

Mécanismes de financement des entreprises culturelles de l'espace UEMOA : le défi régional de la fiabilité et de la viabilité des initiatives entrepreneuriales

Présenté par

Donatien Akuètè GAGLOZOUN

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

Département Culture

Spécialité Gestion des Industries Culturelles

Le 04 Avril 2019

Devant le jury composé de :

Dr. Hdr. Jean-François FAÛ Président

Directeur du département Culture, Université
Senghor

Dr Hicham Mourad Examineur

Coordonnateur du Master de relations
Internationales, Université Française d'Egypte

Mr Michel SABA Examineur

Délégué général du Centre Régional pour les Arts
Vivants en Afrique (CERAV/Afrique), UNESCO.

Remerciements

Ce travail est né d'une rencontre et d'une conviction.

Conviction :

Investir dans la culture reste une œuvre humanitaire, parce que nous continuerons de croire que les entreprises culturelles contribuent à l'accroissement de l'économie nationale.

Rencontre :

Avec le Professeur **Bernard MIEGE**, qui a suivi ce travail de façon régulière et avec un intérêt particulier. Ses observations, suggestions ont nourri notre réflexion pour la rédaction de notre mémoire,

Avec le Professeur **Francisco d'ALMEIDA**, qui nous a accueillis pour le stage professionnel à Culture et Développement basé à Grenoble. Il nous a donné des outils dans le management des entreprises culturelles. Culture et Développement à travers Francisco d'ALMEIDA a été pour nous une ouverture et une prise de conscience sur les réalités et les difficultés des entreprises culturelles. Aussi la Co-Directrice de Culture et Développement **Valeria MARCOLIN** ainsi que les stagiaires **Nathalie COSTE**, **Camille HURTADO**, **Romane VILAIN**, **Vincent DESROUSSEAUX** ont accompagné ce travail de réflexion.

Avec les responsables de l'Université Senghor, notamment le Professeur **Thierry VERDEL**, Recteur de l'Université Senghor à Alexandrie, Dr **Jean-François FAÛ**, Directeur du Département Culture de l'Université Senghor à Alexandrie qui n'a ménagé aucun effort pour nous recevoir par moments dans son bureau. Enfin, Mme **Rania Adel EL GUINDY**, Chef du service administratif du Département Culture de l'Université Senghor à Alexandrie.

Ce travail a été aussi le fruit d'une longue réflexion avec des acteurs de développement de l'espace UEMOA qui œuvrent pour une meilleure condition des artistes.

Qu'il me soit permis d'adresser mes sincères remerciements à :

Monsieur **Ange N'KOUE**, Ex Ministre de la Culture, de l'Artisanat et du Tourisme du Bénin ;

Monsieur **Oswald HOMEKY**, actuel Ministre de la culture,

Monsieur **Eugène ABALLO**, Directeur du Bureau des Droits d'Auteurs du Bénin (ancien étudiant de l'Université Senghor d'Alexandrie en Egypte, Promotion 2013-2015) ;

Mme **Isabelle GNACADJA** Chef service Administratif au sein du Fonds des Arts et de la Culture pour leur soutien dans le renforcement des capacités des acteurs culturels ;

Professeur **Joseph Fifamè DJOGBENOU**, Président de la Cour Constitutionnelle du Bénin qui œuvre inlassablement pour le respect des droits des artistes ;

Mr **Urbain AMINGBEDJI**, Directeur de l'Agence pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes (ANPE) ;

Dr **Apollinaire GNANVI**, Directeur du Fonds National de l'Environnement et du Climat (FNEC) ;

Mes frères et amis que je me dois de citer M. **Gédéon S. E. HOUANYE**, M. **Franck BEHANZIN** avec qui nous avons eu des réflexions sur l'apport de la culture dans le développement des territoires ;

La communauté béninoise pour l'esprit de famille et d'entraide ;

Dédicace

A

Mon père GAGLOZOUN Eloi

et

Ma mère MESSIGA Véronique

qui m'ont donné le goût et l'envie d'Être au monde.

Aussi,

Le Frère Antoine AKOUE qui m'a donné le sens des études.

Enfin à

Oumar SALL du Groupe 30 Afrique

« Osons réinventer un monde où les arts participent à des dynamiques économiques au sein des territoires »

Donatien Akuète GAGLOZOUN

Résumé

Notre étude consiste en une tentative d'analyse des réflexions sur l'entrepreneuriat culturel au sein de l'espace UEMOA. Elle a pour but de conforter la réflexion sur le projet de création du Cabinet d'Expertise Culturelle *Kond'Art* qui est un cabinet d'études d'impact des programmes et projets mis en œuvre par les entreprises culturelles. Il a pour ambition de développer des stratégies de financement avec l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine qui a mis en place un Programme de Développement Culturel (2013-2020) et qui prend en compte les entreprises culturelles dans leur structuration. Ainsi, notre ambition est de mener une réflexion sur le modèle de type de financement aux entreprises culturelles afin que celles-ci (entreprises culturelles) soient pourvoyeuses de richesses et d'emplois et bénéficient de crédibilité auprès des partenaires techniques et financiers.

A partir des recherches documentaires, des travaux de terrain et des entretiens, notre étude montre que la mise en place de ce cabinet est un outil d'appui et d'appropriation des valeurs éthiques par les responsables d'entreprises culturelles. Il contribuera à une meilleure structuration de ces dernières dans le respect de la chaîne de valeurs. Mais, ce cabinet ne pourra être viable que s'il concentre ces activités dans un cadre professionnel.

L'étude démontre aussi que l'environnement (espace UEMOA) bénéficie d'une vitalité culturelle qu'il faut promouvoir et ceci passe par la prise en compte des richesses culturelles dans les programmes et politiques de développement. Ce travail de suivi reste l'objectif du Cabinet d'Expertise Culturelle *Kond'Art*.

Notre étude a démontré aussi que les difficultés rencontrées par les entreprises culturelles pourraient être résolues si on met l'accent sur la formation. Cette formation peut se décliner en plusieurs volets à savoir : -Comment écrire des projets culturels et artistiques ?- comment tenir la comptabilité d'une structure et d'une association ?- comment définir un plan de communication pour un projet ?- et enfin pour quels buts et quelles utilités recherche-t-on le financement ? Ces diverses formations vont participer réellement à la structuration des entreprises culturelles. La connaissance du marché et la maîtrise de la chaîne de valeurs restent une difficulté majeure pour les entreprises culturelles.

Alors, notre projet qui s'inscrit dans la viabilité et la fiabilité des initiatives entrepreneuriales propose donc des pistes de solution pour les entreprises culturelles afin que celles-ci contribuent au pouvoir économique de leur pays.

Mots-clefs

Entreprises culturelles, financement, initiatives entrepreneuriales, Viabilité, fiabilité, industries culturelles et créatives.

Abstract

Our study consists of an attempt to analyse the reflections on cultural entrepreneurship in the UEMOA region. It also aims to strengthen the reflection on the project to create the Kond'Art Cultural Expertise Firm, which is a firm that studies the impact of programmes and projects implemented by cultural enterprises. Its ambition is to develop financing strategies with the West African Economic and Monetary Union, which has set up a Cultural Development Programme (2013-2020) and which takes cultural enterprises into account in their structuring. Thus, our ambition is to reflect on the model of the type of financing for cultural enterprises so that they (cultural enterprises) can provide wealth and jobs and enjoy credibility with technical and financial partners.

Based on documentary research, field work and interviews, our study shows that the establishment of this firm is a tool for supporting and appropriating ethical values by managers of cultural enterprises. It will contribute to a better structuring of the latter while respecting the value chain. However, this firm can only be viable if it concentrates these activities in a professional context.

The study also shows that the environment (UEMOA area) benefits from a cultural vitality that must be promoted and this requires taking cultural wealth into account in development programmes and policies. This monitoring work remains the objective of the Kond'Art Cultural Expertise Firm.

Our study also showed that the difficulties encountered by cultural enterprises could be solved if we focus on training. This training can be divided into several parts, namely: -How to write cultural and artistic projects - how to keep the accounts of a structure and an association - how to define a communication plan for a project - and finally for what purposes and utilities are we looking for funding. These various training courses will really contribute to the structuring of cultural enterprises. Market knowledge and value chain management remain a major challenge for cultural enterprises.

So, our project, which is part of the viability and reliability of entrepreneurial initiatives, proposes solutions for cultural enterprises so that they can contribute to the economic power of their country.

Key-words

Cultural enterprises, financing, entrepreneurial initiatives, Viability, reliability, cultural and creative industries.

Liste des acronymes et abréviations utilisés

- AUSCGIE : Acte Uniforme de Droit des Sociétés Commerciales et du Groupement d'Intérêt Economique
- BIDC : Banque d'Investissement et de Développement de la CEDEAO
- BM : Banque Mondiale
- BOAD : Banque Ouest Africaine de Développement
- BRVM : Bourse Régionale des Valeurs Mobilières
- CALQ : Conseil des Arts et des Lettres du Québec
- CEDEAO : Communauté des Etats de l'Afrique de l'Ouest
- CNSS : Caisse Nationale de Sécurité Sociale
- CNUCED : Conférence des Nations Unies sur le Commerce et Développement
- EPA : Ecole du Patrimoine Africain
- FED : Fonds Européen de Développement
- FESPACO : Festival Panafricain du Cinéma et de la Télévision de Ouagadougou
- FITHEB : Festival International de Théâtre du Bénin
- GIE : Groupement d'Intérêt Economique
- OCPA : Observatoire des Politiques Culturelles en Afrique.
- OHADA : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
- OIF : Organisation Internationale de la Francophonie
- OMPI : Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle.
- ONG : Organisation Non Gouvernementale
- OPC : Observatoire des Politiques Culturelles
- PDC : Programme de Développement Communal
- PIB : Produit Intérieur Brut
- PME : Petites et Moyennes Entreprises
- PMI : Petites et Moyennes industries
- PNB : Produit National Brut
- PNUD : Programmes des Nations Unies pour le Développement
- PSICD : Programme d'Appui aux Initiatives Culturelles Décentralisées
- PTA : Plan de Travail Annuel
- SA : Société Anonyme
- SCS : Société Commanditaire Simple
- SNC : Société en Nom Collectif
- SODEC : Société de Développement des Entreprises Culturelles.
- UE-ACP : Union Européenne-Afrique Caraïbe Pacifique
- UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
- UGP : Unité de Gestion du Projet
- UNESCO : Organisation des Nations Unies pour la Science, l'Education et la Culture
- VOD : Vidéo On Demand (Vidéo à la Demande)

Tables des matières

| | |
|--|-----|
| Remerciements | i |
| Dédicace | ii |
| Résumé..... | iv |
| Mots-clefs..... | iv |
| Abstract | v |
| Key-words..... | v |
| Liste des acronymes et abréviations utilisés..... | vi |
| Tables des matières..... | vii |
| Introduction..... | 2 |
| 1 Problématique et justification du sujet..... | 5 |
| 1.1 Fiabilité et viabilité des entreprises culturelles : Etat actuel des connaissances..... | 5 |
| 1.1.1 Position du problème dans l’espace UEMOA..... | 6 |
| 1.1.2 Justifications et retombées de l’étude | 7 |
| 1.2 Objectifs de la recherche..... | 7 |
| 1.3 Hypothèse de la recherche..... | 8 |
| 1.4 Résultats des recherches et recommandations | 8 |
| 2 Situation des entreprises culturelles dans l’Espace UEMOA..... | 12 |
| 2.1 Le développement des entreprises culturelles dans l’Espace UEMOA : une réalité pour la création des richesses et des emplois..... | 12 |
| 2.1.1 L’entreprise culturelle, un moteur de la dynamique des valeurs culturelles..... | 12 |
| 2.1.2 L’entreprise culturelle pour contribuer à l’effectivité des politiques culturelles..... | 13 |
| 2.1.3 L’entreprise culturelle pour une participation de la vie active de la population | 15 |
| 2.1.4 Nécessaire structuration des entreprises culturelles pour la réduction de la pauvreté en vue du développement économique et social | 16 |
| 2.2 Economie de la culture et des entreprises culturelles au sein de l’Espace UEMOA : un processus embryonnaire..... | 17 |
| 2.2.1 Etats de lieux des entreprises culturelles dans l’Espace UEMOA..... | 17 |
| 2.2.2 Le Programme de Développement Culturel de l’UEMOA : quelle prise en compte des entreprises culturelles | 18 |
| 2.2.3 Statut juridico-économique des entreprises culturelles | 19 |
| 2.2.4 Nouvelles dynamiques réglementaires des entreprises culturelles de l’espace UEMOA | 19 |
| 3 Cadre théorique et conceptuel..... | 20 |
| 3.1 Définitions préalables..... | 20 |

| | | |
|-------|---|----|
| 3.1.1 | La notion de viabilité et fiabilité des initiatives entrepreneuriales..... | 20 |
| 3.1.2 | Le secteur informel et son impact sur les entreprises culturelles : la question de la piraterie | 20 |
| 3.1.3 | La notion d’entreprise culturelle..... | 21 |
| 3.1.4 | L’entrepreneuriat culturel et l’innovation..... | 22 |
| 3.2 | Revue de littérature | 24 |
| 3.2.1 | La soutenabilité des entreprises culturelles : un enjeu pour le développement des territoires..... | 24 |
| 3.2.2 | Le statut de l’entrepreneuriat artistique et culturel : Une question d’économie politique..... | 25 |
| 3.2.3 | Approches théoriques de l’économie des industries et programmes culturels | 26 |
| 3.2.4 | Les industries culturelles et créatives face à l’ordre de l’information et de la communication..... | 26 |
| 4 | Cadre méthodologique et résultats de la recherche..... | 30 |
| 4.1 | Méthodologie de la recherche | 30 |
| 4.1.1 | La recherche documentaire | 30 |
| 4.1.2 | L’enquête de terrain..... | 31 |
| 4.1.3 | La structure et le stage professionnel..... | 31 |
| 4.1.4 | Les entretiens individuels..... | 31 |
| 4.2 | Les résultats de la recherche..... | 32 |
| 4.2.1 | L’observation directe..... | 32 |
| 4.2.2 | L’analyse des données de terrain..... | 32 |
| 4.2.3 | L’apport du stage..... | 33 |
| 4.2.4 | Les limites de la recherche. | 34 |
| 5 | Difficultés et défis des entreprises culturelles au sein de l’Espace UEMOA | 35 |
| 5.1 | Le manque d’une véritable formation en entrepreneuriat culturel | 35 |
| 5.1.1 | Manque de professionnalisme au sein des entreprises culturelles | 35 |
| 5.1.2 | Manque d’outils de gestion de l’entreprise culturelle | 35 |
| 5.1.3 | La peur de prendre des risques..... | 36 |
| 5.1.4 | Les comportements des entrepreneurs culturels | 36 |
| 5.2 | L’accès au financement..... | 36 |
| 5.2.1 | Financement public | 37 |
| 5.2.2 | Financement participatif ou le Crowdfunding..... | 37 |
| 5.2.3 | Financement privé..... | 38 |
| 5.2.4 | Financement International..... | 38 |
| 5.3 | Défis pour la viabilité des initiatives entrepreneuriales..... | 39 |
| 5.3.1 | L’environnement juridique et fiscal | 39 |

| | | |
|-------|--|----|
| 5.3.2 | L’approvisionnement en équipement matériel | 39 |
| 5.3.3 | Les infrastructures, sites et espaces culturels..... | 40 |
| 5.3.4 | La recherche de la clientèle et la formation des marchés | 41 |
| 5.4 | Défis pour le renforcement de la viabilité des initiatives entrepreneuriales..... | 42 |
| 5.4.1 | Renforcement des capacités et compétences des responsables des entreprises culturelles..... | 42 |
| 5.4.2 | La coopération et les partenariats publics et privés pour le financement de la culture .. | 42 |
| 5.4.3 | Activer le mécénat culturel et le sponsoring..... | 42 |
| 5.4.4 | Vers des modèles économiques pour les entreprises culturelles..... | 43 |
| 6 | Proposition pour une mise en place du Programme Performm au sein du Cabinet d’Expertise Culturel Kond’art..... | 45 |
| 6.1 | Résumé de l’action | 45 |
| 6.2 | Contexte et Justification..... | 46 |
| 6.3 | Objectifs du Programme | 47 |
| 6.3.1 | Objectif Global..... | 47 |
| 6.3.2 | Objectifs spécifiques..... | 47 |
| 6.4 | Activités | 47 |
| 6.4.1 | Objectifs spécifiques 1..... | 47 |
| 6.4.2 | Résultats attendus 1..... | 47 |
| 6.4.3 | Activités 1 | 47 |
| 6.4.4 | Objectifs spécifiques 2..... | 47 |
| 6.4.5 | Résultats attendus 2..... | 48 |
| 6.4.6 | Activités 2 | 48 |
| 6.4.7 | Objectif spécifique 3..... | 48 |
| 6.4.8 | Résultats attendus 3..... | 48 |
| 6.4.9 | Activités 3 | 48 |
| 6.5 | Publics Cibles | 48 |
| 6.6 | Cadre logique du Programme | 49 |
| 6.7 | Présentation de la structure..... | 49 |
| 6.8 | Facteurs de succès du projet..... | 49 |
| 6.8.1 | Proposition d’un site Web..... | 49 |
| 6.8.2 | Les supports de communications..... | 50 |
| 6.8.3 | Stratégie de communication | 50 |
| 6.9 | Planning des activités | 50 |
| 6.10 | Les risques | 50 |
| 6.11 | Budget prévisionnel..... | 52 |

| | |
|---|----|
| 6.12 Suivi et évaluation | 53 |
| Conclusion | 54 |
| Références bibliographiques | 55 |
| Liste des illustrations | 58 |
| Liste des tableaux | 58 |
| Glossaire | 59 |
| Annexes | 62 |
| Annexe 1 : Méthodologie de l'enquête | 62 |
| Annexe 2 : Questionnaire pour les difficultés et les besoins des entreprises et associations culturelles dans les Hauts-Bassins. | 64 |
| Annexe 3 : Entretiens | 68 |
| 6.13 Annexe 4 : Modèles économiques des entreprises culturelles..... | 69 |
| 6.14 Annexe 5: Cadre logique du programme PERFORM | 71 |



Figure 1 Carte de l'UEMOA

Source

<https://www.google.com/url?sa=i&source=images&cd=&cad=rja&uact>

« L'espace UEMOA comporte Huit Pays

Un marché de 74 millions d'habitants

33% du PIB de l'Afrique de l'Ouest

Une population jeune (60% ont un âge inférieur à 25 ans) »

Introduction

« *Les biens culturels sont des objets, des représentations ou des signes qui interprètent le monde et satisfont un certain nombre de besoins esthétiques, cognitifs et sociaux. Ils sont demandés aussi bien au titre de consommation finale (spectacle vivant, musée, etc... qu'au titre de consommations intermédiaires (mode, design, artisanat d'art, etc...) et représentent aujourd'hui des sources croissantes d'exportations, de revenu et d'emploi¹ ».*

L'aboutissement de cette réflexion pourrait se traduire par une connaissance de marchés et surtout une prise en compte de la culture dans les politiques nationales. Alors, faire des biens culturels une source croissante d'exportations nécessite une ouverture des artistes et entrepreneurs culturels vers le monde extérieur. L'entrepreneur culturel est donc au centre de la création artistique et culturelle. Il est un acteur du développement. Or les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) dans sa phase d'adoption en 2000 ne comportent pas le volet culture. Les représentants de cette longue réflexion sur le développement ont donc omis ce volet. Ces objectifs sont répartis en huit domaines stratégiques notamment : la réduction de l'extrême pauvreté et de la faim ; l'assurance de l'éducation primaire pour tous ; la promotion de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ; la réduction de la mortalité infantile ; l'amélioration de la santé maternelle ; le combat contre le VIH/SIDA, le paludisme et autres maladies ; l'assurance d'un environnement durable et la mise en place d'un partenariat mondial pour le développement. On comprend dans ses huit objectifs que la culture n'ait pas été prise en compte dans les politiques de développement.

Mais le Rapport sur l'impact de la culture pour les 'Objectifs du Millénaire pour le Développement stipule : « Bien que la culture n'ait pas été explicitement mentionnée parmi les OMD adoptés en 2000, il est largement reconnu qu'elle constitue un élément clé à prendre en considération pour atteindre les objectifs du développement fixé par la communauté internationale² » et ce rapport ajoute, « les politiques et projets culturels contribuent considérablement à réaliser les OMD et à éradiquer la pauvreté au niveau mondial, tout en renforçant l'appropriation nationale des populations concernées ».

Il apparaît là, que la culture est au cœur du développement des collectivités territoriales et qu'elle participe à l'accroissement économique.

Le Symposium « *Investir dans la culture au sein de l'Espace UEMOA³* » dont l'objectif global est d'améliorer les stratégies et les mécanismes de financement de la culture par la mise en place d'une Politique Commune de Développement Culturel des États membres de l'Union Économique et Monétaire Ouest Africaine a impliqué les Partenaires Techniques et Financiers (PTF) tels que l'UNESCO, l'OIF, la BIDC, la BRVM, l'OCPA, AFRICALIA, la BOAD et des ONG du secteur de la culture et des représentants de l'UEMOA. Ces divers partenaires sont de potentielles sources de financement pour les entreprises culturelles.

¹ GREFFE, Xavier et SIMONNET Véronique « La survie des nouvelles entreprises culturelles : le rôle du regroupement géographique », Recherche économique de Louvain 2008/3 (vol.74), Page 327

² Rapport : L'impact de la culture sur les Objectifs du Développement Durable

³ UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine qui regroupe huit(8) pays de l'Afrique de l'Ouest à savoir : Le Bénin- Le Togo- Le Burkina-Faso- Le Niger- Le Sénégal- La Côte-d'Ivoire- Le Mali-La Guinée Bissau

Alors, mettre en place une politique d'une telle envergure est novatrice pour les responsables de ses entreprises. C'est un programme qui prend en compte les entreprises culturelles (à partir de l'année 2013) dans le but de leur fournir des outils nécessaires dans la formation et faciliter l'accès aux marchés régionaux. C'est un travail qui fait appel aux élus locaux et encourage les collectivités territoriales des pays de la sous-région à prendre à cœur la culture comme levier de développement et de croissance économique.

Il convient donc, de s'intéresser aux entreprises culturelles, à leur difficulté, à leur positionnement géographique ainsi qu'à leur part dans l'économie nationale, et surtout en quoi un tel sujet de réflexion pourrait contribuer à lever les difficultés et à permettre à celles-ci de se positionner comme un vecteur de croissance économique. Un plan stratégique et systémique permet d'identifier les difficultés et les risques que peuvent rencontrer les entreprises culturelles afin que ces dernières puissent durer dans le temps avec des initiatives structurantes. Etant donné que la culture est un champ vaste qui allie structuration et processus pour créer de la valeur et de la richesse, nous allons dans le cadre de notre mémoire, proposer des facteurs qui rendent compétitifs les entreprises culturelles.

L'approche que nous proposons se veut d'ordre généraliste et assume une visée didactique, tant il nous semble urgent de partager avec les entreprises culturelles, un ensemble de clés de compréhension issues des entretiens, des observations, des enquêtes de terrain et d'une réflexion théorique.

Ainsi, à partir des données des enquêtes et entretiens dans les divers pays (Bénin-Togo-Burkina Faso), trois résultats appellent à une réflexion importante. Premièrement, la chute des entreprises culturelles est très fréquente ces dix dernières années⁴. Les entreprises du secteur de la culture, après avoir obtenu un premier financement auprès des partenaires telles que l'Union Européenne- Afrique Caraïbe et Pacifique (UE-ACP), n'ont plus fonctionné après la fin du projet exécuté.

Deuxièmement les entreprises n'arrivent pas à survivre parce qu'elles n'ont pas pu justifier le financement des structures partenaires. Ce non suivi se traduit par le manque de formation en gestion de projet et surtout le manque d'éducation au financement. Les entreprises du secteur de la culture n'ont pas une idée du financement d'un programme. En effet, les acteurs de la culture ne comprennent pas comment fonctionnent les filières et, quels processus adopter pour créer de la valeur. C'est une vraie réflexion, qui pourrait opérer des changements de mentalités auprès des entrepreneurs culturels de l'Espace UEMOA. Très nécessaire l'apprentissage aux codes et normes de mise en valeur de la culture.

Troisièmement, l'ouverture d'un plaidoyer qui facilite les échanges entre les artistes dans la conquête du marché devrait impliquer les autorités pour la prise en considération de la culture. Ce résultat s'explique par les dynamiques économiques des industries culturelles et créatives au sein des territoires. Les artistes, de par leurs actions et activités participent à l'attractivité des territoires.

