droits ;
- Titre 4 : De la rémunération pour copie privée. Deux chapitres y traitent successivement de la rémunération pour copie privée des phonogrammes et vidéogrammes de commerce et de la rémunération pour copie privée des œuvres imprimées ;
- Titre 5 : De la gestion collective. Elle concerne en général la création des organismes de gestion collective de droits d'auteurs et de droits voisins, par les titulaires de ces droits ;
- Titre 6 : Des infractions, des sanctions et des procédures ;

- Titre 7 : Du champ d'application de la loi ;
- Titre 8 : Des dispositions transitoires et finales.

Le décret d'application quant à lui, fixe les modalités d'application de cette loi. Il porte en général sur les redevances, les rémunérations, les subordinations pour l'organisation des spectacles et la commission d'arbitrage.

**iii. Décret N° 2001/389 portant création d'un compte d'affectation spéciale pour le soutien de la politique culturelle camerounaise.**

Il a été créé un compte d'affectation pour le soutien de la politique culturelle. Ce décret fixe les modalités de son fonctionnement. Il est reparti en cinq chapitres traitant successivement :

- Des dispositions générales. Y est rappelé le champ d'application de la loi et du décret. Il y est également fait part de l'autorité de gestion du compte : il revient au Ministre chargé de la Culture, délégué par le Ministre des Finances, d'assurer cette fonction ;
- Des ressources du compte d'affectation spéciale ;
- Des dépenses du compte d'affectation spéciale ;
- Du fonctionnement et de la gestion du compte d'affectation spéciale ;
- Des dispositions finales.

Ce compte d'affectation spéciale est destiné en général aux entreprises culturelles et aux auteurs et artistes interprètes de nationalité camerounaise.

Malheureusement, l'accès à la loi portant création du compte d'affectation spéciale a été impossible dans les délais.

**iv. Loi N° 2004/001 portant régime des spectacles**

Cette loi, très récente, s'applique aux spectacles vivants professionnels ou amateurs. Ses objectifs sont définis à travers cinq chapitres traitant successivement :

- Des dispositions générales. Tous les concepts issus du champ d'application y sont définis ;
- Des conditions d'exercice des activités d'entrepreneurs de spectacles et d'agents artistique ;
- De la protection des salles et lieux de spectacles ;
- Des dispositions pénales ;

- Des dispositions finales.

Toutes les lois et décrets promulgués par le Gouvernement camerounais sont publiés dans le journal officiel, en français et en anglais. Des lois ont été aussi adoptées, s'appliquant à de larges domaines. Mais elles peuvent également faire partie du cadre normatif du spectacle vivant. Il s'agit notamment de la Loi pour divins mécènes, N° **2003/013 du 22 décembre 2003**, qui a pour objet le développement du parrainage et du mécénat. Le spectacle vivant camerounais évolue dans cet environnement législatif. Les objectifs définis par les comités de réflexion sur une structuration culturelle du Cameroun lors de la création du Ministère de la Culture, visaient à prendre en compte ce secteur dans les politiques économiques nationales (Mefe, T., 2004). Malheureusement, tel n'a jamais été le cas jusqu'aujourd'hui ; du moins, pas à la lecture des lois nationales et à l'état de leur application. Ces lois ne sont plus adaptées au contexte actuel. Leur révision, avec une prise en compte du nouvel environnement, serait plus avantageuse. Toutefois, si les moyens ne sont pas mis en œuvre pour les accompagner, elles demeurent sans effet. C'est ce qui est le cas aujourd'hui. Ces lois font partie en effet, entre autres, des causes de la mauvaise situation du secteur du spectacle vivant camerounais.

Pourtant, ce dernier, en plus de ses impacts liés à l'affirmation de l'identité et à l'acceptation des autres, peut aussi avoir des impacts économiques.

#### **1.1.4 Nature économique du spectacle vivant : L'Industrie du Spectacle Vivant (ISV)**

Le spectacle vivant est l'un des éléments du patrimoine immatériel d'une nation. En plus de sa nature patrimoniale, il a aussi une dimension économique. Celle-ci se manifeste entre autres, à travers les diffusions et les échanges cités plus haut (cf. 1.1.2), sources d'investissement, de dépenses et de revenus quelques rares fois. Le spectacle vivant est le plus souvent soutenu par des subventions publiques ou privées. Sa nature patrimoniale lui permet d'échapper à l'économie de marché, ceci à travers les mesures de protection prévues par les textes normatifs. Toutefois, il développe tout un système qui peut être appelé l'Industrie du spectacle vivant (ISV), mais une industrie naissante peut-être. Ce système englobe à la fois la création-production, la diffusion et la consommation. A chaque niveau de ce cycle créé, les

entreprises culturelles ont des activités, qui, d'une façon ou d'une autre, participent à l'économie nationale.

L'impact économique du spectacle vivant peut être évalué sur le plan national à l'aide de plusieurs indicateurs, entre autres :

- **Les contributions** versées par les entreprises culturelles ;
- **Les différentes charges** générées par les activités de l'ISV : location d'espaces, achats d'équipement et autres ;
- **La création d'emplois**, que ce soit au niveau d'approvisionnement de matériaux ou d'accessoires pour les créations artistiques (fabricants d'instruments de musique ou de matériaux utilisés sur scène, couturiers pour les vêtements, fournisseurs de produits de consommation...) ; ou au niveau artistique et administratif (artistes, équipes de fonctionnement et d'entretien, administration, métiers associés tels les diffuseurs ou les managers...).

En résumé, le spectacle vivant s'inscrit en effet dans la démarche d'un développement durable à travers de nombreux enjeux qui l'entourent. Il peut être un moyen important pour la sécurité, la paix et le respect mutuel entre les sociétés, -ceci par la diversité culturelle-. Mais aussi, chacune des entreprises culturelles qui bâtissent l'ISV, devient un agent économique par l'ensemble des moyens qu'elle utilise pour la réalisation de ses activités. C'est tout le cycle de production créé par l'ISV qui permet de considérer le spectacle vivant comme un produit culturel.

## **1.2 Le spectacle vivant comme produit culturel**

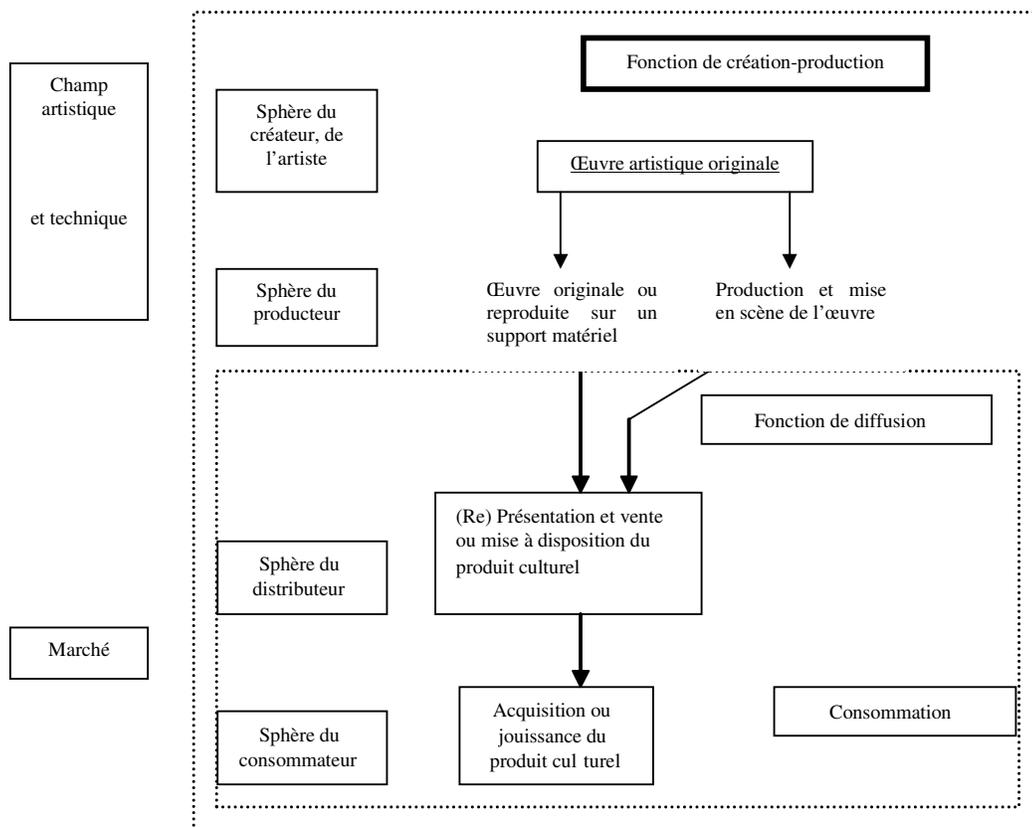
Le spectacle vivant, grâce au cycle de production qui l'amène à la consommation, peut être considéré comme un produit culturel (Revue française de gestion, n° 142, 2003). Mais, sa spécificité exige une étude de ses caractéristiques, le sauvegardant ainsi quand il s'inscrit dans l'économie. En effet, l'œuvre artistique en elle-même reste une œuvre de l'esprit. Le produit culturel est l'ensemble de tous les éléments qui, ajoutés à la création artistique, permettent sa production. La consommation du spectacle vivant particulièrement, a fait l'objet de plusieurs analyses, qui ont donné lieu à trois grands courants théoriques. Ces analyses permettent de suggérer que le marketing peut être appliqué au secteur du spectacle vivant. Les mêmes construits théoriques que ceux du marketing des biens de consommation pourraient être utilisés

(Bourgeon-Renault, D. et al, 2003). Néanmoins, une prise en compte des spécificités culturelles est indispensable. C'est l'ensemble de ces différents liens de concepts qui fera l'objet de cette section.

### 1.2.1 Concept de produit culturel

Le spectacle vivant regroupe les différentes formes d'expressions culturelles vivantes d'une société. Il est défini comme étant la rencontre physique entre des interprètes, un public et une œuvre artistique (Robin, 1992, cité par Assassi, I., 2003)). Il devient donc un produit lorsqu'à travers un système de production, l'œuvre artistique est créée, et mise à la disposition des consommateurs. Au vu des différentes littératures sur le sujet, le produit culturel peut être défini comme étant le fruit d'activités artistiques, techniques et commerciales de création, production, distribution et diffusion d'œuvres relevant des différents modes d'expressions artistiques (AGID, P. et al, 2003). Ces différentes activités constituent le système de production (ISV) qui transforme le spectacle vivant en produit culturel. C'est un cycle qui va de la création-production à la consommation en passant par la distribution et/ou la diffusion (*schéma 1*).

**Schéma 1:** Le cycle de production de la culture : de l'œuvre artistique au produit culturel



Source : *Revue française de gestion*, vol 29, n° 142, 2003, p 132

Au dessus de l'échelle, se trouve la phase de création-production où le premier acteur est l'artiste-créateur. Celui-ci crée sans une moindre influence ou commande -sauf dans certains cas-, contrairement au cycle du produit industriel où le produit est conçu répondant à un besoin déjà prédéterminé chez le consommateur. Le deuxième acteur de cette même phase est le producteur, qui matérialise l'œuvre créée soit sur un support matériel (cd, cassette audio, vidéo...), soit sur un support physique et artistique (mise en scène, comédiens). Dans d'autres cas, la création et la production peuvent être assumées par une seule personne, ou un groupe de personnes. La deuxième phase du cycle est la distribution et/ou la diffusion. C'est à ce moment que l'œuvre, devenue produit sur un support, est présentée au consommateur (public ou autre) et/ou vendu. La dernière phase est la consommation, où le public rencontre le produit et en jouit. Mais comme dit précédemment, le spectacle vivant est caractérisé par des spécificités qui doivent nécessairement être pris en compte

Ces spécificités relèvent de l'œuvre artistique même. Cette dernière possède, en effet, trois caractéristiques principales qui la définissent (Assassi, I., 2003). Ce sont l'**expérimentation**, l'**unicité** [originalité, non reproductibilité à l'identique (Hirschmann, 1983 ; Moulin, 1992)] et la **diversité**.

Hormis la spécificité du produit culturel, la consommation du spectacle vivant fait aussi l'objet de plusieurs études. Elle est autant complexe que celle du secteur industriel, où on compte des consommateurs finaux et intermédiaires. Elle se distingue particulièrement par ses caractéristiques et attentes diverses.

### **1.2.2 Les théories de la consommation du spectacle vivant**

Ces études théoriques ont été effectuées dans un contexte occidental. Toutefois, les résultats peuvent être comparés au contexte camerounais. Pour réussir à déterminer les consommateurs du spectacle vivant, les chercheurs essaient d'abord de comprendre leur acte d'achat. Trois approches tentent de les expliquer. Il s'agit notamment de la théorie économique, de la théorie sociologique des pratiques culturelles et enfin de celle de la recherche d'expérience (Bourgeon-Renault, D. et al., 2003).

- **La théorie économique de la consommation**

Elle s'est développée vers la fin des années 1970 et est illustrée par les travaux de Lancaster (Bourgeon-Renault, D. et al., 2003). Selon ses tenants, la consommation

n'est pas liée à l'œuvre artistique elle-même. Donc, ce ne sont pas l'innovation artistique, la scénographie, le texte du scénario, entre autres qui motivent le choix de consommation des individus. Mais ceux-ci s'attachent aux éléments qui créent l'environnement où est représenté le spectacle et qui permettent sa production. C'est ce que certains auteurs (Bourgeon-Renault, D. et al., 2003) appellent « un ensemble d'attributs que recherche le spectateur, effectuant son choix selon un processus d'évaluation ». Ceux-ci citent des attributs tels les noms des artistes, les caractéristiques physiques de la salle ou du lieu de représentation, les caractéristiques techniques du spectacle, entre autres. Ce point de vue peut être valable pour le contexte camerounais, mais pour une minorité uniquement. Pour que l'individu puisse effectuer un choix selon des attributs, il faudrait déjà qu'il trouve la nécessité ou les moyens de s'y rendre. De plus, la fréquentation des salles de spectacle ne faisant pas partie des habitudes du camerounais moyen, cette approche théorique serait très limitée.

Face à cet obstacle lié au contexte de l'étude, cette théorie peut être critiquée, car elle ignore l'utilité sociale de la consommation du spectacle vivant. C'est pourtant un axe important pour un pays africain, où la considération sociale est primordiale dans la culture en général et les comportements en particulier.

- **La théorie sociologique des pratiques culturelles**

Elle considère que les normes de la classe sociale d'appartenance sont des indicateurs de choix de spectacle. Selon le modèle de la distinction, l'influence du bouche à oreille et des prescriptions émanant de l'environnement interpersonnel devient déterminante dans les choix de consommation (Bourgeon-Renault, D. et al., 2003). Cette théorie peut plus ou moins s'appliquer au contexte camerounais. En effet, la parole étant la base de communication, c'est le bouche à oreille qui influence le plus les choix de consommation. Ceci est plus valable pour la couche sociale moyenne où les individus ne fréquentent pas habituellement les salles de spectacle, surtout par manque de moyens et d'éducation à cette pratique, entre autres. Donc, le choix d'aller voir un spectacle – gratuit ou payant – pour un individu, est influencé par les informations et les critiques de son entourage. La théorie peut aussi être valable pour les couches sociales bourgeoises. Soit par envie du « paraître », soit pour respecter les normes de sa classe sociale d'appartenance, l'individu ira voir un spectacle prescrit par son entourage. Donc face à une programmation, il choisira le (s) spectacle (s) dont il est sûr de la qualité, selon les informations qu'il aura eues.

Mais cette théorie présente également des limites, toujours sur le plan social. En effet, elle ne tient pas compte du fait que la participation à un spectacle peut être l'occasion pour des individus de se retrouver, de passer du temps ensemble. Il s'agit de « la fonction de support de la vie du groupe que peut avoir la participation à un spectacle ou à une activité culturelle en général » (Bourgeon-Renault, D. et al., 2003). C'est un courant de la théorie analysée par Donnat, Cogneau (1990) et Debenedetti (2001) [cités par Bourgeon-Renault, D. et al, 2003].

- **La théorie de la recherche d'expérience : de la prise de décision d'achat à la valorisation de l'expérience de consommation.**

Selon les tenants de cette théorie, l'individu n'effectue pas seulement une simple recherche d'information sur les spectacles qui lui sont proposés afin d'effectuer son choix. Mais il cherche aussi à vivre une expérience, à stimuler sa sensibilité ou à éprouver des émotions. « *Le décideur ne cherche pas à résoudre un problème d'utilité fonctionnelle, mais a pour objectif de vivre une expérience gratifiante* »<sup>5</sup>. Deux modèles explicatifs résument ce courant d'analyse (Tableau 1). Le premier présente le comportement du spectateur prospect. Deux caractéristiques influencent son choix d'assister ou non à une représentation. D'une part les objectifs qu'il se fixe préalablement pour le choix des spectacles ; d'autre part, les variables explicatives de son comportement. Le second modèle quant à lui, analyse le contenu de l'expérience vécue par le spectateur, où le futur spectateur ne cherche pas à résoudre un problème d'utilité fonctionnelle, mais a pour objectif de vivre une expérience gratifiante.

Tableau 1 : Les deux modèles explicatifs de la prise de décision dans le champ du spectacle		
	Modèle de traitement d'information	Modèle de recherche d'expérience
Objectifs poursuivis par le spectateur	Objectifs extrinsèques : - enrichissement intellectuel - conformité aux normes du groupe de référence	Objectifs intrinsèques : - vivre une expérience - éprouver des émotions
Principales variables explicatives des comportements	- implication cognitive - niveau d'études - catégorie sociale	- niveau optimum de stimulation - recherche de sensations - sensibilité esthétique

Source : Revue française de gestion, N° 142, 2003

<sup>5</sup>D. Bourgeon-Renault, « Le marketing du spectacle vivant », *Revue française de gestion*, Vol 29, N° 142, Ed Lavoisier, Cachan, France, 2003, p. 116.

### 1.2.3 Vers un marketing du spectacle vivant

A la suite de cette analyse, on peut dire que le marketing pourrait s'appliquer au spectacle vivant. Si les comportements de consommation ont pu y être étudiés, cela suppose que la procédure y est applicable. Donc le spectacle vivant est, semble-t-il, un « produit dans la sphère d'action du marketing » (Bourgeon-Renault, D., 2003). Toutefois, ses spécificités particularisent l'application de la procédure.

Deux raisons (Achrol et Kotler, 1999), déterminent l'applicabilité du marketing aux produits culturels. C'est la diversité des attentes et des comportements des consommateurs, ainsi que le système d'offre du spectacle vivant devenu lui aussi complexe et diversifié. Ainsi, dans le cadre de la formulation d'une stratégie marketing dans la sphère culturelle, trois caractéristiques, entre autres, sont à prendre en compte (Bourgeon-Renault, D. et al, 2003) :

- La relation entre l'offre et la demande : l'importance de la création artistique fait que la pratique du marketing n'est pas conçue comme une réponse à une demande.
- La notion complexe de demande du spectacle : à la demande du public s'ajoute celle d'un grand nombre d'autres acteurs, les partenaires et les diffuseurs par exemple.
- L'évolution dans l'offre du spectacle vivant : en plus des institutions de programmations annuelles, les activités événementielles se développent et se diversifient aussi, de même que les diffusions engagées par les groupes artistiques.

Mais l'idée d'une pratique du marketing est réfutée par les professionnels praticiens du spectacle vivant – gestionnaires d'entreprises culturelles -. Ils considèrent que son utilisation aboutirait à la destruction de la spécificité de l'œuvre artistique. Ce qui est tout à fait justifié, car les théories ont tenu compte de cette spécificité. Toutefois, ces praticiens ont pris conscience de l'insuffisance d'une simple offre des produits culturels sans une étude préalable des consommateurs. Certes, l'œuvre est le fait de l'artiste, mais il faut créer une demande en influençant les choix de consommation. De même, les attributs liés à la représentation sont des éléments influençant les choix de consommation culturelle. Ils sont quant à eux facilement adaptables à une stratégie marketing. Cette prise de conscience a évolué en Occident puisque les entreprises culturelles multiplient les actions de conquête et de fidélisation du public.

Au Cameroun, le cas est plus ou moins similaire, par mimétisme. Ces stratégies méritent donc d'être conceptualisées et adaptées au contexte d'étude.

