

#UNIVERSITÉSENGHOR

université internationale de langue française
au service du développement africain

Sujet

**La place de l'agent artistique dans la problématique du développement
de la filière des arts vivants (théâtre, danse) en Côte d'Ivoire : le cas de
la compagnie Yrouflê (sarl)**

présenté par

Grobly Jean Vincent DIGBE

Sous la direction du Pr Jean-Marie Crouzatier

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

Département Culture

Spécialité gestion des industries culturelles

Le 23 mars 2017

Devant le jury composé de :

Dr Hdr Jean François Fau Président

Directeur du département culture de l'Université Senghor
d'Alexandrie

Pr Jean Marie Crouzatier Examineur

Professeur des Universités, Université Toulouse 1 Capitole

M Ferdinand Richard Examineur

Directeur de l'AMI et Président du fonds Roberto Cimetta

Dédicace

A la famille ZAHUI de Zigbohouri (Bayota – Côte d'Ivoire)

A toi GO Bahi Halépien Othniel (XIIème promotion Senghor)

A toute l'équipe de la compagnie Yrouflé (sarl)

Remerciements

La formation à l'Université Senghor fut une période enrichissante et difficile, et l'aide de certaines personnes fut plus qu'appréciable. C'est pourquoi j'aimerais leurs adresser mes sincères remerciements. Ce sont :

- Professeur Jean-Marie Crouzatier
- M. Yves Marie Fulgence Batoua (XIVème promotion Senghor) ;
- L'ensemble des auditeurs ivoiriens de la XVème promotion de l'Université Senghor d'Alexandrie ;
- L'ensemble des auditeurs de la XVème promotion de l'Université Senghor d'Alexandrie.

Résumé

En Côte d'Ivoire, comme dans la plupart des pays de l'UEMOA (Union Economique Monétaire Ouest Africain), l'activité artistique, plus particulièrement des arts vivants a toujours joué un rôle primordial pour l'équilibre de la société. Au départ réduit principalement aux us et coutumes, l'activité artistique a évolué pour se positionner comme un domaine rentable. Cependant, force est de constater que malgré cette évolution des choses, l'artiste africain ou plus précisément l'artiste ivoirien spécialiste des arts vivants (théâtre et danse) ne vit pas de son art. En d'autres termes l'artiste des arts vivants ne jouit pas des bénéfices qui devraient pourtant être énormes vu les ouvertures et la demande sur le marché. Pendant que l'activité artistique se développe, l'artiste lui croule sous le poids de la pauvreté, ce qui n'est vraisemblablement pas normal pour tout pays qui veuille entamer un processus de développement durable. L'analyse sur le terrain basée sur nos entretiens avec des professionnels du domaine, nous a permis de comprendre que l'un des problèmes majeurs réside dans la mauvaise gestion du profil de carrière des artistes. Nous avons constaté que le management artistique des arts de la scène est un domaine mal compris donc mal pratiqué en Côte d'Ivoire, et ce, par les artistes, le public mais aussi l'Etat. Avec comme objectif de trouver des solutions et participer ainsi au développement d'un domaine qui a tant à offrir aux ivoiriens et aux africains, nous avons élaboré ce travail de recherche qui s'articule autour de la gestion de carrière artistique. Nous développons ainsi l'idée selon laquelle l'agent artistique à travers un plan de gestion que nous proposons, peut apporter une nouvelle manière de procéder pour ainsi garantir un minimum de satisfecit dans le secteur. Un plan de gestion basé essentiellement sur l'analyse des acquis sur le terrain en Côte d'Ivoire et de l'expérience acquise lors du stage de mise en situation professionnelle effectué au CDN (Centre Dramatique National) du Limousin - France.

Mots-clés

Agent artistique, agent d'artistes, arts vivants, gestion de carrière artistique

Abstract

In Ivory Coast as in most WAEMU countries (West African Economic and Monetary Union), the artistic activity, most particularly the living arts, has always play a vital role for the balance of society. Formerly reduced to habits and customs, the artistic activity has now evolved to become a cost effective field. However, it is obvious that despite this move, the African artist or more precisely the Ivorian artist specialising in the living arts (theatre and dance) does not live on their art. In other words, the living arts artists do not enjoy all the benefits, which should be significant compared to the market openings and demand. While the artistic activity is developing, artists are facing abject poverty. This is presumably abnormal for any country willing to embark on a sustainable development process. The field analysis based on our interviews with professionals in the field has enabled us to understand that the real problem lies in the poor management of the career profile of artists. We have observed that in Ivory Coast, the management of performing arts is poorly understood and practised not only by the artists and the public, but also by the State. We have completed this research work on the management of the artistic career with the objective to find solutions and participate in the development of a field, which has plenty to offer to Ivorians and Africans. We therefore develop the idea that the artistic agent may develop a new approach through a management plan - which we propose - in order to guarantee minimum satisfaction in the sector. This management plan is mainly based on the analysis of field achievements in Ivory Coast and the experience acquired during the practicum in the CDN (Centre National Dramatique) of Limousin, France.

Key-words

Artistic agent, artist agent, performing arts, artistic career management

Liste des acronymes et abréviations utilisés

- OIF : Organisation internationale de la Francophonie
- FSIC : fonds de soutien aux initiatives culturelles
- UEMOA : Union Economique Monétaire Ouest Africain
- SARL : Société à Responsabilité Limitée
- SA : Société Anonyme
- EURL : Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée
- CDN : Centre Dramatique National
- INS : Institut National de la Statistique
- CRESAS : Cercle de Recherche et d'Echanges en Scénographie et Arts de la Scène
- FITHA : Festival International de Théâtre d'Abidjan
- ONG : Organisation Non Gouvernementale
- BURIDA : Bureau Ivoirien des droits d'Auteurs
- MASA : Marché des Arts et du Spectacle Africain
- CND : Centre National de la danse
- INSAAC : Institut National Supérieur des Arts et de l'Action Culturelle – Côte d'Ivoire
- ENTD : Ecole Nationale de Théâtre et de Danse – Côte d'Ivoire
- CNAC : Centre National d'Action Culturelle – Côte d'Ivoire
- DPAC : Direction de la Promotion des Arts et de la Culture – Côte d'Ivoire
- PCA : Palais de la Culture d'Abidjan – Côte d'Ivoire
- MESSI : Mouvement Etudiantin pour la Sensibilisation sur le Sida – Côte d'Ivoire

Table des matières

Dédicace.....	i
Remerciements.....	ii
Résumé.....	iii
Mots-clefs.....	iii
Abstract.....	iv
Key-words.....	iv
Liste des acronymes et abréviations utilisés.....	v
Table des illustrations.....	viii
Introduction.....	9
1 La place centrale de l'agent artistique dans la filière des arts vivants.....	16
1.1 L'agent artistique et son rôle.....	16
1.1.1 Définition.....	16
1.1.2 Le rôle de l'agent artistique.....	18
1.2 L'agent et le cas spécifique des arts vivants (théâtre, danse).....	18
1.2.1 Les arts vivants.....	18
1.2.2 L'agent artistique spécialiste des arts vivants.....	19
1.2.3 Les missions primordiales de l'agent dans les arts vivants.....	21
1.2.4 Les atouts nécessaires.....	21
1.3 L'agent dans le cas spécifique de la Côte d'Ivoire.....	22
1.3.1 La genèse.....	23
1.3.2 L'agent artistique en Côte d'Ivoire.....	26
2 Le rôle déterminant de l'agent artistique pour les arts vivants en côte d'Ivoire.....	28
2.1 L'organisation des compagnies.....	28
2.1.1 La structuration.....	28
2.1.2 La segmentation des activités de gestion.....	30
2.1.3 L'établissement d'un programme d'activités annuel.....	32
2.2 La maîtrise du cadre règlementaire et juridique, (la défense des droits et acquis des compagnies).....	34
2.2.1 Le choix de la structure juridique.....	34
2.2.2 L'application des contrats.....	35
2.2.3 Les types de contrat.....	36
2.2.4 L'intérêt du contrat de cession.....	36
2.2.5 Les points essentiels d'un contrat.....	37
2.3 L'activité managériale.....	38
2.3.1 Etude du marché.....	39