Notre sujet de réflexion vise à fournir un appui aux entreprises culturelles dans la création des valeurs et de l'emploi. Il se veut, un projet d'étude d'identification et d'application des modalités de

⁴ Constat fait lors de notre entretien entre Aout et Septembre 2018. Plusieurs programmes ont été mis sur pied pendant ces périodes. Et les associations n'ont pas évolué dans la connaissance des outils et des managements de 2008 à 2018.

financement des entreprises culturelles, mais aussi une invite aux collectivités territoriales afin que celles-ci puissent prendre à cœur l'élément clé qu'est la culture dans leur Programme de Développement Communal (PDC). Pour cela, une politique culturelle et un plan stratégique pour définir les bases de cette mise en œuvre sont nécessaires. Cette mise en œuvre, notre projet de mémoire intitulé "*Mécanisme de financement des entreprises culturelles dans l'Espace UEMOA : Le défi régional de la fiabilité et de la viabilité des initiatives entrepreneuriales*" tentera d'apporter des pistes de solution aux responsables des entreprises culturelles. Un travail méthodologique, concret et scientifique prend en compte les politiques culturelles pour contribuer à l'ouverture d'un positionnement stratégique des entreprises culturelles.

Alors, mettre en exergue un thème consacré à l'entrepreneuriat culturel à l'ère de la crise économique est un exercice très difficile auquel il faut s'intéresser dans la mesure où la culture contribue à moins de « 03% du PIB⁵ » en Afrique.

Ce travail vise aussi un besoin pour les autorités en charge de la culture, du commerce et de la promotion de l'entrepreneuriat pour un renforcement des capacités. Elaborer des stratégies visant à structurer les financements pour les entreprises culturelles, participer à l'encadrement de jeunes entrepreneurs culturels sur la base des initiatives porteuses de valeurs restent un travail de longue haleine qui passe par un processus bien défini.

Notre travail sur la viabilité et la fiabilité des initiatives entrepreneuriales a été structuré en un document en cinq parties.

Dans une première partie nous présentons la situation des entreprises culturelles et expliquons leur développement par la création de richesses et d'emplois. Nous y abordons également la question de l'économie de la culture. Nous consacrons la deuxième partie de notre travail au cadre théorique et à la revue de littérature portant sur les notions d'entrepreneuriat et d'entreprise culturelle. La troisième partie développe la méthodologie retenue. La quatrième pose les difficultés et propose les défis pour les entreprises culturelles. Enfin la dernière partie est consacrée au Programme Performm du Cabinet Culturel d'Expertise *Kond'Art* qui vient en appui aux entreprises culturelles de l'Espace UEMOA.

⁵ Rapport UNESCO 2013

1 Problématique et justification du sujet

1.1 Fiabilité et viabilité des entreprises culturelles : Etat actuel des connaissances

Notre travail sur la viabilité et la fiabilité des initiatives entrepreneuriales se fonde sur une double réflexion : une première d'ordre structurel et une seconde d'ordre économique. L'aspect structurel est celui qui fait intervenir le respect de la chaîne de valeurs des entreprises culturelles. Ce respect conduira à avoir un modèle économique qu'il faudra trouver de manière à créer de la valeur et celle-ci nécessite le sens créatif des entrepreneurs culturels, qui eux vont imaginer des projets structurants pour le développement de leur territoire. Ils puiseront dans les ressources et les valeurs de leur intégration socio culturelle pour accroître l'économie à travers la création de contenus nouveaux.

Pour accroître la productivité et la capacité financière des entreprises culturelles, il revient à l'Etat et aux acteurs privés de repenser les politiques de financement dans le secteur de la culture. Celles-ci permettront aux pays de l'Espace UEMOA de faire une analyse interne et de voir dans les objectifs du millénaire entrant dans les processus du développement de l'Organisation des Nations Unies (ONU), ainsi que dans la Charte Africaine, en quoi un projet que les entreprises culturelles mettent en œuvre pourraient participer à la création de richesse et d'emploi au sein des collectivités territoriales.

Les organisations internationales telles que : l'Union Européenne- Afrique Caraïbe Pacifique (UE-ACP), l'Organisation Internationale de la Francophonie (OIF), l'Organisation des Nations Unies pour l'Education et la Science (UNESCO) investissent dans le secteur de la culture sans connaître réellement les acteurs ⁶(entreprise culturelle) qu'elles financent. Elles doivent savoir comment investir dans la culture parce que l'investissement dans le secteur de la culture pourrait se baser sur un mode opératoire.

Le financement des entreprises culturelles pourrait être efficace, s'il s'inscrit dans la durée pour soutenir les initiatives porteuses de valeurs ajoutées. En effet, les initiatives culturelles doivent être inscrites dans une vision claire et objective. Elles peuvent impliquer la population et les collectivités locales car celles-ci dépendent de la pérennité du programme.

Par exemple les deux grands pôles de financement (*Fonds Régional pour la Promotion et les Echanges Culturels en Afrique de l'Ouest 2008 et le Programme Régional de Développement Culturel en 2013*) ont pris en compte les entreprises culturelles de l'espace UEMOA pour servir de base à l'éclosion de la culture et la conquête du marché. Ces financements devraient permettre aux entreprises culturelles d'être viables. Malheureusement, ceci n'est pas le cas. Par conséquent, les entreprises culturelles ne souffrent pas d'un problème de financement mais plutôt de structuration qui implique le respect de la chaîne de valeurs.

Par ailleurs, l'inefficacité dans la gestion du financement pourrait se traduire par le manque d'outils appropriés, de responsables qualifiés et d'un manque d'éducation au financement au sein des entreprises culturelles. Elle dénote aussi un manque de formation à la conception de projet qui

⁶ Cette connaissance dénote du cadre législatif de l'entreprise. Est-ce que cette entreprise est en règle vis-à-vis de l'Etat.

devrait se baser sur des réalités psychosociales et aussi de la connaissance de l'environnement où est implantée l'entreprise culturelle.

Les entreprises culturelles doivent aussi chercher un mécanisme d'auto financement et de financement direct à travers des projets générateurs de revenus et qui constituent pour elles des sources de financement propres. Les Etats peuvent favoriser la création des entreprises culturelles en réduisant le coût de création *des* entreprises, mais aussi de transfert du produit et du contenu culturel par les taxes douanières qui coûtent énormément chères. Le faible respect de la notion de la propriété intellectuelle est un facteur qui ne permet pas aux entreprises culturelles d'entrer en possession de leurs droits. Or c'est la connaissance de ces droits qui favorisent l'économie et qui permet de percevoir une rémunération.

Notre recherche tentera dans la mesure du possible d'apporter des réponses aux questions suivantes: Les mécanismes de financement favorisent-ils la viabilité et la fiabilité des initiatives ? Les résultats attendus de ces programmes de financement sont-ils atteints ? Quelles politiques de financement doit-on adopter pour les entreprises culturelles ? Pourrait-on en effet parler d'entreprises culturelles sans l'analyse au préalable du territoire et de l'environnement ? Cette dernière question pourrait renvoyer sur la place et l'impact des territoires dans l'atteinte des objectifs des entreprises culturelles ? Quelles stratégies adoptées pour encourager la consommation des produits et biens culturels au sein des collectivités et quelle est la mise en application que devraient faire les collectivités locales ? Quelles politiques adopter en vue d'une gestion stratégique des entreprises culturelles ? Quelles stratégies retenir pour la circulation des biens et services culturels ?

1.1.1 Position du problème dans l'espace UEMOA

Le déficit de professionnalisation du secteur de la culture et des entreprises est devenu une préoccupation pour les institutions en charge de la culture. La croissance exponentielle des activités informelles au sein du secteur culturel freine leur structuration et génère un comportement irrationnel auprès des institutions financières telles que les banques et les partenaires financiers.

Cette étude découle d'un constat clair du défaut de structuration des entreprises du secteur de la culture au sein de l'espace UEMOA exerçant dans un environnement technique, économique et juridique non favorable. En effet, les responsables des entreprises culturelles ne comprennent pas réellement les fondements et principes de l'entrepreneuriat. Un réel problème de conquête de marché se pose, et les ministères en charge de la culture ne favorisent pas l'ouverture des artistes vers le monde extérieur. Or, ce travail d'ouverture pourrait favoriser l'éclosion de la culture à l'international.

Entreprendre dans le secteur de la culture est un travail de longue à haleine qui nécessite beaucoup d'efforts et de motivations en vue de créer de vraies valeurs. La plupart de ces structures n'ont pas de système d'informations fiables permettant de conserver les données. Certaines ne peuvent pas tenir leur comptabilité une fois les programmes terminés et n'arrivent plus à accéder au reste du financement (les 20 ou 30 % restant)⁷. Elles négligent la comptabilité au sein de l'entreprise entraînant un défaut de crédibilité et de considération de certains partenaires financiers.

⁷ Rapport de l'enquête au Bénin.

Les pays de l'Espace UEMOA ont aussi un réel problème de préservation et de protection de leurs œuvres culturelles et artistiques. Or, ces pays sont dotés d'une grande richesse culturelle et d'un potentiel créatif. Ce problème réside dans le manque de structures de productions déterminantes, qualifiées, ayant des bases bien spécifiques. Ces problèmes résident dans les lacunes des politiques nationales et des difficultés récurrentes dans l'accès au marché.

« Selon des statistiques, les industries culturelles et créatives contribuent pour certains pays à la réduction de la pauvreté et du taux de chômage⁸». Ces statistiques ont poussé certaines institutions (UNESCO- OIF) à élaborer un large éventail de politiques et de stratégies de soutien et de renforcement aux initiatives culturelles notamment sur les programmes de décentralisation. Ces programmes ont été élaborés par des entrepreneurs culturels qui maîtrisent et comprennent les modalités de financement. Mais plusieurs entreprises ne comprennent pas les modalités par manque d'information.

Or, « l'UEMOA ambitionne à l'horizon 2020 de faire de la culture, un facteur d'intégration des peuples et un véritable pilier de l'économie de ses états membres ⁹». Pour ce faire, elle a besoin d'entreprises culturelles fortes et compétentes qui participent à la vie culturelle de leur nation, dans le but de mettre en valeur les expressions culturelles, de créer un marché de l'art et de renforcer les industries créatives. Ceci nécessite la mise en place d'une politique de valorisation des pratiques culturelles permettant la facilitation de création des entreprises culturelles. Ainsi, la question des entreprises culturelles demeure une préoccupation pour l'atteinte des résultats satisfaisant pour le développement du secteur culturel.

1.1.2 Justifications et retombées de l'étude

La fiabilité et la viabilité des entreprises culturelles sont un enjeu majeur dans l'Espace UEMOA. Elles suscitent des débats et des réflexions notamment sur leur structuration afin que les entreprises puissent efficacement contribuer à la croissance économique de leur pays.

De ces constats résulte la nécessité de proposer des outils qui puissent assurer leur viabilité économique lors de l'exécution des différents programmes. Ces outils doivent répondre aux besoins de formation, d'accompagnement et d'informations et surtout des réseaux sociaux et locaux qui concernent les stratégies de développement.

Notre sujet s'appuiera sur des politiques de renforcement pour proposer aux entreprises culturelles des modèles économiques exploitables afin qu'elles puissent se structurer et être mieux capable d'accéder au marché international.

1.2 Objectifs de la recherche

L'objectif principal de notre travail est d'analyser les mécanismes de financement des entreprises culturelles de l'Espace UEMOA et d'identifier les défis régionaux liés à "la fiabilité et la viabilité" des initiatives entrepreneuriales.

⁸ <https://es.scribd.com/document/239519485/03-Rapport-Igf-Igac>.

⁹ UEMOA : Politique de Développement culturel, Pg 53

Afin d'atteindre cet objectif global, trois objectifs spécifiques seront visés :

- Réaliser un état des lieux des entreprises culturelles dans l'espace UEMOA ;
- Identifier les différentes faiblesses et difficultés représentant un obstacle à leur viabilité et fiabilité ;
- Identifier les outils de fonctionnement et de structuration des entreprises culturelles.

1.3 Hypothèse de la recherche

Pour répondre aux diverses questions, quatre hypothèses structurent notre réflexion :

1. Le manque de structuration des entreprises culturelles dans l'espace UEMOA serait à la base du manque de qualification du personnel technique dans les filières où les travaux techniques sont importants.
2. Le sous-équipement technique contribuerait à l'inefficacité dans la réalisation des projets.
3. Le renforcement des capacités des chefs d'entreprises par la formation, la documentation, le soutien et l'accompagnement par une offre de services intégrée à leur niveau de développement favoriserait la structuration des entreprises culturelles.
4. L'accompagnement des entreprises culturelles dans la définition et la mise en œuvre de leur stratégie serait un moyen efficace leur permettant d'être viable.

1.4 Résultats des recherches et recommandations

Les recommandations que nous formulons s'appuient sur des travaux effectués dans les trois pays de l'Espace UEMOA à savoir : Bénin- Togo- Burkina-Faso et sur les activités du stage professionnel à Grenoble auprès de l'Association Culture et Développement.

Ces diverses activités nous ont permis de comprendre les difficultés des entreprises culturelles dans l'Espace UEMOA.

Pour certains, il y a encore de l'espoir dans la mesure où l'Etat commence à prendre en compte la culture dans les politiques de développement qui se traduisent par l'organisation d'activités culturelles dans les régions et les constructions d'espaces culturels pouvant abriter les spectacles de théâtre, de musique ou des projections de films.

Certains responsables de structures culturelles et artistiques rencontrés lors de nos entretiens pensent que « L'Etat ne considère pas la culture or la culture est le maillon principal du développement d'une localité. Sans elle aucun peuple ne pourra connaître une évolution de son économie ¹⁰ ». L'Etat doit mettre en place des dynamiques qui structurent le secteur en participant aux réflexions sur une bonne politique publique qui se base sur les entreprises culturelles. Les entretiens effectués dans les trois

¹⁰ Entretien réalisé avec notre interlocuteur le 21 Août 2018 à Bobo- Dioulasso de 10h 12h

pays nous ont confirmé d’une part que c’est l’Etat qui est à la base de la non structuration des entreprises culturelles mais aussi d’un côté, il faut que les responsables comprennent comment fonctionne le secteur. Ces résultats se traduisent dans ces graphiques pour chaque volet lors de nos entretiens et dépouillement des questionnaires.

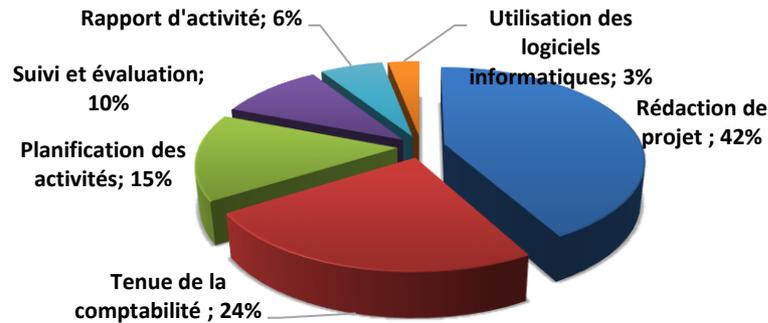


Figure 2 Formation des responsables des entreprises culturelles

On comprend aisément sur ce graphique qu’il y a un besoin primordial et urgent de former les responsables des entreprises culturelles sur des questions stratégiques.

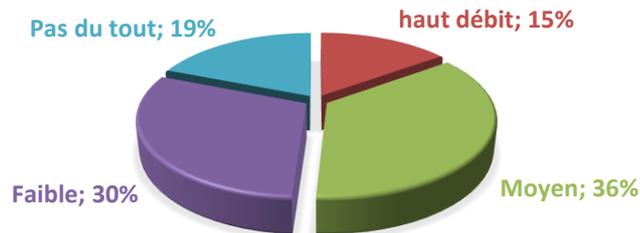


Figure 3 Connectivité

Un réel problème de connexion qui se traduit dans ce graphique et qui nous amène à avoir un regard sur les recherches internet des entreprises culturelles.

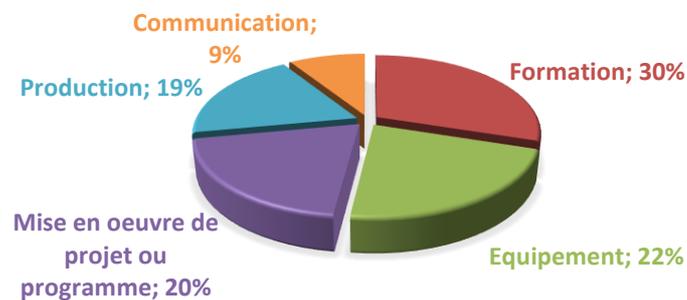


Figure 4 But et utilité du financement des entreprises culturelles

La formation est une priorité pour les entreprises culturelles. Les responsables en prennent conscience et n'ont pas cessé de demander des formations pour leur permettre d'assurer la viabilité économique de leur structure.

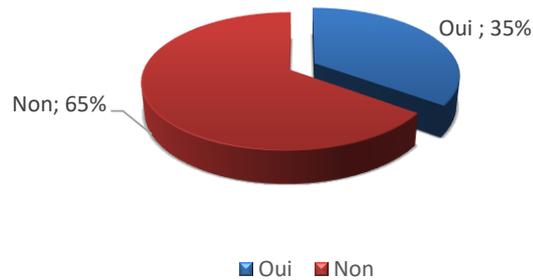


Figure 5 Existence de partenariat

Le non existence de partenariat conduirait les entreprises culturelles à ne pas être viable.

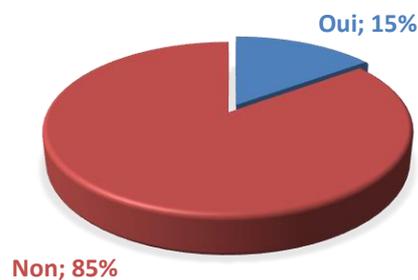


Figure 6 Appui conseil

Le manque d'appui Conseil pour les entreprises culturelles pourrait être une des sources de non connaissance du marché extérieur et du fonctionnement du secteur de la culture.

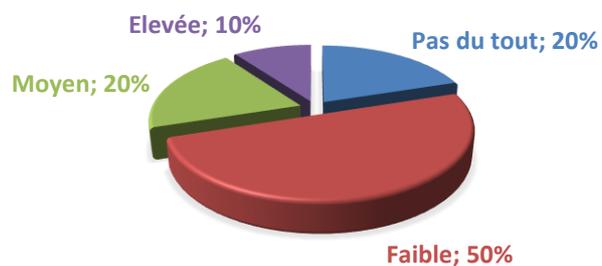


Figure 7 Connaissances des partenaires financiers

On comprend clairement ici que les entreprises culturelles méconnaissent et ne comprennent pas les logiques de financement du secteur. Ceci pourrait résulter d'un manque d'appui d'un conseil.

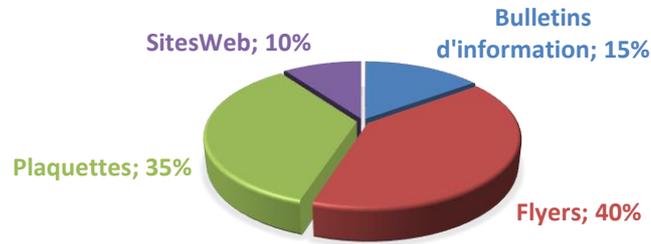


Figure 8 Stratégie de communication

Ces résultats pourraient se traduire par une méconnaissance du marché et du fonctionnement du secteur.

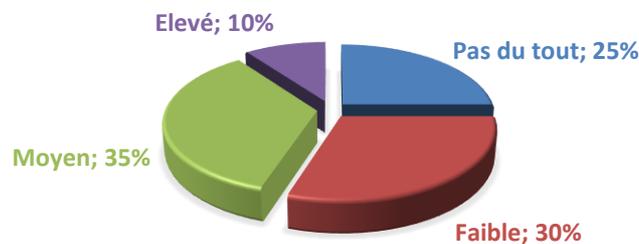


Figure 9 Connaissance des structures de protection des œuvres artistiques

Encore une fois ces résultats pourraient se traduire par un manque d'appui conseil chargé de les informer sur les notions de propriété intellectuelle et littéraire.

Ces résultats nous amènent à proposer quelques recommandations:

- Le renforcement des capacités et compétences des responsables des structures dans la formation des professionnels des diverses filières des arts et de la culture ;
- La mise en place d'un système d'informations fiables qui puisse permettre d'avoir des indicateurs de vérification afin de mesurer la contribution de la culture au sein des collectivités ;
- La création des conditions de durabilité des entreprises culturelles en identifiant des facteurs crédibles qui puissent permettre à un projet ou un programme d'être viable ;
- La communication des acteurs en charge du ministère de la culture, de l'entrepreneuriat, du commerce sur les programmes culture existant dans la région et l'implication des acteurs culturels dans le processus ;
- L'ouverture de la réflexion sur le marché des entreprises culturelles pépinières ;
- La communication autour de la politique culturelle des régions.
- La création d'un cabinet culturel privé qui puisse travailler dans l'atteinte des résultats.

Pour mieux cerner les difficultés et les besoins il nous faut connaître la situation des entreprises culturelles au sein de notre espace d'étude.

2 Situation des entreprises culturelles dans l'Espace UEMOA.

2.1 Le développement des entreprises culturelles dans l'Espace UEMOA : une réalité pour la création des richesses et des emplois

2.1.1 *L'entreprise culturelle, un moteur de la dynamique des valeurs culturelles*

Faire des entreprises culturelles un moteur des dynamiques des valeurs culturelles implique la mise en place d'une politique de développement qui passe par la connaissance du lieu (espace-territoire) où est implanté l'entreprise. La connaissance du territoire est un élément fondamental pour les entreprises culturelles dans la mise en œuvre des projets et programmes structurant qui impliquent la population de ces territoires. Les entreprises culturelles participent au rayonnement du territoire à travers la projection du film, des spectacles vivants et de la musique. Elles donnent vie au territoire et ce sont les artistes qui sont au cœur de cette créativité et de cette dynamique au sein des territoires.

« La culture est considérée comme l'ensemble des traits distinctifs, spirituels, matériels, intellectuels et effectifs qui caractérisent une société ou un groupe social. Elle englobe les arts et les lettres, les modes de vie, les droits fondamentaux de l'être humain, les systèmes de valeur, les traditions et les croyances¹¹ ». C'est une façon d'éduquer, de connaître et de communiquer. Elle sert à nourrir la créativité par les identités culturelles qui sont les traits distinctifs d'un peuple ou d'une nation. L'identité se définit par « l'aboutissement de l'apprentissage de capacités stratégiques qui associe les normes de relations et les valeurs d'un groupe humain¹² ». Ces apprentissages se font à travers des pratiques culturelles et une éducation artistique et culturelle. L'action culturelle ne pourrait être effective que par des artistes exerçant dans une entreprise culturelle et qui maîtrisent les outils nécessaires dans la transmission des valeurs.

Le rôle des entreprises culturelles dans le processus de transmission se fait grâce à leurs productions qui font l'objet d'une commercialisation de celles-ci au terme de la chaîne de valeur.

¹³« Le Québec dans sa politique de dynamique culturelle a favorisé une multiplication de son offre culturelle qui se traduit d'une part, par un foisonnement des équipements culturels, artistiques et historiques et d'autres part par une augmentation du nombre de compagnies, aboutissant donc à l'ouverture et l'agrandissement de nombreux musées et centres d'interprétations pour un rayonnement international accru de plusieurs organisations culturelles. Celle-ci a entraîné d'office, une croissance quasi exponentielle du nombre de festivals et d'autres manifestations populaires en hausse de l'intérêt voué à la culture dans son sens plus large ».

Il revient donc aux entreprises culturelles de l'Espace UEMOA de prendre exemple sur ce mécanisme parce qu'il participe à la mise en confiance des artistes et des acteurs culturels pour une culture de création de richesse.

¹¹ D'ALMEIDA, Francisco, « Cours sur Culture et Développement », Université Senghor d'Alexandrie, Février 2018

¹² D'ALMEIDA, Francisco, « cours sur Culture et Développement », Université Senghor d'Alexandrie, Février 2018

¹³www.octgm.com/toolkit/en/cultural_tour/04-part2-cult-tourism-en.pdf

Le processus de développement de la culture pourrait permettre à une articulation entre développement culturel et développement économique pour contribuer à la croissance économique en s'appuyant sur la créativité pour la production de biens et services culturels.

Les biens et services culturels produits au sein des entreprises culturelles pourraient être des catalyseurs du développement. Ils ont un impact sur l'éducation et l'alphabétisation, l'information, l'artisanat d'art, les échanges culturels, le tourisme qui sont à la croisée des autres dimensions du développement un processus d'évolution de la vie culturelle. C'est un processus qui est en relation avec les autres dimensions du développement à travers des dynamiques qui ont pour objectif d'accroître la vie culturelle d'une localité, d'améliorer sa qualité de vie par la création et la connaissance et aussi de mettre en valeur les potentialités de la culture pour l'économie. Ce dynamisme créerait peut-être des conditions favorables pour les acteurs vivants sur un territoire ou une communauté suivant des pratiques culturelles qui impliqueraient évidemment l'éducation artistique et culturelle.