Toutefois, avant d'explorer les voies d'application du marketing au spectacle vivant camerounais, il convient d'identifier des défis qui se posent à son développement.

### **1.3 Les nouveaux défis du spectacle vivant au Cameroun**

Le spectacle vivant camerounais pourrait relever plusieurs défis, compte tenu des enjeux auxquels il fait face dans la société. Ceux-ci peuvent être autant individuels (pour les professionnels) qu'organisationnels (pour les entreprises culturelles). Ce sont entre autres, la meilleure écoute du public, les défis organisationnels, la recherche d'une autonomie financière, la maximisation de la satisfaction des professionnels et la professionnalisation des métiers du secteur.

#### **1.3.1 Etre à l'écoute du public**

Ce défi vise la reconquête du public par les entreprises culturelles. Un double constat peut être fait au niveau de la production artistique au Cameroun. D'une part, les créateurs produisent en général pour leur propre satisfaction. D'autre part, le système de financement par les bailleurs de fonds étrangers influence les créations artistiques. Celles-ci, en voulant respecter les critères exigés, deviennent inconsommables pour la population locale. Ce peut être à cause du style d'expression de l'œuvre artistique, soit des valeurs qu'elle transmet. Ce sont des raisons, entre autres, de ce divorce entre les productions artistiques et le public local. Elles expliquent aussi la mauvaise situation sociale des artistes.

Par rapport à cela, les entreprises culturelles pourraient tenir compte des préférences et des attentes de leur public local. Puisque la création est indépendante de la demande, ce défi peut s'appliquer dans les phases de formation et de diffusion. Cela signifie que des études peuvent être menées en direction du public, afin de connaître les caractéristiques qui déterminent ses choix de consommation de spectacles. Au niveau des entreprises productrices, les résultats peuvent être pris en compte dans la conception des programmes et projets, mais pas lors de la création de l'œuvre artistique (lié à sa spécificité). De plus, quand l'œuvre est produite, des mesures doivent être prises pour informer le public, ainsi que les partenaires.

Au niveau des institutions de diffusion et des festivals, les résultats de ces études pourraient être pris en compte dans la conception des politiques tarifaires, la mise en valeur de la salle, la politique de communication, entre autres.

L'une des conditions à l'achèvement de ce défi, serait la transformation du système de fonctionnement des entreprises culturelles.

### **1.3.2 Relever les défis organisationnels**

Le spectacle vivant, en tant que produit culturel, s'inscrit donc dans le circuit économique. Mais, sa spécificité culturelle lui permet d'échapper partiellement à l'économie de marché. Malgré cela, tous les défis à relever, le seront sous des conditions, notamment, la révolution dans la gestion des entreprises culturelles. Ce défi organisationnel peut être relevé à plusieurs niveaux (Agid, P. et al, 2003), parmi lesquels :

- La conception des stratégies de fonctionnement de l'entreprise culturelle ;
- La considération de chaque niveau de gestion de l'entreprise culturelle, aux plans administratif et artistique ;
- La gestion et la coordination des équipes ;
- La transparence, l'éthique et l'équité dans la gestion ;
- La formation du personnel ;
- La planification des tâches et le suivi des délais ;
- La structuration générale de l'ISV.

Le fonctionnement étant ainsi envisagé, la recherche d'une autonomie financière pourrait constituer le défi suivant.

### **1.3.3 Rechercher une autonomie financière**

Le spectacle vivant a presque toujours fonctionné à l'aide de subventions publiques ou privées. Mais aujourd'hui, celles-ci se font rares, et les bailleurs de fonds multiplient les critères de sélection des projets. De plus, les financements accordés sont ponctuels. Ils ne peuvent pas couvrir les charges des projets à court ou moyen terme, et en même temps, les charges de fonctionnement de l'entreprise culturelle. Aussi, la multiplication des critères de sélection génère une uniformisation des créations artistiques. Donc, le spectacle vivant reste un secteur menacé. Plusieurs entreprises culturelles survivent avec difficulté ou disparaissent face à des

désillusions au fur et à mesure de leur création. Le défi y correspondant peut donc être d'envisager une autonomie financière. Celle-ci peut se réaliser à partir de l'adoption d'une gestion spéculative par ces entreprises culturelles. C'est dire qu'elles peuvent réfléchir à un rapport entre les investissements, le seuil de rentabilité, et si possible intégrer la réalisation de bénéfices. Des expériences se multiplient sur ce point. Les résultats font dire que les activités culturelles pourraient être autosuffisantes. Cette autonomie financière contribuerait à l'équilibre dans la gestion des entreprises culturelles et dans la satisfaction des professionnels qui y sont engagés, -gestionnaires et artistes-. Le défi d'une autonomisation financière aurait été utopique, si l'expérience n'avait pas été entreprise par des opérateurs culturels africains. Ce cas s'observe particulièrement dans des pays d'Afrique de l'Ouest. En effet, des opérateurs privés ont pris une avance sur cette urgence financière. Ils développent des activités annexes aux représentations, générant des entrées financières qui permettent d'équilibrer au moins le budget de fonctionnement de leurs institutions. Ce sont entre autres des formations payantes, des ventes de cartes postales liées à la salle ou la ville, des activités négoce (bars, restaurants). Ce sont des exemples qui permettent de penser qu'envisager une autonomie financière serait un défi réel pour les entreprises culturelles camerounaises.

#### **1.3.4 Maximiser la satisfaction des professionnels du spectacle vivant**

La situation économique et sociale des professionnels du spectacle vivant a toujours été embryonnaire, surtout pour le théâtre, le conte ou l'humour, contrairement à la musique par exemple. Les artistes (créateurs, comédiens, metteurs en scène et même les producteurs quelquefois), se retrouvent piégés par leur passion qui est toutefois devenue un métier à plein temps. Pourtant, ils ont des attentes suite à une création artistique, qu'ils devraient considérer comme des objectifs à atteindre (Hirschman, 1983, cité par Bourgeon-Renault, D. et al, 2003) :

- atteindre un objectif de réalisation de soi à travers la création ;
- susciter l'estime et la reconnaissance des pairs ;
- gagner l'argent grâce à la demande du public.

Ce dernier objectif est en effet une contrainte à l'amélioration de la situation économique et sociale des artistes. Car, quels que soient leurs achèvements intellectuel et artistique, ceux-ci restent des individus évoluant dans une société, avec des besoins nécessitant des moyens financiers. Les entreprises culturelles pourraient

donc intégrer ce défi dans la gestion de leurs activités. Cela signifierait de maximiser la satisfaction des professionnels, à la fois sur les plans de l'accomplissement artistique que de la réussite économique.

### **1.3.5 Encourager la professionnalisation des métiers du spectacle vivant**

Encourager la professionnalisation des métiers est un défi qui peut s'inscrire en même temps aux niveaux individuel (des professionnels) et organisationnel (des entreprises culturelles).

Au niveau individuel, les artistes (et autres métiers du secteur) devraient intégrer la recherche de la professionnalisation comme phase préalable, puis accompagnatrice de la carrière. La professionnalisation, signifiant la formation et la pratique, entre autres, les entreprises culturelles pourraient, au niveau organisationnel, concevoir des outils encourageant cet objectif. De façon plus concrète, ce peut être notamment, en plus de la formation professionnelle :

- la multiplication des espaces de travail et de diffusion moins discriminatoires ;
- la multiplication des programmes confrontant les travaux des artistes au public pour une meilleure évaluation personnelle des créateurs ;
- la multiplication des rencontres entre les artistes, même nationaux. Ce peut être des débats (forums, ateliers, etc.), qui sont aussi des outils enrichissant la professionnalisation. L'échelle internationale est certes favorable, mais l'échelle nationale l'est encore plus, parce qu'elle est plus réalisable avec peu de moyens financiers.

Le secteur disposera ainsi, à long terme, de professionnels locaux formés (artistes, techniciens, gestionnaires culturels, etc.). Les coûts qui étaient investis pour la sollicitation de professionnels étrangers pourraient être réinvestis à bon escient. De plus, la formation professionnelle est très importante, car, peut-on réussir à vendre une œuvre qui n'est pas de qualité ? Ou alors peut-on réussir à vendre une œuvre de qualité si on ne dispose d'une équipe administrative compétente ?

Cette analyse théorique a permis de faire ressortir l'importance du spectacle vivant dans la société. Il intervient d'abord au niveau national, à la fois comme un outil d'éducation et de sensibilisation de la population, et comme un moyen d'expression des créateurs artistiques. Ensuite, il est un facteur d'affirmation de l'identité et

d'intégration des autres cultures. Sur un autre plan, il a un impact économique dans la société, à travers les différentes activités des entreprises culturelles. Ce sont des enjeux qui permettent de suggérer de nouveaux défis que pourrait relever le spectacle vivant camerounais. Le cycle de production que ce dernier crée, permettant d'amener les créations artistiques à la consommation, font de lui un produit culturel. Ses spécificités, sa consommation et son système d'offre, entre autres, sont autant de raisons qui rendent intéressantes l'application du marketing à ce secteur.

## CHAPITRE 2

### LE MARKETING DU SPECTACLE VIVANT AU CAMEROUN

**L**e marketing, pratique très récente - surtout en Afrique, dans le secteur industriel même-, est la procédure proposée pour résoudre la problématique posée. Ses outils offrent, en effet, une possibilité de résolution des problèmes du spectacle vivant. La première section consistera à sa présentation d'une façon générique, issue des résultats des ouvrages de chercheurs en management. La deuxième section s'efforcera d'établir une confrontation de concepts propres au spectacle vivant et au marketing. Cela permettra d'envisager, dans une optique déjà étudiée dans de nombreuses recherches, son application au secteur culturel.

## **2.1 Présentation du concept**

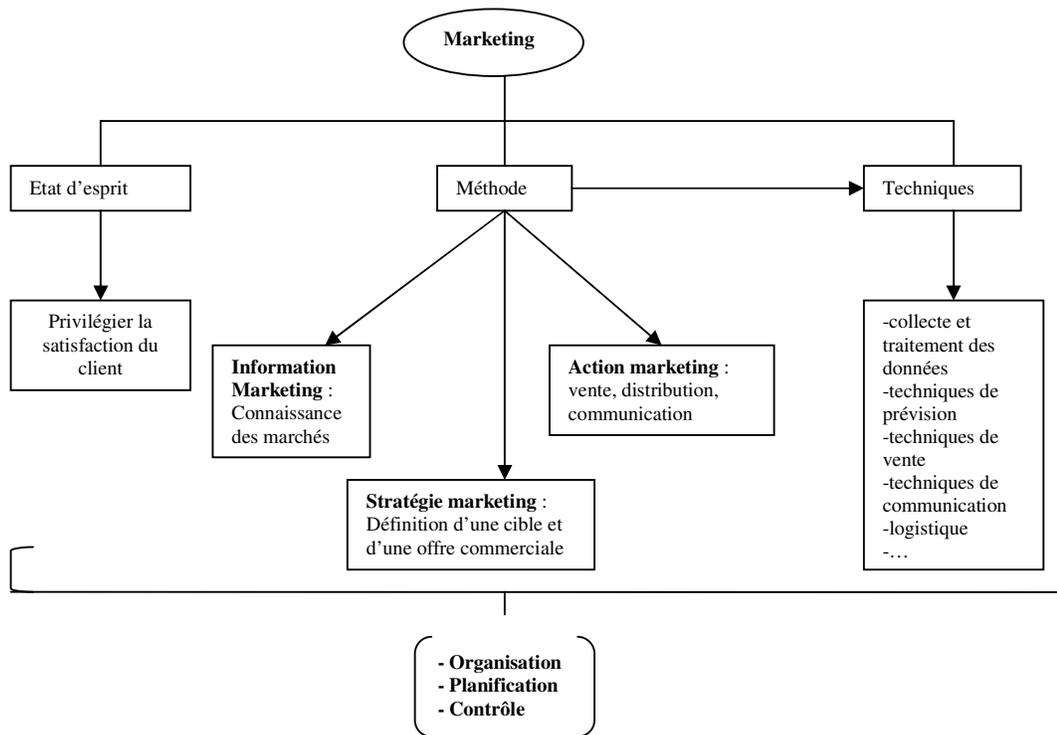
Le marketing est peut être une pratique récente, mais, les recherches scientifiques s'y sont rapidement développées. Elles ont démontré son efficacité dans la gestion des entreprises, quel que soit leur domaine d'activités. Sa définition donne plus de précision sur son évolution et ses objectifs.

### **2.1.1 Définition du marketing**

Le marketing peut être défini comme l'ensemble des méthodes et des moyens dont dispose une organisation pour promouvoir, dans les publics auxquels elle s'intéresse, des comportements favorables à la réalisation de ses propres objectifs (Lendrevie, Lindon, 1990). En d'autres termes, il est une procédure répondant à un objectif principal : celui de bien connaître ses clients, actuels ou potentiels, afin de leur proposer le produit correspondant à leur besoin, au bon moment, au bon endroit et avec le meilleur rapport qualité/prix. Pour atteindre cet objectif, un ensemble de stratégies (méthodes) et de techniques (moyens) peut être mis en œuvre. Le marketing est l'ensemble constitué par ces objectif, stratégies et méthodes, dépendant les uns des autres. Il est le plus souvent assimilé à la politique commerciale de l'organisation, bien qu'il soit au-delà de celle-ci.

Une autre définition peut en être donnée (A. Olivier, R. de Maricourt, 1990). Il est à la fois un état d'esprit, une méthode, un ensemble de techniques, permettant de conquérir puis de conserver une clientèle rentable (schéma 2).

Schéma 2 : Schéma de définition du marketing



Source : FOTSO A. 2007

Tel que résumé dans ce schéma, les deux auteurs font ressortir non seulement la technicité de la pratique, mais aussi l'environnement propice à son épanouissement. L'état d'esprit suppose que dans une entreprise qui veut intégrer le marketing, il faut que la ressource humaine accepte l'idée que la priorité du client prime sur toutes les autres fonctions de l'entreprise, -comme celle de production-. Ensuite, pourront y être associées les méthodes et techniques correspondantes. Autour de toutes ces techniques et procédures, s'articulent une organisation, une planification et un contrôle régulier des activités, pour une cohérence et une harmonisation.

Cette procédure est composée d'un ensemble de variables. Celles-ci représentent en quelque sorte, les points stratégiques de son application dans une entreprise ou une activité.

### 2.1.2 Variables du marketing

Les variables du marketing constituent ce que l'on appelle le « *marketing mix* ». Il s'agit des quatre « P » c'est-à-dire le produit, la place ou distribution, le prix et la promotion.

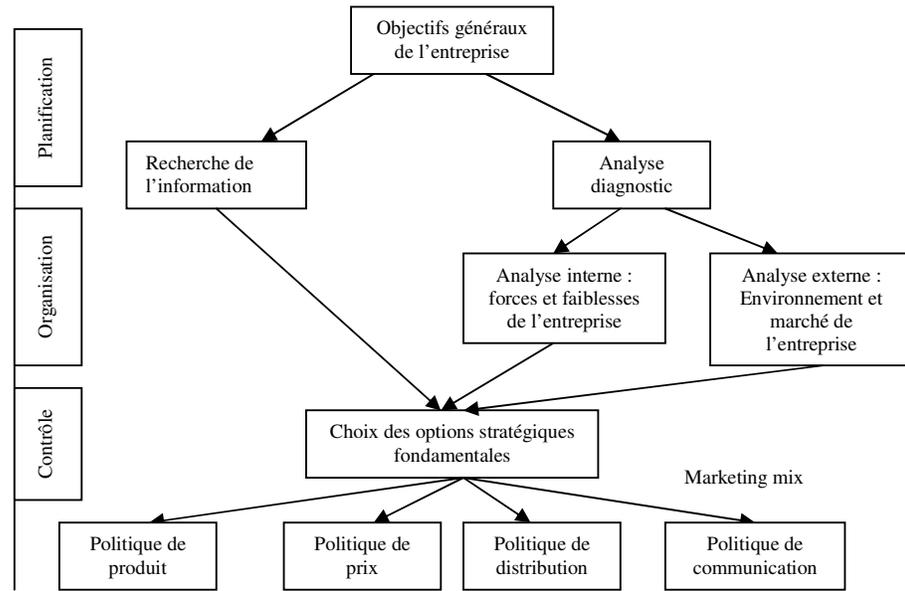
- Le **produit** est l'expression physique de la réponse d'une organisation à la demande de consommateurs. Il peut être tangible ou intangible – dit autrement- ce peut être un bien ou un service. Dans l'esprit marketing, sa réalisation suppose que soient principalement prises en compte les attentes des consommateurs. L'outil y correspondant est la politique de produit.
- Le **prix** est la variable qui procure des revenus. L'outil y correspondant, -la politique de prix- sera déterminant des revenus, par rapport à l'environnement du produit vendu.
- La **promotion** est l'ensemble des recherches et des mesures qui peuvent entraîner l'augmentation des ventes. Elle est constituée d'un ensemble de modes de communication, qui permettent à l'organisation de faire connaître ses produits, d'en vendre l'image auprès des publics cibles et aussi d'affecter le comportement des prospects. La politique de communication est l'outil y correspondant.
- La **distribution** recouvre l'ensemble des opérations par lesquelles un bien sortant du système de production est présenté et mis à la disposition du consommateur ou de l'utilisateur à travers une politique de distribution.

Ces quatre notions constituent les variables du marketing ou composantes du marketing mix. Ce dernier est défini comme étant un ensemble cohérent de décisions relatives aux politiques de produit, de prix, de distribution et de communication du produit considéré. Il est la traduction concrète des options stratégiques fondamentales de l'entreprise (schéma 3). En effet, une entreprise se fixe des objectifs généraux, qu'ils soient économiques, organisationnels ou autres. Ensuite, elle doit connaître son environnement avant la moindre prise de décision. C'est ce que l'on appelle l'analyse diagnostic qui comprend deux phases : l'analyse interne, qui permet à l'entreprise de connaître ses compétences distinctives et faiblesses ; et l'analyse externe, qui lui permet de connaître son environnement ; c'est-à-dire son taux de croissance de marché, son degré de maturité et la concurrence. Elle pourra à l'aide de ces résultats, évaluer sa compétitivité.

Ces analyses lui permettront de se définir une vocation et l'orientation de son développement, avec en détail les choix des options stratégiques fondamentales qui

garantiront le succès de son projet. Les moyens qui permettront d'atteindre ces choix stratégiques seront répartis en quatre sphères de politiques qui impliquent chacune des techniques pour leur réalisation.

Schéma 3 : Le marketing mix dans la démarche marketing



Source : FOTSO A., 2007

Le marketing est une discipline nouvelle en Afrique et encore plus dans le secteur culturel, plus particulièrement du spectacle vivant. L'étude de sa théorie et de sa pratique s'appuie toujours sur les concepts et propositions de chercheurs occidentaux. Il faudrait donc pour son applicabilité en Afrique, que ses méthodes soient réadaptées au nouveau contexte. Pour ce qui est du cas du spectacle vivant, son application est un peu différente dans l'utilisation des concepts, compte tenu des spécificités du secteur. Mais, les méthodes et techniques restent les mêmes que celles du marketing des biens de consommation (Revue française de gestion, n° 142, 2003).

## **2.2 Spectacle vivant et marketing**

Le marketing pourrait être utilement appliqué au spectacle vivant. Ses outils offrent en effet la possibilité de relever de nouveaux défis pour le développement de ce secteur. Cette section essaiera d'établir des liens théoriques et conceptuels entre le

spectacle vivant et le marketing (2.2.1). Elle effectuera ensuite une analyse des impacts positifs et des limites de ce dernier (2.2.2).

### **2.2.1 Liens théoriques et conceptuels des variables du spectacle vivant et du marketing**

S'il faut dire que le marketing est applicable au secteur du spectacle vivant, c'est dire qu'il y a des correspondances entre leurs variables.