2.3.2	Communiquer.....	40
2.3.3	Le réseautage	40
3	La mise en œuvre d'un plan de gestion de carrière par l'agent artistique	42
3.1	La compagnie Yrouflê (sarl).....	43
3.1.1	Le contexte.....	43
3.1.2	La raison sociale de Yrouflê (sarl).....	43
3.1.3	Les objectifs de la compagnie	44
3.1.4	L'entreprise SARL	44
3.1.5	L'identité artistique	44
3.2	Proposition d'un plan de gestion de carrière d'une compagnie en démarrage	46
3.2.1	L'organisation de l'entreprise	46
3.2.2	Le plan de communication	50
3.3	La conquête du marché (vente de spectacles).....	53
3.3.1	La prospection.....	54
3.3.2	Le circuit.....	55
3.3.3	Une équipe dynamique	55
3.3.4	Déterminer des points focaux.....	55
3.3.5	Une planification maîtrisée	55
3.3.6	Maîtriser et gérer son budget	56
	Conclusion	58
4	Références bibliographiques	60
	Ouvrages	60
	Thèses, mémoires et articles	60
	Autres sources.....	61
5	Annexes	ix

Table des illustrations

Figure 1: carte de la Côte d'Ivoire	22
Figure 2: interaction entre les piliers fondamentaux de gestion d'une compagnie des arts vivants.....	31
Tableau 1: exemple de programme annuel des activités en fonction du programme annuel d'intervention des institutions de coopération en Côte d'Ivoire.....	33
Tableau 2: analyse des groupes cibles dans le plan de communication	51
Tableau 3: le plan de communication sur un an.....	52

Introduction

En Côte d'Ivoire, comme dans la plupart des pays de l'UEMOA (Union Economique et Monétaire Ouest Africain), l'activité artistique, plus particulièrement des arts vivants a toujours joué un rôle primordial pour l'équilibre de la société. Au départ réduit principalement aux us et coutumes, l'activité artistique a évolué pour se positionner comme un domaine d'activité prometteur.

Le développement de la technologie a permis la multiplication des moyens de production et de diffusion. Dès lors nous avons assisté à une hausse de la consommation des produits culturels, et à la transformation des différentes disciplines artistiques en de véritables sources d'emploi. Tel est le cas des arts vivants (le caractère vaste du domaine nous a contraints à nous intéresser aux disciplines du théâtre et la danse dans notre étude). L'activité scénique était devenue un facteur avec lequel il fallait compter dans la production de richesse.

Pendant, force est de constater que malgré cet état de fait, l'artiste africain et plus précisément l'artiste ivoirien spécialiste des arts vivants (théâtre et danse) ne vit pas de son art. En d'autres termes l'artiste des arts vivants ne jouit aujourd'hui pas des bénéfices qui devraient pourtant être satisfaisants, vu les ouvertures et la demande sur le marché local. Pendant que l'activité artistique se développe, l'artiste croule sous le poids de la pauvreté, ce qui n'est vraisemblablement pas normal pour un pays engagé dans un processus de développement durable.

Nous supposons que certains spécialistes des sciences socio-économiques avanceraient comme raison de cette situation, la marque des facteurs découlant de la crise politico-militaire qu'a connu la Côte d'Ivoire, ou encore des aspects de la manifestation de la loi de Baumol qui dans une approche économique affirme que « le spectacle vivant est voué au déficit¹ ».

En menant des recherches sur le terrain (précisément à Abidjan), nous nous sommes rendu compte que même si les facteurs (crise et la loi Baumol) cités plus haut pesaient dans la balance des causes du manque à gagner des artistes des arts vivants, d'autres facteurs plus structurels accentuaient le mal. C'est justement sur ces aspects structurels que nous voulons insister dans ce travail pour rendre insignifiants ou moins dévastateurs les facteurs découlant de la crise ivoirienne de 2000 à 2010.

L'absence d'un cadre réglementaire, les relations tendues entre les décideurs (producteurs, directeurs de festivals, programmateurs ou directeurs d'entreprises culturelles etc.) et les artistes, le caractère des représentants d'artistes (agents), l'inadéquation des politiques culturelles et sociales menées par les gouvernants vis-à-vis des réalités du terrain, sont autant d'aspects qui participent à cette situation problématique. Et si rien n'est fait en urgence, d'ici quelques années l'artiste des arts vivants de Côte d'Ivoire risque d'être réduit tout simplement à un état d'indigence.

C'est la raison pour laquelle nous avons décidé de nous pencher sur la question à travers ce sujet de recherche qui est appliqué à une compagnie artistique ivoirienne : « la place de l'agent artistique dans la problématique du développement de la filière des arts vivants en Côte d'Ivoire : le cas de la compagnie Yrouflé (sarl).

¹ http://fgimello.free.fr/documents/ECOCULTURE_loi_Baumol.pdf, consulté le 5 janvier 2017, p10

PROBLEMATIQUE

« Quel que soit le type de recherche, la recherche naît toujours de l'existence d'un problème à résoudre, à clarifier² ».

Nous voulons à travers ce point poser le problème de recherche (énoncé), en faire ressortir les informations pertinentes sous différents aspects. En un mot présenter les questions auxquelles nous allons devoir répondre dans le mémoire, tout en étant dans le bon cadre spatio-temporel.

Cette présentation de la problématique de recherche va se construire autour de trois points centraux à savoir : l'état des lieux du secteur des arts vivants (théâtre et danse) en Côte d'Ivoire ; les difficultés du secteur et enfin l'énoncé de la question de recherche.

L'état des lieux du secteur des arts vivants (théâtre-danse) en Côte d'Ivoire

En Côte d'Ivoire les arts vivants ont toujours joué un rôle primordial pour l'équilibre de ce pays multi-ethnique. Ayant une connotation coutumière au début, le théâtre et la danse vont évoluer pour se positionner comme de véritables secteurs d'activités ;

- La création de nouvelles compagnies artistiques dans les années 1980 telles que le KOTÉBA de feu Souleymane Koly (théâtre-danse), le KIYI M'BOCK de Wèrè wèrè Liking (théâtre-danse), le FOCAL Théâtre de feu Kodjo Ebouclé (théâtre) et le GUIRIVOIRE de Marie Rose Guiraud (danse) etc. ;
- L'avènement de festivals et de concours en milieu scolaire à savoir le festival Vacances culture et le concours de théâtre scolaire et universitaire ;
- Les subventions de l'Etat pour permettre une démocratisation des arts et de la culture (fonds de soutien à la culture et à la création artistique) ;

Sont autant d'exemples qui prouvent une évolution, et un épanouissement véritable du domaine. Dès lors nous avons assisté à une hausse de la consommation des produits-spectacle au sein de la population. Avec la demande de l'extérieur qui se faisait de plus en plus forte, ces compagnies étaient de vrais labels dans le pays.

Cependant, depuis le début des années 2000, cette situation n'est plus la réalité sur le terrain. Les festivals et productions artistiques de danse et de théâtre sont quasiment inexistantes. De plus, l'Etat qui est censé insuffler la dynamique de démocratisation et de démocratie culturelle à travers des politiques culturelles a retiré la plupart de ses subventions en raison d'une mauvaise gestion des fonds alloués aux artistes pour la création. Résultat : les artistes spécialistes des arts vivants ne vivent plus de leurs revenus liés aux spectacles, et vivent pour la plupart dans le dénuement total.

Difficultés du secteur des arts du spectacle

Un cadre réglementaire méconnu et mal défini, le désintérêt du public, la défection des producteurs et de l'Etat sont autant d'indicateurs qui viennent conforter l'idée selon laquelle ce secteur va mal.