¹⁴En Afrique du Sud, en 2013 le secteur de l'édition a été identifié comme produisant des revenus à hauteur de deux cent millions de dollars par an, employant trois milles emplois très qualifiés. L'industrie du cinéma génère cinq cent cinquante millions de dollars et emploie dix milles personnes.

Des Rapports de la *Conférence des Nations Unis pour le Commerce et le Développement (CNUCED)*¹⁵ mettent en évidence de manière empirique, le fait que les industries créatives se situent parmi les secteurs émergents les plus dynamiques du commerce mondial. On y note aussi que la grande majorité des pays en développement ne sont pas encore en mesure de mettre leurs capacités créatives au service du développement. Dans cette optique, il faudrait trouver des voies et moyens pour inciter les acteurs des arts à aller vers l'entrepreneuriat culturel. En outre, ce rapport postule que l'économie créative a le potentiel de créer des revenus et des emplois tout en favorisant l'inclusion sociale, la diversité culturelle et le développement humain.

Il se dégage de ces réflexions que les entreprises culturelles pourraient participer à des dynamiques économiques à condition de bénéficier d'une bonne politique publique.

2.1.2 L'entreprise culturelle pour contribuer à l'effectivité des politiques culturelles

« *Le développement et la production de contenu local dans les pays du Sud est au cœur des plans stratégiques des politiques du futur*¹⁶ ». Ces enjeux nécessitent une mise en œuvre des programmes de développement permettant aux créateurs de vivre de leur travail en créant de la valeur. L'Etat pourrait prendre des mesures concrètes pour atteindre des objectifs. Et pour ce faire, il pourrait travailler sur les métiers des arts tels que les arts plastiques, le patrimoine, les spectacles vivants, la photographie pour une transmission et une conservation de ces valeurs. Il résulte donc d'une mise en pratique des

¹⁴ D'ALMEIDA, Francisco : Cours sur les différents domaines de contribution de la culture à l'économie, Université Senghor, Alexandrie, 2018

¹⁵Rapport de la conférence des nations Unis pour le commerce et le développement (rapport sur l'économie créative 2008)

¹⁶<https://fr.unesco.org/creativity/news/industries-culturelles-creatives-de-nouvelles>.

valeurs culturelles qui participent de la bonne médiation culturelle par les entreprises culturelles à travers l'enseignement artistique et culturel.

Les politiques culturelles sont intervenues dans les *années 1960 et 1970* en France et en Europe de l'Ouest pour faire face à des défaillances (des marchés) et soutenir les innovations en raison de leur effet multiplicateur et leur effet sur d'autres activités économiques pour contribuer au bien-être social et promouvoir les valeurs éthiques¹⁷.

Elles utilisent plusieurs outils permanents ou ponctuels en termes financiers, de nature fiscale ou parafiscale, destinées à soutenir la production ou la diffusion ou un produit d'une entreprise.

Il ressort de cette partie que les entreprises culturelles jouent au sein des villes en développement un rôle prépondérant dans le rayonnement de ces territoires en suivant des logiques qui s'articulent autour d'une chaîne de valeurs à savoir : création- production- distribution - diffusion et enfin commercialisation. Ces divers facteurs interagissent suivant une stratégie et un plan méthodique qui participe à la connaissance des produits et biens culturels. Or la connaissance de ses biens et produits culturels ne peuvent qu'être perçue que par la « médiation culturelle qui est un ferment d'une bonne politique de la relation¹⁸»

« Longtemps, les villes, les départements et les régions doivent chercher les meilleurs moyens de mettre en œuvre des actions culturelles qui tiennent compte à la fois des exigences politiques des élus, mais aussi d'une stratégie plus diffuse de communication à long terme, où l'image de la ville s'appuie sur d'authentiques choix artistiques¹⁹ ».

La mise en œuvre des politiques culturelles donne une autre dimension à la ville dans un contexte national et international et elle implique les entreprises culturelles pour une meilleure compréhension de son effectivité par la population. Elle contribue à une meilleure organisation et à une meilleure condition territoriale. Ces objectifs sont divers en ce sens qu'elles participent à la sobriété dans l'utilisation des ressources pour une approche synthétique et non sectorielle c'est-à-dire « *l'aménagement des quartiers de villes et sa construction afin de mettre l'usager au cœur des dispositifs en faisant en sorte de l'ouvrir aux échanges²⁰* ». Elle permet aux citoyens de se croiser, de se déplacer, de se réunir, de se nourrir et enfin de s'éduquer.

« La tâche prioritaire de la politique culturelle est de réduire les inégalités d'accès à la haute culture, à la culture savante²¹ ». Elle propose donc des réflexions pour démocratiser la culture en l'amenant vers la population. C'est une stratégie qui pourrait permettre à la population de s'imprégner de son patrimoine et d'identifier celles qui assurent l'équilibre du territoire. *«²²En abordant donc le développement culturel des objets et des pratiques étrangers au domaine de la culture, nous entrons dans la définition de l'objet des politiques culturelles fondées sur la reconnaissance et la valorisation*

¹⁷ MIEGE, Bernard : Cours sur « Introduction à la socio-économie du secteur de la culture et du développement, Université Senghor, Alexandrie, 2017

¹⁸ SAEZ, Jean-Pierre : « la médiation culturelle : Ferment d'une politique de la relation » in revue des politiques culturelles N 51 Hiver 2018

¹⁹ DJIAN, Jean-Michel : la politique culturelle, France, 1997

²⁰ DEDOLIN, Jean : Cours sur les villes de demain, Université Senghor, Alexandrie, 2018

²¹ COULANGEON, Philippe : Sociologie des pratiques culturelles, France, 2017

²² COULANGEON, Philippe : Sociologie des pratiques culturelles, France, 2017

de la diversité des pratiques populaires». Suivant cette réflexion, les entreprises culturelles notamment celles du Cinéma et du Théâtre, du cirque et de marionnettes contribueraient à faire renaître les villes au travers des expressions artistiques (*spectacles vivants – cinéma- musique etc...*) et ceci ne pourrait être effectif que si les dirigeants des pays adoptent de bonnes stratégies culturelles.

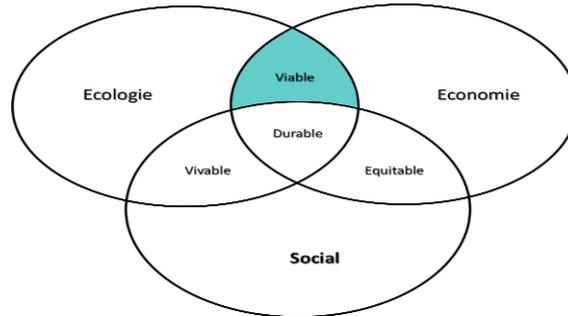


Figure 10 Schéma montrant l'entreprise culturelle au cœur des dynamiques

Source : DEDOLIN, Jean, La ville de l'urbanisme, Université Senghor, Alexandrie, 2019

2.1.3 L'entreprise culturelle pour une participation de la vie active de la population

Les artistes en tant que membres de la population constituent un maillon fort de la création. La population assiste aux activités culturelles des entreprises culturelles qui s'organisent dans leur localité à savoir les festivals de musique, de contes, du Jazz et autres. C'est elle qui participe activement aux programmes de mise en œuvre des politiques culturelles. Elle contribue à une vulgarisation du processus pour une mise en place d'un cadre réglementaire. La population est privilégiée dans ce processus de développement de sa localité et qui se repose sur la capacité à utiliser l'environnement technologique et industriel pour mobiliser la ressource humaine. « ²³*Cette mobilisation de la ressource humaine dépend en grande partie des orientations culturelles que cette société se donne aux travers des modalités de mise en œuvre qui font appel à l'expression, à l'initiative et à la création.* »

La population serait la base dans la mise en valeur de l'identité car d'elle, ressort la fonction de promotion des territoires. Celle-ci pourrait se traduire au Burkina-Faso par les festivals tels que : FESPACO²⁴, les Recréatras²⁵, au Bénin par exemple le FITHEB²⁶ et au Sénégal la Biennale de Dakar ²⁷et en côte d'Ivoire le MASA²⁸.

On pourrait quand même souligner de cette réflexion que la culture participe de plus en plus à une stratégie globale du développement qui allie administrations publiques et décideurs politiques et

²³ D'ALMEIDA, Francisco : Cours sur Culture et Développement, Université Senghor, Alexandrie 2018

²⁴ FESPACO est un festival panafricain de film de Ouagadougou qui prend en compte les films de l'espace francophone.

²⁵ « Les Recréatras » reste un festival de théâtre qui a connu la participation des compagnies de théâtre et de Danse.

²⁶ Le FITHEB est le festival de Théâtre du Benin qui regroupe plusieurs troupes et compagnies de théâtre. C'est un festival biennal.

²⁷ La Biennale de Dakar est un évènement qui regroupe les plasticiens des pays francophones.

²⁸ Le Marché des Arts et Spectacles d'Abidjan.

influence les orientations de l'économie locale par la promotion de la production locale et l'incitation des acteurs économiques.

La part de la population dans l'économie globale est très forte car elle enrichit la culture par son capital à travers des activités d'expressions culturelles et de transformations (*art plastiques, design, mode, artisanat d'art etc...*). Cette part pourrait être prise en compte dans le processus du développement des arts et la culture dans les territoires.

«De nombreuses villes ont aujourd'hui misé sur la culture pour asseoir une nouvelle orientation économique : le quartier des musées de Rotterdam, la Silicon Valley, le quartier de Soho à Londres, le quartier des spectacles à Montréal, etc. »²⁹.

2.1.4 Nécessaire structuration des entreprises culturelles pour la réduction de la pauvreté en vue du développement économique et social

Les industries culturelles et créatives participent à l'augmentation du pouvoir économique des pays à travers la création d'entreprises culturelles fortes. Ces entreprises sont un levier de croissance parce qu'elles sont une espèce d'emprise croissante de la logique économique au sein du secteur culturel. Elles ouvrent la voie à la formation des marchés qui impliqueraient des politiques de concentration des produits et biens culturels sur un territoire bien défini.

En France, en 2015, les marchés du livre, du cinéma, de la vidéo et de la musique enregistrée ont représenté *8.6 milliards d'euros* de chiffres d'affaires dont *30%* pour le livre, *12%* pour la vidéo, *12%* pour le cinéma, *35%* pour le jeu vidéo et *11%* pour la musique enregistrée³⁰.

Par ailleurs, les études réalisées au Mali et au Burkina-Faso sur les industries culturelles et créatives montrent que leur effet sur l'emploi est important. Il apparaît clairement que le secteur de la culture est un moteur de croissance si les Etats mettent en place un environnement qui est favorable à son développement. Ce secteur via les entreprises culturelles pourrait contribuer à la création de l'emploi et à la production de ressources générées par les artistes et les créateurs ainsi que par les exportations de biens et services culturels.³¹L'industrie de la musique génère deux cent millions de dollars et emploie douze mille personnes alors que l'artisanat d'art génère vingt millions de dollars et emploie trente-huit mille personnes. Au Mali une étude estimée à *76 milliards de FCFA* qui emploie *115 000* travailleurs représente dans le cas du pays près de *6%* de la population active employée. Pour l'Union Européenne elle représente *4.2% du PNB* et *7.060 millions d'emplois* avec *540 milliards d'euros* de chiffres d'affaires³². Ces différentes études pourraient permettre d'avoir un regard juste sur la valeur économique de la culture dans un pays. Les résultats ne devraient pas être négligeables car,

²⁹ Discours d'Aurélié Filippetti, Ministre de la Culture et de la Communication, prononcé lors de la remise du rapport de Steven Hearn sur « le développement de l'entrepreneuriat dans le secteur culturel en France », Mercredi 25 juin 2014, à la Gaîté lyrique, à Paris consulté le 27 Décembre 2018.

³⁰ BENHAMOU, Françoise : L'économie de la culture, France, 2017, Page 63

³¹ D'ALMEIDA, Francisco : Cours sur Culture et Développement, Université Senghor, Alexandrie 2018

³²CESAG : Creating Growth Measuring Cultural and Creativ market in the E.U, December 2014

permettent de constater de façon claire et nette la part de la culture dans l'économie globale et son employabilité de par son effet multiplicateur³³.

On comprend donc que la structuration des entreprises culturelles dans l'Espace UEMOA relèverait d'un accompagnement qui aboutirait à une amélioration de la chaîne des valeurs (Création-production- diffusion- commercialisation) au sein des entreprises culturelles. Celles-ci pourraient nécessiter une formation des acteurs et responsables de ces structures culturelles.

2.2 Economie de la culture et des entreprises culturelles au sein de l'Espace UEMOA : un processus embryonnaire

2.2.1 Etats de lieux des entreprises culturelles dans l'Espace UEMOA

La situation des entreprises culturelles au sein de l'Espace UEMOA révèle un tableau sombre et non synthétique des structures de la culture et des disparités mises à jour par le répertoire qui a pour but de doter le secteur de la culture d'outils d'information mais aussi de promotion des acteurs. C'est un travail de réflexion financé par la Commission Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) et la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) ainsi que l'Union Européenne (UE). Cette enquête nous a permis d'identifier de *186 entreprises culturelles* dans l'espace UEMOA qui se répartissent pour le Bénin (27), le Sénégal (38), le Burkina-Faso (39), le Togo (22) le Mali (13), le Niger (13) et la Guinée Conakry (09)³⁴. La plupart de ces structures sont concentrées au cinéma, dans l'audiovisuel, la communication, l'édition, la production phonographique et qui s'identifient sous un régime commercial. Ces statistiques appellent à une prise de conscience pour certains pays qui disposent d'un cadre de gestion de ses statistiques ou de prémices de cadre de gestion statistique ou d'aucun cadre (Source : Rapport final du premier atelier régional sur les statistiques culturelles dans l'Espace UEMOA). Dans ces pays l'économie des industries culturelles est basée sur la précarité et l'informel³⁵.

Tableau 1 PIB de la culture de certains pays

| Année d'estimation | Pays | Population | PIB (en US) | Part du secteur culturel/ PIB |
|--------------------|---------------|------------|----------------|-------------------------------|
| 2009 | Mali | 13 010 209 | 8 996 454 787 | 2.38 |
| 2009 | Sénégal | 12 534 228 | 12 821 994 882 | 4.56 |
| 2009 | Côte d'Ivoire | 21 075 010 | 23 304 174 092 | N D |
| 2009 | Bénin | 8 934 985 | 6 655 639 938 | N D |
| 2009 | Burkina-Faso | 15 756 927 | 8 140 859 746 | 3.4 |
| 2009 | Togo | 6 618 613 | 2 854 595 435 | N D |

Source : Banque Mondiale

³³ Il repose sur l'idée selon laquelle les achats de biens et services à une entreprise entraîneront de sa part d'autres achats à d'autres entreprises et ainsi de suite.

³⁴ Portail des PME / PMI au Burkina Faso : Publication d'un répertoire des organismes culturels des pays de l'Afrique de l'Ouest, Page 2, Mise en ligne le Lundi 10 Octobre 2010 au Burkina-Faso.

³⁵ Politique commune de développement culturel au sein de L'UEMOA, Page 38

2.2.2 *Le Programme de Développement Culturel de l'UEMOA : quelle prise en compte des entreprises culturelles*

Ce Programme établi sur la période 2014-2020 comprend des axes majeurs et place la culture au centre du processus de développement durable. Il est l'aboutissement de la longue maturation d'un processus qui vise à terme à inclure la culture dans les politiques sectorielles existantes de l'Union afin de favoriser et d'accélérer le processus d'intégration, de développement économique et social durable engagés dans l'espace Communautaire. Il constitue une tentative pour contribuer à l'émergence d'une économie régionale de la culture.

Il vise aussi à impulser des actions structurantes pour un ancrage de la culture dans les sphères de la vie publique tant au niveau du pouvoir central que dans les collectivités décentralisées pour permettre aux acteurs culturels d'avoir une aire de créativité où les expressions culturelles seront promues et partagées dans un environnement économiques et social dynamique. Cette créativité a besoin d'un marché de la culture organisé et bien structuré. Pour cela, il est nécessaire qu'il y ait une vitalité des industries créatives.

Ainsi, le programme participe à la promotion et à la circulation des œuvres artistiques pour l'enracinement et le développement d'un entrepreneuriat culturel régional actif et pour l'éclosion des entreprises culturelles compétitives, pourvoyeuses d'emplois et génératrices de revenus. Cela implique un accès aux mécanismes de financement au niveau régional et international et d'avoir accès au mécénat et au sponsoring.

Ce programme novateur dépend du Fonds Régional d'aide à la culture qui a été adopté le *18 Juillet 2014* avec un budget prévisionnel de *quarante et un milliard de FCFA* pour la période 2014-2020. Il se décline suivant quatre axes stratégiques qui visent à développer un marché régional unifié des biens et services culturels ; à consolider une chaîne de métiers novatrice et cohérente ; à faciliter l'accès des acteurs culturels aux financements et à renforcer la disponibilité et l'accessibilité de l'information régionale pour la culture.

Ces axes visent à diversifier et à rendre productif le marché régional des biens et services culturels. Ils favorisent la labellisation et la promotion des biens et services culturels dans la sous-région et à l'international pour améliorer la circulation des acteurs, des biens et services culturels afin de les rendre plus compétitives, pourvoyeuses et génératrices de revenus pour les entreprises culturelles.

La prise en compte des entreprises culturelles par ce programme s'appuie sur la mise en place d'un dispositif de partage et de mutualisation des ressources, d'expériences, de compétences et productions culturelles.

Ce Programme a été validé lors d'un atelier régional sur l'état des lieux des entreprises culturelles pour une mise en œuvre des mesures et actions de renforcement de la compétitivité et de l'innovation des entreprises culturelles.

Par ailleurs, Il met en lumière la nécessité d'avoir des entreprises culturelles fortes qui participent à l'économie de leur pays et contribuent à la réduction de la pauvreté en créant des emplois et des revenus pour les artistes et opérateurs culturels.

La période 2015-2020 est celle de la prise de conscience pour les entreprises culturelles de l'espace UEMOA afin qu'elles puissent être formées sur les outils de gestion et de management. Il est donc clair que ce programme est un outil stratégique de développement des entreprises culturelles mais aussi de production de richesses et d'emploi.

2.2.3 Statut juridico-économique des entreprises culturelles³⁶

Suivant la nomenclature des sociétés régies par l'Acte Uniforme du 17 avril 1997 relatif au droit des Sociétés Commerciales et du Groupement d'Intérêt Economique (AUSCGIE) et de l'Organisation pour l'harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA), on distingue :

- La société commerciale ;
- Les sociétés coopératives ;
- Les Groupements d'Intérêt Economique (GIE).

L'entreprise commerciale est créée par deux ou plusieurs personnes qui conviennent par un contrat, d'affecter à une activité des biens en numéraire ou en nature, dans le but de partager le bénéfice ou de profiter de l'économie qui pourra en résulter.

Les entreprises coopératives sont un regroupement autonome de personnes volontairement réunis pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques sociaux et culturels communs, au moyen d'une entreprise dont la propriété et la gestion sont collectives et où le pouvoir est exercé démocratiquement et selon les principes coopératifs.

Les Groupements d'Intérêt Economique ont pour but de mettre en œuvre pour une durée déterminée, tous les moyens propres ou à faciliter, où à développer l'activité économique de ses membres, à améliorer ou à accroître les résultats de cette activité.

On pourrait donc distinguer des Sociétés à Responsabilité Limitée (SARL) qui compte deux propriétaires appelés associés et qui a une responsabilité des propriétaires illimitée conjointe solidaire avec comme valeur nominale des parts sociales qui ne peut être inférieure à cinq mille (5000 FCFA). La Société Anonyme (SA) comporte plusieurs propriétaires appelés actionnaires et la responsabilité des propriétaires est limitée au paiement du prix de leurs actions.

2.2.4 Nouvelles dynamiques réglementaires des entreprises culturelles de l'espace UEMOA

La dynamique réglementaire est définie par chaque pays selon un cadre législatif inscrit dans la constitution du pays. Et c'est l'Assemblée Nationale qui statue sur les réglementations en vigueur.

³⁶ EHE, Victor : Cours sur « L'opérateur Culturel privé face aux institutions financières », Université de Alexandrie, Alexandrie, Pg 50

3 Cadre théorique et conceptuel

3.1 Définitions préalables

3.1.1 *La notion de viabilité et fiabilité des initiatives entrepreneuriales*

Les deux notions de viabilité et de fiabilité déterminent la valeur d'un projet.

La viabilité s'accorde à la massification et la fiabilité à la confiance. La viabilité d'un projet est définie par l'adhésion d'un nombre croissant de parties prenantes (partenaires, employés, clients) et, qui marque une dynamique sociale au sein de la communauté. Un projet viable est une ambition, une idée, validée si possible par une étude de marché et un plan solide pour mettre celui-ci en vigueur.

« Projet Viable= Opportunité+ Engagement de parties prenantes³⁷ »

Mais la fiabilité nous renvoie à la confiance que les partenaires ont dans la structure. Et elle passe par l'existence d'un réseau de partenaires pour les entreprises culturelles susceptibles de renouveler en permanence des projets, de tisser des relations afin de renforcer leur compétitivité.

3.1.2 *Le secteur informel et son impact sur les entreprises culturelles : la question de la piraterie*

C'est une économie qui a un rôle majeur dans la dynamique des économies africaines. Elle ne se limite pas à la piraterie qui en est une conséquence. « Elle s'est développée pendant des années dans les filières du Cinéma (audiovisuelle)³⁸ ».

Au sein de l'Espace UEMOA, le secteur informel se caractérise par: une taille moyenne d'1.5 personne par établissement. Il est massivement composé de micro-unités et d'auto-emploi. Sa dynamique relève plus d'une logique de création-génération d'activités que d'une véritable dynamique d'entreprise. « *Suivant le type, la taille de l'entreprise ou la nature de la manifestation, il existe des patentes annuelles, des taxes municipales mensuelles sur les lieux de travail, des taux journaliers sur les cantines et étalages de marchés auxquels sont assujetties les entreprises du secteur informel, ainsi que des taxes à la carte sur les spectacles et les diverses manifestations récréatives.*³⁹ ». Ce secteur se caractérise par une grande précarité des conditions de travail avec des emplois non rémunérés et une absence de protection sociale.

Le secteur informel se caractérise par une faible proportion de capital dans le processus de production ainsi qu'un sous-investissement chronique. Il est avant tout tourné vers les secteurs de circulation et du commerce. Les ménages constituent un débouché pour la production informelle. C'est un secteur

³⁷Ilberzahn, Philippes in« Qu'est-ce qu'un projet entrepreneurial », <https://e2cbusiness.blogspot.com/2018/01/quest-ce-quun-projet-entrepreneurial.htm> janvier 2018

³⁸MEINE PETER, Van Djuki : le secteur informel de Dakar, Paris, 1986

³⁹SOW, Huchard: Les entreprises culturelles au Sénégal : Etudes sectorielles (Musique, phonogrammes, spectacles vivant et radio). Séminaire de formation des cadres des banques et analyse économique et financière de projets culturels 2003, Lomé, 17-20 novembre.

qui exerce ses activités en dehors des régulations publiques, qui en général ne dépend pas de sa volonté mais de l'inadaptation des procédures en vigueur (les règles et lois en vigueur).

«Les différentes études ont prouvé que le nombre important d'unités de production Informelles(UPI) seraient prêtes à s'enregistrer et même à payer des impôts, pour peu qu'un contrat clair soit passé avec les autorités dans le cadre d'une administration de proximité afin que les impôts collectés servent réellement⁴⁰ ».

Ainsi une partie des activités économiques de ces entreprises échappe à la comptabilité nationale et au recueil de données économiques officielles. C'est ce qu'explique Ousmane Sow Huchard, *« si certaines entreprises du secteur informel sont pratiquement dans l'illégalité, la plupart d'entre elles sont conformes à la loi laissant place à la piraterie qui est une véritable gangrène du marché de production culturelle⁴¹ »*. La piraterie est le facteur qui casse l'économie des entreprises culturelles car elle occupe d'une part importante dans la distribution des produits culturels.

La piraterie est un système organisé de ventes de copies multiples illicites effectuée à grande échelle⁴² et qui ne contribue pas à l'éclosion de l'économie nationale. Ses produits représentent 20% du marché mondial de CD.⁴³Au Mali, les producteurs et les sociétés d'éditions estiment que 09 cassettes sur 10 sont contrefaites⁴⁴.Malgré le travail de l'Etat à se doter du Bureau des droits d'auteurs le phénomène persiste. Il revient donc aux entreprises culturelles de prendre conscience de ces faits et d'éduquer la population sur les conséquences de la piraterie qui tue la création et ne produit pas de richesses pour l'économie nationale.