#### **➤ Produit / Œuvre artistique**

L'œuvre artistique peut être la variable correspondante au produit marketing. Mais elle ne devient « produit » que lorsqu'elle est mise sur un support matériel ou physique pour être distribuée et/ou diffusée auprès des consommateurs. Exemple : Le CD (Compact disc) pour la musique ; la pièce théâtrale ou chorégraphique mise en scène. C'est tout cet ensemble d'activités qui fait de l'œuvre artistique un produit culturel. Toutefois, des auteurs tel que Assassi, I. (2004), disent que le produit culturel ne peut être traité comme une simple variable du marketing mix. Car, « [...] son processus de création et de développement n'a souvent rien à voir avec celui généralement mis en œuvre dans le cadre des produits de grande consommation » (Colbert, 2000). Toutefois, cela n'est pas valable pour tous les éléments du spectacle vivant, rajoutent-ils.

#### **➤ Prix du produit industriel / prix du produit culturel**

Dans le cas des produits industriels, le prix final au consommateur dépend de tous les coûts liés à sa conception et les charges engendrées à toutes les phases de sa circulation. Pour le produit culturel par contre, le prix de vente ou d'accès est fixé certes par rapport à quelques coûts, mais il tient surtout compte des conditions liées à la capacité financière du public [prix psychologique : prix que le consommateur est prêt à payer pour un spectacle, (Evrard, Y., 1991)], aux contraintes sociales (accessibilité pour toutes les classes sociales), au prix pratiqué par la concurrence. Elles sont aussi parfois liées aux objectifs des partenaires. L'objectif d'amortissement et de bénéfice n'est en majorité pas une priorité. Les entreprises culturelles ont toujours eu des problèmes de fixation des prix. Cela est lié aux objectifs à la fois d'accessibilité et d'amortissement des coûts.

### ➤ **Promotion / Communication**

La promotion des produits industriels désigne l'ensemble des actions axées vers l'acheteur et le consommateur final dans l'objectif d'augmenter les ventes. Elle est liée à la fonction d'utilité du produit. Dans le secteur culturel, on parle le plus souvent de communication. Elle est axée vers les partenaires. Et même quand elle s'adresse au public large, elle tient compte de la valeur. L'accent est donc mis sur l'expérience que vit l'individu lors de la consommation. Il s'agit en général d'un marketing relationnel (Collin-Lachaud, I. et Duyck, J-Y., 2001), envers le public et les partenaires, constitué d'une dimension temporelle et d'une dimension relationnelle fondée sur la confiance. C'est dire que l'objectif sera d'attirer et de fidéliser un public important (Agid, P. et al, 2004). Elle porte soit sur une des composantes de la valeur ou sur toutes à la fois, selon les objectifs des entrepreneurs (esthétique, lien social, émotion, expérience, stimulation, caractéristiques physiques de la salle, etc.).

De plus, l'utilisation des outils de communication devrait également tenir compte des caractéristiques du produit culturel. Il s'agit notamment de l'argumentation utilisée (la complexité des œuvres et des motivations du public rend difficile le contenu de la communication), et du décodage de l'information par le récepteur du message communiqué (Evrard Y., 1991). Celui-ci peut être influencé par plusieurs éléments, selon qu'il est un public fidèle ou pas. Ces influences peuvent être issues de l'entourage (imitation, recommandations, bouche à oreille, etc.), des critiques médiatisés, des valeurs sociales, entre autres.

En général, les outils les plus utilisés sont les relations publiques, les actions promotionnelles, les conférences de presse, l'interview et les projets d'éducation-information, entre autres.

### ➤ **Distribution / Diffusion**

Dans le secteur musical, le concept de distribution peut bien s'employer à cause de ses supports reproductibles (CD, disques). Il intègre ainsi les industries culturelles. Par ailleurs, les produits du spectacle vivant ne sont pas reproductibles. La diffusion est le moyen qui amène la création artistique à la consommation. L'une des spécificités du spectacle vivant à ce niveau est lié au fait que la production est simultanée à la diffusion ou représentation.

Pour le cas de la distribution des produits industriels, le marketing prend en considération tous les éléments qui s'y intègrent : les services ajoutés, les rayonnages

(le merchandising), la distance, le temps, etc. Ce qui sera différent pour les produits culturels -spectacle vivant-, où le produit est unique pour sa diffusion et non reproductible. De même, lorsque la même œuvre artistique est diffusée à plusieurs reprises, les différentes représentations ne seront pas identiques. Ceci est dû à la nature « vivante » qui la caractérise. Plusieurs facteurs peuvent l'influencer, notamment les réactions du public, l'espace physique, l'état d'âme ou l'humeur des interprètes, etc. La politique de diffusion tiendra donc compte des éléments visant à développer le lien entre le consommateur et l'œuvre, ou la salle de spectacle. Il s'agira des indicateurs comme l'espace, le temps, la proximité entre le public et le produit diffusé, l'offre culturelle (pour le cas des institutions de programmation annuelle par exemple), etc.

Il existe, en effet, des liens plus ou moins directs entre les variables du spectacle vivant et celles du marketing. Toutefois, on pourrait tenir compte de certaines contraintes (Evrard, Y., 1991). Celles-ci sont repérées surtout aux niveaux de l'évaluation des activités et du processus de choix de consommation. Il s'agit notamment de :

- **l'unicité de l'œuvre artistique** : la création de l'œuvre artistique est le fait de l'artiste uniquement. Elle n'est pas la réponse à une demande. Ce qui permet de dire qu'il s'agit d'un marketing de l'offre. De plus, cette unicité crée un risque pour le producteur qui ne pourra pas évaluer le succès d'une production artistique par les chiffres de vente réalisés. La mesure d'atténuation de ce risque est souvent l'adoption d'une stratégie de portefeuille, évaluée à partir du nombre de représentations de la même production artistique. Au niveau du processus de choix du consommateur, cette contrainte pose aussi le problème de la comparabilité des créations artistiques. Les biens culturels « sont-ils commensurables, c'est-à-dire peut on ramener à une échelle commune le choix (...) entre voir une exposition ou assister à une représentation théâtrale » (Evrard, Y., 1991) ?
- **La nature patrimoniale de l'œuvre artistique** : on ne pourra pas intégrer la notion de cycle de vie du produit. Ceci est dû au fait que, l'œuvre artistique, quelle qu'elle soit, ne devient jamais obsolète. Il peut être apprécié sur plusieurs générations, quelle que soit l'évolution de la mode. Cette contrainte peut aussi avoir des effets sur la gestion financière. On ne pourra pas parler

par exemple d'amortissement sur les coûts de l'œuvre produite. Cela fait partie de l'une des spécificités du marketing du spectacle vivant : l'abstention de la notion de cycle de vie du produit (Evrard, Y., 1991).

- **La considération de la satisfaction des besoins du consommateur lors de l'évaluation** : pour les produits industriels, la fidélisation de la clientèle se traduit par le rachat. En spectacle vivant, la fidélisation s'applique plutôt sur la base des attributs pris en compte par le consommateur dans ses choix de spectacle (nom de l'artiste ou du metteur en scène, les caractéristiques de la salle de spectacle,...). A ce moment, au lieu de revenir voir le même spectacle (rachat), la satisfaction du consommateur sera traduite par deux comportements entre autres. Ce sera soit par un bouche à oreille favorable, soit il reviendra voir une pièce ou une œuvre du même metteur en scène, ou jouée par le (s) même (s) artiste (s) ; ou alors, il s'attachera aux programmations de la salle de spectacle.

Il s'agit donc d'un marketing de l'offre dans le secteur du spectacle vivant, puisqu'il faut chercher un public pour une œuvre, celle-ci étant indépendante de la demande. Il s'agit aussi d'un marketing relationnel, puisqu'il met l'accent sur le renforcement du lien et de la confiance entre le produit culturel et les consommateurs (public, partenaires). Des auteurs, tel Evrard Y. (1991), distinguent trois niveaux du marketing culturel, lié au système complexe de sa demande. Ce sont principalement le marketing aval (envers le public large), le marketing amont (envers les bailleurs de fonds publics), et le marketing latéral (envers les partenaires tels les sponsors).

Toutefois, si la procédure peut apporter de nouvelles orientations au secteur du spectacle vivant, elle rencontre aussi de nombreuses limites pour son application.

### **2.2.2 Impacts et limites d'une pratique du marketing dans le spectacle vivant camerounais**

La pratique du marketing dans le secteur culturel camerounais, et plus particulièrement du spectacle vivant, pourrait avoir, à long terme de nombreux impacts positifs. Mais, son application peut être confrontée à des obstacles. Ces derniers sont liés soit à la spécificité culturelle même, soit au contexte camerounais en général.

### ➤ **Ses impacts**

Ils sont liés davantage aux défis à relever et qui ont été évoqués plus haut. On pourrait relever sur un plan général :

- Une valorisation plus significative du spectacle vivant camerounais ;
- Une meilleure inscription de celui-ci dans les objectifs d'un développement durable.

De façon spécifique, ces impacts seraient, entre autres :

- Une meilleure adhésion des publics : satisfaction de leurs attentes ;
- L'accent mis sur l'information (recueil de l'information, traitement, stockage, circulation, etc.) ;
- Une meilleure efficacité dans la gestion des entreprises culturelles ;
- Une meilleure structuration de l'*ISV* ;
- L'amélioration de la situation des professionnels du secteur ;
- Une initiation à la professionnalisation des artistes ;
- Une évolution vers l'autonomie financière des entreprises culturelles.

### ➤ **Ses limites**

Les limites sont liées aux techniques utilisées par la procédure marketing :

- La difficulté d'échantillonnage de la population lors des études quantitatives ;
- La limite des moyens financiers pour couvrir les coûts de sondage (coûts de transport, outils de sondage...), les coûts des outils promotionnels et autres. ;
- La non maîtrise par les gestionnaires et acteurs culturels des techniques du marketing et de sa culture ;
- La non acceptation d'une pratique du marketing par les gestionnaires culturels.

En conclusion, partant de la définition même du marketing, il paraît possible et même urgent de l'appliquer au secteur du spectacle vivant, si l'on veut pouvoir relever les défis suggérés. Mais il devra surmonter de nombreux obstacles dus aux comportements des professionnels et aux caractéristiques socioculturelles du Cameroun. Toutefois, des facteurs d'ajustement pourraient permettre de lever quelques goulots d'étranglement.

### CHAPITRE 3

#### APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE DE L'ÉTUDE

Puisqu'il a été démontré que la procédure marketing peut être appliquée au spectacle vivant, une expérimentation a été faite dans le cadre de ce mémoire. L'étude consiste à résoudre la problématique en partant d'une part, sur la base du consommateur du spectacle vivant camerounais, considéré comme étant la cible. La méthode définit les objectifs généraux, et présente brièvement les différentes phases de travaux. Ceux-ci consistaient à recueillir les informations nécessaires à la résolution du problème par trois techniques : l'observation, les techniques quantitatives et qualitatives (Section 1). D'autre part, une mise en situation professionnelle a permis d'acquérir quelques outils de gestion des entreprises culturelles (Section 2). Ces données recueillies seront ensuite traitées et analysées (Section 3).

### **3.1 La collecte des données**

L'hypothèse de recherche envisagée pour répondre à la problématique (cf. introduction générale) a été : « La prise en considération des attentes et des caractéristiques des consommateurs (public, partenaires) pourrait être un déterminant à fort impact pour l'évolution du spectacle vivant camerounais ». La méthode adoptée pour justifier cette hypothèse a été l'application de trois techniques de collecte d'informations sur les comportements de consommation. L'observation, les entretiens et les questionnaires constituent les techniques marketing utilisées pour cette phase de l'étude. Par ailleurs, elles ont été adaptées aux conditions qui s'imposaient.

#### **3.1.1 Méthodologie de l'étude**

Le point de départ de la recherche, a été de pouvoir répondre aux questions suivantes :

- Quelles sont les attentes des différents types de consommateurs du spectacle vivant camerounais ?
- Quels sont les profils des actuels consommateurs du spectacle vivant camerounais ?
- Qu'est-ce qui empêche la consommation du spectacle vivant par les autres camerounais ?

Partant de ces questions, trois techniques ont été appliquées :

- **Technique d'observation** : C'est l'observation des comportements et catégories des consommateurs-public du spectacle vivant : dans les salles de spectacles, dans des festivals et lors des spectacles organisés indépendamment par des groupes artistiques.
- **Technique qualitative** : Ce sont des entretiens avec des professionnels du spectacle vivant africain en général : producteurs, créateurs (metteurs en scène), managers, diffuseurs et administrateurs.
- **Technique quantitative** : L'outil utilisé fut un questionnaire, conçu afin d'enquêter auprès du public local.

Les outils de ces techniques ont permis de réunir les informations nécessaires à l'élaboration d'options stratégiques, complétées évidemment par la documentation. Cependant, la couverture du territoire camerounais étant impossible, l'étude a été élaborée sur des cas réduits. Les résultats, pris comme exemple, ne devraient servir qu'à justifier de façon chiffrée, l'hypothèse de recherche suggérée.

L'observation a duré une année (2004), au Cameroun. Les techniques qualitatives et quantitatives ont été par ailleurs réparties sur deux mois (mai et juin 2006), hors du Cameroun (ceci était lié aux exigences de la mise en situation professionnelle).

Avant de passer aux techniques en tant que telles, il serait nécessaire de différencier la typologie des demandeurs du spectacle vivant au Cameroun. Au niveau du créateur-producteur, trois types de demandes se dégagent. D'une part, le public qui est la sphère de consommation large et principale ; d'autre part, les partenaires (public et privés) et les diffuseurs. Chacune de ces sphères de consommation ont des caractéristiques distinctes (tableau 2), qui devraient être prises en compte dans l'élaboration de la stratégie marketing.

Tableau 2 : Les différentes catégories des consommateurs du spectacle vivant du point de vue du créateur-producteur

Types de demandeurs	Caractéristiques
<b>Public</b>	-Caractéristiques sociodémographiques (âge, sexe, lieu d'habitation, origine culturelle ou ethnique) -Caractéristiques professionnelles (niveau d'études, profession exercée,...) -Caractéristiques économiques (Salaire mensuel, catégorie sociale)
<b>Diffuseurs</b>	-Catégorie de distribution (institutions à programmation annuelle, festivals,...) -La position dans le canal de distribution -L'unité de décision : acheteur individuel (décision d'achat, fait d'une seule personne) -Les variables individuelles (formation du diffuseur, son affiliation à différents réseaux)
<b>Partenaires</b>	-Mécènes -Sponsors -Etat

Source : FOTSO A, 2007

### 3.1.2 Observation des éléments caractéristiques du spectacle vivant camerounais

Ici, il s'agissait d'observer les catégories et comportements des praticiens du spectacle vivant camerounais lors des différents types de diffusion : dans les salles de spectacle, lors des festivals ou des spectacles indépendants. L'observation s'est limitée à Yaoundé et Ngaoundéré, afin d'évaluer les types de fréquentation dans une grande ville et un chef lieu de province. Les salles de spectacle étaient respectivement : le Centre Culturel Français (CCF) de Yaoundé, le Palais de Congrès, le Centre Culturel Camerounais (CCC) de Yaoundé, le snack bar Tam-tam à Yaoundé, l'Alliance Franco-Camerounaise de Ngaoundéré (AFC), le cinéma Adamaoua à Ngaoundéré. Les festivals ont été ceux se tenant à Yaoundé. Pour le cas des spectacles indépendants, quelques programmations initiées par des groupes artistiques ont été suivies.

De façon résumée, les indicateurs ont été :

- Les types de spectateurs (catégorie sociale, classe d'âge, niveau intellectuel, profession) ;
- Les types de spectacle (théâtre classique, théâtre contemporain, danse contemporaine, danse traditionnelle, conte, musiques de variétés, musique traditionnelle, humour...) ;
- Les types de salles de spectacle (institutions de coopération, institutions nationales, institutions privées,...) ;
- Les heures de diffusion ;
- Les localisations des salles de spectacle ;

- Les conditions d'accès aux spectacles (entrées payantes, entrées gratuites, entrées payantes avec avantages annexes...).

L'observation a été basée sur une éventuelle relation de cause à effet entre ces indicateurs. L'absence de moyens logistiques, tels les appareils audiovisuels a été remplacée par l'utilisation de moyens plus traditionnels. Il s'agissait précisément de faire partie de la table de caisse pour les spectacles payants, ou à l'entrée des salles pour les spectacles gratuits, complétés d'une prise de notes.

L'avantage de cette technique est qu'elle permet d'obtenir de l'information objective, car non biaisée par la communication. Par ailleurs, elle est limitée à l'étude des comportements, à l'exclusion des attitudes et des motivations. Elle a toutefois servi de base à l'étude, complétée par d'autres techniques, qualitative et quantitative.

### **3.1.3 Entretiens avec des professionnels du spectacle vivant**

Pour comprendre le problème du spectacle vivant au Cameroun, toujours dans une phase exploratoire, les entretiens furent utilisés comme technique qualitative issue de la démarche marketing. Ils étaient basés sur un corpus de sept entretiens individuels et une réunion de groupe, réalisés en mai 2006. Le profil professionnel des individus interrogés correspondait aux catégories suivantes :

- Producteurs
- Metteurs en scène
- Responsables artistiques dans des institutions de diffusion
- Managers ou agents artistiques
- Directeurs de festivals
- Artistes

Ceux-ci étaient issus des domaines du théâtre, de la musique, de la danse et venaient de divers horizons, -Sénégal, Burkina-Faso, Mali, Guinée, Congo Brazzaville, Congo Kinshasa, Cameroun et France-. Ils n'étaient peut-être pas représentatifs du secteur professionnel du spectacle vivant, mais ils étaient ceux disponibles au moment de l'étude. Toutefois, leurs avis ont permis de compléter les informations nécessaires à la résolution de la problématique.

Les thèmes du guide d'entretien ont été :

- La création artistique au Cameroun

- Le public face au spectacle vivant
- Le professionnalisme dans le spectacle vivant camerounais en particulier
- Le spectacle vivant camerounais sur la scène internationale
- Les problèmes du spectacle vivant camerounais

Ces thèmes n'ont pas été conçus comme des questions directes, mais comme des idées générales qui devraient être abordées par les individus interrogés. L'objectif général a été de déceler les freins et les motivations de ceux-ci, avec lesquels une hypothèse de stratégies d'améliorations serait envisagée.

Le principal obstacle à cette phase a été l'inaccessibilité d'une majorité de professionnels camerounais. Ceci était dû au fait que les entretiens se sont déroulés hors du Cameroun. Il est vrai que l'utilisation des TIC permettait d'atténuer cette limite. Mais, l'absence d'une base de données répertoriant les professionnels camerounais et les contraintes de temps ont empêché cette possibilité. Par ailleurs, l'objectif envisagé a été atteint pour l'étude.

#### **3.1.4 Le questionnaire : enquête par sondage du public camerounais**

Cette phase représente la technique quantitative utilisée pour la recherche des informations, précisément au niveau des consommateurs (le public). L'outil utilisé fut un questionnaire (annexe A) réparti en quatre grandes parties :

- Questions portant sur les connaissances (A)
- Questions portant sur les faits et comportements (B)
- Questions d'identification (C)
- Question portant sur une opinion (D)

Ces quatre parties comportaient un total de 14 questions posées à l'échantillon retenu. Ce dernier ne se voulait en aucun cas représentatif pour tout le Cameroun, car cela aurait été impossible. Pour résoudre ce facteur limitatif, l'objectif a été d'interroger un groupe limité d'individus, afin d'avoir les informations qui serviraient à justifier l'hypothèse de recherche. Les critères qui ont permis de constituer l'échantillon ont été :

- La classe d'âge : majeur ou adulte ;
- L'état matrimonial : célibataire, marié avec ou sans enfant ;
- La catégorie sociale : moyenne ;
- La profession : étudiant, enseignant ou salarié moyen ;

- Le lieu d'habitation : Yaoundé, Ngaoundéré ;
- Le contact : A une adresse e - mail.

Ces critères, majoritairement caractéristiques de la couche sociale ciblée, permettaient de délimiter le profil des individus répondant aux questionnaires. Ces derniers constituaient l'outil servant à déceler les motivations et comportements de cette catégorie de consommateurs.

Le moyen d'administration des questionnaires a été un contact par le courrier électronique. A la base, des contacts personnels ont été joints, et par leur biais, leur entourage, répondant aux mêmes critères. Mais aussi, les adresses qui apparaissaient dans les messages de ces contacts personnels ont pu être joints. Au total, 80 questionnaires ont été distribués, et 30 réponses nous sont parvenues. Ce qui faisait 37,5% du total distribué.