- Un cadre réglementaire méconnu et mal défini

Nombreux sont les comédiens et danseurs ivoiriens qui ignorent la législation sur le domaine des spectacles vivants. « La plupart de nos prestations se faisait sur entente verbale, en cas de problème, il

² Paul N'da, *méthodologie de la recherche*, Abidjan, éditions universitaires, 2^{ème} édition, 2000, p.41

y'avait personne de fiable vers qui se tourner³ ». De fait, depuis la signature de contrat de création passant par la production jusqu'à la première en salle, ces professionnels performant sans garantie d'un revenu juste et équitable vis-à-vis des réalités financières (billetterie) de leurs spectacles. Pis, quand les spectacles n'ont pas un écho retentissant ou sont annulés, l'artiste performeur est littéralement spolié de ses droits les plus élémentaires, et ce sans avoir une possibilité de recours clairement définie par la loi.

- Le désintérêt du public

Aujourd'hui en Côte d'Ivoire, le prix d'un billet de spectacle de théâtre ou de danse varie entre 1000frs CFA (1,60 euro) et 3000frs CFA (4, 80 euros). C'est à juste titre que Monsieur N'zi (responsable des activités artistiques du Goethe Institut d'Abidjan) disait lors de notre entretien, « pour garantir un public conséquent nous permettant d'amortir les dépenses liées à nos activités sans financement extérieur, nous sommes obligés de pratiquer le tarif de 1000 frs CFA pour l'entrée, sinon pour la plupart des activités avec un financement conséquent, nous laissons l'entrée libre⁴ ».

Pour avoir participé à l'organisation de plusieurs spectacles nous pouvons attester que le prix le plus pratiqué est de 1000 frs CFA. Ce prix (en moyenne) n'est pas prêt de changer de sitôt si nous voulons nous référer à la loi de Baumol qui nous fait remarquer qu'en ce qui concerne le spectacle vivant toute hausse du prix se traduit par une baisse de la fréquentation du public⁵.

Cependant, ce prix est beaucoup pratiqué pour justement inciter le public à venir de plus en plus nombreux voir les spectacles, car depuis quelques années nous remarquons que le public des arts du spectacle en général est en baisse, et ce même à l'occasion de grands rendez-vous tels que le MASA (le Marché des arts et du spectacle africain). Nous pouvons citer à titre d'exemple cet article du quotidien ivoirien *le patriote* paru en ligne portant sur l'édition de 2016 du MASA « Des scènes ont été annulées(...) Sans oublier la faible audience, de manière générale, des spectacles. Au Palais de la culture, il n'y avait pas autant de foule qu'en 2014⁶ ».

- La défection des producteurs et de l'Etat

Des spectacles qui ne drainent pas du monde et qui sont facturés en moyenne à 1000 frs CFA/place sont vraisemblablement des investissements à perte quand l'on sait la mobilisation des moyens financiers qui rentrent en ligne de compte dans la production d'un spectacle de danse ou de théâtre.

Quant à l'Etat, il a décidé de se retirer peu à peu de la liste des financiers des arts vivants car selon des responsables du ministère de la culture et de la francophonie, ses soutiens ont toujours été utilisés sans une gestion rationnelle, occasionnant toujours des pertes. Pourtant une bonne gestion des ressources aurait permis à coup sûr aux artistes de faire fructifier l'argent déboursé par l'Etat, mais aussi de faire des bénéfices pour lancer d'autres projets à leurs propres comptes.

³ Konan Kouassi Certain, gérant de la compagnie Yrouflé (sarl), entretien réalisé 27 aout 2016 au Centre National d'action culturelle (CNAC), espace de répétition de la compagnie

⁴ N'zi Alexandre Dieudonné, responsable service culturel du Goethe Institut Abidjan, entretien réalisé le 5 septembre 2016 à la plateforme culturelle d'abatta (Abidjan)

⁵ http://fgimello.free.fr/documents/ECOCULTURE_loi_Baumol.pdf, consulté le 5 janvier 2017, p.6

⁶ YS, « bilan MASA 2016 », (en ligne), <http://news.abidjan.net/h/586431.html>, consulté le 5 janvier 2017

Les questions de recherche

Partant de ce qui précède, il est très important de pouvoir cerner les mécanismes à mettre en place pour d'une part construire un public véritable pour les artistes des arts vivants (théâtre et danse) et d'autre part créer une relation de confiance entre ces créateurs et les organismes de financement (producteurs privés et/ou l'Etat). Ce qui nous emmène aux questions suivantes :

- quelle est la stratégie à mettre en place pour le bien des artistes des arts vivants ?
- quels sont les outils nous permettant de rendre ce secteur d'activité viable ?
- Comment réorganiser le secteur ?
- une bonne application des principes de gestion de carrière artistique nous permet-elle de faire face à ses différents problèmes ?

L'analyse sur le terrain, basée sur l'observation et nos entretiens avec des professionnels du domaine, nous a permis de comprendre que le véritable problème réside dans la mauvaise gestion du profil de carrière des artistes. Nous avons constaté que le management artistique des arts de la scène est un domaine mal compris, donc mal pratiqué dans le paysage artistique ivoirien, par les artistes, les professionnels, mais aussi par l'Etat. Situation qui nécessite une structuration du domaine.

La gestion de carrière d'artistes ou le management (terme tiré de l'anglais), est un métier, un savoir-faire technique et relationnel, qui consiste à conduire (mener, diriger), au quotidien dans une situation ou un contexte donné (l'environnement), les opportunités et menaces, les forces et faiblesses, un groupe d'Hommes (équipe) ayant à atteindre en commun des objectifs conformes.

Nous le comprenons clairement quand nous voyons les tâches dans la plupart des cas dévolues aux manager ou agent d'artistes :

- Défense des activités et des intérêts professionnels de l'artiste du spectacle
- Assistance, gestion, suivi et administration de la carrière de l'artiste du spectacle ;
- Recherche et conclusion des contrats de travail pour l'artiste du spectacle ;
- Promotion du domaine de la gestion de carrière auprès des professionnels du domaine ;
- Examen de toutes propositions qui sont faites à l'artiste du spectacle ;
- Gestion de l'agenda et des relations de presse de l'artiste du spectacle ;
- Négociation et examen du contenu des contrats de l'artiste du spectacle.

Ce travail va donc aboutir à l'élaboration d'un système efficient pour la gestion des carrières des artistes ivoiriens du domaine des arts vivants, avec comme exemple concret la compagnie Yrouflé (sarl).

Ce système de gestion de carrière est basé pour la circonstance sur quatre points essentiels de la gestion de carrière artistique :

- l'encadrement de l'artiste (la compagnie Yrouflé dans notre cas)
- la recherche de financement
- le plan de communication
- la conquête du marché

OBJECTIFS

Notre travail a pour but principal d'appréhender les tenants et les aboutissants de la crise que vit la majorité des artistes ivoiriens de la filière des arts vivants, afin d'y apporter des propositions de solutions basées sur une nouvelle manière de "coacher" les compagnies.

Ce travail n'a pas la prétention de trouver des remèdes miracles à tous les maux qui minent l'activité artistique dans le pays, mais se positionne comme une volonté manifeste de participer à l'élaboration d'un processus efficient pour la gestion des carrières des artistes africains.

Cet objectif sera atteint à partir d'actions suivantes :

- Comprendre la spécificité de la filière des arts vivants
- L'identification des problèmes qui minent la filière
- Essayer d'apporter des éléments de solution aux problèmes de la filière en nous appuyant sur les atouts du métier d'agent artistique

Ce processus est basé essentiellement sur l'analyse des acquis sur le terrain en Côte d'Ivoire et de l'expérience des institutions françaises assez performante en la matière. C'est bien le cas du CDN du Limousin (Limoges - France), cadre qui nous a accueilli du 5 mai au 20 juillet 2016 pour le stage de mise en situation professionnel.

Ce travail de recherche enfin sera le début d'une démarche qui va aboutir à la création en Côte d'Ivoire, d'une structure spécialisée en management et conseil pour accompagner les politiques de développement du monde artistique en Afrique de l'ouest.