3.1.3 La notion d'entreprise culturelle

Une entreprise culturelle est une unité de production et de commercialisation de biens et services culturelles ayant une valeur marchande.

Les entreprises culturelles sont dans la recherche perpétuelle de la créativité qui leur permet de renouveler les produits culturels tout en insérant de nouveaux apports techniques ou technologiques donnant aux produits une double configuration à savoir la confiance et la massification. Les filières de l'audio-visuel, du spectacle vivant, du cinéma et de la musique opèrent selon une chaîne de valeurs : création-production- distribution.

Elles obéissent suivant une logique pour maximiser le profit. Les entreprises culturelles peuvent avoir différents statuts juridiques comme ceux de l'entreprise individuelle, de la société à responsabilité limitée (SARL) du Groupement d'intérêt économique(GIE), ou de l'association. Ces entreprises peuvent être publiques ou privées.

⁴⁰ UEMOA : le secteur culturel dans les principales agglomérations de sept états membres de l'UEMOA : Performances, Insertion, Perspectives, consulté le 27-12-2018

⁴¹ SOURA, Yaya : le financement public des entreprises culturelles au Burkina-Faso : contribution pour une mise en place d'une agence nationale de développement des industries culturelles et créatives (ADICC), Mémoire Développement soutenu à l'Université Senghor d'Alexandrie, Alexandrie, 2013-2015, Pg 28

⁴² UEMOA : Programme de développement culturel, pg 36

⁴³idem

⁴⁴idem

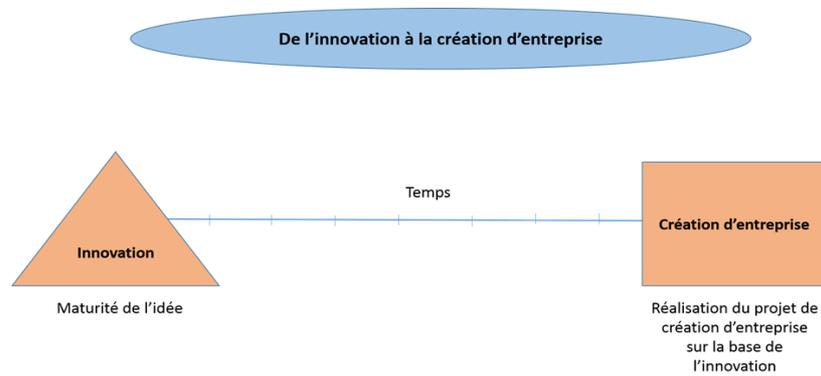


Figure 11 Relation directe entre la création d'entreprise et l'innovation

Source : Victor EHE, l'opérateur culturel privé face aux institutions financières, Université Senghor, Alexandrie, 2019

3.1.4 L'entrepreneuriat culturel et l'innovation

« Les entrepreneurs sont représentés comme des personnalités dotées d'une stature presque héroïque et sont considérés sans référence aux contextes politiques, sociaux ou culturels dans lesquels ils se situent. Leurs talents et efforts personnels pouvant s'exercer sans contrainte dans un système nouvellement allégé du dirigisme passé⁴⁵. Cette définition nous amène à réfléchir sur l'entrepreneuriat dans le secteur culturel.

Il faut reconnaître à Davel Lefèvre et G. Tremblay la notion d'entrepreneuriat dans le secteur de la culture. Cette notion est née il y a longtemps et a une visée de production créative et une viabilité commerciale. Pour Steven Hearn, « la France, pionnière pour la densité territoriale de ses équipements et acteurs culturels, pourrait être un laboratoire propice à l'épanouissement de l'entrepreneuriat culturel⁴⁶ ». Il justifie sa réflexion par les différentes études en France sur l'économie de la culture qui s'accroît d'année en année. Et Klamer (2011) fait « remarquer que le personnage de l'entrepreneur culturel, est apparu dans la littérature, il y a une vingtaine d'années sans qu'on ne lui prête guère d'attention au début⁴⁷ ».

L'entrepreneuriat culturel implique une connaissance des valeurs culturelles et éthiques qui part de la création à la distribution des biens et services culturels en passant par la connaissance du marché. Et on pourrait le définir autour de quatre paradigmes complémentaires (Verstraete et Fayolle, 2005) « : la création d'une organisation (quelque que soit son statut juridique), l'exploitation d'une opportunité d'affaires, la création de valeur et l'innovation⁴⁸ ».

⁴⁵ ELLIS, S. et FAURE, A. : Entreprises et entrepreneurs africains, France, Page 21-22

⁴⁶<https://www.lesinrocks.com/2014/07/15/actualite/les-entrepreneurs-culturels-au-rapport-11515023/>

⁴⁷ Agence des Arts du Spectacle Provence-Alpes-Côte d'Azur : « L'entrepreneur culturel : un entrepreneur comme les autres ? in Document réalisé pour Arcade par les journées de l'entrepreneuriat culturel et créatif, Avril 2015, Page 3

⁴⁸ Agence des Arts du Spectacle Provence-Alpes-Côte d'Azur : « L'entrepreneur culturel : un entrepreneur comme les autres ? in Document réalisé pour Arcade par les journées de l'entrepreneuriat culturel et créatif, Avril 2015, page 4

Les entrepreneurs culturels font du secteur de la culture un secteur basé sur la créativité en pleine mutation qui appelle à une offre culturelle liée aux nouvelles tendances de consommation⁴⁹. Ils sont donc des catalyseurs du secteur et impriment une dynamique remarquable au secteur de la culture. Par son impact sur l'économie de la culture en France, la notion entrepreneuriale a donné naissance à un système qui révolutionne le secteur de la culture. Ainsi, Jacques Chabillard a affirmé à propos du *Festival d'Avignon* en 2015 que l'entrepreneuriat est la dimension d'un projet commun, d'une dynamique collective qui se solde par la passion.

« Autrement dit, un entrepreneur culturel est le fondateur d'une personne morale immatriculée au registre du commerce et des sociétés (RCS) qui commercialise un produit ou service culturel, dont il est ou non à l'initiative »⁵⁰. Il s'insère donc dans des logiques de la rentabilité, de la croissance et le profit. C'est lui, qui utilise son intelligence et ses forces mentales pour créer une innovation sur un produit dans le seul but de faire du profit.

L'innovation qu'il crée peut concerner le contenu, le produit ou service, l'usage, le mode d'organisation, le processus de création ou de distribution et même les schémas de pensée. L'entrepreneuriat dans le secteur culturel est donc d'abord statutaire, avant de se définir par domaine et par filière (*musique, spectacle vivant*) ou par seule posture entrepreneuriale. Et l'innovation permet de faire avancer la culture et le monde de l'entreprise. Elle devient alors un processus qui fait adopter une nouveauté à une société nouvelle afin de changer son état d'âme pour que le produit mis sur le marché soit un outil nouveau de création de valeur ajoutée.

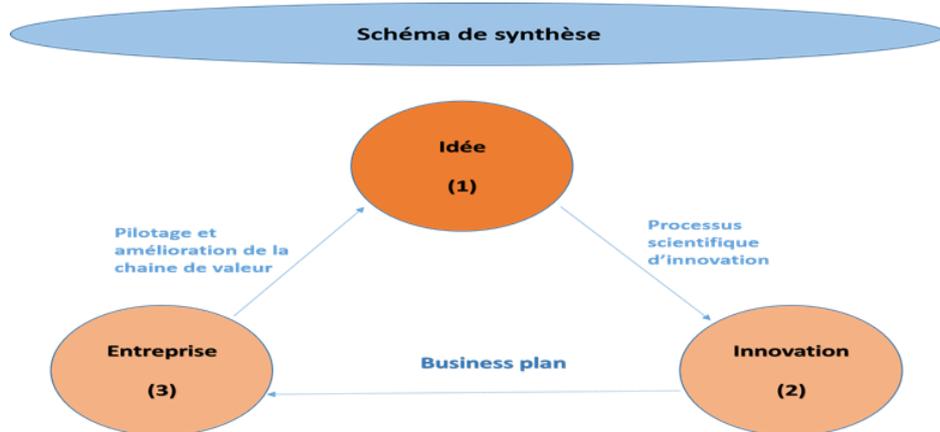


Figure 12 Synthèse qui retrace dans la création d'entreprise

Source : EHE, Victor, *l'opérateur culturel privé face aux institutions financières*, Université Senghor, Alexandrie, 2019

⁴⁹ HEARN, Steven : Rapport à la ministre de la culture et de la communication et au ministre de l'économie, du redressement productif et du numérique sur le développement de l'entrepreneuriat dans le secteur culturel en France, Juin 2014, Page 11

⁵⁰ HEARN, Steven : Rapport à la ministre de la culture et de la communication et au ministre de l'économie, du redressement productif et du numérique sur le développement de l'entrepreneuriat dans le secteur culturel en France, Juin 2014, Pg 5

3.2 Revue de littérature

3.2.1 La soutenabilité des entreprises culturelles : un enjeu pour le développement des territoires

Plusieurs auteurs ont donné leur point de vue sur la culture et son importance dans les collectivités territoriales.

En effet, l'économie de la culture est abordée dans le champ plus restreint du développement local et concerne sa prise en compte dans les programmes de développement des territoires. Les territoires constituent un noyau central où se développe l'expression artistique et culturelle.

Le développement des territoires peut prendre appui sur des propositions culturelles. Or les entreprises culturelles sont un ferment et une ouverture pour faire valoriser les pratiques artistiques à travers les offres qui répondent à la demande de la population. Elles doivent, en outre mettre leurs contributions artistiques et culturelles pour la création de richesses sur ces territoires. Et prenant en compte, la part des collectivités territoriales dans l'accompagnement de ce processus, les entreprises culturelles vont agir sur ces dernières pour soutenir les diverses initiatives et ceci « dépend de leur capacité à surmonter les risques liés à ses activités.⁵¹

« Ainsi les effets attendus de la culture sur un territoire seraient à la fois d'aider à l'intégration sociale des membres d'une communauté pour favoriser la création de nouveaux projets et de nouvelles activités, soit une finalité plus sociale qu'économique. Ce sont des effets qui participent à l'attractivité et la mise en place d'une synergie et d'une dynamique dans les territoires⁵²».

Cette attractivité des territoires résulte des activités culturelles spécifiques qui y sont organisées comme les festivals, les pièces de théâtre et aussi le tourisme. Les artistes et les architectes sont des porteurs de cette attractivité et constituent la base d'une économie durable, qui elle ne peut être effective sans la mise en place d'une politique culturelle basé sur la démocratie culturelle⁵³.

Alors que les réflexions sur la soutenabilité des entreprises culturelles sont liées au territoire et à leur valorisation, la soutenabilité demeure un facteur d'analyse des pratiques culturelles dans les espaces culturelles. C'est ce que nous montre Marshall lorsqu'il définit l'économie des espaces par la force et le pouvoir économique au sein des entreprises. Pour lui, « *en se concentrant dans certains espaces, les entreprises bénéficiaient à la fois d'économies externes et d'économies internes. Les premières (économie) viennent du développement général du secteur industriel auquel elles appartiennent, les secondes de la manière dont elles s'organisent. Lorsque de nouvelles petites entreprises se concentrent dans des espaces de ce type, elles bénéficient des échanges libres d'idées et d'informations, de la reconnaissance rapide des innovations requises en équipements ou en organisation, du développement*

⁵¹GREFFE, Xavier et SIMONNET véronique « Les entreprises culturelles sont-elles soutenables » in revue d'économie politique 2010/1 Vol.120/pages 61-67

⁵² PFLIEGER, Sylvie « La culture : de la diffusion d'un modèle élitiste au levier d'un développement soutenable » in Université Paris Descartes, GEPECS Pg 7

⁵³ La démocratisation culturelle est l'ouverture de la culture vers le grand public et cette notion a été inventée par André Malraux

*des services annexes ou intermédiaires et de la création d'un marché local du travail qualifié*⁵⁴ ». Ce marché va donc se définir par une économie du marché qui implique une loi.

3.2.2 *Le statut de l'entrepreneuriat artistique et culturel : Une question d'économie politique.*

La créativité trouve sa traduction socio-politique dans le concept de démocratie culturelle qui s'oppose à la démocratisation culturelle. La démocratisation de la culture implique l'accessibilité de la culture au public et elle repose sur une conception universaliste de la culture.

En effet, la notion de démocratie culturelle est un élément fondateur de la politique culturelle. Elle ouvre le champ à l'artiste mais aussi elle permet aux populations de disposer de la culture comme bon lui semble.

Le statut de l'entrepreneuriat artistique et culturel soulève deux interrogations sur la légitimité d'un financement public et la reconnaissance fiscale. Dans le cas de légitimité de l'intervention de l'Etat au regard de l'efficacité économique Samuelson définit les biens collectifs purs à partir de deux propriétés qui se déclinent ainsi :

- la non rivalité qui se traduit par la consommation d'un bien par un individu ne diminue pas la quantité disponible pour les autres ;
- la non exclusion ou il est impossible d'interdire à un individu l'usage du bien considéré.

En effet, celles-ci fait intervenir la notion d'externalité positive de la culture qui est une théorie économique se basant sur l'intervention publique par difficulté de l'entrepreneur à obtenir une rémunération de la part des bénéficiaires. Elle traduit les retombées économiques pour les commerces situés à proximité d'un établissement culturel, effet d'animation locale, d'élévation du niveau culturel de la population et de la valorisation de la ville. C'est une démarche qui peut profiter ou non à la population. Dans le cas où elle ne profite pas à la population Marc Bénard parle de « concernement étatique ». Par contre Sagot-Duvauroux et J. Farchy proposent plutôt le terme de production jointe de notoriété dans le cas où les externalités sont directement facturées aux collectivités. Ces réflexions participent donc au succès du produit culturel. Marie-Christine BUREAU ira donc loin avec l'économiste américain Machlup pour considérer la culture comme un investissement à échelle macro-économique. Elle propose d'autres notions à savoir les demandes d'option et les rendements intergénérationnels de la culture qui se traduisent par les défaillances du marché et la fatalité des coûts dans le spectacle vivant qui elle, est fondée sur une analyse macro-économique de long terme des coûts relatifs dans différents secteurs. La *loi de Baumol* établit cette fatalité au travers d'un déficit croissant dans le spectacle vivant.

⁵⁴ GREFFE, Xavier et SIMONNET véronique « Les entreprises culturelles sont-elles soutenables » *in revue d'économie politique* 2010/1 Vol.120/pages 61-67

3.2.3 *Approches théoriques de l'économie des industries et programmes culturels*

L'économie du marché permet de réguler l'offre et la demande. Ce marché est le lieu d'échanges du produit et du contenu culturel. Plusieurs auteurs ont travaillé sur les théories économiques des industries culturelles.

La *théorie de Gossen* est une loi de l'utilité marginale décroissante. C'est une des grandes lois néo-classiques. Pour Gossen on ne s'intéresse pas tant à la quantité qu'à l'utilité globale. Et, « *au fur et à mesure qu'un bien est consommé, la satisfaction diminue* ». C'est le cas par exemple, du verre d'eau qui, lorsqu'on a soif permet de nous altérer. Cette notion d'utilité marginale est contredite par Alfred Marshall pour qui, le bien culturel ne respecte pas la loi de l'utilité marginal. Selon lui, « *plus on écoute de la musique, plus le goût de celle-ci augmente* ».

Un nouveau courant entre dans les années trente. C'est le courant keynésien. La loi va aider l'état à réguler l'économie. Pour lui, c'est à l'Etat d'intervenir pour faire face à la défaillance des marchés via le budget et les dépenses publics. Keynes considère que « *l'économie est composée de deux types d'agents, les entreprises et les ménages. Les entreprises sont les seules à produire et à investir, les ménages sont les seuls à consommer. Cette spécialisation implique que les entreprises doivent contribuer aux ménages une part du revenu qu'elles tirent de la production*⁵⁵. » A cela s'ajoute la réflexion de Schumpeter pour qui la créativité artistique est le fondement de l'innovation. Il parlera plus de développement que de croissance. La création est le passage d'une norme à une autre norme et la créativité artistique participe à ce passage. La théorie de Schumpeter est le début d'une prise en compte du rôle de la culture dans l'économie.

En 1960, des auteurs se sont intéressés à la production du spectacle vivant et sa contribution dans l'économie globale. Cette réflexion a accordé une place de choix au binôme BOWEL et BOWEN pour qui l'Etat doit trouver une autre source de financement qui est la philanthropie. En France par exemple les acteurs du secteur de la culture se sont appuyés sur la *loi de BOWEL* pour justifier l'aide publique au secteur culturel.

Pour Dominique Sagot-DUVAUROUX l'économie de la culture s'est développée après plusieurs synthèses d'auteurs tels que Throsby, 1994 ; Benghozi et Sagot-Duvauroux, 1994 ; Benhamou, 1996. Son travail privilégie deux angles d'approches : celle de l'économie industrielle et celle de l'économie publique.

3.2.4 *Les industries culturelles et créatives face à l'ordre de l'information et de la communication*

« *Les industries culturelles et industries créatives entretiennent toujours des confusions à cause de la notion de créativité qui amène les différents experts à vouloir fusionner dans le même plan ces deux types d'industries dans un vaste ensemble indistinct, où à l'évidence la créativité prend le pas sur le travail et la création artistique, ainsi que sur le travail journalistique* »⁵⁶. Et pour Bernard MIEGE « *on*

⁵⁵ MALBERBE, Francis : « La Théorie keynésienne simplifié » comptanat.fr/général/keynes1.pdf, Pg 6

⁵⁶ Bouquillon P., Miège B, Moeglin P., « Industries du contenu et industries de la communication. Contribution à une déconstruction de la notion de créativité », *Les Enjeux de l'Information et de la Communication*, n°16/3B, 2015, p. 17 à 26, (consulté le 16 novembre 2018), [en ligne] URL : <http://lesenjeux.u-grenoble3.fr/2015-supplementB/01-Bouquillon-Miege-Moeglin/index.html>

*peut trouver des explications à ces carences*⁵⁷. » Françoise BENHAMOU dans sa réflexion sur l'industrie créative dira « Les industries créatives sont pour le meilleur et pour le pire ⁵⁸ ». Elles montrent l'importance de la culture et son rayonnement sur le reste de l'économie. Elles affaiblissent le concept d'exception culturelle, d'originalité de la culture et qui se justifie par l'aide publique.

Mais la notion d'industrie culturelle tire ses racines des travaux de deux filiations. La première est de Théodore Adorno et Max Horkheimer qui ont créé l'Ecole de Francfort. Selon cette école « *l'idée centrale, maintes fois développée par Adorno, est celle de l'Entkünstung de l'Art, celui-ci se dégradant et perdant son caractère propre (l'aura qui normalement doit émaner de lui, pour reprendre le terme employé par Walter Benjamin), en raison même de sa mise sur le marché et de la recherche par le consommateur d'une utilité, qui serait source de bonheur ou déboucherait sur une appropriation*⁵⁹ ». Celle-ci renvoie à la théorie critique et qui se définit par : « On reproduit, constate-t-il, de plus en plus d'œuvres d'art qui ont été faites justement pour être reproduites ».

Cette théorie, comme le souligne Bernard MIEGE appelle le public à ne plus séparer la critique de la jouissance. Adorno et Horkheimer sont tenus pour les pères de ce qu'il est convenu assez unanimement aujourd'hui de qualifier comme la théorie de l'industrie culturelle. Leur critique a été largement entendue en mai-juin 1968 (où elle complétait et parfois se confondait avec celle portant sur la marchandise culturelle, développée par le mouvement situationniste), et elle continue à l'être à l'occasion des mouvements sociaux et politique mettant en jeu la culture. Ils ont exercé une influence sur la question des industries culturelles et ont développé leur théorie à la faveur d'un texte de Walter Benjamin (1936, l'œuvre d'art à l'ère de la reproductibilité).

Pour Benjamin, les techniques de reproduction ont la capacité de s'appliquer à toutes les œuvres d'art, en ébranlant la tradition et en atteignant leur aura. Mais, au-delà de l'Ecole de Francfort, Benjamin ne traite pas uniquement de l'industrie culturelle, il fournit les clés d'une approche argumentée avec sa proposition centrale autour du thème de la reproductibilité.

La deuxième filiation est celle de l'économie politique de la communication avec A. Mattelart, Garnham, G. Tremblay, Moeglin, Bustamante, Bernard MIEGE. Elle va au-delà de l'Ecole de Francfort en s'appuyant sur la notion de reproductibilité au sein des entreprises culturelles.

Outre le caractère reproductible des industries culturelles (Walter Benjamin.), on en déduit quatre autres notamment :

- Le caractère incertain des valeurs d'usages générées par les produits qui ont une tendance à une généralisation de la sous-traitance qualifiée vers des viviers d'artistes ou d'intellectuels prêts à s'employer et qui se caractérise par le star-system ;
- Le recours aux travailleurs artistiques et intellectuels pour la conception des produits et qui s'opère selon des modalités largement artisanales impliquant au non-salariat (un trait archaïque), l'importance de la gestion des droits d'auteurs et le déplacement du droit d'auteur au copyright et enfin la question du travail culturel qui est au cœur des industries culturelles ;

⁵⁷MIEGE, Bernard : Les industries culturelles et créatives face à l'ordre de l'information et de la communication, Presse Universitaire de Grenoble, Janvier 2017, Page 13.

⁵⁸ BENHAMOU, Françoise : « La Matinale » 27 Janvier 2014, Youtube.be/reZ1XtjFTTQ

⁵⁹ MIEGE, Bernard : Les industries culturelles et créatives face à l'ordre de l'information et de la communication, Presse Universitaire de Grenoble, Janvier 2017, Page 15.

- Deux modèles fondamentaux (éditorial et flot) qui sont au principe de l'exploitation des marchandises culturelles industrialisées ; et enfin
- une internationalisation modérée, respectant partiellement les cultures nationales ainsi que les intérêts des firmes organisées à partir d'elles⁶⁰.

C'est un système qui s'articule autour d'une chaîne de valeurs où la création demeure présente dans le processus de la production.

Les industries créatives se caractérisent par un balancement entre l'économie créative des activités ou filières bien identifiées et les recours aux techniques de management et de la gestion des marques.

Au sein des industries créatives nous avons l'industrie de la mode, l'industrie du luxe, le design et l'artisanat d'art, l'architecture, le patrimoine monumental, les arts plastiques, les arts du spectacle, les jeux ludo-éducatifs, les services informatiques, le tourisme culturel et les expressions créatives (UNESCO 2000). Elles sont au cœur de l'économie créative et se situent entre les arts, la culture, la technologie et les affaires. Or « l'économie créative est apparue en 2001, dans l'ouvrage de John HOWKINS, "the Creativ Economy" : How People Make Money from Ideas. Cette notion s'inscrit au sein d'une évolution globale vers la société de l'information et de la connaissance (Tremblay, 2010)⁶¹ ».

Les deux formes d'industries ont des similitudes relatives à l'intervention des artistes dans la conception du produit et la reproduction manuelle des produits, surtout dans les biens semi-reproductibles et les biens créatifs pour un encouragement contemporain à la créativité et l'appel au travail collaboratif.

Les différences entre industries culturelles et industries créatives se traduisent par la distinction entre le droit d'auteur et le copyright ainsi que le non appui ou l'appui sur un patrimoine et surtout le *star system* pour les créateurs concepteurs qui entraînent des mutations financières et économiques⁶².

⁶⁰ MIEGE, Bernard : Cours « Introduction à la socio-économie du secteur de la culture et du développement », Université Senghor, Alexandrie 2018.