Mais, la pratique de cette technique a rencontré plusieurs limites, principalement :

- La perte de contrôle de la taille de l'échantillon : certes à chaque questionnaire administré par le biais d'un contact, une copie jointe nous était faite. Malheureusement, cela ne pouvait être vérifié pour tous les cas.
- L'impossibilité de connaître le taux de réponse exact et de fiabilité des réponses.

L'étude a tout de même été menée, car elle permettait d'avoir des données quantitatives et micro estimatives.

En plus de ces outils d'enquêtes, un stage professionnel fut l'occasion d'acquérir un complément de formation et de nouveaux outils de gestion des entreprises et des événements culturels.

### **3.2 Expérience française**

L'objectif visé par le stage professionnel était d'acquérir quelques nouveaux outils de gestion des entreprises culturelles. « La Friche la belle de mai »<sup>6</sup> fut l'institution d'accueil pour cette fin. Sa présentation sommaire fera l'objet de la première sous section. Cette présentation succincte développera ainsi le contexte dans lequel s'est

---

<sup>6</sup> Pour plus d'informations, voir le site de la friche, [www.lafriche.org](http://www.lafriche.org)

déroulé la mise en situation professionnelle. L'ensemble des activités réalisées sera détaillé en deuxième sous section.

### **3.2.1 Présentation de l'institution d'accueil**

« La Friche La belle de mai » est un projet investi dans une ancienne manufacture de tabac à Marseille. Elle abrite une multitude d'activités plus ou moins culturelles et communicationnelles. L'opérateur de ce site est le Système Friche Théâtre, en abrégé, SFT, créé en 1990. Il gère tous les résidents (groupes artistiques) et producteurs du site. Mais les activités qui se déroulent à « La Friche la Belle de Mai » sont l'initiative de ces derniers. SFT se charge de créer une rencontre entre les travaux artistiques réalisés au sein du site et le public.

Sa principale source de financement provient des subventions publiques. Elle est ajustée par les frais, quoique symboliques, des producteurs qui y résident.

Les activités qui se déroulent à « La Friche la Belle de Mai » sont entre autres, des projets de résidences de créations artistiques, des représentations artistiques, des festivals, et des ateliers entre artistes et avec le jeune public.

### **3.2.2 Un ensemble d'activités réalisées**

Le stage s'est subdivisé en deux grandes phases principales. Il s'agissait de la participation à l'organisation et à l'administration de deux festivals internationaux, l'un consacré à la musique africaine, et l'autre au spectacle vivant sans limite continentale :

- AFRICA FETE MARSEILLE, qui est une dérivée du festival AFRICA FETE de Dakar, initié par Mamadou KONTE. Ce festival est promu par Cola Production, résident à « La Friche la belle de mai ».
- FESTIVAL CONTRE-COURANT de l'île de la Barthelasse, partenaire au festival d'Avignon et promu par l'association des entreprises EDF/GDF (Electricité et gaz de France). SFT y collabore en tant que partenaire dans l'administration et la régie.

En bref, les tâches étaient très impliquées dans l'administration et l'organisation des événements (tableau 3). Et, selon l'ampleur et l'expérience de chacun, les systèmes d'organisation étaient plus ou moins différents.

Mis à part ces deux grands évènements, le reste du temps de stage était occupé par d'autres activités, comme quelques séjours chez des résidents du site, afin de comprendre leur fonctionnement, complétés par des entretiens.

Tableau 3 : Stage professionnel à la friche la belle de mai

Phases	Dates	Lieu	Encadrement	Tâches	Points négatifs
Africa Fête Marseille	11 mai – 09 juin 2006	La Friche la belle de mai, Marseille	Cécile RATA, Cola Production	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion de la feuille de route</li> <li>- Réalisation de la revue de presse</li> <li>- Gestion du fichier des partenaires</li> <li>- Accueil des artistes</li> <li>- Communication</li> <li>- Accueil du public</li> </ul>	- Participation au projet déjà en cours
Festival Contre Courant	13 juillet – 24 juillet 2006	Île de la Barthelasse, Avignon	Elise LISSORGUES , Système Friche Théâtre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion des loges d'artistes</li> <li>- Accueil des artistes</li> <li>- Médiation,</li> <li>- Entretien du site</li> </ul>	X

Source : FOTSO A., Rapport de stage, 2006

En somme, ce fut une expérience pratique très enrichissante, aboutissant à l'acquisition de nouveaux outils dans la gestion des entreprises culturelles. Elle nous a aussi permis d'évaluer la structuration culturelle dans le contexte français.

Les outils cités, pour chacune des phases d'enquête et d'apprentissage, ont donc permis une collecte de données et l'acquisition d'outils de gestion. Les données collectées ont été traitées afin d'être traduites dans une stratégie marketing. Les outils acquis, ont permis quant à eux d'affermir la gestion pratique des activités proposées dans le projet pilote.

### **3.3 Analyse des résultats de l'étude**

Le traitement des informations s'est fait d'une part sur la base des enquêtes sur le terrain, et d'autre part, à partir des outils acquis en stage professionnel.

#### **3.3.1 Traitement et analyse des informations recueillies**

Le traitement sera fait séparément pour chaque phase de la collecte, puis une synthèse sera établie.

### **i. La phase d'observation**

Les informations recueillies durant cette phase de la recherche ont pu être traitées à travers une grille d'analyse (annexe B-1).

En horizontal, sont indiqués les éléments caractéristiques qui distinguent les consommateurs, en terme de spectateurs. En vertical, sont définies les caractéristiques liées aux produits culturels diffusés. La grille permet d'établir une relation de cause à effet entre les variables ; avec pour outil les données collectées (notes d'observation).

Les résultats démontrent que les artistes sont les spectateurs réguliers du spectacle vivant au Cameroun. A ceux-ci, on pourra ajouter les étrangers occidentaux (qui ont la culture de fréquentation des salles de spectacle), les intellectuels (enseignants du supérieur, écrivains, ...) et la classe bourgeoise. Les Camerounais de « basse et moyenne classe sociale » (commerçants, agriculteurs, fonctionnaires, salariés moyens, etc.) n'en font presque pas partie. Pour ceux qui émanent de l'entourage des artistes, ils peuvent cultiver cette pratique à cause des avantages qu'ils ont, suite à cette relation (billets d'invitation, etc.). Par ailleurs, les autres catégories ne le peuvent pas pour plusieurs raisons, dont la principale est certainement économique.

Des études scientifiques ont montré que la pratique de la culture se situerait au sein du temps de loisir (Evrard, Y., 1991) ; environ 1% seulement du revenu y est consacré en Occident. Quand on se réfère aux données statistiques camerounaises, l'estimation moyenne de la consommation culturelle s'élève seulement à environ 1/3% du budget individuel (Estimation issue des Statistiques du Cameroun). Les études occidentales ont aussi démontré que la pratique culturelle est intégrée aux temps de loisirs, confrontée aux autres pratiques tels le sport et les pratiques de sociabilité. Pour le cas du Cameroun, ces résultats ne pourront pas être entièrement similaires, car le culturel n'a pas encore pu trouver une place dans le temps de l'individu moyen. On devra déduire, d'abord, dans le temps non consacré au travail, le temps consacré aux activités domestiques ou aux transports (Evrard, Y., 1991). Pourront ensuite venir les temps de loisirs. Les activités prioritaires sont des pratiques de sociabilité, issues de la culture africaine en général. Pour le reste des activités, le consommateur va choisir d'occuper son temps libre à d'autres loisirs, en

tenant compte des contraintes financières et de sa passion. La consommation de la culture est minoritaire au Cameroun.

Un élément très important qui pourrait également justifier la non fréquentation des individus de la catégorie sociale moyenne est l'image des salles de spectacles auprès de ce type de consommateurs. Ce sont en général des centres culturels étrangers, autant dans les grandes villes que dans les provinces, complétés certes par des salles privées, qui représentent les espaces de diffusion. Ceux qui les fréquentent constituent une confrérie, où l'information sur les spectacles est donnée. Même si les médias sont utilisés pour la communication de certains spectacles –l'affichage sur le site étant le principal outil-, la fréquentation n'est pas immédiate chez ceux qui n'ont pas cultivé cette habitude, du moment où l'information ne leur est pas le plus souvent accessible. Les mêmes spectateurs s'y retrouvent toujours ; exception faite pour les concerts de musiques de variété.

A base de l'analyse (grille d'analyse, annexe B-1), l'observation a permis de comprendre les habitudes des fréquentations des salles de spectacle, et les comportements des différents types des praticiens du spectacle vivant. Le cas est pareil autant pour Yaoundé que pour Ngaoundéré, plus précisément pour les espaces de diffusion qui ont fait l'objet de l'étude.

A ce niveau, les informations restent incomplètes. Les entretiens avec les professionnels ont permis de regarder le problème plus en amont, et du côté des autres consommateurs (diffuseurs, financeurs), qui ont un comportement et des attentes différents face au spectacle vivant.

## **ii. Les entretiens avec les professionnels**

L'analyse des données a été également faite sur la base d'une grille d'analyse (annexe B-2). Le tableau porte en vertical les catégories professionnelles interrogées. Les grands thèmes directeurs du guide d'entretien sont classés en horizontal. Pour ce qui est du traitement des données, il a été effectué sur une base sémantique, respectant les objectifs fixés par l'étude. Par cas, est ressortie la logique générale des réponses. Seuls les avis portant sur le spectacle vivant camerounais ont été retenus.

Deux grands constats se dégagent des entretiens. D'une part, les artistes pensent que tous leurs problèmes découlent de la mauvaise ou inexistante politique culturelle. Mais, l'on pourrait se demander s'ils n'ont pas une attitude un peu trop dépendante. Est-ce que l'artiste camerounais ne pourrait envisager sa survie sans trop tenir compte des actions de l'Etat ? Mais en même temps, est-ce que l'Etat ne créerait pas des obstacles à l'indépendance de l'artiste ? Est-ce que l'artiste pourrait évoluer si l'Etat ne prend aucune mesure pour le soutenir ? Tout compte fait, ce dernier développe sa professionnalisation en autodidacte. Il reste attaché à son public qui, malheureusement, est incapable de s'offrir une consommation culturelle, par manque de moyens financiers. Heureusement, les bailleurs de fonds et les programmes internationaux de diffusion existent, et offrent une possibilité de carrière aux artistes. Mais, cela les rend dépendant de cette aide extérieure.

D'autre part, les producteurs et diffuseurs issus d'autres régions africaines, trouvent que le professionnalisme des artistes camerounais ne fait aucun doute. Mais, ils pensent en même temps que ceux-ci sont trop dépendants de l'Etat, et sont individualistes. La politique culturelle ne pourra pas changer du jour au lendemain, alors, attendre une résolution de ce côté paraît irréfléchi. Ceux-ci proposent que les artistes camerounais devraient penser leurs projets dans une optique de coopération et d'échange d'expériences. Ceci sera fait par la création de réseaux nationaux et régionaux de diffusion. Les professionnels européens avancent eux aussi, des avis similaires. Ils rajoutent en proposition, des projets d'éducation de la jeunesse aux pratiques culturelles.

Face à ces résultats, la question qui se pose est celle de savoir à quel niveau se situe le problème du spectacle vivant au Cameroun. Selon certains professionnels, le problème n'est pas lié au manque de professionnalisme des artistes. Toutefois, la réalité montre une autre image : les productions artistiques sont « tatônneuses » pour la majorité, le spectacle vivant camerounais a un problème de structuration. La question qui se pose aussi est celle de savoir pourquoi est-ce que le public se tourne vers les productions étrangères quand il a l'occasion de consommer des produits culturels locaux ? Le problème de financement quant-à lui est commun au secteur, quel que soit le pays. Le défi d'autonomisation financière se confirme dans ce cas.

De ces résultats, une stratégie de résolution ne peut encore être proposée, car les informations sont insuffisantes. Avant cela, il faudrait d'abord savoir ce que pense ce « public large » face au spectacle vivant local, ainsi que ses motivations pour la fréquentation d'une salle de spectacle. C'est l'objet des enquêtes qualitatives.

### iii. Les enquêtes auprès du public camerounais

Trente réponses aux questionnaires ont été traitées à l'aide des outils du logiciel SPSS de traitement statistique. Les résultats allaient plutôt dans le sens des avis analysés lors de l'observation.

La fréquentation des salles de spectacle par la classe « moyenne » est très réduite. Par exemple, sur les 30 personnes ayant répondu au questionnaire, 2/3 ne fréquentent « pas très souvent » (voir questionnaire, annexe A) les salles de spectacle (Tableau 4). Si on prend le cas de chacune des deux villes, 2/3 des répondants vivant à Yaoundé, et 3/4 de ceux vivant à Ngaoundéré, ne fréquentent « pas très souvent » les salles de spectacle. Seulement 8/30 les fréquentent « plus ou moins souvent ». A la question de savoir leur motivation dans le cas où ils s'y rendent, 7/10 y vont sur l'invitation d'un proche (tableau 5), et 1/10 seulement s'y rend suite à une information diffusée par les médias.

Tableau 4: Fréquence de fréquentation des salles de spectacles de l'échantillon de l'étude

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Modalités validées	Jamais	1	3,3	3,3	3,3
	Pas très souvent	20	66,7	66,7	70,0
	Plus ou moins souvent	8	26,7	26,7	96,7
	Régulièrement	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Source : Logiciel SPSS, traitement du questionnaire d'enquêtes, FOTSO KAMGA A., 2007

Tableau 5: Fréquentation des salles de spectacle sur l'invitation d'un proche

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Modalités	Non	9	30,0	30,0	30,0
	Oui	21	70,0	70,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Source : *Ibid* 17

La fréquentation des salles de spectacle est une activité très réduite chez le spectateur « moyen » camerounais. De plus, le choix des spectacles est plus axé sur la musique et l'humour. Cette dernière est une discipline vivante en évolution et très appréciée au Cameroun. 13/15 vont pour un spectacle de musique (Tableau 6), 2/5 y vont pour

l'humour, et seulement 1/3 s'y rend pour le théâtre. La danse, quant à elle, ne couvre que 1/10 de l'échantillon.

**Tableau 6** : Couverture musicale dans la fréquentation des salles de spectacle

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Modalités	Non	3	10,0	10,3	10,3
	Oui	<b>26</b>	<b>86,7</b>	<b>89,7</b>	100,0
	Total	29	96,7	100,0	
Non répondus		1	3,3		
Total		30	100,0		

Source : Logiciel SPSS, Traitement du questionnaire d'enquêtes, FOTSO KAMGA A., 2007

La musique est la sphère du spectacle vivant qui a déjà acquis une grande adhésion du public, toute classe sociale confondue. L'humour, discipline naissante pourtant, s'assure aussi une grande couverture de consommation, parce qu'elle est plus liée à la détente ; et les caricatures exécutées par les artistes sont liées aux réalités quotidiennes du pays (Tableau 7).

**Tableau 7** : Fréquence de fréquentation des salles de spectacle pour l'humour

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Modalités	Non	17	56,7	58,6	58,6
	Oui	<b>12</b>	<b>40,0</b>	<b>41,4</b>	100,0
	Total	29	96,7	100,0	
Non répondus		1	3,3		
Total		30	100,0		

Source : *Ibid* 19

Le théâtre, bien qu'étant une ancienne pratique, ne réussit qu'à avoir une moyenne marge. Cet état peut être lié aux nouvelles expressions théâtrales qui sont inconnues pour le public local. Leur interprétation demande trop d'effort intellectuel. A l'époque précoloniale par exemple, les représentations théâtrales utilisaient un langage et des valeurs communes à la population. De plus, cette dernière se détache de plus en plus de ces pratiques culturelles. Ceci est dû aux exigences de la société contemporaine. Les individus sont plus à la quête d'activités rentables et entraînant moins de dépenses. Pour atténuer cette limite, les entreprises culturelles pourraient peut-être penser à des actions d'éducation-information du public. A long terme, le public se familiarisera à ces nouvelles expressions artistiques, et pourra se les réapproprier. Encore faudrait-il entrevoir le problème d'accès (en terme financier)

aux salles de spectacles. Ces dernières posent aussi un autre problème, car les infrastructures culturelles sont très limitées en nombre au Cameroun.

Le cas est similaire pour la danse. Mais, elle a l'avantage de faire partie des activités sociales de la population, qui la pratique peut être en amateur, mais plus en rapport avec les activités associatives. Normalement, cette initiation devrait être exploitée pour la fréquentation de ce type de spectacle. Mais tel n'est pas le cas. Parce que, comme le théâtre, les productions artistiques sont similaires à celles produites dans les pays occidentaux, c'est-à-dire qu'elles sont esthétiquement inadaptées au contexte local.

Cependant, il existe des exceptions. En effet, des entreprises culturelles ont pris conscience de ces contraintes, et essaient au mieux d'offrir des productions contenant des valeurs communes au public local. Une évaluation de leurs résultats montrerait certainement un taux de réussite plus élevé que ceux des entreprises culturelles qui s'inscrivent dans le cas de cette étude.

Concernant le profil des personnes qui fréquentent les salles de spectacle, les étudiants sont plus réguliers que les salariés moyens (fonctionnaires, salariés dans des entreprises privées,...). Selon l'étude estimative, 17 sur les 30 étaient des salariés, 11, des étudiants et 2, sans emploi. 4/11 des étudiants, et 4/17 des salariés fréquentent les salles de spectacles (Tableau 8).

La question se pose donc au niveau de la raison pouvant justifier ces estimations. Est-ce à cause des charges, du manque de temps, ou pour une raison autre ?

De la prospective, plusieurs raisons ressortent pour justifier cet état : le manque de moyens financiers, l'insécurité des individus dans la ville (les programmations étant tardives), le manque d'informations sur les programmations. D'autres répondants n'ont jamais pensé à aller dans une salle de spectacle, ou alors, ils n'en voient pas l'utilité.

Quand il fallait donner une opinion sur la préférence de consommation des produits culturels issus d'autres pays, 2/3 des répondants disent qu'ils les préfèrent aux produits locaux. Ils ont répondu à la question ouverte proposant de justifier cet état : 1/5 suppose que cette préférence est due à l'effet de la mode, du prestige, qui est favorisé au Cameroun par les médias nationaux ; 1/10 pense que c'est à cause de la mauvaise image que le Camerounais attribue aux artistes ; 1/15 dit plutôt que c'est

parce que ces produits sont plus gais, compréhensifs et proches de la réalité vécue ; 4/15 pense qu'ils sont plus professionnels que ceux des artistes camerounais. Sur la question du professionnalisme, les avis restent évasifs. Car, contrairement aux professionnels du secteur qui pensent plutôt que les produits culturels camerounais sont professionnels, le spectateur profane assure le contraire.

**Tableau 8** : Tableau de croisement occupation / fréquence de fréquentation des salles de spectacle

			Fréquence de fréquentation des salles de spectacle				Total	
			jamais	Pas très souvent	Plus ou moins souvent	Régulièrement		
Modalités		Étudiant	Nombre	7	4		11	
			% dans la sphère d'occupation	63,6%	36,4%		100,0%	
Occupation			% de fréquentation	35,0%	50,0%		36,7%	
			% total	23,3%	13,3%		36,7%	
		Salarié	Nombre	1	11	4	1	17
			% dans la sphère d'occupation	5,9%	64,7%	23,5%	5,9%	100,0%
Occupation			% de fréquentation	100,0%	55,0%	50,0%	100,0%	
			% total	3,3%	36,7%	13,3%	3,3%	56,7%
		Demandeur d'emploi	Nombre		2			2
			% dans la sphère d'occupation		100,0%			100,0%
Total			% de fréquentation		10,0%		6,7%	
			% total		6,7%		6,7%	
			nombre	1	20	8	1	30
			% dans la sphère d'occupation	3,3%	66,7%	26,7%	3,3%	100,0%
Total			% de fréquentation	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
			% total	3,3%	66,7%	26,7%	3,3%	100,0%

Source : Ibid 19

La définition du professionnalisme se pose à présent. Il est entendu comme étant l'acquisition de l'expérience, l'excellence et l'expertise par la pratique et le travail. Ces attributs ne manquent pas chez les artistes camerounais. Le problème se situe plutôt au niveau des infrastructures et moyens de soutien à cet objectif. Pour le public, c'est plutôt le fait qu'il ne se reconnaisse pas dans les travaux artistiques qui détermine son appréciation, ou alors que la qualité de production camerounaise est en majorité « tâtonneuse ». Mais aussi, certains artistes ou « pseudo-artistes » ont les moyens de faire diffuser leurs produits dans les médias nationaux, alors que ceux-ci ne sont pas aboutis et bien travaillés. C'est à base de ces quelques éléments, pourtant

non représentatifs des produits culturels camerounais, que se fonde le jugement du public.