METHODE DE RECHERCHE

Pour mener à bien la rédaction de ce mémoire, nous avons opté pour la méthode de l'enquête. « Elle (l'enquête) est assurément l'une des stratégies les plus sollicitées dans les sciences sociales et en éducation⁷ ». Une méthode de recherche qui nous a conduits à deux techniques que nous avons jugées plus adaptées pour la conduite du travail, l'observation directe et les entretiens.

L'observation sur le terrain

« Il s'agit d'observation de visu ; le chercheur est présent sur le terrain, il perçoit, mémorise, note. Elle concerne des comportements au moment où ils se produisent⁸ ».

Pour précision, depuis 2005 nous exerçons en tant que comédien, metteur en scène, et avant notre inscription à l'Université Senghor d'Alexandrie, nous avons travaillé en tant qu'administrateur culturel pour le CRESAS (cercle de recherches et d'échanges en scénographie et arts de la scène) sur le projet de la plateforme culturelle d'Abatta (Abidjan).

Depuis 2005 donc, nous vivons les réalités du terrain, nous observons les comportements et les événements. C'est bien évidemment ce qui nous a motivé à travailler sur la gestion de carrière. Car nous avons fini par comprendre après cette observation qu'il fallait réorganiser les choses dans la filière. Cependant, cette observation s'est accélérée avec le stage de mise en situation professionnelle que

⁷ Paul N'da, *méthodologie de la recherche*, Abidjan, éditions universitaires, 2000, p.22

⁸ Paul N'da, op.cit., p.75

nous avons eu à effectuer au CDN (centre dramatique national) du Limousin à Limoges. Situation qui m'a permis de côtoyer des professionnels européens du domaine pour comprendre certains phénomènes traités dans ce mémoire.

Les entretiens

Nous avons pendant mon enquête mené plusieurs entretiens au cours desquels mes interlocuteurs ont exprimé dans un premier temps leurs perceptions, leurs interprétations, leurs expériences dans les domaines de la culture et de la gestion de carrière, mais aussi leurs analyses par rapport à la crise que traverse la filière des arts vivants en Côte d'Ivoire.

Nous avons eu recours pour cette tâche à un guide d'entretien (cf. annexe 3) structuré autour de quatre grands sujets qui sont l'identification des problèmes de la filière des arts vivants en général, les solutions à apporter, l'importance de la gestion de carrière artistique, le positionnement des gouvernements africains (plus précisément de la Côte d'Ivoire) vis-à-vis des arts vivants.

Nous nous sommes donc attelé à travers ces entretiens à confirmer, infirmer ou consolider les informations recueillies à partir de la première phase d'observation du terrain, sans toutefois nous éloigner de nos objectifs de recherche. Ces personnes rencontrées ont à travers leurs réponses apporter une note qualitative à notre travail, vu leurs statuts dans la sphère des arts vivants.

Ce sont :

- Asse SECK et Amadou GUEYE de l'Association Horizons croisés, spécialisée dans la gestion de carrière d'artistes, la conception et l'organisation d'événements de musique à Limoges
- Marie Agnès SEVESTRE, directrice du festival les francophonies en Limousin
- Béatrice CASTANER, secrétaire générale du festival les francophonies en Limousin et responsable du pôle francophone de la ville de Limoges.
- Françoise LEDAY, administratrice culturelle spécialiste de la gestion de festival
- Catherine Lefeuvre, tourneuse, sous directrice du CDN de Limoges
- Les dramaturges Russel MORLAY (Congo), Olivier SYLVESTRE (Canada), Annick LEFEBVRE (Canada) et Laurent DOUCET (France) tous en résidence à la maison des auteurs des francophonies en Limousin.
- Les metteurs en scène Fargas ASSANDE (Côte d'Ivoire), Paul GOLUB (Etats Unis - France), Nathalie FILLION (France).
- N'zi Alexandre Dieudonné, responsable des activités artistiques du Goethe Institut Abidjan
- ZAKO Ollili Renée, opérateur culturel, ivoirienne
- Les responsables de la compagnie Yrouflê (sarl)
- Koné Wagninlba Jocelyn, ingénieur culturel, coordonnateur du projet de la plateforme culturelle d'Abatta (Abidjan- Côte d'Ivoire)
- Paul Sika, artiste photographe, entrepreneur culturel

- Zié Coulibaly, ingénieur culturel, agent d'artistes, responsable de la commission arts vivants du MASA, depuis janvier 2017 directeur délégué de l'Institut Français en Côte d'Ivoire
- Kouaho Liazéré Elie, conseiller technique du Ministre de la culture et de la francophonie de Côte d'Ivoire, chargé du Théâtre de la danse et du cinéma
- M. Ehouman, responsable de la direction juridique du BURIDA
- Gahé Yahé Nestor, chorégraphe ivoirien installé en Allemagne
- Droh Othelo, réalisateur ivoirien installé en France

L'ANALYSE DOCUMENTAIRE

« Le terme document renvoie à toute source de renseignements déjà existante à laquelle le chercheur peut avoir accès. Ces documents peuvent être sonores (disques), visuels (dessin), audiovisuels (films), écrits (textes) ou des objets (insignes, vêtements, monuments...)»⁹ ».

Il est important de signifier avant toute chose qu'il a été très difficile pour nous d'obtenir des ouvrages techniques se rapportant à la pratique de la gestion de carrière.

Ainsi donc, nous avons eu recours à une documentation provenant essentiellement d'ouvrages de management de la culture en général, de revues, de mémoires, de thèses et de site internet (cf. bibliographie). Ces différents documents nous ont permis d'avoir le maximum d'informations sur des sujets fort-importants à savoir ; l'artiste et son évolution dans la société, les arts vivants en Côte d'Ivoire, l'entrepreneuriat culturel, la gestion des organisations artistiques, la gestion d'une entreprise culturelle, sans oublier les aspects relevant de la propriété intellectuelle.

Nous ne pouvons ne pas citer, les corpus de cours très riches des différents professeurs qui se sont succédé pendant ces deux années de formation dans le département culture de l'Université Senghor d'Alexandrie.

L'essentiel de notre analyse s'est surtout porté sur le question de savoir comment améliorer les conditions de vie et de travail des artistes de la filière des arts vivants, par des principes de gestion de carrière artistique assez élaborés dans un pays en voie de développement.

La réponse à cette problématique centrale est un ensemble de propositions que nous regroupons dans le déroulé de ce mémoire.

⁹ Paul N'da, op.cit., p.77

1 La place centrale de l'agent artistique dans la filière des arts vivants

Parce que la culture est devenue un maillon essentiel du développement économique, parce qu'elle évolue sans cesse avec des nouveaux domaines qui la composent, elle ouvre à de très nombreuses carrières.

Ces carrières recouvrent des responsabilités variées selon les spécialités. C'est bien le cas de l'agent artistique ou de l'agent d'artiste ou encore du manager de carrière.

Cela étant, il convient dans un premier temps de définir le concept d'agent artistique et dans un second temps de montrer le rôle que l'agent artistique peut et doit jouer pour une meilleure relation entre ses clients (artistes) et les autres acteurs du monde des arts vivants

Aussi faut-il préciser que compte tenu du manque de législation clairement définie en ce qui concerne l'agent artistique en Côte d'Ivoire, nous allons dans cette présentation nous référer à la législation française pour traiter du volet juridique du métier. En tout état de cause, la plupart des législations du domaine culturel dans nos pays d'Afrique noire francophone sont très souvent calqué sur le modèle français.

1.1 L'agent artistique et son rôle

1.1.1 Définition

« L'agent artistique est le mandataire d'un ou plusieurs artistes engagé pour trouver et gérer des engagements auprès d'employeurs comme des entrepreneurs de spectacle ou des producteurs ».¹⁰

La profession d'agent artistique est subordonnée à une autorisation professionnelle, l'agent doit être titulaire d'une licence délivrée par le ministère du travail et non du ministère de la culture dans le cas français.

« L'activité de l'agent est considérée comme une activité commerciale. De ce fait tout litige relatif à cette activité doit en principe être porté devant le tribunal du commerce¹¹ ».