⁶¹ Agence des Arts du Spectacle Provence-Alpes-Côte d'Azur : « L'entrepreneur culturel : un entrepreneur comme les autres ? in Document réalisé pour Arcade par les journées de l'entrepreneuriat culturel et créatif, Avril 2015, pg 2

⁶² Idem

Caractères généraux des modèles à l'œuvre dans la production et la consommation de la culture et de l'information industrialisées

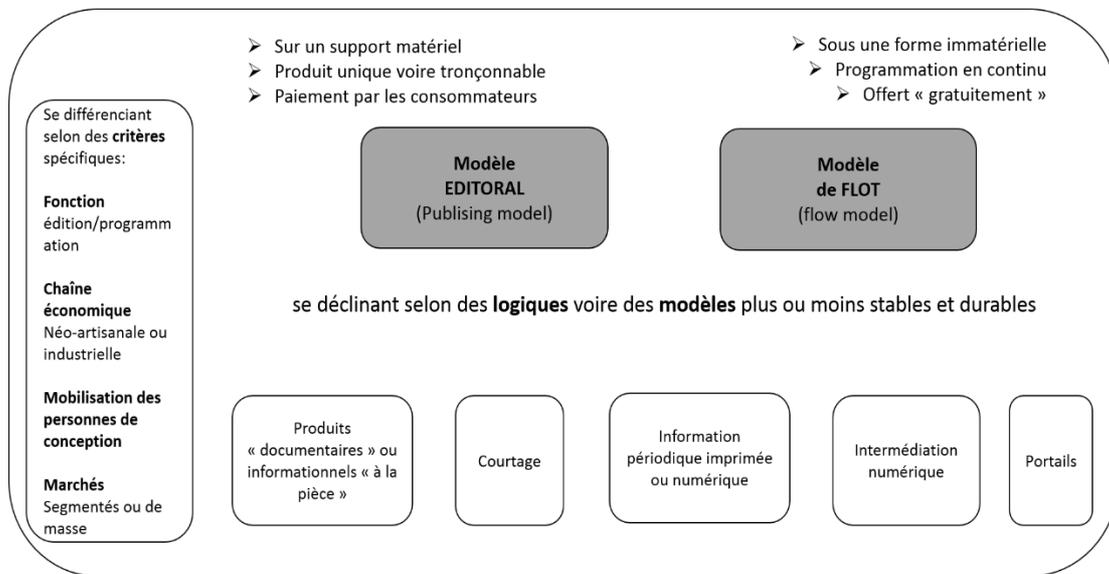


Figure 13 Caractères généraux des modèles à l'œuvre dans la production et la consommation de la culture et de l'information industrialisées

Source : MIEGE, Bernard, 2018, les industries culturelles et créatives face à l'ordre de l'information et de la communication, Presses Universitaires de Grenoble, Paris, Annexes, Page 190.

4 Cadre méthodologique et résultats de la recherche

Ce cadre se décline en deux grands niveaux. Un premier niveau qui se distingue par la méthodologie de la recherche c'est-à-dire le processus de recherche de l'information appropriée au sujet de réflexion en passant par les éléments reçus de l'enquête ainsi que les entretiens individuels. C'est un premier niveau qui a conduit à faire un stage professionnel à « Culture et Développement », une structure très compétente dans les recherches de financement et qui participe à la structuration des entreprises culturelles des pays du Sud.

Le deuxième niveau est la production des résultats de recherche qui se traduit par l'observation directe, l'analyse des données, l'apport de stage sans oublier les limites de la recherche.

4.1 Méthodologie de la recherche

Les réflexions sur la viabilité et la fiabilité des initiatives entrepreneuriales au sein des entreprises culturelles méritent une recherche très ardue. Pour comprendre ces deux notions, nous avons opté pour trois types d'approches : la recherche documentaire - l'enquête de terrain- le stage professionnel.

La recherche documentaire nous a permis de clarifier les concepts utiles pour notre sujet en partant des théories, discussions et les approches nécessaires dans la prise en compte des entreprises culturelles pour le développement. Elle a été complétée par un stage professionnel effectué en France-Grenoble au sein de l'Association *Culture et Développement*.

Cette mise en situation professionnelle avait pour objectif de comprendre les outils pour renforcer nos capacités professionnelles mais aussi pour capitaliser des acquis pour la rédaction de notre mémoire ainsi que le projet professionnel.

Les travaux et ateliers effectués lors du stage professionnel ont amené les responsables de *Culture et Développement* à nous proposer un travail d'enquête dans la région des Hauts Bassins au Burkina-Faso pour identifier les difficultés et les besoins des associations et entreprises culturelles. Ce travail d'enquête s'inscrit dans un Programme intitulé "*Transfo*" que « *Culture et Développement* » développe avec le Conseil Régional des Hauts Bassins.

4.1.1 La recherche documentaire

C'est l'étape la plus difficile de la rédaction du mémoire professionnel. Elle ouvre les voies sur les revues scientifiques qui sont en lien étroit avec notre sujet de réflexion et nous amène à mieux poser la problématique. Nous avons effectué des recherches dans les bibliothèques de l'Université Senghor, de l'institut Français de Cotonou, de Culture et Développement à Grenoble ainsi que des recherches sur internet.

Tenant compte de la nature et de la spécificité de notre sujet de réflexion qui concerne l'espace UEMOA, nous avons consulté les documents qui renseignent sur le développement des pratiques culturelles. Nous avons eu comme document, le Programme de Développement Culturel de l'UEMOA⁶³

⁶³ UEMOA, Programme de Développement Culturel, Ouagadougou, 18 Juillet 2013

(2013-2020) qui prend en compte les entreprises culturelles et donne des statistiques relatives sur le poids des industries culturelles et créatives ainsi que les documents relatifs aux entreprises culturelles.

Ensuite, nous avons élaboré une revue documentaire à la fin de notre stage professionnel qui prend en compte les approches théoriques développées sur les industries culturelles et créatives en nous référant aux travaux des auteurs tels que Adorno Horkheimer, Baumol et Bowen, Françoise Benhamou, Ménard Marc, Bernard Miège, Tremblay Gaétan, et aussi sur les sources de financement des entreprises culturelles.

Enfin la recherche sur internet nous a permis d'accéder à des documents officiels de mis en ligne par l'OIF, l'UNESCO, l'OCPA, la SODEC, l'UE et l'UEMOA via le Programme Régional de Développement Culturel (PRDC).

4.1.2 L'enquête de terrain

Elle a été une phase d'étude de l'environnement technique des entreprises culturelles. Elle a fait intervenir des responsables et acteurs de la culture pour répondre à nos diverses questions. Elle a permis d'avoir des informations utiles et spécifiques auprès des acteurs de la culture et des entrepreneurs culturels. Nous l'avons effectuée au Burkina-Faso, Bénin et Togo.

4.1.3 La structure et le stage professionnel

Le stage professionnel a été effectué à Culture et Développement du 07 mai au 28 Juillet 2018. C'est une période de formation qui nous a permis de comprendre les rouages du financement de la culture et de la coopération internationale à travers des outils de recherche comme internet et aussi à travers la documentation sur les sources de financement.

En effet, *Culture et Développement* est une association française de *loi 1901* qui, depuis plus d'un demi-siècle, milite pour faire de la culture et des expressions culturelles un levier essentiel du développement des pays du Sud. Alliant recherches et pratiques, elle poursuit cet objectif en produisant des études, en participant à des colloques et en gérant des programmes d'ingénierie culturelle visant à appuyer le secteur de la culture, principalement en Afrique francophone.

4.1.4 Les entretiens individuels

Nous les avons effectués dans trois pays de l'espace UEMOA à savoir le Bénin, le Togo et le Burkina-Faso. Ils ont fait l'objet d'une prise de note et aussi d'enregistrements audio. Les questions portent sur les entreprises culturelles, leur mission et leurs difficultés.

Nous avons rencontré aussi des Professeurs tels que Bernard MIEGE⁶⁴, Francisco d'ALMEIDA⁶⁵, Sandra COULIBALY⁶⁶ et Jean DEDOLIN⁶⁷ qui ont aidé à l'orientation de notre problématique.

4.2 Les résultats de la recherche

Ces résultats sont qualitatifs et quantitatifs et renseignent sur le nombre d'entreprises culturelles rencontrées et les difficultés que celles-ci rencontrent dans la réalisation de leurs activités, au sein de l'administration. C'est une partie essentielle de nos recherches qui se déclinent en quatre niveaux à savoir : l'observation directe ; l'analyse des données reçues lors de l'entretien ainsi que l'apport du stage pour accéder aux limites de la recherche.

4.2.1 L'observation directe

L'observation directe a été un élément stratégique de détection de vraies entreprises culturelles dans les régions. Elle a permis de voir l'environnement dans lequel se situe l'entreprise et quelles sont ses domaines d'activités (*théâtre- cinéma- tourisme-art plastique- design*). C'est une observation qui a permis de mesurer le positionnement de la structure dans le marché⁶⁸. Nous avons effectué des entretiens lors de notre stage professionnel à Culture et Développement, à l'Observatoire des Politiques Culturelles (OCP) basé à Grenoble ainsi qu'à Ouagadougou dans les Hauts Bassins, au Togo à Lomé et au Bénin à Athiémè et à Cotonou. C'est une phase très intéressante qui amène à comprendre la situation des entreprises culturelles de l'espace UEMOA.

4.2.2 L'analyse des données de terrain

Au cours de nos entretiens nous avons eu des informations importantes qui sont enregistrées dans notre ordinateur. A la fin de l'entretien, nous avons réécouté les enregistrements audio afin de procéder à la classification des données par taille de difficultés. Ceux-ci nous ont permis de faire la transcription des informations reçues pour comprendre un peu celles qui freinent le développement des entreprises culturelles de l'espace UEMOA.

⁶⁴ Bernard Miège est Professeur à l'Université de Grenoble. Il dispense el cours à l'Université Senghor de Alexandrie en qualité de Professeur émérite. Son cours porte sur l'approche socio-économique du secteur de la Culture et du Developpement.

⁶⁵ Francisco d'Almeida est Co-Directeur de l'ONG Culture et Développement. Il dispense des cours à l'Université Senghor de Alexandrie en qualité de Professeur associé. Son cours porte sur « Culture et Développement » et « les filières des industries culturelles et créatives » il est un acteur hors pair de la connaissance des politiques et pratiques culturelles dans l'espace UEMOA.

⁶⁶ Sandra COULIBALY est la Directrice de la Prospection à l'Organisation Internationale de la Francophonie. Elle nous a enseigné le cours sur « Les Industries Culturelles..... Actualités et Mutations.... »

⁶⁷ Jean DEDOLIN est Professeur à l'Université Senghor d'Alexandrie. Il dispense le cours de Politique Publique Culturelle. Il a une connaissance approfondie des entreprises culturelles en Europe.

⁶⁸ Le marché est la rencontre entre l'offre et la demande

4.2.3 L'apport du stage

Culture et Développement est une structure qui travaille avec plusieurs types d'acteurs culturels et notamment avec les collectivités locales. Le travail que nous y avons effectué était plus centré sur les recherches en passant par des documents sur le financement de la culture. Nous avons effectué plusieurs recherches qui ont aidé à l'écriture des programmes et projets et ont permis de structurer notre sujet de réflexion. Ils ont fait l'objet d'un dossier documentaire sur le financement des entreprises culturelles.

Ce stage a permis de comprendre chaque solution, les avantages et les limites. Il nous a également permis de savoir comment on propose une démarche concrète et scientifique dans le cadre d'un travail professionnel afin de tirer des éléments structurels.

Plusieurs programmes nous ont donné des informations sur le financement dans les coopérations décentralisées et l'identification des coopérations Sud-Sud.

Au cours de ce stage, nous avons compris les diverses sources de financement et leurs modalités ainsi que le mécanisme d'octroi de financement par les différents partenaires. De même, il nous a permis de découvrir comment écrire des projets structurants sur la base de travaux et ateliers.

Le travail effectué sur le Programme *Transfo*⁶⁹ a permis de comprendre les mécanismes de financement et les méthodes professionnelles de conception et de gestion de projet. C'est pour nous un modèle d'octroi de financement aux entreprises et associations culturelles. Nous l'avons signifié un peu plus haut « Les investisseurs ne connaissent pas réellement les structures qu'ils financent ». En effet, dans la rédaction du programme *Transfo*, Culture et Développement a inscrit une phase d'enquête sur les destinataires du Programme afin d'identifier les structures culturelles qui ont besoin d'accompagnement. C'est une phase stratégique et très importante pour la professionnalisation du secteur de la culture.

L'action de *Culture et Développement* auprès de la mairie de Grenoble et son partenariat avec celle de Ouagadougou a été un autre point de notre observation. En effet, quand on observe et analyse comment une structure technique aide à la décision des élus, comment elle construit le discours et formule des recommandations, tout cela correspond à un professionnalisme confirmé et à un environnement qui s'y prête. Ce stage a confirmé notre choix de réfléchir aux conditions à créer pour permettre la viabilité et la fiabilité des initiatives entrepreneuriales en apportant aux entrepreneurs culturels des outils nécessaires. Le manque de formation et d'information sur l'entrepreneuriat culturel est une difficulté majeure pour les entreprises culturelles.

Par ailleurs, notre stage à *Culture et Développement* nous a permis de participer à deux rencontres, l'une avec les trois auteurs du *Tarmac*⁷⁰ pour comprendre comment fonctionne la filière édition et la visite du *Festival d'Avignon*⁷¹ pour comprendre les dynamiques économiques autour d'un événement culturel et en quoi un festival ou un événement culturel participe d'une politique publique. De manière

⁶⁹ Programme *Transfo* est un Programme de Développement Culturel dans la région des Hauts Bassins

⁷⁰ Le *Tarmac* est une scène française qui regroupe les acteurs de théâtre. Ceux-ci se produisent et font des mises en scène. C'est un espace dédié à la création et à la diffusion des œuvres artistiques

⁷¹ Le Festival d'Avignon est un Festival de Théâtre qui donne une visibilité aux compagnies et Troupes de Théâtre. Il est organisé à Avignon une ville en France.

évidente, un festival contribue à l'économie locale à travers l'ouverture des activités connexes tels les restaurants, les hôtels et autres.

Enfin, faire ce stage a été une opportunité dans notre carrière. Plusieurs perspectives sont en vue pour des réflexions sur la culture dans l'espace UEMOA. On pourrait citer un projet de coopération avec la mairie d'Athiémè pour la mise en place d'un Plan Stratégique de Développement culturel en concertation avec les élus locaux en 2019. Notre cabinet d'Expertise Culturelle Kond'Art souhaite aider à la structuration des entreprises culturelles afin de leur apporter des outils pour la gestion de leur structure.

4.2.4 *Les limites de la recherche.*

L'Espace UEMOA regroupe huit pays que sont le Bénin, le Niger, le Togo, le Burkina-Faso, la Guinée Bissau, Sénégal, la Côte d'Ivoire et le Mali. Nous avons eu une période de *dix semaines* pour le stage pratique qui a permis de comprendre le processus et les mécanismes de financement des entreprises culturelles. C'est une période assez courte qui ne nous a pas permis d'aller loin dans la réflexion et de rencontrer une majorité d'entreprises culturelles qui participent de l'attractivité de leurs territoires. Nous avons eu la chance de rencontrer le directeur de l'Observatoire des Politiques Culturelles Jean-Pierre SAEZ, et les responsables du *Festival d'Avignon*. Ces deux rencontres ont été très instructives pour nous.

Après les *dix semaines* de stage, nous avons entrepris nos enquêtes de terrain dans l'espace UEMOA. Nous avons rencontré les responsables culturelles du Burkina- Faso, du Bénin et du Togo. Ces rencontres ont été très enrichissantes car elles ont nourri notre réflexion sur « *quelles entreprises pour le secteur de la culture dans l'espace UEMOA ?* ».

5 Difficultés et défis des entreprises culturelles au sein de l'Espace UEMOA

Concernant les résultats et recommandations, nous avons identifié les difficultés et les besoins des entreprises culturelles sous formes de graphiques.

5.1 Le manque d'une véritable formation en entrepreneuriat culturel

Les difficultés au sein des entreprises culturelles sont énormes et amènent à poser le souci de leur structuration. Elles concernent la professionnalisation, le financement et la fiscalité, l'accès à l'information, le management et la formation.

5.1.1 Manque de professionnalisme au sein des entreprises culturelles

Beaucoup de responsables des entreprises culturelles de l'espace UEMOA ne respectent pas les clauses des partenariats. Certains n'arrivent pas à continuer les projets car ils ne connaissent pas les mécanismes de partenariats. Cela se traduit par le non-respect des délais de dépôt des justificatifs comptables et plusieurs insuffisances.

Ce manque de professionnalisme nuit à la crédibilité du secteur de la culture. Les responsables négligent des points stratégiques de l'entreprise comme : la comptabilité et les ressources humaines. Le manque d'administrateurs et de personnels qualifiés au sein des entreprises culturelles engendre des difficultés à écrire un projet et à le justifier.

Au Burkina-Faso par exemple nos rencontres avec quelques entreprises culturelles nous ont permis de constater ces carences comme le manque de rapport d'activités et d'archives sur les programmes et projets exécutés.

Entre autres, les diverses créations artistiques (théâtre et artisanat) ne répondent pas aux normes de qualité si bien que l'accès au marché leur est très difficile dans l'espace UEMOA. La structure GAFREH qui est un Groupement de femmes d'Artisanat basé à Bobo-Dioulasso connaît des difficultés pour l'écoulement de ses produits. Elles sont les seules à produire des biens culturels à partir des plastiques qu'elles n'arrivent pas à écouler.

Le constat que nous faisons reste dans la formulation des objectifs. Les projets sont souvent mal formulés et obtiennent des résultats insuffisants dans l'exécution du projet.

Les entretiens effectués montrent que les responsables des entreprises culturelles ont un niveau limité des réflexions sur la culture. Cela se traduit notamment par une non connaissance du marché qui ne leur permet pas d'écouler leurs produits culturels.

5.1.2 Manque d'outils de gestion de l'entreprise culturelle

Les responsables des entreprises culturelles manquent de documents fiables qui rendent compte de leur activité. Beaucoup d'entreprises culturelles n'arrivent pas à faire le traitement des charges selon la comptabilité analytique.

Au Burkina-Faso, le secteur de la musique est très développé mais le chiffre d'affaire qu'il génère est insignifiant et donc non traduisible⁷².

5.1.3 La peur de prendre des risques

Dans l'espace UEMOA, la plupart des acteurs culturels ne vont pas vers les opérateurs économiques parce qu'ils trouvent le financement de leurs activités auprès du ministère de la culture qui est le seul organisme pouvant attribuer du financement. Or les opérateurs économiques sont garants d'une production économique potentiellement viable et investissent dans des activités génératrices de revenu. Les entreprises du cinéma, de l'audio-visuel et du spectacle vivant doivent coopérer avec ces derniers. Ils n'ont pas le goût du risque, de créer des opportunités et de négocier avec les opérateurs économiques. Ils ont peur de l'endettement.

Lors de nos entretiens avec le responsable de la Chambre de Commerce et d'industrie des Hauts Bassins, il ressort que les entreprises culturelles n'arrivent pas à définir les leviers qui leur permettraient de tirer profit d'une activité culturelle alors que leur région regorge d'une grande diversité de ressources culturelles.

5.1.4 Les comportements des entrepreneurs culturels

Les entrepreneurs culturels manquent d'outils de gestion de l'administration de leur structure d'une part et surtout dans la gestion de carrière des artistes. Les artistes entrepreneurs ne connaissent pas ni ne respectent pas les lois relatives au contrat de travail.

Au sein de l'espace UEMOA les responsables des entreprises culturelles ont une certaine légèreté sur les projets et programmes culturels. Ils sont à la fois administrateur et comptable pour la mise en œuvre d'un même programme.

Dès que les structures culturelles obtiennent des fonds, elles n'ont plus la conscience de travailler sérieusement sur les projets. Sur les lignes budgétaires, ces responsables font des transferts (argent) sans tenir compte des documents comptables pouvant entrer dans la justification de cette ligne budgétaire. Ces comportements négatifs montrent la nécessité de les former à la recherche et la gestion du financement.

Les responsables des entreprises culturelles ne comprennent pas comment fonctionne la chaîne de valeurs.

5.2 L'accès au financement

Lors de notre enquête de terrain nous avons constaté que les responsables ne connaissent pas les différentes sources de financement :

⁷² Entretien avec le Responsable de la Chambre d'Industrie et du Commerce des hauts Bassins au Burkina-Faso.

5.2.1 Financement public

Le financement public est celui qui vient du pouvoir public c'est-à-dire l'Etat, les collectivités territoriales qui ont mis dans leur *Plan de Travail Annuel* (PTA) le soutien aux initiatives culturelles. C'est une opportunité pour les entreprises culturelles en ce sens que l'octroi d'un financement public leur permet d'accroître leur notoriété et de trouver plus facilement des partenaires. « *Le financement public permet aux entreprises culturelles d'augmenter leur chance de réussite et de minimiser leur risque*⁷³». Les entreprises culturelles n'ont souvent pas accès à ce financement parce qu'ils ne comprennent pas les mécanismes de financement.

De nos entretiens dans les trois pays, il ressort que ni les acteurs du ministère de la culture ni les acteurs culturels comprennent les champs de la culture et les implications directes y afférentes. Le financement public du secteur de la culture implique l'Etat et il revient aux acteurs de se conformer aux textes et réglementations pour bénéficier de ce financement. Et ils doivent savoir que le financement public permet d'accéder à des crédits bancaires, au sponsoring et aux partenariats rien qu'en ayant l'assurance de leur Etat.

5.2.2 Financement participatif ou le Crowdfunding

Le financement participatif est un mécanisme de levées de fonds à travers le numérique. C'est un moyen innovant pour financer des projets en faisant appel à des personnes physiques ou morales à travers des dons.

L'outil utilisé dans la recherche de financement par les porteurs de projets est l'internet qui devient un facteur déterminant dans le financement des entreprises culturelles.

« *Le financement participatif est un espoir pour les entreprises culturelles qui, entre 2015 et 2017 a contribué à l'augmentation des sommes collectées en France (2015) de 166 millions d'euros à 336 millions d'euros en 2017*⁷⁴». Il apparaît donc clairement que c'est une méthode qui pourrait aider les entreprises culturelles à décrocher du financement en positionnant leur projet ou programme sur les différentes plateformes.

L'Agence France Entrepreneur⁷⁵ distingue en effet trois grandes formes de financement participatif ou le Crowdfunding à savoir :

- Le « Reward Based Crowdfunding qui implique un don avec ou sans contrepartie ;
- Le Crowdlending qui désigne des prêts avec ou sans intérêts ;
- Le Crowdequity qui fait intervenir la participation au capital de la société.

⁷³www.dynamique-mag.com/article/le-financement-public.3690

⁷⁴ DELAFOSSÉ, François : le financement participatif dans le domaine de la culture et de la création, consulté le 11Janvier2019,Introduction,https://www.altair-thinktank.com/medias/filer_public/8a/f0/8af0ec6b-9106-4017-a7f0-cac3396ae296/note_de_synthese_-_le_financement_participatif_-_delafosse.pdf

⁷⁵ Idem, Page 2

C'est le manque de connaissance des dispositifs et des informations qui font que les entreprises culturelles basées dans l'espace UEMOA n'accèdent pas à ce type de financement tels que : My Major Company, Ulule, Touscoprod.com, Proarti, Commeon, KissKiss BankBank.com.

Par ailleurs, l'enquête effectuée dans la région des Hauts Bassins confirme cette faible connaissance de cette méthode. Mais à la limite, on pourrait citer le Ciné-Guimbi qui a exploité ce type de mécanisme dans sa stratégie de recherche de financement pour boucler une partie de ses demandes de financement. Ceci lui a permis de commencer le chantier de construction de la salle de projection du centre Ciné Guimbi.

5.2.3 Financement privé

C'est un financement qui est remboursable quand il s'agit de crédits bancaires ou non remboursable comme le mécénat et le financement participatif. C'est un financement qui permet à l'entreprise d'être autonome et dynamique afin d'avoir l'obligation de résultats.

Au Canada, une étude du Conseil des Arts et des lettres du Québec (CALQ) auprès de 253 organismes de production culturelle révèle qu'en 2000-2001, 22,1 millions de dollars ont été accordés — en dons et commandites, sans tenir compte du bénévolat par des sources privées, ce qui représente 13,5 % de l'ensemble de leurs revenus réalisés au cours de l'année. Dans la région de Montréal, les 159 organismes inclus dans l'étude du CALQ ont reçu 72 % de l'aide attribuée, pour un total de 15,9 millions de dollars. La contribution moyenne s'élevait à 100 123 \$ (moyenne provinciale : 87 469 \$) et représentait en moyenne 13,1 % des revenus des organismes. Il apparaît donc clairement que le Canada a atteint un niveau structurel de financement privé et que les Etats de l'Afrique de l'Ouest doivent adopter une telle politique de financement pour l'éclosion de la culture.

Les entrepreneurs culturels dans la recherche de financement privé doivent être des acteurs vivants de la création de richesse et ils doivent s'insérer dans des dynamiques afin de faire financer leur activité par des sociétés privées en échanges de la publicité et des œuvres autres que culturelles. Dans ce schéma le financement privé concerne les opérateurs économiques, les sociétés privées et quelques personnes morales détentrice d'un pouvoir économique.

5.2.4 Financement International

C'est une source de financement qui nécessite courage et foi auprès des entrepreneurs culturels. Les partenaires bailleurs sont généralement basés dans des pays autres que le pays de résidence de l'entreprise culturelle. Et il revient à l'entrepreneur de travailler à rechercher ce type de financement via des réseaux sociaux mais aussi à travers des personnes ressources et des connaissances.

Ce type de financement concerne des programmes ayant une durée allant de 03 à 05 ans voire 07 ans et qui encouragent la mobilité transnationale de tous ceux qui sont dans le secteur culturel, la circulation des œuvres d'art et des produits culturels et artistiques ainsi que la préservation des valeurs culturelles et artistiques. Il nécessite beaucoup de travail et implique une structuration des entreprises culturelles. Il est très exigeant notamment sur la capacité de reddition des comptes.