En conclusion, il ressort que le consommateur camerounais moyen du spectacle vivant est plus étudiant que salarié. En général, les produits du spectacle vivant ne sont presque pas consommés et appréciés par cette catégorie sociale, qui constitue par ailleurs la majorité de la population. Ceci est justifié par deux principales raisons : d'une part, le problème d'information sur les programmations, d'autre part, les problèmes financiers. De plus, le Camerounais a une mauvaise image des produits culturels locaux, et préfère ceux issus d'autres pays, parce que plus conformes aux réalités de sa vie, ou alors plus abouties sur le plan esthétique.

### **3.3.2 Outils acquis en situation professionnelle**

Le stage professionnel fut l'occasion d'acquies d'autres outils, principalement ceux de la gestion d'une entreprise culturelle (Tableau 9).

Dans ce tableau, les différentes phases du stage sont inscrites en horizontal. La phase d'initiation consistait en la prise de connaissance du SFT, et la participation à des conférences, des négociations de contrats et de projets. Les entretiens quant à eux, ont été réalisés avec des responsables des services du système, des producteurs et résidents, des partenaires aux projets menés sur le site et des professionnels indépendants du spectacle vivant. En vertical, ont été répartis tous les outils attendus lors de la réalisation du stage. Le tableau a été rempli selon que chaque phase ait « plus » ou « moins » fournit l'un de ces outils. Les apports de ces différentes phases ont été mesurés sur une échelle décroissante d'appréciation, allant de « *beaucoup* » à « *pas du tout* ».

En bref, ce fut l'occasion d'expérimenter l'organisation de manifestations culturelles à grande échelle. Les outils sont soit sur un plan d'acquis pratique, soit sur un plan personnel, en terme d'acquisition d'une qualité nécessaire à la bonne gestion d'un projet culturel.

Tableau 9 : Acquis du stage professionnel

Phases	Initiation	Africa Fête Marseille	Entretiens	Festival Contre- Courant
Variables				
Stratégies de négociation	+	+++	+++	++
Développement de l'initiative	-	+++	++	+++
Outils de communication dans le domaine du spectacle vivant	-	+++	++	+++
Conception des projets et dossiers	-	+++	+	+
Flexibilité professionnelle	-	+++	++	+++
Gestion du temps	++	+++	+++	+++
Relations publiques vers les écoles et lycées	++	+++	+	+++
Vision professionnelle à l'international	-	+++	++	+++
Performance de l'expression orale	+	+++	+++	+++
Ouverture d'esprit	+	+++	+++	+++
Esprit de synthèse	++	++	+++	++
Confiance et maîtrise de soi	++	+++	+++	+++
Développement de connaissances informatiques	-	+++	-	+
Recherche de la performance	-	+++	+	+++

(+++ : Beaucoup ++ : Oui + : Plus ou moins - : Pas du tout)

Source : FOTSO A., Rapport de stage, 2006

La gestion d'une friche est une expérience nouvelle dans le secteur culturel camerounais. Cet exemple est certes un projet louable, mais sa dépendance aux subventions publiques constitue sa grande difficulté actuellement. Mais du moins, les opérateurs de « La friche la belle de mai » en ont pris conscience, et réfléchissent à une stratégie d'amélioration de cet état. La stratégie marketing y est aussi inacceptable. L'argument utilisé est le risque de commercialisation du produit culturel, aboutissant nécessairement à la destruction de sa spécificité. Cependant, plusieurs programmes de relations publiques y sont développés. Le concept de « marketing » uniquement, constitue le principal problème de son adoption par les gestionnaires du site.

SFT (ou quelques fois, les producteurs résidents au site) a par exemple développé le système des questionnaires aux publics, distribués avant ou après les spectacles. Les résultats issus de ces enquêtes sont utilisés dans l'élaboration d'une nouvelle stratégie de diffusion.

Sur le plan des relations publiques, des projets sont menés avec des jeunes et très jeunes publics. Ce sont des ateliers artistiques, appliqués pour une éducation-

information de ce type de public. Dans certains cas, ils exploitent une politique de diffusion permettant d'attirer les parents de ces jeunes publics. Ce sont des actions qui ont pour objectif principal d'attirer un plus grand nombre de public et surtout de les fidéliser. Pour atteindre ce dernier objectif, une politique tarifaire est aussi mise en œuvre : carte d'adhérents, réduction de prix pour les parents d'enfants ayant participé aux ateliers, réduction de prix pour les groupes associatifs partenaires, etc. Dans la même visée, l'institution initie régulièrement des projets tels des repas collectifs. Elle possède en ses lieux, un restaurant avec menu complet, ouvert au public. Cela transforme le site en un espace de loisir en plus de sa fonction d'espace culturel.

Face à son problème financier, l'institution réfléchit actuellement à une stratégie pouvant la rendre autonome sur ce plan.

Cette présentation succincte démontre la prise de conscience de la priorité du public et de la nécessité de sa fidélisation. Toutefois, comme les entreprises culturelles camerounaises, les dirigeants de « La Friche La belle de Mai » refusent d'admettre que le marketing peut être appliqué dans la gestion de l'institution. Pourtant, ses techniques et stratégies y sont appliquées. Seulement une intégration complète de la procédure pourrait être plus bénéfique, au moins au niveau de la conceptualisation de la démarche et des méthodes mises en œuvre, entre autres.

Si les entreprises culturelles camerounaises prenaient conscience, autant que « La Friche La Belle de Mai », de l'importance du comportement de consommation dans l'élaboration des stratégies de fonctionnement, cela serait déjà une solution. Certes, leur environnement est déjà un principal obstacle à la réalisation de ce défi. Le cas du « Collectif des Créateurs d'art Dramatique du Cameroun » pourrait être étudié plus profondément.

**CHAPITRE 4**

**LE COLLECTIF DES CRÉATEURS D'ART DRAMATIQUE DU  
CAMEROUN (COCRAD)**

Ce chapitre présente l'organisation qui servira pour l'étude de cas, précisément dans l'application de l'orientation stratégique proposée. Pour ce faire, une présentation de l'organisation en terme d'objectifs et de ressources (section 1), précèdera à une analyse diagnostic (section 2). Cette dernière permettra d'envisager une intégration de stratégies marketing dans sa gestion.

#### **4.1 Une association de production artistique**

Les acteurs en amont d'un cycle de production en spectacle vivant, sont en général, des associations, des compagnies d'artistes ; ou même des institutions de diffusion qui cumulent la fonction de production. Le COCRAD, association d'art dramatique, a été fondée sur des objectifs principaux, qui orientent ses missions et activités.

##### **4.1.1 Présentation de l'organisation : Objectifs et ressources**

Le COCRAD a été créé le 14 mars 1995 par autorisation n° 0006/RDA/JO6/BAPP. Son siège est établi à Yaoundé, capitale politique du Cameroun.

- **Objectifs**

L'association a pour objectif général de promouvoir le théâtre camerounais. Ses objectifs spécifiques sont entre autres de :

- regrouper les professionnels d'art dramatique ;
- créer une synergie en vue de la promotion du théâtre camerounais ;
- former à la pratique et à la création théâtrale ;
- servir de vitrine au théâtre camerounais ;
- apporter un appui à la création des spectacles de théâtre ;
- promouvoir un professionnalisme de la pratique des arts dramatiques ;
- contribuer à l'épanouissement des créateurs et pratiquants du théâtre ;
- développer une coopération internationale avec les hommes de culture d'Afrique et du monde.

Afin d'atteindre ces objectifs, l'Association a pour principales missions, la création/production et la formation des artistes. Elle les atteint à l'aide d'un ensemble de ressources.

- **Ressources**

Les ressources sont de trois types : humaines, financières et matérielles.

- *Ressources humaines*

Le COCRAD est constitué par un seul organe qui est l'Assemblée Générale (AG). Selon l'article 4 du titre 1 de son statut, peut être membre « *toute personne physique ou morale répondant aux mêmes objectifs de soutien de l'action culturelle et possédant une formation technique en rapport avec cet objet, (...)* ». Cette personne ne devient membre qu'après avoir versé les frais d'adhésion, renouvelés annuellement.

L'organigramme (annexe C) prévoit un bureau administratif constitué de 9 services fixes dont la Présidence, le Secrétariat Général, la Direction Artistique, la Trésorerie, la Comptabilité, la Formation, la Création, la Diffusion et la Communication. Les membres du bureau sont élus par l'AG pour un mandat de deux ans renouvelables.

- *Ressources financières*

Celles-ci sont issues des droits d'adhésion, des cotisations des membres, des recettes des activités, et de toutes aides éventuelles (subventions, mécénat, etc.).

- *Ressources matérielles*

Tous les équipements nécessaires à l'administration sont acquis à l'aide des frais internes à l'association (adhésion, cotisations). Le matériel nécessaire à la création et à la production des pièces théâtrales dépend entièrement des aides, notamment les subventions. Les textes utilisés pour les créations proviennent, en majorité, des œuvres littéraires de tout genre, dépendant du choix du metteur en scène. Elles proviennent aussi quelquefois de documents à thème –dans le cas des projets de coopération par exemple-.

L'ensemble de ces ressources permet la réalisation des activités initiées par le COCRAD.

#### **4.1.2 Cycle annuel des activités**

Les activités du COCRAD peuvent être des projets initiés par l'équipe de l'association ou sollicités par des personnes physiques ou morales. Ce sont aussi des projets de coopération, soit entre le COCRAD et une institution de création/production théâtrale, soit entre lui et une institution défendant une thématique précise.

Depuis sa création, le COCRAD a réalisé un ensemble de programmes, qui sont répartis en quatre domaines : création/production, formation, diffusion

(représentations) et projets de coopération. Ceux-ci représentent ses activités principales et sont présentés en terme de nombre de réalisations dans le tableau 10.

Tableau 10 : Relevé des activités du COCRAD depuis sa création.

Année \ Domaine	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Création/production		1	1	0	0	1	0	1	1	2	0	1
Formation		Les formations sont liées aux créations par des programmes de résidence										
Diffusions*	0		<i>5 / 7</i>			<i>16</i>			<i>6 / 1</i>	<i>11 / 1</i>		<i>6</i>
Projets de coopération		1	1				1			1		

\* Les diffusions nationales sont marquées en italique et les internationales en gras

Source : FOTSO KAMGA (Anita), 2007

Les créations artistiques sont basées sur des écrits d'auteurs de diverses origines, occidentaux ou africains. Le COCRAD ne s'impose pas une limite littéraire. Ses productions sont entièrement dépendantes des aides procurées par les bailleurs de fonds. En cas de non disponibilité de ces moyens, aucune production ne peut se faire, ou aller à terme dans le cas où elle aurait été amorcée avec des moyens propres à l'association.

Les diffusions sont principalement faites lors des festivals internationaux, sur le territoire camerounais ou ailleurs. Les créations peuvent être aussi diffusées dans des salles de spectacle des CCF, AFC ou de l'Institut Goethe (selon que le spectacle respecte leurs critères artistiques de programmation). Des prestations engagées par l'association sont aussi faites, soit dans les CCC, soit dans des espaces loués par elle.

Les projets de coopération sont le plus souvent des initiatives d'organismes. Ils peuvent être porteurs de concepts à défendre comme les droits de l'enfant, le SIDA, etc. Ces projets sont temporaires. Par exemple, en 2004, un projet de coproduction de spectacles radiophoniques pour la campagne de sensibilisation des droits de l'enfant a été mené en coopération avec Plan International Cameroun. Le bilan en fut positif tant sur le plan artistique que sur celui des objectifs attendus par l'organisation partenaire, prestataire du service de production.

La coopération s'effectue aussi entre le COCRAD et d'autres associations artistiques. C'est l'exemple de la résidence de création au Cameroun de « Roméo et Juliette », de

Shakespeare, en collaboration avec le « Cartoune Sardine Théâtre » de Marseille, menée en 2001.

Hormis ces activités générales, le COCRAD réalise d'autres productions comme des improvisations publicitaires ou artistiques. Ces productions peuvent être sollicitées par des médias ou des événements ponctuels.

En conclusion, le COCRAD est une association artistique, qui essaie d'atteindre ses objectifs par un ensemble d'activités. Celles-ci peuvent être regroupées en trois domaines : la création, (y compris les co-productions), la formation et la diffusion. Une analyse diagnostic permettra d'évaluer les compétences et faiblesses de l'association, ainsi que les menaces et opportunités de son environnement. Les résultats permettront d'envisager une adoption de la stratégie marketing proposée, à l'issue de l'étude.

## **4.2 Analyse de l'organisation**

L'analyse interne permettra d'un part de recenser les forces et faiblesses du COCRAD. D'autre part, l'analyse externe relèvera les composantes de l'environnement de l'association. Les données issues de ces analyses permettront d'avoir un état des lieux de cette dernière. Le COCRAD représente en effet, l'entreprise culturelle camerounaise qui servira à l'application du projet pilote proposé comme piste d'amélioration.

### **4.2.1 Analyse interne du COCRAD : forces et faiblesses**

Cette phase de l'analyse consiste à évaluer les compétences distinctives du COCRAD. Celles-ci sont les savoir-faire particuliers des membres gérant l'association. C'est aussi l'évaluation des lacunes qui pourraient être un frein à la réalisation des objectifs.

*Les forces du COCRAD :*

- l'expérience confirmée et reconnue du metteur en scène, qui est le directeur artistique ;
- Une gestion participative de l'association ;
- Des artistes membres tous déjà professionnels ;
- Des membres dirigeants compétents ;

- L'expérience dans le secteur de production théâtrale camerounais ; en terme de nombre d'années d'existence ;
- Une forte capacité d'innovation dans les créations artistiques (reconnue par les critiques théâtrales).

*Les faiblesses du COCRAD :*

- Le manque de moyens financiers ;
- Le manque d'espace physique, propre à l'association ;
- L'absence de ressources en informations ;
- La limite de motivation chez les membres actifs de l'association, due au manque de moyens financiers ;
- La difficulté de mise en marché des productions théâtrales ;
- L'insuffisance de communication interne et externe ;
- L'instabilité des artistes ;
- L'absence d'un fichier des productions artistiques de l'association ;
- L'absence d'un fichier de partenaires ;
- L'absence de suivi et d'évaluation des activités de l'association.

Cet état des lieux est représentatif de la majorité des organisations de production théâtrale locales au Cameroun. Il doit, par ailleurs, être complété par une analyse externe.

#### **4.2.2 Analyse externe du COCRAD : contextes et environnement**

Il s'agit ici de définir le contexte dans lequel évolue l'association, et de faire ressortir les éléments qui peuvent, soit favoriser la réalisation de ses objectifs, soit créer un frein à cette fin.

##### **i. Contexte politique**

L'environnement politique, qui intéressera l'analyse, sera la politique culturelle mise en œuvre par le Gouvernement camerounais.

Il existe en effet un Ministère de la Culture (MINCULT), dont la dernière organisation structurelle a été faite par le décret n° 2005/177 du 27 mai 2005. Dans l'Administration Centrale (Titre 5), existe une Direction des Arts, des Spectacles et des Entreprises Culturelles, qui est divisée en services parmi lesquels figure le Service des Arts Vivants. Ce dernier est chargé en général, de la mise en œuvre de la

politique du Gouvernement, notamment dans les domaines de la musique, de la danse, du théâtre, des arts chorégraphiques et lyriques (Chap 6, art. 39).

En terme législatif, un cadre normatif a été mis en place pour la régulation du spectacle vivant (cf. 1.1.3). Il s'agit notamment de la loi n° 2004/001 du 21 avril 2004 portant régime des spectacles ; de la loi n° 2000/011 du 19 décembre 2000 relative au droit d'auteur et aux droits voisins. Un compte d'affectation spéciale pour le soutien de la politique camerounaise a été également créé par décret n° 2001/389 du 5 décembre 2001, venant en soutien aux créations littéraires et artistiques. L'application de ces textes et lois, n'est malheureusement pas toujours vérifiée.

Sur le plan infrastructurel, des équipements ont été prévus par le Gouvernement dans l'orientation de sa politique culturelle :

- Le Palais de Congrès, qui est l'un des grands espaces de diffusion du pays avec des jauges assez grandes. Il est sous la tutelle du MINCULT ;
- Les Centres Culturels Camerounais (CCC), dont l'un est situé à Yaoundé et l'autre à Douala. Leur tutelle revient certes au MINCULT, mais la gestion pratique est laissée à l'expérience des professionnels culturels. Malheureusement, les équipements dont ils disposaient à leur ouverture ont tous presque été détruits aujourd'hui, soit par vieillissement, soit par vol. Aucune disposition n'a été prise pour un nouvel aménagement. Il reste tout juste les bâtiments plus ou moins aménagés, tout de même exploités par les artistes, à défaut d'espaces de diffusion ;
- La Société Civile des Droits de la Littérature et des Arts Dramatiques (SOCILADRA), dont la gestion revient toujours aux hommes de la culture. Mais, le bilan de cette société a toujours été déplorable, vu que les artistes sont en perpétuelle attente du versement de leurs droits d'auteur.

Au niveau fiscal, des taxes sont imposées sur les manifestations culturelles. Il s'agit des taxes municipales qui s'élèvent à 10% des recettes brutes réalisées ; et des taxes sur le droit de représentation publique, qui s'élèvent à 11% des recettes brutes. Ces impositions sont presque irrégulières, vu l'instabilité de la société des droits d'auteur. Sur le plan de la formation professionnelle, aucun centre de formation n'a été prévu jusqu'à ce jour.

L'un des principaux problèmes est l'ignorance par les professionnels (artistes surtout) de cet environnement. Aucune mesure de sensibilisation ou de formation n'est prise.

En général, l'établissement de cette politique culturelle reste administrative, donc presque inexistante ; car de façon concrète, les résultats ne sont pas toujours satisfaisants pour les professionnels du spectacle vivant. La preuve est que l'artiste n'a toujours pas de statut social, et est considéré comme un résidu de la société. Sa formation est autodidacte et sa carrière, informelle.

## **ii. Environnement concurrentiel**

Il serait peut être inadapté de parler de concurrence dans le domaine de la culture. Mais le fait est qu'avec l'insuffisance des moyens financiers et des espaces de diffusion dans le secteur, une concurrence froide est née entre les entreprises culturelles. L'outil le plus utilisé pour une programmation de diffusion est le « compagnonnage artistique ». C'est certes une situation qui existe dans tous les pays, mais elle a plus d'impact négatif quand les espaces de diffusion sont réduits, que des réseaux culturels nationaux constructifs n'existent pas, et que le public est constitué en général des mêmes personnes. Mis à part le Palais de Congrès et les CCC, les autres espaces de diffusion sont, entre autres :

- Les Centres Culturels Français (CCF) et les Alliances Franco-Camerounaises (AFC) ;
- L'Institut Goethe ;
- Les cinémas, qui ne sont pas assez équipés sur le plan technique pour le spectacle vivant ;
- Les espaces privés (cabarets, Africréa, ...), qui ne sont pas aussi équipés techniquement pour le spectacle vivant professionnel ;
- Les festivals nationaux, en nombre insuffisant. On distingue dans le domaine du théâtre, notamment le RETIC à Yaoundé, le FESTI-FORUM / Net Plateau Vivant, les RAR, la bourse de spectacles « Le Kolatier » à Douala, le FESTMOC, le FATEJ à Yaoundé, en plus de quelques festivals spécifiques aux autres expressions vivantes. Ce sont des événements qui ont du mal à vivre et sont menacés, sauf le RETIC qui a un peu plus d'expériences en nombre d'années et un portefeuille relationnel important. Il n'existe, malheureusement pas, un fichier des festivals camerounais. Cette initiative devrait, normalement, être prise par le MINCULT. Mais, ce dernier n'a presque pas l'information nécessaire sur la création des festivals ou des

entreprises culturelles en général. Les longues procédures et la lourdeur administrative découragent les promoteurs de projets culturels. Toutefois, pour respecter les textes en vigueur, ces derniers présentent leurs projets au MINCULT, quand ils ont réussi à obtenir un financement extérieur.