Les assimilés

Dans la même veine sont assimilés au métier d'agent d'artiste, certains professionnels non titulaire d'une licence tels que le manager, impresario, secrétaire artistique, ou encore conseil d'artistes.

Toutefois, il importe de préciser que ces autres corps de métier ne sont pas définis par la loi dans la plupart des pays africains francophones, tel est le cas de la Côte d'Ivoire. Par contre en France, l'article L7121-9 du code du travail assimile les professions d'impresario et de manager ou toute autre dénomination à l'agent artistique. Laquelle consiste à recevoir mandat d'un ou plusieurs artistes aux fins de placement et de représentations de leurs intérêts professionnels.

¹⁰ Cyrille Planson, « Entrepreneurs de spectacles, agent artistique, Attention aux confusions », in (La scène), n19, décembre 2000, page 103

¹¹ Article L7121, Code du travail français, loi du 23 juillet 2010

Dans le domaine des arts vivants on rencontre plus souvent le terme d'administrateur. Nonobstant ce fait, il est important de savoir que dans l'effectivité des tâches dévouées à l'administrateur, certaines tâches se rapprochent plus de celles de l'agent d'artiste.

De ce qui précède il faut retenir que le terme adéquat pour la profession qui consiste à assurer la représentation d'un artiste ou un collectif d'artistes à des fins de gestion de carrière au sens large du terme, est celui d'agent d'artiste ou agent artistique.

La rémunération

Au-delà de ce que préconisent les différentes législations à travers le monde, le système de rémunération le plus pratiqué pour le métier d'agent d'artiste préconise 10% du montant brut des rémunérations découlant d'un contrat conclu par l'entremise de l'agent. Cette somme est versée par l'employeur de l'artiste ou par l'artiste lui-même.

Toutefois, toujours selon le code de travail français, lorsque « conformément aux usages professionnels en vigueur notamment dans les musiques actuelles, des missions particulières justifiant une rémunération complémentaire sont confiés par l'artiste à l'agent en matière d'organisation et de développement de sa carrière, le plafond mentionné est porté à 15%¹² ».

Cependant, force est de constater qu'aujourd'hui sur le terrain la part rémunératrice de l'agent artistique se discute à la faveur de son engagement dans la réussite d'un contrat, allant dans certains cas jusqu'à plus de 20%.

Les profils

Comme il l'est décrit sur la page internet du centre d'information et de ressources pour les musiques actuelles, réalité qui touche bien le domaine des arts vivants, l'agent d'artiste se présente sous trois profils.¹³

Le dénicheur : C'est l'agent de l'artiste en développement, il s'occupe de tous les « premiers » de l'artiste : première découverte ; première scène ; premiers contacts ; premières renommées (locale/régionale) etc.

Le coordonnateur : C'est l'agent qui gère les projets de l'artiste, il a des contacts de partenaires importants qu'il sollicite pour faire avancer la carrière de l'artiste.

L'entrepreneur : « C'est l'agent qui au-delà des projets artistiques gère certaines affaires de l'artiste, soit parce que un des partenaires fait défaut, soit parce que l'artiste a décidé de reprendre ces affaires en main au détriment des producteurs. L'agent d'artiste devient donc l'opérateur des entreprises de l'artiste. Ce genre de situation se présente généralement quand le manager et son artiste collabore suffisamment longtemps pour qu'une relation de confiance soit complètement établie entre les deux ».¹⁴

¹² Code du travail français, loi du 23 juillet 2010

¹³ Sébastien Zamora, « profession manager », (en ligne), <http://www.irma.asso.fr/PROFESSION-MANAGER>La-gestion-de, consulté le 25 septembre 2016

¹⁴ Sébastien Zamora, idem

1.1.2 Le rôle de l'agent artistique

De nos jours en Afrique et partout dans le monde, de nombreux artistes n'ont pas encore compris la nécessité de s'attacher les services d'un agent artistique. Ces artistes « *naviguent* » seuls et sans « *boussoles* » (agent artistique) pour les orienter dans ce monde plein d'incertitudes que représente la sphère des arts et de la culture.

Pourtant, l'évolution de l'industrie artistique a été tellement radicale ces dernières années que l'agent artistique a retrouvé un rôle central dans la gestion de carrière de l'artiste, avec de l'innovation dans ces différentes manières de procéder pour obtenir satisfaction dans le cadre de signature de contrats aussi variés que ceux de l'édition, du disque, de spectacle, de merchandising et de produits dérivés.

Aujourd'hui nous pouvons constater sur le terrain que, les programmeurs, producteurs, collaborant avec un artiste aiment savoir un manager, ou une structure de management présente derrière le projet de cet artiste. C'est un soutien indispensable de gestion-administrative au vu du manque de temps dont disposent ces entrepreneurs culturels.

Certains experts du domaine des arts et de la culture vont jusqu'à dire que « *choisir son manager, c'est choisir son avenir dans le domaine*¹⁵ ».

Autrement dit, l'agent d'artiste est le professionnel qui parvient avec ses conseils, ses contacts et sa dextérité en la chose artistique, à orienter la carrière de l'artiste.

De façon générale le rôle de l'agent artistique se résume à la gestion de la carrière de l'artiste avec pour point d'encrage la recherche de contrat, la gestion de la communication et enfin la défense des activités et des intérêts de l'artiste.

Dans certains pays comme la France, l'agent ne peut donc en aucun cas être producteur de support vidéo de l'artiste. Il ne lui est toutefois pas interdit d'être "réalisateur" d'une œuvre audiovisuelle.

Par ailleurs, selon l'article L.7121-12 du code du travail en France, sous réserve du respect de l'incompatibilité prévue à l'article L.7121-9, un agent artistique peut produire un spectacle vivant, lorsqu'il est titulaire d'une licence d'entrepreneur de spectacle vivant¹⁶.

1.2 L'agent et le cas spécifique des arts vivants (théâtre, danse)

1.2.1 Les arts vivants

Pour que cette étude reste cohérente, et aussi dans le souci d'en faciliter la compréhension, il est primordial de définir le concept d'arts vivants pour ainsi créer un cadre conceptuel partagé de tous.

- Définition

Il n'a pas été possible de retrouver l'origine exacte de l'expression « arts vivants », même si elle semble assez récente. Il faut également reconnaître que les définitions que nous rencontrons dans divers documents sont très variables en fonction des points de vue (médiatiques, politiques, artistiques).

¹⁵ Marie Agnès Sevestre, directrice du festival les francophonies en Limousin, entretien réalisé le 8/7/2016 au siège du festival à Limoges - FRANCE

¹⁶ Article L.7121-12, Code du travail français, loi du 23 juillet 2010

Cependant, une définition fait ressortir l'ensemble des aspects des autres définitions tout en restant claire et succincte.

« L'appellation spectacle vivant ou art vivant désigne un spectacle qui se déroule en direct devant un public, par opposition aux créations artistiques de l'audiovisuel issues notamment du cinéma, de la télévision ou d'Internet. Elle s'applique majoritairement au théâtre (en salle ou dans l'espace urbain), à l'opéra, à la danse, au cirque et au cabaret¹⁷ ».

A cette liste nous pouvons ajouter les spectacles de marionnettes, de conte, et la musique live, mais seulement dans le cas où la représentation musicale se fait sur la base d'une trame (histoire).

Dans le cadre de notre mémoire j'ai décidé de travailler uniquement sur le théâtre et la danse.

Pour porter plus loin la réflexion, il faut comprendre par arts vivants, l'ensemble des disciplines artistiques qui, dans leur exécution, exigent la présence d'une part d'un regardé en situation de jeu, et d'autre part d'un regardant en situation d'appréciation. Le regardé à travers une trame transmet des émotions au regardant.

Les deux aspects que sont la présence physique des actants (regardant et regardé), et l'obligation de faire évoluer une histoire sont deux éléments majeurs qui caractérisent les arts vivants.