Alors, pour que les entreprises culturelles de l'UEMOA participent réellement aux dynamiques des villes et à l'accroissement de leur économie, il faudrait que les partenaires et les opérateurs économiques ainsi que les politiques favorisent leur éclosion en adoptant des textes et lois.

5.3 Défis pour la viabilité des initiatives entrepreneuriales

5.3.1 *L'environnement juridique et fiscal*

L'espace UEMOA regroupe des entreprises et institutions faibles sur le plan culturel. « Les administrations culturelles dans l'espace UEMOA sont réduites à leur plus simple expression, ballottées au gré des avatars politiques, par manque de vision et de politiques culturelles clairement définies.⁷⁶»

Le *Programme de Développement Culturel* prend en compte les politiques culturelles au niveau des Etats, le statut des administrateurs culturels, la propriété intellectuelle et le droit d'auteur notamment des différents corps d'artistes, la lutte contre le piratage des œuvres de l'esprit et contre le trafic illicite des biens culturels ainsi que le financement de la culture.

Les politiques doivent contribuer à l'émergence d'un environnement qui favorise l'économie nationale. Mais les entreprises culturelles aussi doivent être des acteurs disponibles à faire de la veille. Et c'est cette veille qui participera à créer un environnement propice au développement d'entreprises pourvoyeuses d'emplois.

Les Etats membres de l'espace UEMOA pourraient faciliter les formalités d'enregistrement des entreprises culturelles (en termes de durée mais également de coûts). La réduction du montant (capital social) attirerait les entreprises de l'informel à passer dans le formel. Par exemple au Burkina-Faso ce capital est de 100 000 FCFA, de même au Togo au Bénin et au Sénégal. Les décideurs politiques pouvaient mettre en place des régimes fiscaux favorables afin d'encourager les investissements (*Code d'Investissement*).

5.3.2 *L'approvisionnement en équipement matériel*

Nous constatons dans nos divers pays un manque d'outils de travail qui empêche les entreprises à travailler dans de bonnes conditions. La seule chose que l'Etat pourrait aider à faire c'est de diminuer les frais douaniers pour permettre aux entreprises culturelles d'avoir de l'équipement. Nous prenons l'exemple la compagnie « Trace Théâtre » des Hauts Bassins au Burkina-Faso qui a acheté des équipements pour la réhabilitation de sa structure qui ne peut les convoyer parce que le prix qu'il doit payer pour les faire venir à Ouagadougou dépasse le prix d'achats. A ce niveau on comprend qu'il y a un réel travail à faire pour les pouvoirs publics, qui, doivent aider les structures culturelles à entrer en possession de leurs équipements en promulguant des lois et textes qui réduisent les frais d'exportations des biens culturels.

⁷⁶ UEMOA : Programme de Développement Culturel, Pg 55

L'Etat doit favoriser la crédibilité des structures culturelles auprès des partenaires techniques et financiers afin que ces derniers puissent accéder aux sources de financement. Les équipements dans un cadre approprié amènent les partenaires financiers à faire plus confiance à cette structure.

Mais beaucoup d'entreprises culturelles ne connaissent ni les sources ni les méthodes de recherche de financement pour acquérir des équipements et du matériel. C'est aussi un travail qu'il faut faire sur les entreprises afin qu'elles soient structurées et produisent de bons résultats et c'est le rôle de l'entrepreneur.

5.3.3 *Les infrastructures, sites et espaces culturels*

« Dans le Plan d'Action du Gouvernement 2016-2021, pour le secteur de la Culture, l'Etat béninois envisage de construire le théâtre national, la maison de l'artiste, un Zénith de 7 000 places et une galerie nationale des arts⁷⁷ ». Ces diverses constructions nécessitent un entretien et une politique stratégique de conservation de l'infrastructure. Or au Bénin existe un grave manque de professionnels formés pour la gestion des infrastructures et sites. Il revient donc à l'Etat de mettre en place des établissements qui forment avant de construire ses sites mais là encore on pourrait contourner la dégradation de ses infrastructures en proposant une activité parallèle qui crée des revenus afin que ces sites puissent être viables et servir la population. La même chose se passe au Togo et au Burkina-Faso.

Au Burkina-Faso c'est le Jardin de la musique encore appelé REEMDOGO⁷⁸ qui est installé en pleine ville et a été construit avec des moyens financiers importants, qui se trouve dans un état délabré parce que les acteurs culturels n'ont pas su gérer l'infrastructure. Et donc, les gouvernants doivent mettre en place une stratégie de formation des agents des sites culturels qui passe par l'écriture des programmes culturels et les activités génératrices de revenus dans une démarche qui implique la population et les collectivités territoriales. Alors que les instituts français sont bien organisés et créent de la valeur en organisant des spectacles, comment se fait-il que les structures privées ou public des Etats ne fonctionnent pas correctement? Il faudrait les outiller dans la seule logique que l'Etat arrive à comprendre que le secteur de la culture est une dimension qui mérite une qualification de la personne adéquate.

Le rôle de l'Etat est très capital dans la manière de gérer les sites culturels en diminuant les taxes et les impôts de ces structures.

En construisant des sites et infrastructures, l'Etat crée le besoin pour les artistes qui eux aussi seront en perpétuelle création. Ceci reste un grand défi pour les politiques et c'est important que l'UEMOA

⁷⁷ Ministère de la Culture, de la Culture et du Sport : Stratégie de relance du secteur des arts et de la culture.

⁷⁸ REEMDOGO est le jardin de la musique Reemdoogo est un centre spécialisé dans la musique. Il dispose d'une salle de spectacle de 500 places assises ; 3 studios de création et de répétition insonorisés et équipés de systèmes de sonorisation et de back line complet (guitares, pianos, batteries, micros) ; un pool d'instrument de musique pour la formation et la production musicale ; une salle de réunion de 25 places pour la formation ; un centre de ressource documentaire spécialisé ; un atelier de maintenance du matériel ; un espace de convivialité comprenant bar restaurant avec terrasse ; et des locaux administratifs.

puisse prendre à cœur la nécessaire formation des agents des sites au travers des mini ateliers et des masters class comme une priorité majeure.

5.3.4 La recherche de la clientèle et la formation des marchés

Elle est une partie très importante de la vie d'une entreprise. Les entreprises culturelles ont pour objectif principal le profit en construisant un public régulier. Elles peuvent aussi faire des profits via des régies de vente d'espaces, d'annonceurs vers qui les entreprises culturelles vont vendre des contenus culturels à des tarifs adaptés. Ce marché suppose la mise en œuvre de «⁷⁹ toute une logistique qui va se perfectionner au fur et à mesure où les supports vont se diversifier et la concurrence va s'intensifier »

La recherche de clientèle implique une stratégie de communication bien structurée qui nécessite des données et mesure d'audience, hiérarchisation, réputation et prédictions⁸⁰ pour commercialiser leur produit. Cette recherche doit se faire avec une connaissance spécifique du marché et de l'environnement ainsi que de l'adaptabilité du contenu culturel aux réalités de la société qui se traduit par « la dimension sociale du consommateur et le caractère plus ou moins critique de l'achat envisagé. Ce sont des éléments à prendre en compte dans la recherche de la clientèle⁸¹ ». Plusieurs marchés sont identifiés pour les entreprises culturelles dont :

- Le marché de l'avant-garde qui est un marché de l'art contemporain dont la situation entre les deux parties dans une négociation ou une transaction ne disposent pas du même degré d'information, l'une d'entre elles doit bénéficier d'un avantage qu'elle peut tourner à son profit ;
- Le marché main-stream qui est basé sur les achats fréquents mais celui-ci reste un marché concurrentiel ;
- Le marché sur le fil du rasoir spécifique au spectacle vivant. C'est l'intermédiaire entre l'avant-garde et le main- stream. ;
- Le marché portail/marché à deux versants où deux groupes d'agents économiques distincts interagissent par le biais d'un intermédiaire appelé plate-forme qui va gérer les effets de réseaux⁸² entre eux.

Les trois marchés définis sont très stratégiques pour les entreprises culturelles. Ils pourraient permettre aux entrepreneurs culturels de se situer en respectant la chaîne de valeurs qui est une condition de création de valeurs.

⁷⁹Bernard MIEGE : Cours sur l'Introduction à la socio-économie du secteur de la culture et du développement : Chapitre 4

⁸⁰ Bernard MIEGE : Cours sur l'Introduction à la socio-économie du secteur de la culture et du développement : Chapitre 4

⁸¹ GREFFE, Xavier : L'artiste-entreprise, Paris, octobre 2012 Page 145

⁸² Effet Réseaux apparaît lorsque l'utilité d'un consommateur pour un bien dépend directement du nombre d'utilisateur potentiels de ce même bien au même moment. Il existe des effets de réseaux indirects(ou intergroupe) lorsque l'utilité d'un agent éco (consommateur, producteur...) qui appartient à un groupe donné dépend du nombre d'agents présents dans un autre groupe (distincts).

5.4 Défis pour le renforcement de la viabilité des initiatives entrepreneuriales

5.4.1 Renforcement des capacités et compétences des responsables des entreprises culturelles

L'enquête effectuée dans les trois pays de l'UEMOA montre que les entreprises culturelles ont un réel problème de structuration. Ceci résulte du manque d'outils adéquat pour la gestion de l'entreprise. Ces enquêtes montrent aussi une carence auprès des entreprises culturelles dans la connaissance même des procédures de traitement des informations liées à la culture, ou aux appels à projets.

Nous avons effectué une tournée pendant un mois mais le constat est le même partout. Alors qu'au Bénin le *Programme de Soutien aux Initiatives Culturelles Décentralisées* (PSICD)⁸³ et le *Programme Société Civile et Culture* (PSCC)⁸⁴ ont chacun dans leurs appels, la formation et l'encadrement des responsables d'entreprises culturelles. Le vrai résultat de notre enquête est de mettre en lumière l'importance de la formation des entrepreneurs culturels. L'économie de la culture implique d'avoir des responsables d'entreprises bien formés qui participent réellement à la gestion de leur entreprise. Il conviendrait donc que l'UEMOA mette en place un plan stratégique de formation mise en œuvre par un centre spécialisé.

5.4.2 La coopération et les partenariats publics et privés pour le financement de la culture

C'est une modalité que les entreprises culturelles pourraient exploiter pour le financement de leurs projets. Le partenariat public-privé offre plusieurs avantages pour le secteur marchand de la culture. Les réflexions sur ce mode de financement alternatif ont permis de relever sa faible utilisation dans le champ culturel en dépit des réels avantages qu'il offre aux parties. Un exemple réussi de PPP est celui mis en place pour des projets importants comme la Route de la soie avec Samsung. De même, l'*Ecole du Patrimoine Africain* (EPA) a expérimenté avec succès la concession de bâtiments et espaces publics avec les autorités locales de Porto Novo. « *Dans ce sens, l'UEMOA a été invitée à mettre en place un cadre formalisé de partenariats avec des institutions publiques et privées*⁸⁵ ».

5.4.3 Activer le mécénat culturel et le sponsoring

Les acteurs politiques des divers pays devraient travailler à la mise en place d'un système favorable au sponsoring et au mécénat dans le secteur de la culture. Ce sont deux notions alternatives et innovantes de mobilisation des ressources pour les entreprises culturelles.

Les opérateurs économiques, les acteurs politiques et les chefs d'entreprises privées sont de potentiels acteurs du mécénat et du sponsoring. « *La Grèce antique et l'Afrique précoloniale ont adopté cette pratique après une analyse comparative des pratiques similaires*⁸⁶ ». C'est une logique qui peut permettre d'accroître l'économie nationale si on met en place une bonne politique qui implique

⁸³ PSICD est un programme financé par l'Union Européenne lors du 9^{ème} Fonds Européen du Développement en 2008

⁸⁴ PSCC est un Programme financé par l'Union Européenne lors du 10^{ème} Fonds Européen du Développement en 2010 et a pris effet en 2012

⁸⁵ UEMOA : Programme de Développement Culturel

⁸⁶ UEMOA : Programme de développement Culturel

chaque partie prenante à savoir l'Etat et les collectivités territoriales ainsi que les opérateurs économiques. Il nous faudra donc faire des plaidoyers en ce sens pour faire comprendre aux autorités à divers niveaux, la contribution du mécénat et du sponsoring dans le développement des politiques nationales. L'exemple français qui propose jusqu'à 60% d'exemption fiscale aux mécènes peut être également une source d'inspiration pour la codification des textes juridiques.

« ⁸⁷L'analyse de la stratégie marketing de l'entreprise Blonba du Mali a permis de réaliser l'importance des ressources qui peuvent être mobilisées par le sponsoring, à condition d'avoir une démarche structurée et un discours cohérent et persuasif ». Lors de nos entretiens, les associations culturelles telles que FITINI Show à Bobo Dioulasso ont tout le temps développé le sponsoring. C'est une solution pour les entreprises culturelles.

5.4.4 Vers des modèles économiques pour les entreprises culturelles

Le modèle économique est essentiellement fondé sur des rémunérations directes assises sur la vente unitaires des supports (physiques ou fichiers numériques) et sur les ressources indirectes forfaitaires correspondant aux régimes de licences légales⁸⁸ appelés droits voisins. Pour Chesbrough et Rosenbloom, le modèle économique d'une entreprise doit lui permettre de répondre à deux questions simples : Comment cette entreprise parvient-elle à créer de la valeur pour les consommateurs ? Comment parvient-elle à capturer cette valeur ? La valeur est dans la création d'emplois et de richesse et aussi dans l'achat du contenu artistique.

Nous proposerons alors des modèles économiques classiques pour les trois filières des arts à savoir : le cinéma- la musique et l'édition. Ses trois filières obéissent à une logique économique qu'il est souhaitable de respecter dans la création de valeurs. Ainsi :

-La filière musicale est une production de supports à contenus musicaux qui implique un auteur, un compositeur, un artiste chanteur, un éditeur ou un producteur se traduisant par l'enregistrement en faisant appel à un mastering, un arrangeur, ingénieur de son et des musiciens. Après cette étape, nous passons à la phase de duplication qui implique les distributeurs.

-La filière éditoriale est apparue avec l'organisation industrielle de la production du livre. Elle obéit à une chaîne de valeurs qui se traduit par la création qui implique l'auteur, l'illustrateur, le photographe du livre et le traducteur. Une phase de production qui ouvre le champ à l'éditeur, au comité de lecture, à la direction littéraire, au service de fabrication, de la maquette à l'imprimeur et au façonnier. Enfin nous avons la phase de la diffusion et de la distribution qui fait appel aux représentants pour le stockage, la manutention, le relais de distribution, le Grossiste, le Point de vente et qui se traduit par la commercialisation.

La filière du cinéma répond aussi à ces principes qui impliquent quatre phases. Une phase de pré-production qui se traduit par l'acquisition des droits de scénario, le suivi des travaux d'écriture ou de réécriture du scénario, la recherche des principaux collaborateurs artistiques et la recherche de partenaires financiers ainsi que le repérage des lieux de tournage. Une seconde phase qui s'articule

⁸⁷ Idem

⁸⁸ Licences légales c'est la rémunération équitable et redevance pour copie privée.

autour de la production et se décline entre deux sous-volets à savoir la préparation du tournage qui implique le casting et le recrutement des collaborateurs et le tournage du film qui fait appel à l'enregistrement du film. La troisième phase est la post-production qui se traduit par les travaux en laboratoire et enfin la quatrième phase est la commercialisation qui se structure en distributeur de salle, en éditeur vidéo, en exploitant et en vendeur international. Tous ces processus sont pilotés par un personnel technique de la production. (Confère annexe 7)

Avec l'entrée du numérique le modèle économique élaboré plus haut prend un coup. Il faudra donc réinventer un nouveau modèle qui prend en compte celui élaboré plus haut mais en faisant intervenir le numérique comme processus d'accélération du contenu culturel. Il va falloir trouver des moyens de rendre le secteur plus rentable pour tous. La France par exemple a inventé une loi de réglementation qui est la *loi HADOPI*⁸⁹. Les pays de l'UEMOA peuvent faire un travail de réflexion avec le bureau des droits d'auteurs ainsi que l'Organisation Mondiale de Propriété Intellectuelle (OMPI) pour voir les « possibilités de recréer de la divisibilité et de l'exclusivité, afin de ne pas rester si proche du modèle standard « win do win »⁹⁰ et décliner le contenu culturel sur plusieurs supports le cas du cinéma sur DVD, la télévision payante, les TV publics, VOD comme le souligne si bien Xavier Greffe⁹¹. C'est un modèle qui n'échappe pas à l'économie du secteur mais en réduit un peu le taux.

L'expérience de Culture et Développement sur les programmes de Coopération culturelle décentralisée et la coopération culturelle internationale pourraient être un facteur et un modèle économique pour les entreprises culturelles. Elle pourrait permettre aux entreprises culturelles de proposer des programmes structurants qui allient deux villes dans une relation culturelle. Les entretiens effectués dans la région des Hauts Bassins avec les associations de Théâtre et de la marionnette illustrent bien ce cas. En effet, la Compagnie YAMOUTA est une compagnie de Théâtre et de conte. Elle travaille avec la Région Rhône Alpes sur les programmes de Conte dans les écoles de façon transversale. Ce modèle pourrait servir de base aux entreprises culturelles. C'est un modèle qui a favorisé beaucoup de structures culturelles surtout dans la région des Hauts Bassins.

L'agenda 21 pourrait être une contribution pour les entreprises culturelles. Il serait difficile pour les entreprises culturelles aujourd'hui d'attendre un financement et de produire des activités sur la base du modèle économique classique. Elles pourraient s'inspirer de cet agenda 21 qui intègre divers éléments dans les politiques culturelles. Autrement dit, la coopération internationale culturelle est un modèle économique pour les entreprises culturelles.

⁸⁹ Loi HADOPI est une loi qui a été en France pour contourner les crises du modèle économique dès l'entrée du numérique en France.

⁹⁰ Win do win : On décline un contenu donné sur différents supports possibles.

⁹¹ GREFFE, Xavier : L'artiste-entreprise, Paris, octobre 2012 Pg 171

6 Proposition pour une mise en place du Programme Performm au sein du Cabinet d'Expertise Culturel Kond'art

6.1 Résumé de l'action

Ce Programme dénommé **Performm** est un projet du Cabinet d'expertise Culturel *Kond'Art*. Il vise à donner des outils managériaux aux responsables des entreprises culturelles exerçant sur un territoire donné et ayant une durée de vie de trois ans au plus.

En effet, le Programme **Performm** est un projet qui est né d'une vision entrepreneuriale. Il vient une fois combler le vide constaté en ce qui concerne les compétences de créativité et de management en technique de productions, de diffusion et d'écriture d'œuvres artistiques et culturelles. Il se veut donc un programme régional qui implique huit (8) pays de l'Afrique de l'Ouest dont : le Bénin, le Niger, le Togo, le Burkina-Faso, la Côte d'Ivoire, le Sénégal, le Mali et la Guinée Bissau.

La réalisation de ce programme étalée sur une période de dix-huit mois vise à mettre en place une politique stratégique de structuration des entreprises culturelles en leur fournissant des outils nécessaires pour la production, le financement et la gestion de leurs activités. Il s'articule autour de trois axes majeurs dont la finalité est d'avoir huit dynamiques qui interagissent positivement sur leur territoire.

Comme premier axe (6 mois), nous aurons la formation de responsables d'entreprises culturelles des pays intervenants dans ce programme qui va s'étendre deux mois. Au cours de cette formation les entrepreneurs culturels vont apprendre les bases élémentaires de rédaction d'un programme culturel et artistique (selon le choix) suivant les réalités, les contextes et les besoins de la société. Les deux mois de formation doivent leur permettre de rédiger une idée entrepreneuriale pendant 4 mois. Cette idée doit être suivie par un formateur.

Le second axe du projet (4 mois) prendra en compte la formation sur la recherche de financement par un administrateur culturel. Cette formation sur les mécanismes de financement fera intervenir un formateur qui connaît les rouages et les clés du financement d'un projet. Ils seront mis en situation de recherche et d'observation. Ils participeront à des rencontres et colloques sur le financement de la culture. Le Cabinet d'Expertise Culturel *Kond'art* proposera cinq rencontres et négociations aux différents responsables d'entreprises. C'est une phase stratégique du Programme parce qu'elle permet de vérifier déjà les connaissances apprises lors de la formation en élaboration du projet. C'est aussi une phase d'appropriation des idées entrepreneuriales par les responsables d'entreprise culturelle.

Le troisième axe (4 mois) est la phase de réalisation des projets dans les huit pays impliqués du Programme. Au cours de cette phase les responsables du Cabinet d'Expertise Culturelle *Kond'art* vont servir d'appui conseil aux divers responsables d'entreprises culturelles formés pour la réalisation de leur initiative. Comme ce sont des structures qui sont implantées sur un territoire donné, nous allons travailler avec les élus locaux et les collectivités territoriales pour une prise en compte de ces initiatives dans leur programme de développement communal (PDC).

Enfin la direction du Cabinet d'Expertise Culturel *Kond'art* fera une évaluation des divers programmes et voir les collectivités locales qui ont pris à cœur le programme des entreprises culturelles.

6.2 Contexte et Justification

L'UEMOA dans son plan stratégique de Développement culturel a pris en compte les entreprises dans la création de richesse d'emplois et de valeurs. Ce plan stratégique politique crée les conditions optimales pour la diversification de l'économie et le rayonnement de l'UEMOA dans une perspective dynamique communautaire. Il comporte quatre axes majeurs : contribuer au développement d'un marché régional unifié pour les biens et services culturels, professionnaliser et promouvoir les métiers de la culture, faciliter l'accès des institutions et opérateurs culturels aux financements et enfin mettre en place un système d'informations régionales sur la culture. Mais pour ce faire, elle (UEMOA) a besoin d'entreprises fortes qui comprennent les rouages de la culture. C'est cette réflexion qui nous amène à proposer le programme Performm qui va impulser et accompagner les initiatives entrepreneuriales dans le secteur pour un ancrage réel de la culture dans les sphères de la vie publique.

Or, les entreprises du secteur de la culture ont un réel souci de structuration qui freine la diffusion des œuvres artistiques et culturels. Dans cette réflexion, nous nous sommes attachés à proposer des actions qui favorisent l'émergence d'un secteur culturel marchand organisé, compétitif et créateur de revenus et d'emplois durables. Les entreprises culturelles contribuent au développement de l'économie nationale au sein des territoires. Elles prennent une part active à la croissance économique et apportent une valeur ajoutée dans la valorisation des richesses, dans la création d'emploi et le développement humain. Le rôle très capital qu'elles (entreprises culturelles) joue dans l'appropriation et la valorisation des richesses, détermine l'intérêt économique à porter la créativité artistique et culturelle.

Avec la mondialisation et les développements sociaux, culturels et technologiques qu'elle entraîne, on assiste aujourd'hui à une intensification de la consommation de produits culturels qui créent des opportunités pour les entreprises y compris dans le secteur de la culture.

En abordant un programme de telle envergure dans l'espace UEMOA, nous créons une industrie des arts et de la culture qui participera à la formation des responsables d'entreprise.

Ce cabinet participera au développement d'un système d'action collective autour de la production-diffusion d'un nouveau bien ou service à forte dimension symbolique ; souvent à l'initiative ou sous l'impulsion d'une ou de quelques personnes très motivées et investies dans le portage du projet ; à partir d'une opportunité pressentie ou repérée de besoin ou de circonstance, mais aussi de moyens et de ressources; de manière à générer d'abord une valeur esthétique, culturelle et sociale; qui engendrera autant que possible une valeur économique apte à assurer une viabilité au moins minimale du système d'action considéré. En mettant en place ce processus qui forme, encadre, sensibilise et produit des statistiques, nous ouvrons les voies pour une réelle prise en compte de la culture dans les programmes de développement au sein des territoires.

6.3 Objectifs du Programme

6.3.1 *Objectif Global*

Contribuer à la structuration de huit entreprises culturelles de l'espace UEMOA à travers la mise sur pied d'une pépinière d'entreprises qui participent à des dynamiques culturelles et artistiques au sein de leur territoire.

6.3.2 *Objectifs spécifiques*

- Former huit responsables d'entreprises en techniques d'élaboration du projet ;
- Outiller huit responsables d'entreprises culturelles sur les notions élémentaires de recherches de financement ;
- Participer à la réalisation de huit initiatives entrepreneuriales dans huit pays.

6.4 Activités

6.4.1 *Objectifs spécifiques 1*

Former huit responsables d'entreprises en techniques d'élaboration du projet

6.4.2 *Résultats attendus 1*

- Huit responsables d'entreprises culturelles sont formés sur les outils et les techniques d'approches pour mener à bien un projet.
- Les responsables formés s'approprient les notions élémentaires pour améliorer leurs capacités.