Alors, une entreprise culturelle, comme le COCRAD, devrait prendre en compte tout son champ concurrentiel constitué entre autres : des autres associations de la même expérience qu'elle ; de celles n'ayant pas assez d'expérience ; des compagnies et troupes théâtrales ; des institutions de diffusion qui produisent elles aussi et des productions étrangères, venant surtout de l'Occident. Celles-ci sont de plus en plus sollicitées par les diffuseurs, parce qu'elles réussissent à attirer un plus grand nombre de public. Elle devra aussi considérer les entreprises productrices d'autres disciplines vivantes, comme la musique ou la danse, entre autres.

### **iii. Environnement socio-économique**

La consommation culturelle se subdivise en sphères : celle des partenaires (publics et privés), celle des diffuseurs et celle du public. Cette dernière est la sphère la plus étendue. Son étude sous l'angle socio-économique importe pour l'élaboration d'une stratégie.

Premièrement, la particularité sociale au Cameroun est la multiplicité des ethnies. Ce qui fait que la préférence ethnique est très développée, que ce soit dans le domaine politique, économique ou culturel. C'est une variable très importante pour l'établissement d'une stratégie. Il s'agira ici de pouvoir s'approprier toutes les couches du public sans distinction ethnique. Ce sera en trouvant des stratégies réconciliatrices, ou une esthétique véritablement nationale faisant la synthèse des esthétiques ethniques. Ce qui n'est pas très évident.

Deuxièmement, la consommation culturelle est estimée à une moyenne de 1/3% du revenu individuel. C'est une valeur très moindre, mais réelle. En effet, les individus en sont encore à satisfaire les besoins physiologiques (faim, sommeil, soif...) et de sécurité (selon la pyramide de Maslow). A ce moment, le produit culturel devient un produit de luxe, accessible à une certaine catégorie sociale.

En conclusion, l'environnement camerounais offre plus d'obstacles que d'opportunités aux entreprises culturelles, précisément au COCRAD. Toutefois, à

l'intérieur de son organisation, ce dernier possède assez d'atouts qui peuvent lui permettre de relever les défis de son développement. Les nouvelles orientations de sa redynamisation devraient prendre en compte les résultats de ces analyses, autant internes qu'externes.

**CHAPITRE 5**

**VERS UNE STRATÉGIE D'AMÉLIORATION DU SPECTACLE VIVANT  
AU CAMEROUN**

**F**ace à la situation du spectacle vivant au Cameroun, la stratégie proposée se fonde sur les résultats issus de la prospective. Ils seront traduits à travers un projet pilote de diffusion des produits culturels dans des espaces de loisirs, proposé au COCRAD. Le contexte et les objectifs seront définis (Section 1) avant la succession des étapes de sa mise en œuvre (Section 2). Les résultats du projet pilote seront révélateurs d'une application possible de la démarche à une grande échelle. Mais, de façon anticipée et succincte, quelques conditions de succès seront proposées (Section 3).

### **5.1 Projet de diffusion de la pièce théâtrale « Le complexe de Thénardier » dans des espaces de loisirs.**

Le projet est l'exploitation d'un nouveau secteur de diffusion pour les créations artistiques du COCRAD. Celui-ci sera fondé sur la procédure marketing dans son élaboration. Comme il a été mentionné dans l'étude, la création artistique est indépendante de la demande. En effet, la pièce « Le complexe de Thénardier » déjà créée, et légère dans sa forme artistique, les outils marketing permettront d'étudier les possibilités de succès de cette nouvelle formule de diffusion pour l'association.

#### **5.1.1 Contexte et justification du projet**

La situation du spectacle vivant résulte principalement d'une inefficacité de la politique culturelle mise en place par le gouvernement camerounais. En effet, celle-ci ne prévoit pas assez de moyens pour soutenir la diffusion dans ce secteur. Les espaces professionnels de diffusion sont en majorité fournis par les centres culturels étrangers. Ceux-ci ne peuvent pas, à eux seuls, réussir à diffuser toutes les créations artistiques, qui augmentent pourtant de jour en jour. De plus, leur jauge ne peut pas recevoir un public nombreux. Donc, ils ne fournissent pas trop d'efforts au niveau des politiques de diffusion, de peur de se retrouver avec un nombre de consommateurs allant au-delà de la capacité de la jauge. Alors, plusieurs structures de production de spectacle vivant, lorsqu'elles ont déjà réussi à être programmées, ne comptent que sur la clientèle fidèle du lieu. Dans les résultats de la prospective, cette clientèle est constituée d'une catégorie limitée de consommateurs.

Le succès du produit culturel diffusé est déterminé par le niveau d'appréciation de ce public, et détermine un prochain accès aux programmations de l'espace. C'est une situation très menaçante pour les structures de production du spectacle vivant locales.

Face à cette situation, le projet est une proposition de diffusion du spectacle vivant dans des espaces de loisirs de la ville de Yaoundé. Il s'inspire du cas des contes qui sont régulièrement amenés vers les familles et les écoles. Pour l'expérimentation, une pièce théâtrale du COCRAD sera utilisée : « *Le complexe de Thénardier* ». Le texte est écrit par José PLIYA - écrivain béninois -, et la mise en scène est de Jacobin YARRO (COCRAD). L'expérimentation du projet est proposée pour une durée de 13 mois.

### **5.1.2 Objectifs du projet**

L'objectif général de ce projet est de reconquérir le public de Yaoundé, principalement celui des couches moyennes. C'est-à-dire le public prospect, en dehors de ceux qui fréquentent régulièrement les salles de spectacle. Pour ce faire, la procédure marketing sera appliquée, exprimée à travers des options stratégiques qui vont essayer le couplage entre la consommation des loisirs et celle du spectacle vivant. Puisque, d'après la prospective antérieure et le vécu, le Camerounais moyen passe assez de son temps libre dans des espaces de sociabilité, le projet a pour objectif spécifique :

- d'amener la création vers ces espaces de loisirs ;
- de faire renaître l'intérêt du public local à la consommation du spectacle vivant ;
- d'intégrer la procédure marketing dans la gestion du COCRAD ;

Une série d'activités pourra servir à atteindre ces objectifs.

## **5.2 Plan de mise en œuvre du projet**

Pour la mise en œuvre du projet, une phase sera préalable à la recherche marketing ; celle de la formation des membres dirigeants de l'association. Ensuite, les différents processus et outils du marketing seront mis en œuvre.

### **5.2.1 Etape de la formation**

Il s'agit ici, de former les membres dirigeants de l'association aux outils du marketing. L'objectif principal est d'intégrer la procédure à la gestion du COCRAD.

Le marketing, n'ayant pas toujours été accepté par les professionnels du spectacle vivant, et encore moins en Afrique, il s'agit durant la formation, de les amener à redéfinir leur idée sur le concept. Sur le plan concret, c'est un atelier d'échanges entre les professionnels et les personnes initiées aux techniques de marketing, portant sur la dualité produit culturel/marketing. A terme, les premiers auront compris et accepté les avantages du marketing, qu'ils pourront appliquer à leurs projets et activités.

Après la formation, les étapes suivantes du projet, plus liées aux techniques marketing, pourraient être mises en œuvre.

### **5.2.2 Etapes de la recherche marketing et de la diffusion**

Successivement, devra être effectuée la recherche de l'information, l'analyse diagnostic, l'établissement des choix d'options stratégiques de la diffusion de la pièce théâtrale, et la diffusion proprement dite, à l'aide des outils élaborés lors des phases précédentes.

#### **i. La recherche de l'information**

Cette phase concerne les activités d'étude de la sphère de consommation. Il s'agit précisément de :

- déterminer les informations à collecter pour atteindre l'objectif général défini ;
- repérer la cible : consommateurs de catégorie sociale moyenne (définition des critères qualifiant cette catégorie), auprès de qui rechercher l'information ;
- déterminer les techniques à mettre en œuvre pour obtenir ces données : documentation, techniques d'observation, qualitative ou quantitative. Le choix dépendra de l'accessibilité de la cible, nécessaire pour l'utilisation d'une ou des techniques (temps pour un entretien en face à face ou par téléphone, disposition des boîtes postales, ...) ;
- définir l'échantillon qui sera utilisé pour l'étude ;
- concevoir les outils d'enquêtes : bibliographie, guide d'entretien (étude qualitative), questionnaire (étude quantitative), indicateurs d'observation ;

- collecter les données : observation, entretiens ou réunions de groupe, administration des questionnaires, recherche documentaire (données statistiques nationales, ...)
- traiter et analyser les données recueillies : utilisation des outils de traitement adéquats.

Il est visé qu'à l'issue de ces activités, les informations au niveau de la sphère de consommation cible soient acquises et traitées, disponibles pour leur utilisation dans la construction des options stratégiques du projet. A ce niveau également, les différents partenaires peuvent être identifiés, puis contactés et informés.

## **ii. L'analyse diagnostic**

Il s'agit d'une part, de l'analyse du COCRAD, principalement du point de vue de la pièce théâtrale qui fait l'objet du projet ; d'autre part, de l'analyse du secteur des espaces de loisirs. L'objectif de cette phase est de faire ressortir les avantages et limites de la pièce théâtrale, ainsi que les opportunités et menaces pouvant influencer sa diffusion :

- *Analyse de la pièce théâtrale :*
  - Thème de la pièce ;
  - Nom de l'auteur, et niveau de notoriété de celui-ci au niveau de la cible ;
  - Nom du metteur en scène, et niveau de notoriété de celui-ci au niveau de la cible ;
  - Nombre de comédiens ;
  - Présence ou pas d'un comédien ayant une renommée auprès de la cible ;
  - Durée du spectacle ;
  - Conditions techniques du spectacle : son, lumière, décor, accessoires.

Ces caractéristiques devraient aboutir à la définition du niveau d'adaptabilité du produit aux espaces de loisirs. Ceux-ci ne prévoient pas très souvent de grands espaces de diffusion, et n'ont pas un équipement nécessaire –lumières par exemple- à la diffusion d'une pièce de théâtre. « Le complexe de Thénardier » a été choisi pour l'expérimentation du projet, à cause de ses moindres exigences techniques : d'abord, la pièce théâtrale n'est jouée que par deux comédiens, ensuite, ses lumières sont adaptables, et leur changement (réduction des lampes), influence peu le message et l'esthétique de la pièce.

- *Analyse des espaces de loisirs disposant d'un espace de diffusion :*
  - leurs caractéristiques physiques ;
  - leur localisation dans la ville ;
  - la disposition de la scène par rapport au public ;
  - leurs critères artistiques de programmation ;
  - les caractéristiques de leur clientèle ;
  - leurs produits ;
  - leur positionnement dans le secteur des espaces de loisirs ;
  - leur degré d'expérience dans le secteur.

L'analyse diagnostic vise à repérer les opportunités et menaces qui pourraient influencer la diffusion de la pièce théâtrale. Les résultats issus de l'analyse externe réalisée au Chapitre 4 pourraient compléter cette phase du projet.

### **iii. Le choix des options stratégiques**

Il s'agit ici, à partir des informations recueillies et traitées, de même qu'à partir des résultats des analyses, de faire ressortir les orientations d'un marketing mix. C'est l'ajustement cohérent des politiques de produit, de diffusion, de promotion et de prix, qui favoriserait la diffusion dans les espaces choisis.

- **Politique de produit**

La politique de produit matérialise la réponse du COCRAD aux attentes de la cible. La création artistique étant indépendante de la demande, l'idée d'une « politique de produit » serait délicate. Toutefois, il s'agira de créer un certain nombre d'attributs à la pièce théâtrale. Ceux-ci permettront aux consommateurs d'identifier facilement des valeurs qui leur sont communes. La « politique de produit » devra donc s'appuyer sur les caractéristiques de la production ou les produits d'accompagnement de la pièce théâtrale :

- Le packaging offert. Ce pourrait être un ensemble constitué par l'œuvre artistique et la distribution de supports par exemple (dépliants portant le résumé de la pièce théâtrale, etc.) ;
- Les noms des personnages (facilement mémorables, comiques, etc.) ;
- Le thème de l'œuvre artistique ;
- Le nom de l'auteur ;

- Le professionnalisme des comédiens et leur capacité d'adaptation ;
- La langue utilisée. Pour l'étude de cas, c'est le français ; l'avantage étant qu'elle est pratiquée par la majorité de la population cible ;
- Le nom et la renommée du metteur en scène ;
- Le style littéraire et artistique, qui peut s'adapter au niveau de compréhension de la cible (classique, contemporain, traditionnel) ;
- Le style de spectacle (contemporain, classique, traditionnel).

Ce sont des caractéristiques de la pièce théâtrale, qui peuvent représenter ses éléments de reconnaissance par le public, et qui peuvent influencer leur comportement. Elles n'interviennent pas, toutefois, au niveau de la création de l'œuvre artistique –du fait de la spécificité de l'œuvre de l'esprit-. Elles représentent –pour utiliser le langage du marketing industriel-, le « conditionnement » de la pièce théâtrale, ainsi que l'ensemble des éléments qui permettraient de marquer l'attention du public (positionnement). Ces caractéristiques permettront également de différencier la pièce théâtrale.

- **Politique de diffusion**

C'est le choix du créneau de diffusion. A partir des résultats de la prospective, l'étude doit déterminer quels sont les espaces de loisirs les plus fréquentés par la cible. Ensuite, il faudrait choisir entre eux, ceux auxquels la pièce peut s'adapter. La politique peut donc se structurer autour des éléments suivants :

- le nombre de diffusions à faire ;
- les types d'espaces -cabarets, snacks bars, espaces sportifs, restaurants, ou autres-, dépendant des informations recueillies ;
- le choix du nombre des espaces pour le projet de diffusion ;
- leur localisation, en terme de distance par rapport aux lieux d'habitation de la cible ;
- leur capacité d'accueil ;
- le niveau de responsabilité des espaces par rapport aux conditions de diffusion du spectacle -conditions d'accès, promotion *in situ*, heures de diffusion, possibilité de réservation par téléphone, sécurité- ;
- la fréquence de diffusion entre les différents espaces retenus par le projet, dans le temps du projet ;

- les actions adjointes à la diffusion même - possibilité de discussion entre le public et le metteur en scène et/ou les artistes- : participation du public.

Ces actions, appuyées par des politiques de promotion et de prix, visent non seulement à établir le créneau de diffusion pour le projet, mais aussi à positionner la pièce théâtrale, et par là le COCRAD, dans l'estime de la cible. A ce niveau où les espaces sont choisis, une rencontre peut être programmée avec les responsables, afin de leur proposer le spectacle, par une argumentation solide. Dans cette dernière, le risque doit être étudié, afin de faire ressortir les coûts et risques pour les deux parties.

- **Politique de promotion**

Cette politique vise à mieux faire connaître la pièce théâtrale et l'association à la cible. Elle vise également à attirer un nombre important de spectateurs et à les fidéliser aux productions de l'association. Ses outils, choisis dans l'élaboration de la stratégie, le seront selon qu'ils répondent à cet objectif :

- Choix des types de communication à effectuer : communication institutionnelle, communication sur le produit, politique d'image ;
- Choix des valeurs à mettre en exergue ;
- Choix des outils : les relations publiques, la communication média, la couverture médiatique des diffusions, l'affichage (de quel format ? A quel endroit ?), les gadgets, la publicité, les interview, etc. ;
- Etude des impacts des outils sur les caractéristiques du produit diffusé.

Ce sont des données qui pourraient être mesurables par le projet. Mais d'autres qui découleront de la diffusion, seront hors du contrôle de l'association. Mais, elles devraient tout de même être prises en compte dans l'élaboration de la stratégie. Ce sont principalement les reportages et critiques médiatisées, le bouche à oreille (Evrard, Y., 1991).

- **Politique de prix**

Celle-ci peut être mise en œuvre, si lors des négociations avec les espaces de diffusion choisis, il revient à l'association de déterminer les conditions d'accès au spectacle. Dans le cas contraire, c'est dire qu'elle reçoit un cachet fixe versé pour la diffusion du spectacle. Dans le premier cas, les éléments à prendre à compte peuvent être :

- les coûts de création et de production du spectacle ;

- les prix pratiqués par les autres structures de production théâtrale ;
- le prix psychologique de la cible, c'est-à-dire le prix qui lui est accessible ;
- les conditions d'accès à l'espace de loisir ;
- les possibilités d'ajustement : vente de produits annexes liés à la pièce théâtrale, multiplication des diffusions, etc. ;
- la politique tarifaire, qui sera adoptée en fonction des objectifs visés par l'association face à la cible (prix de groupe, prix préférentiel, etc.).

#### iv. Etude de faisabilité financière

Il s'agit de faire des prévisions financières qui découleront de la mise en œuvre du projet, c'est-à-dire la diffusion de la pièce théâtrale, accompagnée des options stratégiques choisies (tableau 11). Ils sont proposés en terme de coûts qui seront supportés par le projet.

Tableau 11 : Faisabilité financière du projet

Charges	Produits
<ul style="list-style-type: none"> <li>- coût de formation à l'initiation marketing (outils)</li> <li>- coût de la recherche d'information (transport, échantillonnage, conception des outils, collecte des données)</li> <li>- coût des analyses externes (transport et autres)</li> <li>- coût des actions promotionnelles et communicationnelles.</li> <li>- coûts administratifs</li> <li>- charges salariales (gestionnaires du projet, artistes)</li> <li>- coût de prise en charge du spectacle (transport et entretien des artistes sur le site de diffusion)</li> <li>- coût de l'évaluation du projet</li> <li>- coûts divers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Subventions (sponsors, partenaires)</li> <li>- Cachets versés par les institutions de diffusion</li> <li>- Recettes effectuées lors des spectacles</li> <li>- Recette des ventes de produits annexes</li> </ul>

#### v. Planning des phases d'actions du projet

La gestion des grandes phases d'action est proposée dans le tableau qui suit (Tableau 12).

A base de ce planning, le projet peut donc être mis en œuvre sur 13 mois exactement. A la fin du programme de diffusion, une évaluation permettra de contrôler les réalisations aux objectifs. Toutefois, des contrôles réguliers pourraient être effectués selon une fréquence déterminée par le comité de pilotage, qui aurait été mis en place pour la mise en œuvre et la gestion du projet. Les documents et les rapports d'activités à tous les niveaux du projet pourraient constituer les outils nécessaires à l'évaluation. Il s'agit entre autres :

- du rapport de la formation ;
- des coupons de billetterie ;
- de la revue de presse
- du rapport des actions promotionnelles ;
- des bilans financiers ;

Ceux-ci pourraient être complétés par des résultats d'impacts directs du projet (sollicitation d'autres diffuseurs du même secteur, la satisfaction des artistes engagés dans la production de la pièce théâtrale, niveau de notoriété de la pièce théâtrale, ...).

Tableau 12 : Planning d'actions du projet

Activités	Durée	Outils
Formation	4 semaines	Ressources documentaires sur la procédure marketing
Mise en place du comité de gestion du projet	1 semaine	Le statut de l'association, la fiche du projet
Conception effective du projet (fixation des objectifs, techniques et moyens)	1 semaine	La fiche du projet
Recherche de l'information	12 semaines	Les outils du marketing (observation, techniques qualitatives et/ou quantitatives, documentation)
Analyse diagnostic	4 semaines	La maquette de la pièce théâtrale concernée, l'observation, les enquêtes (recherches qualitatives), la documentation
Choix des options stratégiques	2 semaines	Les données recueillies aux étapes précédentes
Elaboration du plan marketing	3 semaines	Les objectifs fixés, les choix d'options stratégiques, l'étude de faisabilité financière
Réalisation du programme de diffusion	25 semaines	Plan marketing
Evaluation, rédaction d'un rapport du projet et communication de ce rapport	2 semaines	Les niveaux de réussite de diffusion, le bilan financier, les résultats d'impacts directs
<b>CLOTURE DU PROJET</b>		

A la suite des différentes actions préalables –formation, recherche marketing -, la diffusion peut être réalisée en s'appuyant sur le plan marketing. Ce dernier est un document résumant les objectifs du projet, le programme d'actions justifiant ces objectifs, l'analyse du marché, les choix stratégiques - politiques -, et les instruments de contrôle (budgets, bilans, tableaux de bord,...).