- La particularité du domaine

Le domaine des arts vivants est un domaine complexe car difficile dans sa diffusion.

Avec les arts vivants il est impossible de :

- multiplier l'œuvre sur supports (cd, disque etc.),
- utiliser les supports découlant des médias (télévision, radio, internet) pour l'exécution, sauf dans le cas d'une approche esthétique dans la mise en scène ou dans la chorégraphie, mais qui n'empêche en rien la présence effective dans l'espace du couple regardant et regardé
- jouer dans plusieurs endroits au même moment.

Les arts vivants n'existent réellement que lorsqu'il y a artiste et public présents dans le même lieu et au même moment. Difficile de prétendre donc à une large diffusion dans un laps de temps précis.

Se rencontrent dans ce domaine deux types d'artistes : les créateurs (metteur en scène, chorégraphe) et des interprètes (comédien, danseur) ; de fait les approches juridiques en ce qui concerne les droits ne se font pas de la même manière.

1.2.2 L'agent artistique spécialiste des arts vivants

Il est très rare, surtout en Afrique, de rencontrer des agents artistiques travaillant pour le compte d'un comédien, d'un danseur, d'un chorégraphe, d'une troupe ou encore d'une compagnie artistique. On ne

¹⁷ Encyclopédie Larousse en ligne, www.larousse.fr, consulté le 26 septembre 2016

rencontre l'agent d'artiste aux côtés d'un artiste des arts vivants que si la carrière de ce dernier commence à prendre de l'ampleur et que ce dernier se trouve débordé dans la gestion des contrats.

Sinon, dans le domaine des arts vivants, les artistes préfèrent s'attacher les services d'un spécialiste pour la gestion administrative uniquement. Ce spécialiste dénommé « administrateur » à juste titre, intervient le plus souvent au compte du groupe c'est-à-dire de la troupe ou de la compagnie.

Marquons une pause sur le métier d'administrateur pour montrer les insuffisances vis-à-vis de l'agent d'artiste.

L'administrateur de compagnie est un métier essentiel pour faire vivre une compagnie. Bon analyste et à l'aise avec les chiffres pour la partie comptable de son métier l'administrateur a plusieurs cordes à son arc. Il est important d'avoir un administrateur avec un background solide pour assurer la gestion des productions.

Ses principales missions sont :

- analyser la faisabilité des projets
- gérer la comptabilité, la trésorerie et les budgets en fonction des exigences artistiques de l'artiste-créateur (metteur en scène, chorégraphe)
- assurer le suivi des courriers
- coordonner la logistique des spectacles ou des tournées.

Nous comprenons aussitôt dans cette brève présentation du métier de l'administrateur de compagnie, que sa mission première n'est pas de trouver des marchés de spectacle ou de tournées. Il facilite le quotidien, et contribue à faire fonctionner la compagnie.

Par contre l'agent artistique va plus loin. En plus de gérer le quotidien de l'artiste (groupe ou individu) comme l'administrateur :

- il trouve des contrats (entrée d'argent) pour ses clients
- élabore des stratégies pour l'évolution de ses clients
- défend les intérêts de ses clients.
- Conseille ses clients sur les orientations

C'est pour cette raison que nous avons choisi ce sujet de mémoire qui est censé montrer l'importance de ce corps de métier dans le monde des arts du spectacle.

Il est grand temps que l'agent artistique, tout comme dans le domaine de la musique, fasse son entrée dans le monde des arts vivants en Afrique.

Loin de nous toute idée de boycott de l'administrateur de compagnie qui a aussi sa place dans la filière. Nous voulons simplement faire comprendre aux professionnels du domaine et à toute l'opinion du monde des arts, que l'agent artistique apporterait certainement une plus-value inestimable à la vie des artistes et des compagnies, surtout par ces temps de crise financière dans le monde des arts et de la culture.

La précision étant apportée sur ce sujet, revenons au rôle que doit jouer l'agent d'artiste dans la filière des arts vivants.

Au lieu de travailler pour un artiste libre, l'agent sera assigné à la gestion et la représentation de tout un groupe constitué d'artistes avec différents statuts.

L'agent artistique des arts vivants doit avoir plus de tact que ceux des autres domaines. Tout simplement parce que dans un premier temps il ne pourra faire vendre des millions d'exemplaires de l'œuvre de ses clients comme le font les artistes musiciens.

Raison pour laquelle une parfaite connaissance du domaine s'impose ainsi que des atouts supplémentaires à ceux de l'agent d'artiste spécialiste de la musique.

L'agent doit agir comme un coach avec une écoute permanente à l'endroit des artistes qu'il représente.

Pour qu'un comédien, un chorégraphe ou encore un clown assure des performances avec la même énergie à tout moment et tous les jours, il faudrait non seulement le décharger de toutes charges administratives, logistiques et de communication, mais aussi se substituer au « psy » dans des périodes de doute et/ou d'échecs.

En plus de représenter les intérêts de l'artiste, l'agent doit pouvoir créer un cadre idéal de vie et de travail afin de le garder toujours prêt à la création et à la représentation. L'agent doit se créer des missions primordiales.

1.2.3 Les missions primordiales de l'agent dans les arts vivants

Au-delà de ses missions classiques de recherche de marché, l'agent d'artiste des arts vivants doit pouvoir :

- Examiner un contrat de cession au plan juridique, vérifier la légalité des clauses et s'assurer de la bonne exécution auprès des employeurs (tourneurs, producteurs, programmeurs),
- Avoir une parfaite connaissance du cadre juridique du monde des arts vivants
- S'assurer d'une programmation adaptée des spectacles,
- Gérer l'agenda des artistes (en individuel) pour créer un « agenda-collectif » pour la compagnie.

Pour la bonne marche de la collaboration avec les artistes, il est très important que ces missions soient expressément mentionnées dans le contrat liant l'agent aux artistes.

Outre ces missions l'agent doit détenir certains atouts indispensables.

1.2.4 Les atouts nécessaires

Un agent artistique spécialiste des arts vivants doit impérativement développer des atouts qui lui permettront de se positionner comme un maillon essentiel de gestion et de défense de droit.

- Avoir du flair

Le flair est indispensable pour étudier les cv, les maquettes et les manuscrits d'artistes avec qui il va falloir collaborer sur des projets. Détecter les nouveaux talents pour soit les inviter à rejoindre l'équipe qu'il défend déjà, ou encore leur proposer ses services. Flairer les bonnes occasions d'affaires et de représentation de spectacle.

- La poigne d'un commercial

Pour démarcher les différents employeurs, partenaires et sponsors, mieux vaut être doté d'un esprit commercial. Les arts vivants étant étiquetés comme des domaines à petit profit, audace, ténacité et

séduction sont des armes nécessaires pour un agent dans le domaine des arts vivants. L'aisance dans les négociations, le sens du relationnel et l'éloquence lui permettront de décrocher un maximum de contrats pour ses clients.

- L'écoute développée et la fibre artistique

L'agent doit pouvoir comprendre ses clients, connaître leurs attentes, leurs volontés et les apprécier à leur juste valeur. Son amour pour la discipline de ses clients lui fera dégager une empathie qui lui fera trouver les mots justes dans ces différentes négociations.

- Communicateur et planificateur

L'agent doit pouvoir anticiper sur les événements, il doit avoir « *le zèle* » de la planification. Prévoir ce qui doit arriver avec en perspective des plans de rechange.

Il lui faut aussi savoir communiquer pour susciter l'intérêt des employeurs et des financiers du domaine de l'art. Savoir communiquer pour mettre ses clients à la lumière, car qui parle de promotion et de valorisation parle automatiquement de communication.

1.3 L'agent dans le cas spécifique de la Côte d'Ivoire



Figure 1: carte de la Côte d'Ivoire

La Côte d'Ivoire, est un pays de l'Afrique noire subsaharienne. D'une superficie de 322 462 km², elle est limitée au nord par le Mali et le Burkina Faso, à l'ouest par le Liberia et la Guinée (Conakry), à l'est par le Ghana et au sud par l'océan Atlantique.