6.4.3 *Activités 1*

- Identifier huit entreprises culturelles qui ont une durée de vie de trois ans à la base d'un appel à candidature lancé sur les réseaux sociaux ;
- Mettre en place un comité de validation des diverses propositions ;
- Mise sur réseaux sociaux les diverses propositions retenues ;
- Lettre d'invitation envoyée au huit propositions retenues ;
- Signature du contrat avec les huit propositions.

6.4.4 *Objectifs spécifiques 2*

Outiller huit responsables d'entreprises culturelles sur les notions élémentaires de recherches de financement

6.4.5 Résultats attendus 2

- Huit responsables impliqués dans le projet ont reçu les outils pour rechercher le financement d'un programme culturel/ artistique
- Cinq rencontres/ négociations avec les partenaires financiers ont été organisés pour les huit responsables d'entreprises
- Les partenaires financiers et techniques sont satisfaits des différentes rencontres
- Huit responsables d'entreprises impliqués dans le Programme Perform ont maîtrisé leur initiative entrepreneuriale.

6.4.6 Activités 2

- Inviter deux formateurs en technique de recherche de financement pour les projets culturels/ artistiques ;
- Envoyer des lettres d'invitation aux divers partenaires techniques et financiers
- Achats des outils didactiques ;
- Organiser les rencontres pour les responsables d'entreprises avec les partenaires techniques et financiers.

6.4.7 Objectif spécifique 3

Participer à la réalisation de huit initiatives entrepreneuriales dans huit pays.

6.4.8 Résultats attendus 3

- Huit initiatives sont organisées dans huit pays de l'UEMOA ;
- Les élus locaux de chacun des huit pays ont apprécié le Programme ;
- Le programme Performm a reçu l'attention des collectivités territoriales.

6.4.9 Activités 3

- Organiser les initiatives avec les huit (8) porteurs encadrés sur le Programme ;
- Envoyer les lettres d'information aux diverses collectivités locales des huit pays de l'UEMOA.

6.5 Publics Cibles

Ce Programme s'adresse aux responsables d'entreprises culturelles privée/ publique qui ont durée de vie de trois ans, aux collectivités territoriales ainsi qu'aux partenaires techniques et financiers.

6.6 Cadre logique du Programme

(Confère annexe tableau 4)

6.7 Présentation de la structure

Le cabinet d'Expertise Culturelle *Kond'Art* est un réseau d'experts multidisciplinaires qui déploient leurs compétences et leurs réflexions pour donner une nouvelle vie au secteur de la culture. Il comporte quatre directions spécifiques résumé dans un organigramme ci-dessous :

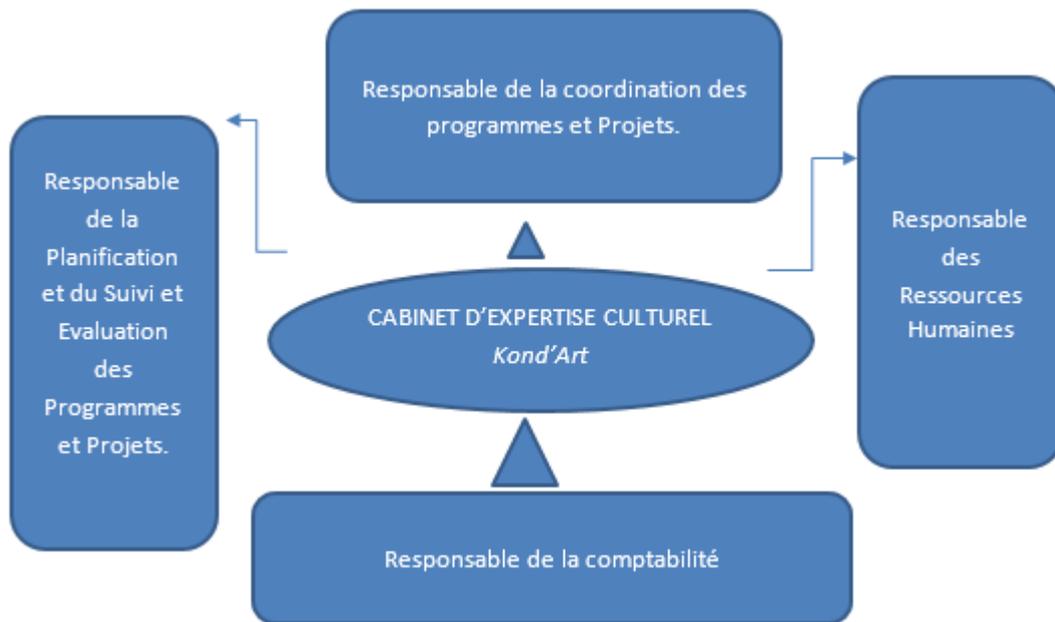


Figure 14 Organigramme de Kond'Art

6.8 Facteurs de succès du projet

6.8.1 Proposition d'un site Web

Ce site web permettra de découvrir nos offres et diverses activités dans le domaine de l'entrepreneuriat culturel.

On notera donc cinq grandes sources d'informations à savoir :

- Accueil ;
- A propos ;
- Les actualités sur la culture au plan régional ;
- Les formations proposées ;
- Les programmes d'appui aux entreprises culturelles.

6.8.2 Les supports de communications

Nous utiliserons les flyers, les prospectus, des bulletins d'informations. Nous partagerons sur les réseaux sociaux nos informations pour toucher le plus grand nombre de personnes.

6.8.3 Stratégie de communication

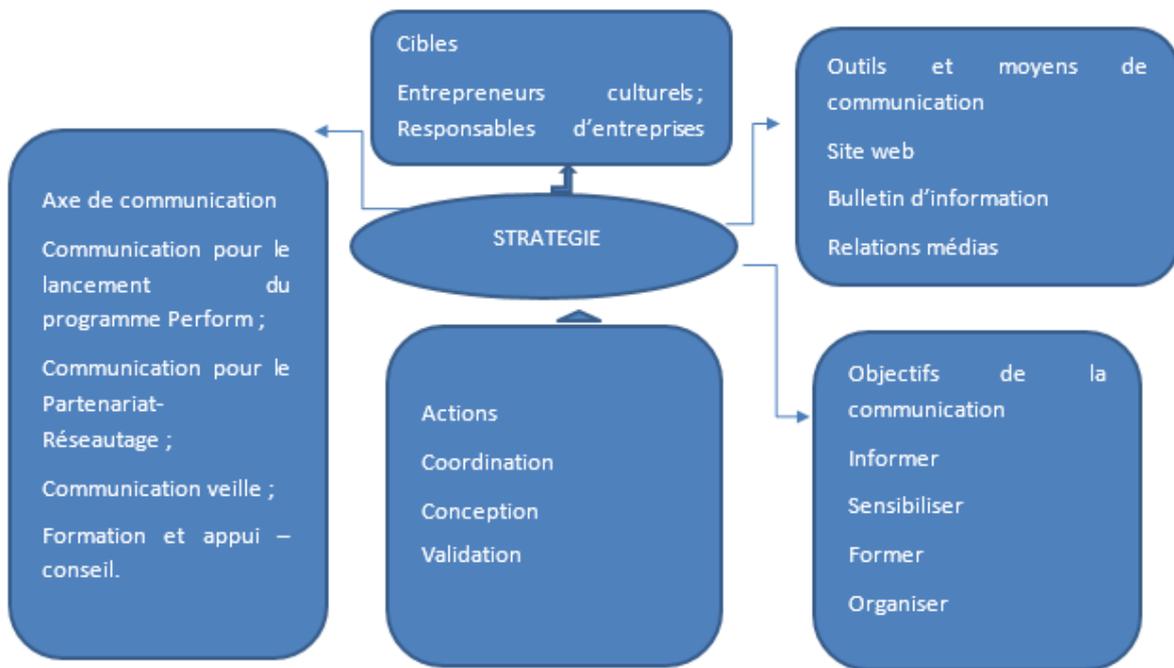


Figure 15 Stratégie de communication

6.9 Planning des activités

Les activités démarrent de Septembre 2019 et prend fin Février 2021

Tableau 2 Planning des activités

| ACTIVITES | Section 1 | Section 2 | Section 3 |
|--|-----------|-----------|-----------|
| Formation 1 | | | |
| Formation 2 | | | |
| Rencontre des partenaires Techniques et Financiers | | | |
| Organisation des initiatives entrepreneuriales | | | |
| Evaluation | | | |
| Rapport de fin d'activités | | | |

6.10 Les risques

Les risques sont définis pour chaque activité dans le cadre logique. Cependant trois risques appellent une attention particulière.

Le premier concerne les candidatures des responsables d'entreprises culturelles qui demandent un travail minutieux pour détecter réellement les vrais entrepreneurs. En effet, la qualité du travail dans l'atteinte des objectifs par l'appropriation des notions élémentaires d'élaboration d'un projet culturel passe par une connaissance minimum du terrain et de l'environnement dont est implanté l'entreprise culturelle. Ce premier risque peut être géré en faisant plus confiance à la structure et aux élus locaux qui seront impliqués en amont et aval du programme.

Le deuxième risque est relatif à l'impact du projet sur les cibles et surtout sur les populations. En effet c'est au niveau de ces dernières que le projet devient un véritable outil de développement dès lors qu'il contribue à forger les consciences des acteurs du développement afin que ces derniers (élus locaux) puissent s'intéresser aux valeurs culturelles au sein de leur territoire. Pour réduire ce deuxième risque, il convient d'accorder une attention particulière à la systématisation du suivi et de l'évaluation dont dépendent les corrections et les ajustements nécessaires que les formateurs et le cabinet vont apporter pour réorienter le cas échéant la mise en œuvre du projet.

Le troisième risque concerne le financement du projet dont le coût est estimé à 16 050 000 FCFA soit 24 468 EUROS. La mobilisation d'une telle ressource peut poser problème mais qu'on pourrait contourner en faisant appel à l'UEMOA qui a voulu mettre un programme de cette envergure.

6.11 Budget prévisionnel

Tableau 3 Budget prévisionnel

| Budget prévisionnel du projet | | | | | | | | |
|--------------------------------------|-----------------------|-------|-----------|-------------|--------------|-------------------------|--------------|---------------|
| Charges | | | | | | Recettes | | |
| Types | Description | Unité | Prix | Coût en CFA | Coût en Euro | Partenaires | Montants CFA | Montants Euro |
| | | | | | | UEMOA | 7 000 000 | 12 000 |
| | Per diem/ forfait | 8 | 250 000 | 2 000 000 | | OIF | 5 000 000 | 8000 |
| | Hébergement / Forfait | 11 | 1 000 000 | 1 000 000 | | Ministère de la culture | 2 050 000 | 4268 |
| FORMATIONS | Restauration/ forfait | 11 | 1 000 000 | 1 000 000 | | Elus locaux | 2 000 0000 | 4200 |
| | supports didactiques | 1 | 500 000 | 500 000 | | | | |
| | | | | | | | | |
| Total I | | | | 5 500 000 | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| Honoraires des formateurs | | 3 | 700 000 | 2 700 000 | | | | |
| | | | | | | | | |
| Sous-Total II | | | | 2 700 000 | | | | |
| | | | | | | | | |
| | Communication tel | 1 | 1 500 000 | 1 500 000 | | | | |
| Frais d'administration | Charges diverses | 1 | 700 000 | 700 000 | | | | |
| | Internet | 1 | 450 000 | 450 000 | | | | |
| | | | | | | | | |
| Sous-Total III | | | | 2 650 000 | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| Elaboration de documents didactiques | | 2 | 1 500 000 | 3 000 000 | | | | |
| | | | | | | | | |
| Sous-Total IV | | | | 3 000 000 | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| Coordination du Programme | | 3 | 1 000 000 | 4 000 000 | | | | |
| | | | | | | | | |
| Sous Total V | | | | 4 000 000 | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| Equipement | | 1 | | 1 500 000 | | | | |
| | | | | | | | | |

| Budget prévisionnel du projet | | | | | | | | |
|-------------------------------|-------------|-------|------|-------------------|---------------|--------------------|--------------|---------------|
| Charges | | | | | | Recettes | | |
| Types | Description | Unité | Prix | Coût en CFA | Coût en Euro | Partenaires | Montants CFA | Montants Euro |
| Sous-Total VI | | | | 1 500 000 | | | | |
| | | | | | | | | |
| Rapport du Programme | | 1 | | 700 000 | | | | |
| | | | | | | | | |
| Sous Total VII | | 1 | | 700 000 | | | | |
| TOTAL PROJET | | | | 16 050 000 | 28 468 | 16 050 0000 | | 28 468 |

6.12 Suivi et évaluation

Le suivi et l'évaluation seront conduits par le comité de suivi ainsi que les formateurs et les spécialistes de scènes dont les metteurs en scène et les comédiens. Une grille d'observation et d'évaluation sera en permanence à la disposition des acteurs locaux et territoriaux. On disposera alors d'un relevé précis des comportements nouveaux générés par la formation des administrateurs culturels dans la mise en œuvre effective de leurs activités au sein des territoires. Cette grille fera l'objet d'une analyse interne pour identifier les failles et les objectifs atteints pour chaque projet.

Conclusion

La place qu’occupent désormais les entreprises culturelles dans les économies nationales au monde implique de repenser les politiques publiques de la culture dans l’espace UEMOA. Celles-ci pourraient comporter une composante dédiée à l’accompagnement et à l’appui à la structuration de l’économie de la culture en créant des écosystèmes favorables aux entreprises culturelles.

Par ailleurs, il conviendrait que les entreprises culturelles s’organisent, se structurent pour se formaliser suivant des dynamiques collectives qui pourraient prendre la forme d’un cluster⁹² et qui pourrait être bénéfique pour tous.

La structuration des entreprises culturelles au sein de l’espace UEMOA requiert une attention particulière car les gouvernants des divers pays ont commencé à prendre conscience de la dynamique économique de celles-ci. Cet apport économique n’était pas considéré comme un élément important et a conduit à négliger l’économie et les entreprises culturelles. Il en a résulté un déficit de données concernant l’activité et les performances des industries culturelles et créatives.

Il est important que le secteur se dote de données claires visant à prouver aux politiques et aux divers partenaires sa contribution au développement national. Cette contribution fera intervenir les partenaires techniques et financiers à croire aux contenus culturels. Mais pour y arriver il nous faut avoir des administrations rigoureuses avec des responsables fiables.

Un travail stratégique est très important sur le consommateur car c’est lui qui définit le pouvoir économique de l’entreprise. L’étude a montré qu’il faut ce travail au sein des territoires afin que les territoires deviennent des points stratégiques d’une économie durable.

Dans cette réflexion la mise sur pied du programme « Performm » pourrait impulser des dynamiques au sein des territoires et favoriser la prise en compte de la culture dans les programmes de développement. Il participera donc à la structuration des entreprises culturelles pour que naissent au sein des collectivités de vrais entrepreneurs culturels qui osent changer les paradigmes du secteur de la culture.

⁹² Concentration géographique d’entreprises qui allie compétition et coopération. Il permet de développer des opportunités, des synergies entre les différents acteurs, d’améliorer la compétitivité des entreprises membres.

Références bibliographiques

Ouvrages

BENHAMOU, Françoise : L'économie de la culture, France, 2017

COULANGEON, Philippe : Sociologie des pratiques culturelles, France, 2017

DJIAN, Jean-Michel : la politique culturelle, France, 1997

ELLIS, S. et FAURE, A. : Entreprises et entrepreneurs africains, France

GREFFE, Xavier : L'artiste-entreprise, Paris, octobre 2012

MEINE PETER, Van Djuk : le secteur informel de Dakar, Paris, 1986

MIEGE, Bernard : Les industries culturelles et créatives face à l'ordre de l'information et de la communication, Presse Universitaire de Grenoble, Janvier 2017.

Articles

Boquillon P., Miège B, Moeglin P., « Industries du contenu et industries de la communication. Contribution à une déconstruction de la notion de créativité », Les Enjeux de l'Information et de la Communication, n°16/3B, 2015, p. 17 à 26, (consulté le 16 novembre 2018), [en ligne] URL : <http://lesenjeux.u-grenoble3.fr/2015-supplementB/01-Bouquillon-Miege-Moeglin/index.html>

BRUNEAU, Marie-Christine : « le statut de l'entrepreneuriat artistique et culturel : une question d'économie politique » in Document de travail numéro 08, avril 2001

DELAFOSSÉ, François : le financement participatif dans le domaine de la culture et de la création, Pdf

GREFFE, Xavier et SIMONNET véronique « Les entreprises culturelles sont-elles soutenables » in revue d'économie politique 2010/1 Vol.120/

SAEZ, Jean-Pierre : « la médiation culturelle : Ferment d'une politique de la relation » in revue des politiques culturelles N 51 Hiver 2018

MALBERBE, Francis : « La Théorie keynésienne simplifiée » comptanat.fr/général/keynes1.pdf

PFLIEGER, Sylvie « La culture : de la diffusion d'un modèle élitiste au levier d'un développement soutenable » in Université Paris Descartes, GEPECS

Rapport d'études

Agence des Arts du Spectacle Provence-Alpes-Côte d'Azur : « L'entrepreneur culturel : un entrepreneur comme les autres ? » in Document réalisé pour Arcade par les journées de l'entrepreneuriat culturel et créatif, Avril 2015

CESAG: Creating Growth Measuring Cultural and Creativ market in the E.U, December 2014

Capital Culture : Profil culturel des pays du Sud membre de la Francophonie, 2010

Discours d'Aurélie Filippetti, Ministre de la Culture et de la Communication, prononcé lors de la remise du rapport de Steven Hearn sur « le développement de l'entrepreneuriat dans le secteur culturel en France », Mercredi 25 juin 2014, à la Gaîté Lyrique, à Paris consulté le 27 Décembre 2018

Rapport de la conférence des nations Unis pour le commerce et le développement (rapport sur l'économie créative 2008)

Portail des PME / PMI au Burkina Faso : Publication d'un répertoire des organismes culturels des pays de l'Afrique de l'Ouest, Page 2, Mise en ligne le Lundi 10 Octobre 2010 au Burkina-Faso

UEMOA : le secteur culturel dans les principales agglomérations de sept états membres de l'UEMOA : Performances, Insertion, Perspectives

SOW, Huchard: Les entreprises culturelles au Sénégal : Etudes sectorielles (Musique, phonogrammes, spectacles vivant et radio). Séminaire de formation des cadres des banques et analyse économique et financière de projets culturels 2003, Lomé, 17-20 novembre

MBARGANE, Youssoupha: Etude sur les entreprises culturelles dans les villes de: Dakar, Thiès, Louga, Rapport final sur la Promotion des entreprises culturelles et créatives au Sénégal PECCS/FOMECC, Sénégal 2011-2012

HEARN, Steven : Rapport à la ministre de la culture et de la communication et au ministre de l'économie, du redressement productif et du numérique sur le développement de l'entrepreneuriat dans le secteur culturel en France, Juin 2014.

Webographie

www.octgm.com/toolkit/en/cultural_tour/04-part2-cult-tourism-en.pdf

<https://fr.unesco.org/creativity/news/industries-culturelles-creatives-de-nouvelles>.

<https://www.lesinrocks.com/2014/07/15/actualite/les-entrepreneurs-culturels-au-rapport-11515023/>

www.dynamique-mag.com/article/le-financement-public.3690

<https://www.culture-developpement.asso.fr/enjeux-des-filieres-culturelles-et-creatives/2/>

Cours et notes de cours

D'ALMEIDA, Francisco, « Cours sur Culture et Developpement », Université Senghor d'Alexandrie, Février 2018

MIEGE, Bernard : Cours sur le rôle des politiques culturelles, Université Senghor, Alexandrie, 2017

DEDOLIN, Jean : Cours sur les villes de demain, Université Senghor, Alexandrie, 2018

EHE, Victor : Cours sur « L'opérateur Culturel privé face aux institutions financières », Université de Alexandrie, Alexandrie, Pg 50

Mémoire et Documents de référence

SOURA, Yaya : le financement public des entreprises culturelles au Burkina-Faso : contribution pour une mise en place d'une agence nationale de développement des industries culturelles et créatives (ADICC), Mémoire Développement soutenu à l'Université Senghor d'Alexandrie, Alexandrie, 2013-2015.

Politique commune de développement culturel au sein de L'UEMOA.

Liste des illustrations

| | | |
|--|--|----|
| Figure 1 | Carte de l’UEMOA..... | 1 |
| Figure 2 | Formation des responsables des entreprises culturelles | 9 |
| Figure 3 | Connectivité..... | 9 |
| Figure 4 | But et utilité du financement des entreprises culturelles | 9 |
| Figure 5 | Existence de partenariat..... | 10 |
| Figure 6 | Appui conseil | 10 |
| Figure 7 | Connaissances des partenaires financiers | 10 |
| On comprend clairement ici que les entreprises culturelles méconnaissent et ne comprennent les logiques de financement du secteur. Ceci pourrait résulter d’un manque d’appui d’un conseil. | | |
| Figure 8 | Stratégie de communication | 11 |
| Figure 9 | Connaissance des structures de protection des œuvres artistiques | 11 |
| Figure 10 | Schéma montrant l’entreprise culturelle au cœur des dynamiques..... | 15 |
| Figure 11 | Relation directe entre la création d’entreprise et l’innovation | 22 |
| Figure 12 | Synthèse qui retrace dans la création d’entreprise | 23 |
| Figure 13 | Caractères généraux des modèles à l’œuvre dans la production et la consommation de la culture et de l’information industrialisées..... | 29 |
| Figure 14 | Organigramme de Kond’Art | 49 |
| Figure 15 | Stratégie de communication | 50 |
| Figure 16 | Chaîne des métiers de la filière cinématographique et audiovisuelle | 69 |
| Figure 17 | Chaîne des métiers de la filière de la filière Art du spectacle | 70 |

Liste des tableaux

| | | |
|-----------|--|----|
| Tableau 1 | PIB de la culture de certains pays | 17 |
| Tableau 2 | Cadre logique du programme PERFORM | 71 |
| Tableau 3 | Planning des activités..... | 50 |
| Tableau 4 | Budget prévisionnel | 52 |

Glossaire

Aléa moral : changement de comportement d'un agent éco qui, dès lors qu'il est assuré contre un risque, ne prend plus de précaution contre la réalisation de ce risque.

Artisanat d'art : activité nécessitant la maîtrise d'un savoir-faire, de techniques et d'outils traditionnels mais aussi innovants dans le but de créer, transformer, restaurer ou conserver, des objets d'art, utilitaires et décoratifs produits en pièce unique ou en petite série.

Asymétrie d'information : situation où les 2 parties à une négociation ou une transaction ne disposent pas du même degré d'information, l'une d'entre elle bénéficiant alors d'un avantage qu'elle peut tourner à son profit.

Auctionning : système d'allocation de droits de propriété ou de droits de pollution par mise aux enchères.

Bien addictif : bien dont l'utilité augmente avec la consommation et peut conduire à des situations de dépendance.

Bien d'expérience : bien dont l'utilité change avec l'expérience acquise dans l'utilisation passée de ce bien.

Bundling : fait d'incorporer un contenu dans un bien matériel pour en contrôler la valeur.

Capital culturel : terme utilisé par Pierre Bourdieu pour désigner l'ensemble des ressources culturelles immatérielles d'un individu, et la manière dont il peut se comporter face à des stratégies de consommation et de production.

Contrefaçon : tout acte d'exploitation d'une œuvre de l'esprit réalisé en violation des droits de l'auteur ou du titulaire des droits voisins. La contrefaçon ne concerne pas que la fabrication illicite d'exemplaires d'un objet du droit d'auteur ou des droits voisins mais également les diffusions non autorisées.

Copyright : modalité de protection de la propriété intellectuelle d'une œuvre, empêchant sur une période donnée toute utilisation de cette œuvre sauf si un droit de copie est payé au créateur ou / et à son éditeur.

Coût noyé : coût que l'on doit supporter avant l'apparition du produit sur le marché et dont on ne sait donc pas s'il sera récupéré ou non, en fonction de la validation du produit par les consommateurs.

Culture : ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérisent une société ou un groupe social. Elle englobe, outre les arts et les lettres, les modes de vie, les droits fondamentaux de l'être humain, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances.

Design : activité créatrice dont le but est de présenter les multiples facettes de la qualité des objets, des procédés, des services et des systèmes dans lesquels ils sont intégrés au cours de leur cycle de vie. Il peut se définir comme une recherche d'harmonie entre les formes et les fonctions de l'objet. Cette harmonie est souvent mise au service de l'artisanat de qualité et même de l'industrie pour valoriser la production.

Développement durable : développement articulant les dimensions éco, sociales, environnementales et culturelles, permettant de répondre aux besoins des plus démunis sans compromettre le bien-être des générations futures.

Droit voisin : droit de propriété intellectuelle étendu aux interprètes d'œuvres culturelles ou aux éditeurs de produits culturels enregistrés.