Le plan de mise en œuvre du projet pourrait être conçu à l'aide de l'outil proposé en annexe (D). Celui-ci répartit pour chacun des objectifs du projet, l' (les) activité (s) qui permet de les atteindre. Ensuite, le libellé des indicateurs reporte la mesure du changement amené par chaque activité. La source est le document qui permettra d'évaluer cette mesure. La fréquence est celle du contrôle de l'effet de l'activité. Les responsables sont, d'une part, ceux qui ont la charge directe (champ opérationnel, maître d'oeuvre) de l'activité. D'autre part, ce sont ceux qui ont la charge indirecte,

qui ont la tutelle du projet : les maîtres d'ouvrage. Enfin les risques sont ceux, qui par hypothèse, sont susceptibles d'influencer l'activité ; et les mesures d'atténuation proposent les moyens d'éviter ou d'atténuer l'hypothèse de risque. Ce plan de mise en œuvre devra être élaboré par le comité de pilotage. Celui-ci sera constitué des membres issus de l'association, avec le soutien de techniciens en marketing. Des optiques d'extension du projet pourraient aussi être envisagées.

#### **vii. Possibilité d'extension du projet**

L'une des options d'extension du projet peut être orientée vers le processus d'information et d'éducation culturelle du public. Les activités préalables à la diffusion consisteraient par exemple, à la réalisation d'ateliers artistiques, liés à la pièce théâtrale concernée, avec des élèves – d'écoles primaires et de lycée -. A la diffusion, seront associées des options stratégiques, dont l'objectif serait de réussir à amener le public constitué par les parents des enfants ayant réalisé les ateliers.

Plusieurs possibilités d'extension peuvent être envisagées pour ce projet, en vue d'atteindre les objectifs proposés. Toutefois, une réunion de conditions est nécessaire pour son succès, que ce soit sur le plan de sa conception présente, ou sur le plan d'une réalisation à une plus grande échelle.

### **5.3 Conditions de succès du projet**

Le projet de diffusion des produits du spectacle vivant dans des espaces de loisirs, est un projet qui ne pourrait réussir que si des conditions primordiales sont respectées. Il s'agit, entre autres, de la maîtrise des outils marketing, de la considération du public cible et du contrôle permanent.

#### **5.3.1 La maîtrise des outils marketing**

Cette condition est proposée du fait que la méthode du projet est basée sur la procédure marketing. Sa maîtrise suppose que les utilisateurs manient bien les outils et sachent interpréter les informations et résultats qui en découlent, au service des objectifs généraux de l'entreprise ou du projet. Malheureusement, les dirigeants de l'Association n'y étant pas initiés, le technicien marketing peut être un expert recruté temporairement. Ce qui suppose qu'à son départ, l'application de la procédure pourrait être mal faite. Pour combler ce facteur limitatif, une formation de formateurs à l'intérieur de l'association même, pourrait être envisagée. La procédure sera ainsi

transmise et appliquée. A long terme, elle sera entièrement maîtrisée par les membres dirigeants de l'association.

### **5.3.2 La considération des caractéristiques du public local**

Le marketing des produits culturels est un marketing de l'offre. Mais, pour le succès du projet de diffusion dans des espaces de loisirs, la prise en considération du public cible est l'une des conditions primordiales, malgré cette spécificité. Elle est d'ailleurs exprimée par l'objectif principal du projet (la reconquête du public local). Toute production n'est toujours pas accessible à tout le public large, en terme d'interprétation par exemple. Ses caractéristiques (langue, style littéraire, thème, ...) nécessitent qu'un type de public soit cerné pour la diffusion. Mais ensuite, le choix des espaces dépendra des habitudes de consommation de loisirs de la cible, et de ses attentes face au projet. Toutes les options stratégiques sont élaborées en tenant compte de ses caractéristiques et attentes. C'est d'ailleurs le fondement de la démarche marketing.

Le risque qui pourrait s'imposer à cette hypothèse est la difficulté d'échantillonnage de la population. Mais comme mesure d'atténuation, il pourrait se faire avec un seul critère caractérisant le profil de la cible. Ce peut être par exemple l'occupation professionnelle ou la zone d'habitation, etc.

### **5.3.3 Le contrôle permanent**

Lors du déroulement du projet, le contrôle qualité permanent est une condition, parce qu'il peut amener les maîtres d'œuvres à réduire les risques. Il s'agit d'une évaluation des résultats par rapport aux objectifs. Le contrôle permanent vise à vérifier si les moyens mis en œuvre répondent aux objectifs préétablis. Et si ce n'est pas le cas, des mesures correctives sont prises. La permanence des contrôles dépend des gestionnaires, qui la déterminent selon la durée du projet ou de l'activité.

Toutefois, il peut arriver que les gestionnaires ne réussissent pas à recenser toutes les informations des niveaux d'opérations du projet. Ce qui risquerait de biaiser les résultats obtenus. Pour atténuer ce risque, il faudrait penser à un système d'information interne régulier, où les rapports des activités, au fur et à mesure de leurs réalisations, sont effectués. Ainsi, au contrôle général, toutes les informations seront certainement réunies.

En conclusion, le projet de diffusion de la pièce théâtrale « Le complexe de Thénardier » dans des espaces de loisirs, est un projet pilote qui constitue une piste d'amélioration de la situation du spectacle vivant au Cameroun, pour le cas du théâtre en particulier. C'est une piste parmi tant d'autres. Sa procédure, issue du marketing, permet de rester à l'écoute du public local, un des défis suggérés face à la problématique du spectacle vivant camerounais. L'élaboration du projet représente un ensemble de recommandations pour une meilleure gestion des entreprises culturelles. Sa proposition est l'aboutissement de l'expérience acquise en situation professionnelle, associée aux outils théoriques acquis au cours de la formation. A long terme, cette procédure (marketing), pourrait permettre au spectacle vivant de relever certains défis, même au-delà de ceux proposés en début d'étude (Chapitre 1).

## CONCLUSION GENERALE

En définitive, la procédure marketing peut bien être une voie d'amélioration du spectacle vivant au Cameroun, comme partout ailleurs. Sa méthode et ses outils se fondent sur le public comme variable principale pour tout projet ou programme.

Durant l'étude menée tout au long de ce mémoire, des enquêtes estimatives – observations, entretiens, questionnaires-, ont permis de proposer des raisons de la stagnation du spectacle vivant au Cameroun. Ce sont notamment la politique culturelle presque inexistante, la situation économique du public (qui limite sa consommation culturelle) et la mauvaise qualité des productions artistiques locales (qui est l'une des causes de la non adhésion du public), entre autres. Face aux nombreux enjeux que pourrait avoir le spectacle vivant, les entreprises culturelles devraient donc envisager de relever de nombreux défis, qui parviendraient à les valoriser au niveau national surtout. Dans cette optique, cette étude s'est proposée de réfléchir à l'éventualité d'une application du marketing à la gestion des entreprises culturelles. Ces réflexions ont abouti à l'élaboration d'un projet pilote de diffusion des pièces théâtrales dans les espaces de loisirs. L'élaboration du projet propose une nouvelle stratégie de gestion des activités artistiques camerounaises.

Toutefois, l'étude reste un essai. Elle est une suite de suggestions théoriques, qui s'appuient sur des propos et résultats de chercheurs. Leur efficacité, ainsi que les avis avancés dans ce mémoire, le sont sous réserve des conditions liées au contexte de l'étude. De plus, nous n'avons pas encore acquis la maturité de l'utilisation des outils de la procédure proposée. Chacun des éléments du spectacle vivant, considérés par la recherche, pourrait aussi faire l'objet d'une étude plus approfondie.

De plus, des limites se sont imposées à l'étude. Premièrement, le fait que nous soyons loin du Cameroun a limité l'accès à des données exactes nécessaires. Deuxièmement, la documentation traitant de la dualité entre le marketing et le spectacle vivant a été très limitée. Mais, nous avons tout de même pu avoir accès, avec l'aide de certains professionnels, à des rapports d'études et des articles traitant sur le sujet. Ceux-ci ont pu orienter l'étude. Cet ensemble de limites explique l'optique approximative des enquêtes et la réserve des suggestions.

L'étude pourrait être, néanmoins, complétée par de plus amples recherches sur les concepts clés. Des approfondissements pourraient être apportés sur l'étude des systèmes d'offre et de demande du spectacle vivant au Cameroun. De même, des études pourraient être effectuées sur la formalisation de la gestion des entreprises culturelles ; sur l'adaptation des outils marketing au contexte camerounais, ou du moins sur l'étude des critères d'un contrôle qualité adapté au marketing du spectacle vivant camerounais. Toutes ces pistes de recherches, entre autres, permettront d'établir un schéma de structuration du secteur. Un complément de formation pourrait également participer à l'amélioration de cette étude. Ce pourrait être à travers des séminaires, ou des cours spécialisés sur le domaine, entre autres. L'amélioration de l'étude ainsi envisagée, les outils et recommandations proposés seraient mûrs et plus adaptés aux réalités du terrain d'étude.

## **ANNEXES**

**Liste des annexes :**

**Annexe A :** Questionnaire d'enquête auprès du public camerounais

**Annexe B :** Grilles d'analyses des enquêtes qualitatives (Observation et Entretiens)

**Annexe C :** Organigramme du COCRAD

**Annexe D :** Plan de mise en œuvre du projet

## ANNEXE A : QUESTIONNAIRE D'ENQUETE AUPRES DU PUBLIC CAMEROUNAIS

*Chers répondants,*

*Le questionnaire suivant, auxquels vous êtes appelés à répondre, fait partie d'une étude cherchant à identifier les caractéristiques des consommateurs du spectacle vivant au Cameroun. Il ne vous prendra pas plus de deux minutes. L'étude est effectuée, dans le cadre d'une thèse de master qui s'interroge sur la non évolution du spectacle vivant au Cameroun. Entendez le spectacle vivant ou art vivant comme étant les différents arts de scène : théâtre, musique, danse, conte.*

A. Voici un nombre de questions pour lesquelles vous indiquerez dans quelle mesure vous êtes d'accord ou pas d'accord. (Mettez un X dans la case qui correspond à votre réponse)

	Pas du tout D'accord	En désaccord	Plus ou moins d'accord	D'accord	Fortement D'accord
1. Les thèmes défendus par les arts vivants sont d'actualité et très instructeurs.					
2. Le spectacle vivant au Cameroun traduit fidèlement les valeurs culturelles.					
3. La qualité des spectacles au Cameroun est très professionnelle.					

B. Cochez la case qui correspond à votre réponse (mettez un X devant la réponse qui vous satisfait).

4. Fréquentez vous les salles de spectacles ?

- Jamais
- Pas très souvent
- Plus ou moins souvent
- Assez souvent
- Régulièrement

5. Si non, pourquoi ?

- Raison d'insécurité (salle de spectacle éloignée du lieu d'habitation, heure tardive)
- Pas assez de moyens financiers
- Je n'en vois pas l'utilité
- Je n'y ai jamais pensé
- Par manque d'information des programmations
- Parce que c'est pour une catégorie de personnes dont je n'en fais pas partie
- Autres.....

6. Si oui, combien de fois vous rendez-vous à un spectacle ?

- 1 fois par mois
- Plus d'une fois par mois
- Une fois par an
- Chaque fois qu'il y a une programmation
- Autres.....

7. Pour quel type de spectacle vous rendez-vous dans une salle de spectacle ? (plus d'une réponse possible)

- Théâtre
- Musique
- Danse
- Humour

8. Qu'est-ce-qui vous fait venir à un spectacle ? (plus d'une réponse possible)

- Le titre du spectacle
- L'artiste est votre proche
- Un proche vous y invite
- Le nom de l'artiste

- L'artiste ou le producteur est ressortissant de votre tribu
- Les médias
- Autres.....

9. Une observation générale dit que le public camerounais préfère les produits culturels d'autres pays que les siens. Partagez-vous cet avis ?

- Oui
- Non

Si ..... oui, ..... pourquoi ..... d'après vous ?.....

.....

C. Cette partie n'a aucune intention de contrôle de fisc. Elle vise tout simplement à faire ressortir les caractéristiques du public camerounais. Il serait souhaité que vous y répondiez avec la plus grande franchise pour ne pas biaiser l'étude.

10. Etes-vous :

- Etudiant
- Salarié
- Demandeur d'emploi
- Retraité
- Autre, préciser.....

Préciser ..... profession, ..... si salarié.....

11. Age : ..... Sexe : .....  
Ethnie : .....

12. Où habitez-vous ? (Préciser la ville et le quartier)

.....

13. Quel est votre statut matrimonial :

- Célibataire
- Marié (e)
- Divorcé (e)
- Veuf (ve)

Enfants ..... en ..... charge ..... (Si ..... oui, ..... préciser ..... le nombre).....

D. Selon vous, que faudrait-il pour que le spectacle vivant au Cameroun acquiert une meilleure évolution ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

MERCI POUR VOTRE COLLABORATION !

## ANNEXE B-1 : GRILLE D'ANALYSE DES NOTES D'OBSERVATION

Indicateurs liés aux caractéristiques des spectateurs	Catégorie sociale	Classe d'âge	Niveau intellectuel	Profession
Indicateurs liés aux produits culturels				
Type de spectacle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Théâtre</b> (classique, contemporain) : expatriés occidentaux, artistes*, nationaux vivant entre le pays et l'étranger (besoin de répondre aux normes de leur classe sociale), quelquefois des proches d'artistes devant présenter le spectacle, (accès gratuit au spectacle par des billets d'invitation).</li> <li>- <b>Danse classique et contemporaine</b> : mêmes types de spectateurs qu'au théâtre.</li> <li>- <b>Danse traditionnelle</b> : toute catégorie sociale, dépendant des conditions de diffusion (salle, plein air, accès gratuit ou à prix abordable).</li> <li>- <b>Musique classique</b> : Personnes de haute catégorie sociale, expatriés.</li> <li>- <b>Musique de variété et traditionnelle</b> : toutes catégories sociales, dépendant des conditions de diffusion.</li> <li>- <b>Conte</b> : toutes catégories sociales.</li> <li>- <b>Humour</b> : Toutes catégories sociales, dépendant des conditions de diffusion.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>[3-13 ans]</b> : Contes en général. Tous types de spectacles pour des enfants d'expatriés (amenés par leurs parents).</li> <li>- <b>[13-17]</b> : Musiques de variétés. Tous types de spectacles pour ceux issus des familles nanties et des expatriés (amenés par leurs parents).</li> <li>- <b>[17-29]</b> : Musiques de variétés. Tous types de spectacles pour ceux issus des familles nanties et des expatriés.</li> <li>- <b>[29-...]</b> : Tous types de spectacles pour ceux qui peuvent s'offrir les moyens.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Spectacles classiques et contemporains : Personnes à un niveau intellectuel élevé ou de base.</li> <li>- Personnes à bas niveau intellectuel : orientés vers des spectacles traditionnels en plus des musiques de variétés et de l'humour.</li> </ul>	<p>La profession a moins d'influence sur la fréquentation d'un type de spectacle que les trois premiers indicateurs. Par ailleurs, sur un plan général, les fonctionnaires publics sont moins fréquents dans les salles de spectacle, tandis que les artistes et les étudiants le sont un peu plus.</p>
Types de salle de spectacle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Institutions de coopération, institutions privées (salles de spectacles, cabarets...)</b> : expatriés, artistes*, nationaux nantis, catégorie moyenne (tenant compte des conditions de diffusion).</li> <li>- <b>Institutions nationales</b> : artistes*, proches des artistes, catégorie moyenne, plus ou moins passionnés par les arts vivants.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Institutions de coopération, nationales et salles de spectacles privées : toute classe d'âge.</li> <li>- Cabarets et snacks : à partir de l'âge majeur.</li> <li>- Salles de classe : enfants et jeunes</li> </ul>	X	<p>La profession n'influence pas le choix des salles de spectacles.</p>
Heures de diffusion	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Spectacles de jour</b> : artistes*, personnes à niveau social moyen.</li> <li>- <b>Spectacles de nuit</b> : artistes, expatriés, nationaux nantis, nationaux moyens selon l'exception du spectacle (spectacle aimé ou de notoriété).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Spectacles de jour : enfants et jeunes. Rarement d'adultes, sauf dans les cas de week-end.</li> <li>- Spectacles de nuit : majeurs et adultes. Enfants accompagnés d'adultes.</li> </ul>	X	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Spectacles de jour : élèves, artistes, étudiants.</li> <li>- Spectacles de nuit : travailleurs (fonctionnaires, salariés privés, ...)</li> </ul>

Localisation des salles de spectacle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La localisation des salles de spectacle importe peu pour les personnes nanties et les expatriés qui sont le plus souvent véhiculés.</li> <li>- Salles en centre ville : facile d'accès pour toutes les catégories sociales.</li> <li>- Salles éloignées du centre ville (exemple du palais des congrès) : difficile d'accès pour les non véhiculés, encore moins pour les spectacles de nuit.</li> <li>- Spectacles en quartier (salles de classes) : accessibles pour toute catégorie, (surtout basse et moyenne), ceux environnant la zone.</li> </ul>	Cet indicateur est lié à la catégorie sociale des individus.	X	X
Formules de diffusion	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrées payantes : personnes nanties, expatriés. Par ailleurs, si le prix est abordable, on peut y compter des individus de la classe moyenne, et ceci dépendant de l'exception du spectacle diffusé (haute notoriété, artiste proche y jouant)</li> <li>- Entrées gratuites : attirent toutes les catégories sociales qui sont informés de la diffusion du spectacle et qui y ont accès (localisation). Les personnes nanties et expatriés y viennent sur invitation (accueil exceptionnel).</li> </ul>	Cet indicateur est lié à la catégorie sociale des individus.	X	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Des salariés avec un salaire assez élevé.</li> <li>- Les artistes, car ils ont souvent l'accès gratuit à tous les spectacles, sinon par solidarité professionnelle.</li> <li>- Les étudiants par envie de distraction.</li> </ul>
Festivals	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Festivals en salle : artistes*, personnes de la haute classe, hauts fonctionnaires, expatriés, autre catégorie sociale informée sur le festival.</li> <li>- Festivals de rue : toutes catégories sociales, surtout basse et moyenne.</li> </ul>	X	X	X

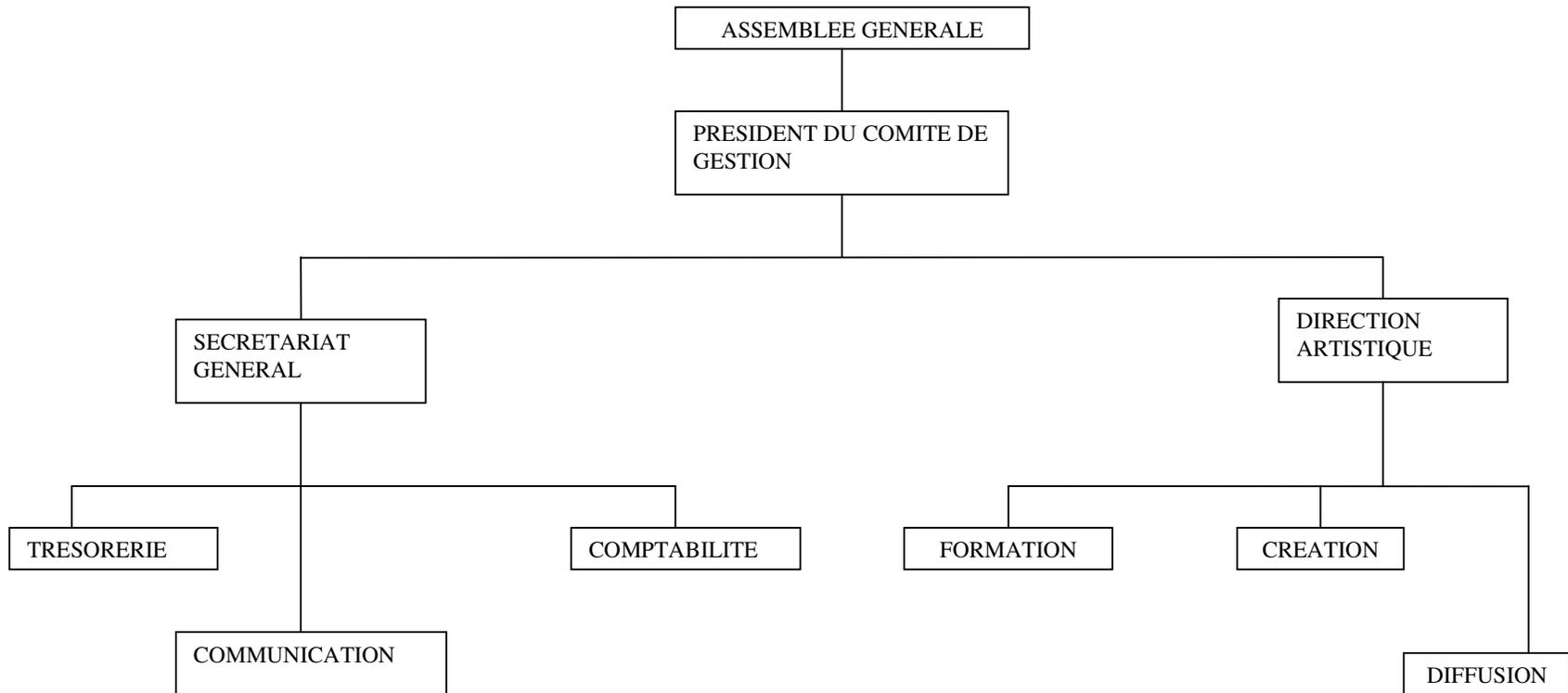
\*Les artistes sont classés dans la cadre des catégories sociales parce qu'ils n'ont pas de statut social et constituent en même temps une profession qu'une catégorie sociale.