« La population est estimée à 23 578 367 habitants (2014) »¹⁸. La Côte d'Ivoire a pour capitale politique et administrative Yamoussoukro ; Abidjan est son principal centre économique. Le pays fait partie de la CEDEAO (Communauté Economique Des Etats de l'Afrique de l'Ouest).

Depuis son indépendance en 1960 la Côte d'Ivoire a toujours été considérée comme une terre d'hospitalité, de rayonnement économique et de diversité. C'est surtout cette diversité qui favorise le dynamisme de sa culture puisque animée par plusieurs sensibilités. Ainsi, avec une culture diversifiée on aboutit logiquement à une créativité artistique multisectorielle qui aurait dû contribuer au développement socio-économique du pays.

Cela n'est pas le cas puisque le secteur artistique est de plus en plus négligé en Côte d'Ivoire. A part la musique qui réussit à se maintenir dans le circuit des activités rentables, les autres domaines d'activités artistiques croulent sous le poids des difficultés de tous ordres. C'est bien sur le cas des arts vivants, dans notre cas du théâtre et de la danse.

1.3.1 La genèse

Les peuples africains en général et les ivoiriens en particulier ont une longue tradition de pratique artistique à caractère vivant. Longtemps caractérisés d'arts indigènes ou de folklore, il a fallu peu de temps aux nombreux spécialistes du monde artistique pour déceler en ces pratiques dites folkloriques de nombreux aspects et spécificités se rapportant aux arts dits de la scène des pays du nord.

Il est donc important de commencer par revisiter l'histoire en Côte d'Ivoire des deux disciplines des arts vivants qui constituent le centre d'intérêt de notre travail de recherche, à savoir le théâtre et la danse.

Le théâtre

« La Côte d'Ivoire précoloniale a connu des représentations apparentées à ce que la culture universelle reconnaît aujourd'hui sous le nom conventionnel de théâtre. Il s'agit normalement de divertissement ou *sougounougou*, donné dans la région d'Odienné (nord-ouest de la Côte d'Ivoire), que l'administrateur Prouteaux a minutieusement décrit dans une monographie en 1929. Ce *sougounougou* comporte un geste que l'auteur propose d'appeler la farce de nanzégué. Cette farce à épisode multiple s'assigne des objectifs moraux, comme la quasi-totalité de la littérature traditionnelle africaine ».¹⁹

Au-delà de cet exemple il existe plusieurs preuves à travers toute la Côte d'Ivoire d'avant l'indépendance (selon les régions) qui justifient d'une véritable pratique des arts de la représentation scénique en langue locale. Ce que M Prouteaux qualifiera d'essai de théâtre des indigènes.

¹⁸ Institut National de la statistique de Côte d'Ivoire, « résultats globaux recensement général de la population et de l'habitat 2014 », (en ligne), http://www.ins.ci/n/documents/RGPH2014_expo_dg.pdf, consulté le 14 janvier 2016

¹⁹ Léonard Kodjo, « sur la piste du théâtre ivoirien », Québec français, n° 74, 1989, p. 92-93.

- Au commencement

L'histoire officielle de la naissance du théâtre en Côte d'Ivoire remonte à 1932 à l'école primaire supérieure de Bingerville (sud de la Côte d'Ivoire). Robert Animann, Edouard Aka Bilé, Bernard Dadié et Amon d'Aby vont à travers leurs talents artistiques écrire et jouer des pièces de théâtre jusque dans les couloirs de l'école normale William Ponty du Sénégal en 1933.

« 1953 constituera une autre grande étape du théâtre ivoirien en langue française avec la création par le gouvernement général de l'Afrique Occidentale Française des centres culturels de l'A.O.F dont les troupes théâtrales seront mises en compétition. Mon pays avec son Cercle Culturel et folklorique de la Côte d'Ivoire (CCFCI), surclassera les autres territoires grâce aux pièces écrites par Coffie Gadeau, Bernard Dadié et Amon d'Aby ». ²⁰

Nous remarquons bien que le début du théâtre plus précisément francophone en Côte d'Ivoire est l'œuvre d'un groupe de jeunes talentueux qui va réussir à marquer le monde des arts dramatiques pendant plus de vingt-cinq ans jusqu'à l'indépendance en 1960.

- La relève et le temps de gloire

A partir des années 1970, le théâtre va prendre un autre tournant avec de nouveaux auteurs et metteurs en scène qui vont bien sûr enrichir le paysage de l'art théâtral en Côte d'Ivoire avec de nouvelles esthétiques. Le théâtre ivoirien connaîtra son apogée.

« A cette époque, la Côte d'Ivoire regorgeait de plusieurs compagnies avec différents styles, qui jouaient devant des salles combles. Il ne se passait pas de week-end sans qu'une représentation théâtrale ne soit à l'affiche au centre culturel Jacques Aka de Bouaké (centre de la Côte d'Ivoire), au Théâtre de la Cité à Cocody (commune huppée de la ville d'Abidjan), au centre culturel français au Plateau (commune centre des affaires de la ville d'Abidjan) ». ²¹

Les amoureux de théâtre prenaient d'assaut les salles. Parmi les compagnies et auteurs les plus prisées l'on pouvait citer:

- Niangoran Porquet avec son esthétique de la griotique
- Zadi Zaourou avec l'esthétique du didiga
- Wèrè wèrè Liking avec sa troupe du Kiyi m'bock (ultime savoir en bassa du Cameroun)
- Souleymane koly avec le célèbre kotéba
- Les élèves de l'INA (Institut National des Arts), Bienvenu Neba, Guédéba Martin, kodjo Ebouclé, Koffi Kwahulé etc.

Qui font partie du groupe des animateurs du théâtre dit de recherche, à côté de qui évoluaient d'autres auteurs-comédiens adeptes du théâtre dit populaire.

- Ticouai Vincent avec le soleil de Cocody
- Adjé Daniel avec le théâtre dit populaire

De ces différentes « écoles » va découler la nouvelle vague de professionnels des arts dramatiques que connaît la Côte d'Ivoire aujourd'hui.

²⁰ Léonard Kodjo, idem.

²¹ Léonard Kodjo, idem.

- Le déclin

Le théâtre ivoirien n'existe aujourd'hui que de nom, du moins sans sa « *fougue* » d'antan. L'on peut citer plusieurs compagnies mais avec quelques représentations majeures dans la capitale. L'époque de grandes représentations théâtrales n'est qu'un souvenir. Le théâtre ivoirien qui a fait vibrer le public ivoirien au même titre que la musique, sombre dans un profond coma depuis un certain temps déjà. Les cris de cœur des professionnels du domaine préoccupent les autorités chargées de la culture, mais celles-ci ne savent comment réagir de façon adéquate.

Les troupes arrivent à mettre des spectacles sur pied avec de maigres moyens et surtout sans une programmation fournie permettant de renflouer les caisses et de gagner en expérience.

Les compagnies citées plus haut ont pour la plus part disparu ou existent avec des effectifs réduits pour des spectacles occasionnels.

Avec une population de plus de 22.000.000 d'habitants et une centaine de compagnies de théâtre inscrites dans les registres du ministère de la culture et de la Francophonie, le théâtre ivoirien vit son déclin. Les points les plus saillants du déclin du théâtre sont :

- L'existence d'un seul festival de théâtre pour professionnels, le Festival International du Théâtre d'Abidjan (FITHA)
- Il existe quatre salles de deux cent places en moyenne avec les commodités relativement idoines
- Aucune structure publique pour l'accompagnement des projets de théâtre
- La rareté des subventions, production, sponsoring et accompagnement dans la filière

C'est dans ce décor morose que naissent de nouvelles compagnies avec la détermination et la fougue de la jeunesse telle que la compagnie Yrouflé sarl ; si rien n'est entrepris d'ici là, ces compagnies vont disparaître comme les premières.

Cette étude vise à contribuer à la recherche de solutions idoines et efficaces. Une des solutions est l'application d'un autre type de management qui relève de la gestion de carrière, donc du corps de métier qui en découle, l'agent d'artiste.