Effet de réseau : un effet de réseau direct (ou intra-groupe) apparaît lorsque l'utilité d'un consommateur pour un bien dépend directement du nombre d'utilisateurs potentiels de ce même bien au même moment. Il existe aussi des effets de réseau indirects (ou inter-groupes) lorsque l'utilité d'un agent éco (consommateur, producteur...) qui appartient à un groupe donné dépend du nombre d'agents présents dans un autre groupe (distinct).

Industries créatives : terme comprenant un plus grand ensemble d'activités qui englobent les industries culturelles auxquelles s'ajoutent toutes les activités de production culturelle ou artistique, qu'elles aient lieu en direct ou qu'elles soient produites à titre d'entité individuelle. Les industries créatives sont celles dont les produits ou les services contiennent une proportion substantielle d'entreprise artistique ou créative et comprennent des activités comme l'architecture et la publicité.

Industries culturelles : industries produisant et distribuant des biens et services qui, dès lors qu'ils sont considérés du point de vue de leur qualité, de leur usage ou de leur finalité spécifiques, incarnent ou transmettent des expressions culturelles, indépendamment de la valeur commerciale qu'ils peuvent avoir.

Logique de valeur (de l'atelier) ; Le producteur s'efforce de trouver la réponse la mieux adaptée au nouveau problème qui lui est posé.

Logique de valeur (de la chaîne) : le producteur s'efforce de coordonner les différents stades de la production en veillant à ce qu'ils s'intègrent bien les uns aux autres, dans les conditions de coût les meilleures possibles.

Logique de valeur (du réseau) : La création de valeur provient essentiellement du nombre croissant des utilisateurs.

Longue traîne : phénomène conférant à des produits la possibilité d'être stockés de manière durable à des coûts très faibles et donc à pouvoir continuer à être vendu très tard après leur production, ce qui leur offre des possibilités étendues de reconnaissance de leur utilité.

Marché à 2 versants : dans un marché à 2 versants, 2 groupes d'agents économiques distincts interagissent par le biais d'un intermédiaire – la plate-forme – qui gère les effets de réseaux entre eux. Le produit d'un marché est transférée comme produit sur l'autre marché et réciproquement par l'intermédiaire de la plate-forme qui est donc demandeuse sur un marché et offreuse sur l'autre marché ; La meilleure illustration est celle de la télévision commerciale qui offre des programmes en fonction d'une audience sur un marché et demande des fonds aux publicitaires pour financer ces programmes sur un autre marché.

Nouveaux modèles d'affaires : manière de récupérer la valeur économique créée autrement que par le modèle standard du prix du marché.

Rémunération pour copie privée : contrepartie à la reproduction totale ou partielle d'une œuvre de l'esprit strictement réservée à l'usage privé. En général, elle consiste en une redevance appliquée sur les supports vierges d'enregistrement, l'assiette de cette rémunération est assise sur les supports vierges d'enregistrement, analogiques ou numériques. Certains pays l'appliquent aussi aux appareils d'enregistrement. Dans certains Etats membres de l'UEMOA, cette rémunération est répartie aux auteurs, aux interprètes, et aux producteurs de phonogrammes. D'autres incluent les producteurs vidéogrammes.

Réseau (logique de) : processus de production dont la valeur dépend de la capacité à augmenter le nombre des utilisateurs, l'utilité de chacun d'entre eux variant proportionnellement à leur nombre.

Surplus du consommateur : différence entre le prix que le consommateur est disposé à payer en entrant sur le marché et le prix qu'il paiera effectivement.

Valeur contingente : valeur que le consommateur potentiel d'un bien non disponible aujourd'hui sur le marché serait disposé à payer pour y accéder.

Valeur d'option : valeur du droit à exercer une option pendant une période donnée quant à la possibilité d'acter ou de vendre un actif.

Versioning : Fait de faire apparaître un contenu sous des formes différentes qui aideront à en réaliser la valeur.

Annexes

Annexe 1 : Méthodologie de l'enquête



Enquête situation et besoins d'accompagnement des associations et entreprises culturelles des Hauts Bassins

Contexte du projet

1.1. Contexte de l'enquête sur la situation et les besoins des associations et entreprises culturelles de la région des Hauts-Bassins

L'Union européenne lancera en 2019, à travers sa Délégation au Burkina Faso, le projet « Culture et emplois, Industries culturelles, Territoires et Gouvernance ». Il couvrira une période de 3 ans à partir de la date de signature entre le Gouvernement burkinabè et l'Union européenne. Il vise à accompagner, stimuler et soutenir les initiatives des acteurs du développement culturel et de son économie pour développer les filières de la culture et du tourisme. Sont visées les collectivités locales, les associations et les entreprises culturelles et du tourisme intervenant ou voulant intervenir dans les domaines du cinéma et audio-visuel ; musiques, du théâtre, conte ; mode (textile, teinture, stylisme), design (bois, bronze, ou métal).

Le projet « Culture et emplois : Industries culturelles, Territoires et Gouvernance » comprend une composante consacrée à la région des Hauts Bassins choisie comme région- pilote à cause de sa situation économique et surtout de ses potentialités et richesses culturelles.

Le diagnostic réalisé en 2017 lors de la préparation de ce projet a mis en lumière le dynamisme des associations culturelles et la faiblesse du nombre d'entreprises culturelles. Il a également donné aux acteurs culturels l'occasion d'évoquer leurs difficultés ainsi que leurs besoins.

1.2 Objet de l'enquête :

L'enquête vise à consulter les associations et entreprises culturelles afin de :

- 1- identifier concrètement et avec précision les difficultés qu'elles rencontrent dans les Hauts Bassins ;
- 2- cibler leurs besoins en termes de services concrets attendus pour leurs activités et ;

- 3- formuler des recommandations à prendre en compte pour élaborer un dispositif régional d'appui aux initiatives culturelles.

1.3 Durée de l'enquête : 22 août- 2 ou 7 Septembre 2018 ;

1.4 Lieu de l'enquête : Bobo-Dioulasso et un important chef-lieu de province dans la région des Hauts-Bassins pour y rencontrer les associations culturelles ainsi que les entrepreneurs culturels, s'il y en a.

1.5 Contexte de la venue de Donatien Akuètè Gaglozoun en région des Hauts Bassins:

La venue de Donatien Akuètè GAGLOZOUN pour réaliser cette enquête en région des Hauts Bassins s'inscrit d'une part, dans le cadre du partenariat culturel entre les conseils régionaux Auvergne-Rhône-Alpes et Hauts- Bassins et d'autre part, dans celui qui associe le département culture de l'Université Senghor d'Alexandrie et l'ONG Culture et développement France.

Culture et développement est l'une des ONG missionnées par les deux régions pour accompagner l'action des collectivités locales en matière culturelle et va travailler sur le plan régional de développement de la culture et du tourisme dans les Hauts-Bassins.

Annexe 2 : Questionnaire pour les difficultés et les besoins des entreprises et associations culturelles dans les Hauts-Bassins.

I. Identification de l'enquêté :

Nom et Prénom

Adresse et contact

Poste Occupé au sein de l'entreprise/ Structure/ Association culturelle :

II. Formation et expériences

2.1 Niveau d'étude

Primaire 2.Secondaire. BEPC ou BAC

Brevet Professionnel ou Bac Professionnel Coursus Universitaire : Licence professionnel- Master professionnel

2.2. Dans quel domaine avez-vous reçu votre formation professionnelle ?

1. Non concerné

2. Préciser

2.3. Avez-vous pratiqué un autre métier avant ? 1. Oui 2.Non

2.3.1. Si oui, lequel ?

2.4. Durée d'expérience dans le travail en année ?

III. La Structure/ Association/ Entreprise culturelle

3.1. Dans quel domaine travaillez- vous ? Et quelle est votre vision ?

3.2. Nombre d'années d'existence de l'entreprise/ de la structure ou de l'association ?

3.3. Avez-vous bénéficié d'appui conseil à la création de votre association, entreprise / structure ou association?

3.3.1. Oui. 2. Non

Si oui, pour quel domaine ? Et pour quel but ?

3.3.2. Qu'est- ce que cet appui conseil vous a permis de faire ?

Souhaiteriez- vous aller plus loin ? Si oui Pour atteindre quels objectifs ?

3.3.2. Si non, pourquoi ?

3.4. Avez-vous fait à l'époque une étude de marché ? 1. Oui...2.Non

3.4.1. Si non, pourquoi ?

3.5. Avez-vous en ce moment un partenaire conseil ? 1. Oui...2.Non

3.5.1. Si oui, lequel ?

3.5.2. Si non, pourquoi ?

3.6. Type d'entreprise :

1. Familial
- 2 Individuel
3. Associe
4. Autre (à préciser)

3.7. Statut juridique de l'entreprise

1. GIE
2. SARL
3. Association
- 4 Autre (Précisez)

IV. Budget Initial dans l'ouverture de votre entreprise/ Structure/ Association culturelle.

4.1. Quelle est la source de votre financement initial ?

1. Economie individuelle
2. Prêt familial.
3. Prêt bancaire
4. Dons
5. Prêt autre institution (précisez laquelle)
6. Autre (à préciser)

4.2. L'accès aux financements.

4.2.1 Quels moyens utilisez-vous pour rechercher l'information ?

1-Internet 2-Bulletins d'informations- 3- Page Facebook 4- Réseaux sociaux

4.2.2. Comment recherchez-vous le financement?

1- Par Internet 2- Par des appels téléphoniques 3- Par personnes interposées
4- Autres

4.2.3. Pour quelle utilité recherchez-vous des financements ?

1- Equipement
2- Mise en œuvre de projets / Programmes
2. Formation.

1- Administration 2- Gestion de la comptabilité 3- Suivi et Evaluation des Programmes et Projets.

3. Production

5.2. Quel est l'obstacle le plus pertinent ? Et Pourquoi ?

VI- Besoins des entreprises/ Structures/ association Culturelle.

6.1 Dans quel domaine votre structure/ entreprise culturelle a-t-elle besoin immédiatement d'appui ?

1. Approvisionnement ? Dans quoi ?

2. Equipement ? Pour ?

3. Formation ? A quel niveau ?

1- Administration 2- Comptabilité 3-Planification 4- Stratégie de la communication

4. Recherche d'Information ?

1- Disposez-vous de connexion internet ? Pour quel débit ?

5. Comptabilité.

1. Recruter un comptable

1.1 En plein temps ?

1.2 Par Saison ?

1.3. Ou sur des projets structurants ?

2- 1.2. Encadrement ou recyclage en Gestion comptable des activités ou des Programmes

6- Autres

VIII- Avez-vous une stratégie de communication de votre structure ?

8.1- Un bulletin d'information 2- Des flyers 3- Des plaquettes 4 – Un site Web

5-Autres.

8.4. Est-ce que vous protégez vos activités ?

8.4.1 Si oui, auprès de quel organisme ?

1. Bureau du Droit D'auteurs Ouagadougou

2. Autres

Quel est le marché destinataire principal de vos œuvres ?

1. Burkina-Faso

2. La Sous- région

3. Les autres pays africains

4. L'Europe

5. Autre (à préciser)

Annexe 3 : Entretiens

| N° | Nom et Prénoms | Structures | Pays de l'enquête | Sexe |
|-----|----------------------------|---|-------------------|------|
| 001 | TRAORE Ali | Centre DJIGUIYA | Burkina-Faso | M |
| 002 | | Association SIRABA | Burkina-Faso | M |
| 003 | | Association KAFULI | Burkina-Faso | F |
| 004 | OUATTARA Abdoulaye | Maison de la Parole | Burkina-Faso | M |
| 005 | | Association pour la Sauvegarde du Patrimoine Artistique et culturel (Musée de la musique) | Burkina-Faso | M |
| 006 | DIAKITE | Maison de Production (D2KA Prod) | Burkina-Faso | M |
| 007 | Mr BAH | Direction de la Promotion du Tourisme | Burkina-Faso | M |
| 008 | | La Compagnie Trace Théâtre | Burkina-Faso | M |
| 009 | Emmanuel KOKOBO | CERAV/ Afrique | Burkina-Faso | M |
| 010 | | Association Culturelle GAFREH | Burkina-Faso | M |
| 011 | | Association Culturelle AKANTA | Burkina-Faso | M |
| 012 | | Association culturelle SITALA | Burkina-Faso | M |
| 013 | SANGARE Alexandre | Centre Culturel les Bambous | Burkina-Faso | M |
| 014 | ADAMA Dramé | Espace culturelle Studio SANOU | Burkina-Faso | M |
| 015 | | Espace Culture DAFRA | Burkina-Faso | M |
| 016 | SAWADOGO Eric | Les éditions Aleph | Burkina-Faso | M |
| 017 | | Association Culturelle OBSTYLE | Burkina-Faso | M |
| 019 | | AGENCE DE STRATEGIE COMMERCIALE | Burkina-Faso | M |
| 020 | Amadou TRAORE | Association Culturelle YAMOUTA | Burkina-Faso | M |
| 021 | Aboubacar Coulibaly SIDIKI | La Chambre d'Industrie et du Commerce | Burkina-Faso | M |
| 022 | Lamine | Association Culturelle FESTA | Burkina-Faso | M |
| 023 | | Association DOZO | Burkina-Faso | M |
| 024 | TOSSAVI Jérôme | Edition Plumes d'Orées | Bénin | M |
| 025 | BEHANZIN Franck | Compagnie de Théâtre | Bénin | M |
| 026 | ZOUMENOU Jude | Association Culturelle THAKAMOU CULTURE ART | Bénin | M |
| 027 | DONOUVOSSI Espéra | Partenari'Art et Culture | Bénin | M |

| | | | | |
|-----|--------------------|--------------------------------|--------------|---|
| 028 | YAKANOU Léonard | Association Culturelle FESTHEF | TOGO | M |
| 029 | AJAVON Joël | Edition | TOGO | M |
| 030 | Rosalie ZIDA | Ciné Guimbi | Burkina-Faso | F |
| 031 | SANOU Doti | Acteur Culturel | Burkina-Faso | M |
| 032 | DABIÈRE Josias | Acteur culturel | Burkina-Faso | M |
| 033 | TEHEGOHI Simplicie | Open AFRICA | Burkina-Faso | M |
| 034 | | Radio OMEGA | Burkina-Faso | M |

Annexe 4 : Modèles économiques des entreprises culturelles

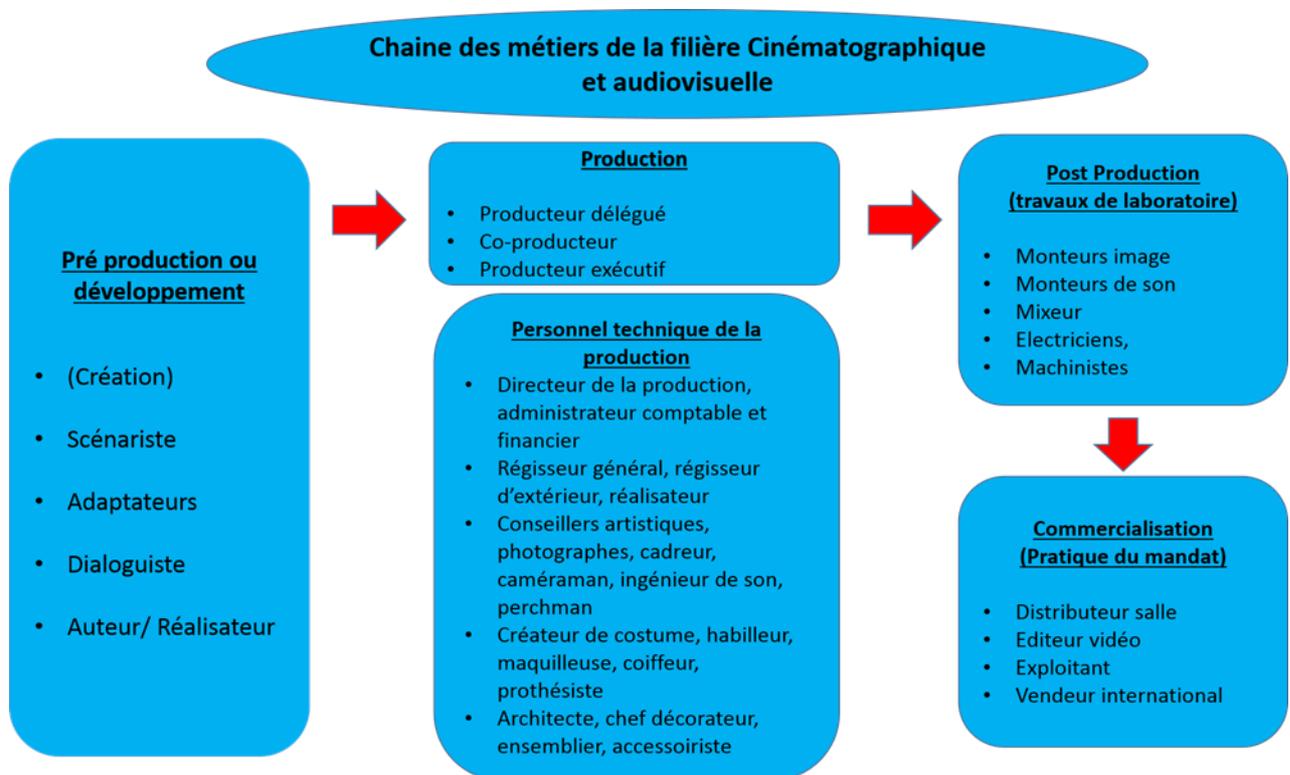


Figure 16 Chaîne des métiers de la filière cinématographique et audiovisuelle

Source : EHE, Victor, l'opérateur culturel privé face aux institutions financières, Université Senghor, Alexandrie, 2019.

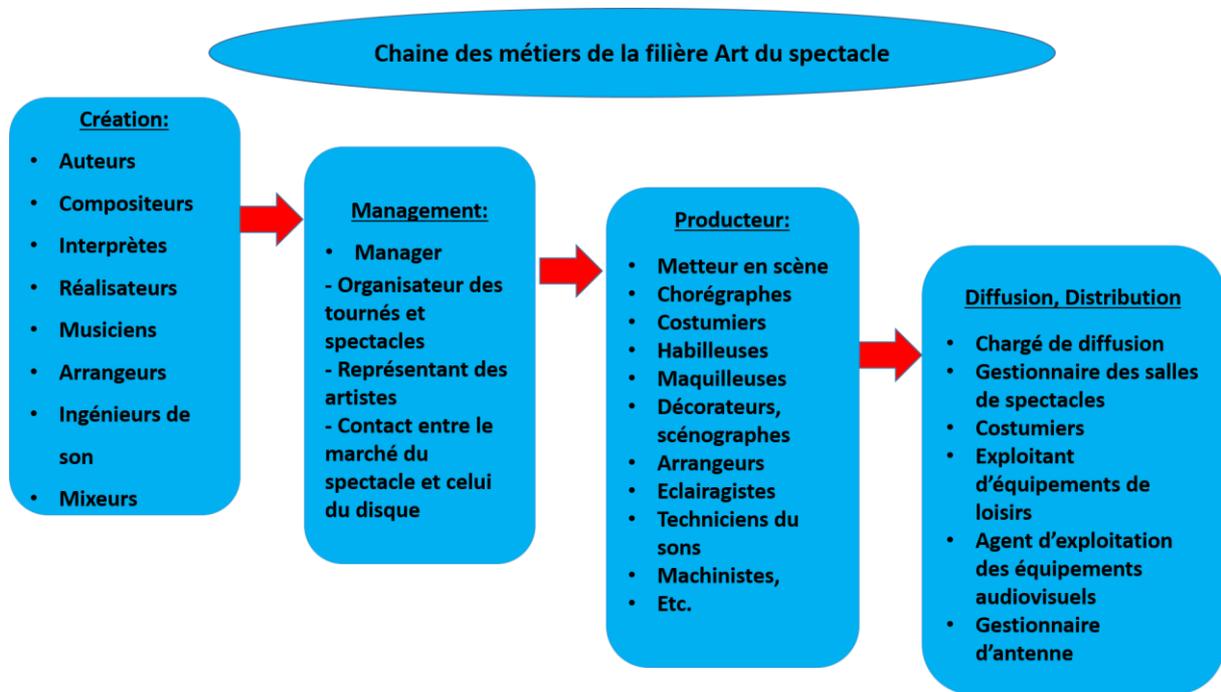


Figure 17 Chaîne des métiers de la filière de la filière Art du spectacle

Source : EHE, Victor, l'opérateur culturel privé face aux institutions financières, Université Senghor, Alexandrie, 2019

Annexe 5: Cadre logique du programme PERFORM

| Objectifs et Activités | Responsables | Résultats attendus | Indicateur de vérification | Risques |
|---|---|---|--|---|
| Objectif spécifique 1 Formation de huit responsables d'entreprises en techniques d'élaboration du projet | Cabinet d'Expertise Culturel Kond'Art | Huit administrateurs culturels sont formés sur les outils et les techniques d'approches pour mener à bien un programme. Les administrateurs formés s'approprient les notions élémentaires pour améliorer leurs capacités. | Rapport de formation disponible. | Documents didactiques non exploitables pour la formation. |
| Activité 1 1.1 Identifier huit entreprises culturelles qui ont une durée de vie de trois ans à la base d'un appel à candidature lancé sur les réseaux sociaux. | | | Disponibilité des responsables d'entreprises culturelles. | Dossier des candidats non fiables. |
| 1.2 Mettre en place un comité de validation des diverses propositions. | | | Rapports de proposition du comité. | Non disponibilité d'un membre du comité. |
| 1.3 Mettre sur réseaux sociaux les diverses propositions retenues | Cabinet d'Expertise Culturel Kond'Art | | Les noms des responsables d'entreprises culturelles retenues | Non envoi sur les réseaux des candidatures retenues |
| 1.4 Lettre d'invitation envoyée au huit propositions retenues | Cabinet d'Expertise Culturel Kond'Art | | Accusé réception disponible. | Non envoi des lettres. |
| 1.5 Signature du contrat avec les huit propositions. | Cabinet d'Expertise Culturel Kond'Art | | Rapport d'activités. | Non adéquation du lieu de formation. |
| Objectif spécifique 2 | Cabinet d'Expertise Culturel Kond'Art + Formateurs+ Partenaires | Huit responsables impliqués dans le projet ont reçu les outils pour rechercher le financement d'un programme culturel/ artistique Cinq rencontres/ négociations avec les partenaires financiers ont été organisés pour les huit responsables d'entreprises | Rapport de formation. Rapport de négociation | Documents didactiques non exploitables pour la formation. |

| Objectifs et Activités | Responsables | Résultats attendus | Indicateur de vérification | Risques |
|--|---|---|--|---|
| | Techniques et Financiers | Les partenaires financiers et techniques sont satisfaits des différentes rencontres Huit responsables d'entreprises impliqués dans le Programme Perform ont maîtrisé leur initiative entrepreneuriale. | | |
| Activité 2 2.1 Inviter deux formateurs en technique de recherche de financement pour les projets culturels/ artistiques | Cabinet d'Expertise Culturel Kond'Art + Formateurs | | Disponibilité des Formateurs. | Non disponibilité des formateurs. |
| 2.2 Envoyer des lettres d'invitation aux divers partenaires techniques et financiers | Cabinet d'Expertise Culturel Kond'Art+ Partenaires Techniques et Financiers | | Accusé réception disponible | Impact peu/ ou non mesurables. |
| 2.3 Organiser les rencontres pour les responsables d'entreprises avec les partenaires techniques et financiers. | Cabinet d'Expertise Culturel Kond'Art+ Partenaires Techniques et Financiers+ Formateurs | | Rapport des rencontres | Non disponibilité des partenaires techniques et financiers. |
| Objectif spécifique 3 Participer à la réalisation de huit initiatives entrepreneuriales dans huit pays. | Cabinet d'Expertise Culturel Kond'Art+ Elus locaux+ Formateurs | | Rapport d'activités disponibles Grille d'évaluation disponible auprès des collectivités | Non Prise en compte de l'activité par les élus locaux |

| Objectifs et Activités | Responsables | Résultats attendus | Indicateur de vérification | Risques |
|---|---|---|------------------------------------|------------------------------------|
| | | Huit initiatives sont organisées dans huit pays de l'UEMOA Les élus locaux de chacun des huit pays ont apprécié le programme Le programme Perform a reçu l'attention des collectivités territoriales. | | |
| 3.1 Organiser les initiatives avec les huit (8) porteurs encadrés sur le Programme | Cabinet d'Expertise Culturel Kond'Art+ Elus locaux | | Rapport d'activités disponibles | Non aboutissement d'une initiative |
| 3.2 Envoyer les lettres d'information aux diverses collectivités locales des huit pays de l'UEMOA | Cabinet d'Expertise Culturel Kond'Art + Elus Locaux+ UEMOA | | Lettres d'informations disponibles | Peu ou manque de données fiables |