Classe	Profil	Professionalisme	Financement	Problème des artistes	Public	Politiques culturelles	Suggestions
--------	--------	------------------	-------------	-----------------------	--------	------------------------	-------------

### ANNEXE B-2: GRILLE D'ANALYSE DES ENTRETIENS

Producteurs	Producteurs africains d'expressions culturelles, directeurs de festivals, opérateurs culturels.	<u>Logique positive</u> : professionnalisme de quelques opérateurs culturels, professionnalisme des artistes reçus dans les festivals <u>Logique négative</u> : absence d'institutions de formation locales.	<u>Logique négative</u> : incréibilité, non compétitivité, manque de sérieux des opérateurs culturels, manque d'outils favorisant le bénéfice d'un financement. <u>Logique positive</u> : l'accession de quelques opérateurs intègres aux financements	<u>Logique générale</u> : Problèmes de diffusion nationale et internationale, inexistence de réseaux de diffusions efficaces aux niveaux national et continental, conflits entre les groupes artistiques, multiplication des projets face à une diminution des accès financiers.	<u>Logique générale</u> : Problème d'insécurité, problème de communication (utilisation des langues vernaculaires), problème d'accessibilité aux salles de diffusion, relation entre l'artiste et le public.	<u>Logique générale</u> : Programmes plus politiques que culturels, limites infrastructurelles.	<u>Logique générale</u> : Création de réseaux nationaux, puis continentaux de diffusion : partage d'information et d'expérience, fluidité de diffusion
Artistes	Metteur en scène (camerounais), artiste musicien	<u>Logique positive</u> : volonté et action de professionnalisation chez les artistes (sur le tas ou par des ateliers) <u>Logique négative</u> : aucun centre de formation initié par l'Etat.	<u>Logique générale</u> : financement de plus en plus difficile à obtenir. Aucune action concrète de soutien de la part de l'Etat.	<u>Logique générale</u> : pas de statut social, base de tous les problèmes des artistes.	<u>Logique générale</u> : fréquentation irrégulière du public face aux créations artistiques (croissance de la pauvreté).	<u>Logique générale</u> : aucun soutien concret aux industries et métiers du spectacle vivant.	<u>Logique générale</u> : Amélioration de la politique culturelle : actions portées vers le soutien financier, à la formation professionnelle, à la diffusion.
Administrateurs européens	Directeurs d'institutions culturelles, directeur d'association à portée internationale.	<u>Logique positive</u> : les artistes sont professionnels. <u>Logique négative</u> : manque de logique dans la dynamique culturelle en général : isolement des métiers du secteur	<u>Logique générale</u> : Problème de financement présent partout, autant en Afrique qu'en Europe.	<u>Logique générale</u> : Les artistes travaillent, mais n'ont pas les moyens pour leur diffusion, et même leur professionnalisation. Ils sont victimes du pillage intellectuel, artistique, partout dans le monde d'ailleurs.	<u>Logique générale</u> : Le public africain a besoin d'être rééduqué aux pratiques culturelles vivantes qui sont les leur à l'origine.	<u>Logique générale</u> : les politiques culturelles africaines sont des copies des politiques occidentales, donc elles ne sont pas du tout adaptées au contexte africain.	<u>Logique générale</u> : attitude prospective envers le public, développement de pratiques culturelles ouvertes à la jeunesse, amélioration des orientations de politiques culturelles, développement des outils médiatiques.

ANNEXE C : ORGANIGRAMME DU COCRAD



## ANNEXE D : PLAN DE MISE EN ŒUVRE DU PROJET

Objectifs	Activités	Indicateurs			Responsables		Hypothèses	Risques	
		Libellé	Source	Fréquence	Direct	Indirect	Libellé	Mesures d'atténuation	
Amener la création vers les espaces de loisirs	Combinaison des ressources (humaines, matérielles, financières) et des informations nécessaires à l'atteinte de chacun des objectifs	Mesure du changement amené par une activité	Enquêtes, entretiens, observations, documentation, rapports, bilan, factures, tableaux de bord, journaux, etc.	Fréquence de contrôle de l'activité réalisée	Personne ou organisation en charge directe de l'activité	Personne ou organisation en charge indirecte de l'activité	Conditions favorables à l'activité	Précision du ou des risques qui font obstacles à l'hypothèse	Comment atténuer le risque
Faire renaitre l'intérêt du public local à la consommation du spectacle vivant									
Intégrer la procédure marketing dans la gestion du COCRAD									

## BIBLIOGRAPHIE :

- Africultures, *Où va la création artistique en Afrique francophone*, n°65, L'Harmattan, Octobre-Décembre 2005
- AGID, P. et al, ASSASSI, I., BOURGEON-RENAULT, D. et al, *Revue Française de Gestion*, N° 142, Ed. Lavoisier, 2003
- ANTA DIOP, Cheikh, *Nations nègres et culture*, 3<sup>ème</sup> édition, Tome 1, Présence Africaine, Paris, 1979.
- BINET, J., *Sociétés de danse chez les Fang du Gabon*, Travaux et documents de l'O.R.S.T.O.M., Paris, 1972
- COQUERY-VIDROVITCH, Cathérine, *L'Afrique noire de 1800 à nos jours*, Presses universitaires de France, 5<sup>ème</sup> édition 2005, Paris.
- CRETON, Laurent et al. *Arts du spectacle, métiers et industries culturelles*, Presses Sorbonne Nouvelle, Paris, 2005
- DUBOIS, Pierre-Louis, et al., *Le marketing, fondements et pratique*, Editions Economica, 1989
- GUILLOU, Michel, *Francophonie-puissance, l'équilibre multipolaire*, Ellipses Editions, Paris, 2005
- Histoire générale de l'Afrique, *La traite négrière du 15<sup>ème</sup> au 19<sup>ème</sup> siècle*, UNESCO, Paris, 1979, 1985
- HOOG, Michel et HOOG, Emmanuel, *Le marché de l'art*, Presses universitaires de France, Paris, 1991
- Revue Française de Gestion*, N° 162, Ed. Lavoisier, 2006
- HUMEAU, Marie-Sophie, *Organiser un spectacle*, Editions du Moniteur, Paris, 1989
- JOSEPH, Richard, *Le mouvement nationaliste au Cameroun*, Editions KARTHALA, Paris, 1986.
- JOUBERT, M-A., et al, (2006), Dossier : Soigner sa politique tarifaire, *La scène*, n°43, 2006
- JOUBERT, M-A., (2006), Quand les festivals exportent leur « marque », *La scène*, n°40, 114-116
- LENDREVIE, Jacques, et al., MERCATOR, *Théorie et pratique du marketing*, 4<sup>ème</sup> édition, Dalloz, 1990

MEFE, Tony, *Cameroun : la culture sacrifiée*, Africultures, n°60, L'Harmattan, Juillet – septembre 2004.

Ministère de la culture et de la communication, (1999), Les spectateurs du Festival d'Avignon, *Développement culturel*, n°129, juillet 1999

NJOH-MOUELLE, Ebenezer, *Jalons 3, Problèmes culturels*, Editions CLE, Yaoundé, 1986

OLLIVIER, Alain, *Pratique du marketing en Afrique*, Edicef/AUPELF, Paris, 1990

OUEDRAOGO, Mahamoudou, *Culture et développement en Afrique*, L'harmattan, 2000

PONTIER Jean-Marie, et al, *Droit de la culture*, 2<sup>ème</sup> édition, Editions Dalloz, Paris, 1996

Publication de la direction des affaires Culturelles du Ministère de l'Éducation, de la Culture et de la Formation Professionnelle, *Les danses du Cameroun, Cameroonian dances*, Yaoundé-Cameroun, 2<sup>ème</sup> édition, 1971

WARNIER, J-P, *La mondialisation de la culture*, Editions La découverte, Paris, 1999

## **RAPPORTS D'ETUDES ET ACTES DE COLLOQUES**

Actes du colloque de la 2<sup>ème</sup> semaine culturelle nationale, Ministère de l'information et de la culture – Direction des affaires culturelles, *L'identité culturelle camerounaise*, Yaoundé 13 – 20 mai 1985

Actes du colloque de Marrakech 16 – 18 décembre 2002, Département gestion du patrimoine culturel – Délégation aux droits de l'Homme et à la démocratie, avec la collaboration du Ministère de la culture du Maroc ; *Femmes, patrimoine et démocratie dans l'espace francophone*, Maisonneuve et Larose, 2003

CURBATOV, Oleg, (2003) *L'intégration du consommateur par le « Knowledge Marketing » : conception, production et consommation d'un produit personnel*, Thèse de doctorat, Université de Nice-Sophia, Antipolis, 16 juin 2003

D'ALMEIDA, Francisco, et al., (2004), *Les industries culturelles des pays du Sud : enjeux du projet de convention internationale sur la diversité culturelle*, Rapport d'étude établie pour le compte de l'agence intergouvernementale de la Francophonie et du Haut conseil de la Francophonie, Août 2004.

FILSER, M., *Distribution, achat, consommation*, Actes de la 5<sup>ème</sup> journée de recherche en marketing de Bourgogne, Dijon, 23 novembre 2000

LEXTRAIT, Fabrice, *Une nouvelle époque de l'action culturelle*, Rapport à Michel DUFFOUR, secrétariat d'Etat au patrimoine et à la décentralisation culturelle, La documentation Française, Mai 2001

## **DOCUMENTS AUDIOVISUELS**

Libre parole de Philippe MEIRIEU, Entretien réalisé par Jean-Pierre DANIEL dans le cadre des journées de Porquerolles octobre 2003 / L'im@son, logiciel de jeu cinématographique, *Le rôle de l'expérience artistique dans le développement de l'enfant*, édité à l'occasion du dixième anniversaire de l'association Les enfants de cinéma, octobre 2004. (DVD)

## **SITES ET LIENS WEB**

[www.etat.sciencespobordeaux.fr](http://www.etat.sciencespobordeaux.fr), Le Cameroun politique,

[www.spm.gov.cm](http://www.spm.gov.cm), Le gouvernement camerounais

<http://extmusic.free.fr/afr.htm> , Le spectacle vivant - Musiques

[www.reikilibre.ch](http://www.reikilibre.ch), Le spectacle vivant

[www.hri.ca](http://www.hri.ca), Le spectacle vivant

[www.ilo.org](http://www.ilo.org), Le spectacle vivant

[www.africinfo.org](http://www.africinfo.org), La culture en Afrique

ASSASSI, I. et al, (2002), Spécial : marketing de la culture, [www.market-in-mind.com](http://www.market-in-mind.com)

Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture  
[www.unesco.org](http://www.unesco.org)

Observatoire des Politiques Culturelles, [www.observatoire-culture.net](http://www.observatoire-culture.net)

La Friche La Belle de Mai, [www.lafriche.org](http://www.lafriche.org)

ANDREANI, J-C, et al, (1998), *Méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives : Etat de l'art en marketing*, Paris,  
[[http://venus.unive.it/dea/ricerca/convegna/markpa05/Materiali/Paper/Fr/ANDREANI\\_COCHON.pdf](http://venus.unive.it/dea/ricerca/convegna/markpa05/Materiali/Paper/Fr/ANDREANI_COCHON.pdf)]

BOURGEON-RENAULT, Dominique et al, (2000), *Approche expérientielle de la valeur de consommation culturelle : le cas des musées et des monuments*,  
[www.veilleinfotourisme.fr](http://www.veilleinfotourisme.fr)

EVARD, Yves, (1991) *L'art du marketing*, [www.lesechos.fr](http://www.lesechos.fr)

PASSEBOIS, J., (2003), *Processus d'établissement des relations consommateur /institution culturelle : le cas des musées d'art contemporain*, CREGO – Université Montpellier 2, <http://www.escp-eap.net/conferences/marketing>

PASSEBOIS, J., (2002), *Comprendre la fidélité des visiteurs de musées. Les apports du marketing*, CREGO – Université Montpellier 2, [www.univ-rouen.fr](http://www.univ-rouen.fr)

PULH, M. et al, *Comment positionner l'offre culturelle ? De la compréhension de la relation personne – objet à l'intégration du lieu de consommation*, (...)

## TABLE DES MATIÈRES

DEDICACES .....	i
EPIGRAPHE.....	ii
AVANT - PROPOS.....	iii
REMERCIEMENTS .....	iv
LISTE DES TABLEAUX ET SCHEMAS.....	v
LISTE DES ABBREVIATIONS .....	vi
<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 1 .....</b>	<b>5</b>
<b>ANALYSE THÉORIQUE DU SPECTACLE VIVANT .....</b>	<b>5</b>
1.1 Spectacle vivant et développement.....	6
1.1.1 Culture et développement.....	6
1.1.2 Le spectacle vivant comme facteur de tolérance et de sécurité.....	7
1.1.3 Environnement normatif du spectacle vivant .....	10
1.1.4 Nature économique du spectacle vivant : <i>L'Industrie du Spectacle Vivant (ISV)</i> .....	13
1.2 Le spectacle vivant comme produit culturel.....	14
1.2.1 Concept de produit culturel .....	15
1.2.2 Les théories de la consommation du spectacle vivant.....	16
1.2.3 Vers un marketing du spectacle vivant.....	19
1.3 Les nouveaux défis du spectacle vivant au Cameroun .....	20
1.3.1 Etre à l'écoute du public.....	20
1.3.2 Relever les défis organisationnels.....	21
1.3.3 Rechercher une autonomie financière .....	21
1.3.4 Maximiser la satisfaction des professionnels du spectacle vivant .....	22
1.3.5 Encourager la professionnalisation des métiers du spectacle vivant .....	23
<b>CHAPITRE 2 .....</b>	<b>25</b>
<b>LE MARKETING DU SPECTACLE VIVANT AU CAMEROUN .....</b>	<b>25</b>
2.1 Présentation du concept.....	26
2.1.1 Définition du marketing .....	26
2.1.2 Variables du marketing.....	27
2.2 Spectacle vivant et marketing.....	29
2.2.1 Liens théoriques et conceptuels des variables du spectacle vivant et du marketing .....	30
2.2.2 Impacts et limites d'une pratique du marketing dans le spectacle vivant camerounais.....	33
<b>CHAPITRE 3 .....</b>	<b>35</b>
<b>APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE DE L'ÉTUDE.....</b>	<b>35</b>
3.1 La collecte des données.....	36
3.1.1 Méthodologie de l'étude.....	36
3.1.2 Observation des éléments caractéristiques du spectacle vivant camerounais.....	38
3.1.3 Entretiens avec des professionnels du spectacle vivant .....	39
3.1.4 Le questionnaire : enquête par sondage du public camerounais.....	40
3.2 Expérience française .....	41
3.2.1 Présentation de l'institution d'accueil .....	42

3.2.2	Un ensemble d'activités réalisées .....	42
3.3	Analyse des résultats de l'étude.....	43
3.3.1	Traitement et analyse des informations recueillies .....	43
3.3.2	Outils acquis en situation professionnelle .....	51
<b>CHAPITRE 4</b>	.....	<b>54</b>
<b>LE COLLECTIF DES CRÉATEURS D'ART DRAMATIQUE DU CAMEROUN</b>		
<b>(COCRAD)</b>	.....	<b>54</b>
4.1	Une association de production artistique .....	55
4.1.1	Présentation de l'organisation : Objectifs et ressources.....	55
4.1.2	Cycle annuel des activités.....	56
4.2	Analyse de l'organisation.....	58
4.2.1	Analyse interne du COCRAD : forces et faiblesses.....	58
4.2.2	Analyse externe du COCRAD : contextes et environnement.....	59
<b>CHAPITRE 5</b>	.....	<b>64</b>
<b>VERS UNE STRATÉGIE D'AMÉLIORATION DU SPECTACLE VIVANT AU</b>		
<b>CAMEROUN</b>	.....	<b>64</b>
5.1	Projet de diffusion de la pièce théâtrale « Le complexe de Thénardier » dans des espaces de loisirs .....	65
5.1.1	Contexte et justification du projet.....	65
5.1.2	Objectifs du projet.....	66
5.2	Plan de mise en œuvre du projet.....	66
5.2.1	Etape de la formation .....	66
5.2.2	Etapes de la recherche marketing et de la diffusion.....	67
5.3	Conditions de succès du projet .....	74
5.3.1	La considération des caractéristiques du public local .....	74
5.3.2	La maîtrise des outils marketing .....	74
5.3.3	Le contrôle permanent.....	75
<b>CONCLUSION GENERALE</b>	.....	<b>77</b>
<b>ANNEXES</b>	.....	<b>vii</b>
<i>Annexe A : Questionnaire d'enquête auprès du public camerounais</i>	.....	<i>ix</i>
<i>Annexe B-1 : Grille d'analyse des notes d'observation</i>	.....	<i>xi</i>
<i>Annexe B-2: Grille d'analyse des entretiens</i>	.....	<i>xiii</i>
<i>Annexe C : Organigramme du cocrad</i>	.....	<i>xiv</i>
<i>Annexe D : Plan de mise en œuvre du projet</i>	.....	<i>xv</i>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	.....	<b>xvi</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES</b>	.....	<b>xx</b>
<b>RESUME</b>	.....	<b>xxii</b>

## **RESUME**

Le spectacle vivant fait l'objet aujourd'hui de nombreuses recherches et écrits. Ceux-ci démontrent son importance face aux projets de développement d'une société. Il est un facteur de paix et de tolérance des peuples à travers la diversité culturelle, promu par l'échange interculturel. Il peut en outre, avoir aussi des impacts économiques dans la société. Ceux-ci sont matérialisés à travers l'expansion des entreprises culturelles de diverses formes. Face à ces enjeux, le spectacle vivant camerounais pourrait relever de nombreux défis, le valorisant mieux sur le plan local. Il s'agit entre autres des défis liés à une meilleure considération du public local et à une restructuration organisationnelle du secteur.

Le marketing peut constituer l'une des procédures offrant des outils adéquats à relever ces défis. Son application ne peut se faire, cependant, que sous quelques conditions ; notamment la considération du contexte dans lequel il s'applique et le respect de la spécificité culturelle. Toutefois, il possède des outils permettant d'ajuster un ensemble d'activités en mesure de revaloriser le spectacle vivant sur le plan local.

Dans le cadre de cette étude, un projet pilote a été proposé en expérimentation des suggestions. Il s'agit de la diffusion d'une pièce théâtrale dans des espaces de loisirs (snacks bars, restaurants, espaces sportifs, etc.). Il a été fondé sur l'ensemble des informations obtenues lors des enquêtes, ainsi que les outils acquis dans le cadre théorique et en stage professionnel. Cependant, ce travail n'est pas exhaustif, et pourrait être enrichi, notamment par une recherche ultérieure.

### **Mots et expressions clés :**

**Spectacle vivant - Marketing – Industries du spectacle vivant – Produit culturel  
– Consommateurs – Options stratégiques – Entreprise culturelle.**