La danse

Tout comme le théâtre, la danse en Côte d'Ivoire a été longtemps associée à la tradition. Evénements heureux ou malheureux, la danse a toujours été au cœur de la société africaine et plus précisément au cœur des mœurs en Côte d'Ivoire.

Selon Monsieur Liazéré Kouaho elie, conseiller technique du ministre de la culture et de la francophonie de Côte d'Ivoire, « c'est à partir de 1970 que la danse va réellement se constituer comme art scénique en Côte d'Ivoire. Avec la création de trois grandes compagnies : le Kiyi M'Bock, le Kotéba et l'école de danse Rose Marie Guiraud²² ».

²² Kouaho Liazéré Elie, conseiller technique du ministre de la culture de Côte d'Ivoire chargé du théâtre de la danse et du cinéma, Entretien réalisé le 5 septembre 2016 au siège du ministère de la culture et de la francophonie de Côte d'Ivoire

Malgré l'engouement des fondateurs de ces trois grandes écoles, la danse restera toujours dans l'ombre des autres arts, tels que le théâtre et le cinéma jusqu'aux années 90 avec l'évolution de la danse dite contemporaine.

La scène de la danse contemporaine en Côte d'Ivoire a été enrichie par le propre patrimoine culturel ivoirien, mais aussi par l'ouverture de la Côte d'Ivoire, ce qui a attiré des danseurs des autres pays.

« Un des porte-étendards majeur de la culture en Côte d'Ivoire dans les années 1990-2000 fut la danse contemporaine. Elle a connu des heures de gloire, sous l'impulsion et le dynamisme d'une jeune génération de chorégraphes formée à la base dans des institutions sacrées de la culture ivoirienne et panafricaine à Abidjan.

Mais suite à un certain relâchement dans l'effet destructeur de la crise militaro-politique qu'a connu le pays aux premières heures des années 2000, les structures de l'édifice contemporain en Côte d'Ivoire vont se désintégrer²³ ».

Aujourd'hui, avec la fin de la crise, le pays (les professionnels du domaine en tête) marque un nouveau départ pour cette discipline artistique. Au travers d'activités (formation, programmation, festivals), soutenues en cela par des institutions culturelles nationales, internationales et certains subsides, ces acteurs envisagent de donner à la danse contemporaine ivoirienne son lustre d'antan pour repositionner la danse comme un véritable levier de développement économique.

Malgré la bonne volonté de ces acteurs, les danseurs, chorégraphes et les compagnies n'arrivent pas à s'épanouir comme voulu. La formation, la recherche de financement, l'ouverture sur le monde sont des aspects que le monde de la danse en Côte d'Ivoire n'arrive pas encore à maîtriser.

Cette étude vise à contribuer à la recherche de solutions idoines et efficaces. Une des solutions est l'application d'un autre type de management qui relève de la gestion de carrière, donc du corps de métier qui en découle, l'agent d'artiste.

1.3.2 *L'agent artistique en Côte d'Ivoire*

Il est assez rare d'entendre parler d'agent d'artiste ou d'agent artistique dans tous les domaines artistiques sans exclusion dans le pays « de l'éléphant » (Côte d'Ivoire).

On entend plus parler de manager pour la musique, d'administrateur pour les arts vivants et de promoteur pour le reste. Le concept d'agent artistique n'est pas bien connu même si dans certains cas de figure l'on constate que le manager ou l'administrateur de compagnie abat un travail d'agent artistique.

La place centrale de l'agent artistique dans le sillage des arts vivants en Côte d'Ivoire se résume au constat d'une véritable cacophonie sur le terrain due à certaines situations :

²³ Franck-Harding M'Bra, Article, « La danse en Côte d'Ivoire », <https://www.goethe.de/ins/ci/fr/kul/mag/20749314.html>, consulté le 4 octobre 2016

- Certains managers ne sont que des amis de quartier sans formation adéquate qui ne sont bons qu'à créer de l'engouement pour l'artiste auprès de leurs connaissances sans véritable plan de carrière ou de recherche de développement économique.
- L'entendement collectif fait croire que le bon manager/administrateur est une personne qui a le verbe facile et qui est réputée fourbe.
- Aucune réglementation ne définit clairement le statut de manager/administrateur en Côte d'Ivoire, et ce, au niveau du ministère de la culture, du bureau ivoirien du droit d'auteurs ministère de l'emploi et de la réforme administrative.
- Les contrats entre artiste et manager/administrateur sont le plus souvent verbaux donc sans effet véritable devant un tribunal.
- Les administrateurs de compagnie sont pour la plupart des jeunes artistes sans expérience et fraîchement sortis de l'école des arts ou de compagnie de formation. Ils sont de fait sans carnet d'adresse et sans la capacité d'établir des contrats de cession de représentation formelle.

2 Le rôle déterminant de l'agent artistique pour les arts vivants en côte d'Ivoire

Ce travail de recherche est fondé sur la conviction que l'agent d'artiste est un maillon essentiel pour la dynamisation de secteur des arts vivants en Côte d'Ivoire. Pour le vérifier et ainsi partager cette idée avec toutes les sensibilités, il serait bien de pouvoir cerner son importance dans la vie d'une compagnie des arts vivants, surtout dans un pays africain en voie de développement.

Après analyse de nos résultats de recherche sur le terrain, nous sommes arrivés à la conclusion que le rôle déterminant de l'agent artistique pour une compagnie tourne autour de trois grands points qui sont : l'organisation du groupe, la maîtrise et la capacité à défendre les droits et acquis des artistes, enfin la création et la gestion des opportunités pour une ouverture sur l'extérieur.

2.1 L'organisation des compagnies

Quand on examine la vie d'une compagnie d'arts vivants en Côte d'Ivoire, la première chose que l'on remarque est le manque d'organisation. Les compagnies fonctionnent dans un véritable désordre.

Pourtant, tout comme une entreprise classique, les compagnies doivent avoir des compartiments avec chacun un rôle bien défini. Pour que cette organisation se fasse dans de bonnes conditions, l'agent artistique doit passer par une structuration pour ensuite impulser sa vision.

2.1.1 La structuration

Un agent artistique coopté pour s'occuper de la carrière d'une compagnie dans le domaine des arts vivants doit avant tout connaître les ressources dont dispose le groupe. En un mot quels sont les moyens humains, matériels et financiers dont il dispose pour lancer son plan d'action de structuration ?

Cet inventaire est d'autant plus important puisque en Côte d'Ivoire le constat sur le terrain nous fait remarquer que, par manque de moyens, la majorité des compagnies fonctionnent que par à coup d'opportunité.

Les moyens humains

Ce qu'il faut avoir à l'esprit c'est que quand on fait allusion au domaine de la gestion de carrière artistique, on fait tout de suite référence à la gestion de l'Homme, donc des artistes dans notre cas. Tout part de là. L'agent aura d'abord à sa charge la création d'un cadre idoine pour l'épanouissement des relations humaines, et permettre aux artistes de projeter cette énergie sous forme de création artistique vers le public.

Aujourd'hui en Côte d'Ivoire, les artistes n'organisent des répétitions que pour un spectacle en commande, et après la prestation, chacun retourne à une autre activité. Ce qui conduit toujours la compagnie à travailler avec des personnes différentes et de façon temporaire : donc pas de continuité dans la dynamique de vie et de création.

En sa qualité première de gestionnaire, l'agent artistique en collaboration avec l'administrateur de la compagnie va instaurer une liste indicative des membres de la compagnie avec pour chacun, des précisions sur la fonction et les attentes pour l'évolution de la compagnie.

Il pourra instaurer l'identification de chaque membre avec un badge d'accès pour les activités du groupe. Cette tâche permettra à la structure de maîtriser son effectif et sa masse salariale.

L'agent pourra s'assurer de la volonté de ces personnes à participer à la vie du groupe à travers des échanges-entretiens hors cadre de travail. Il pourra réussir à faire d'elles des artistes à plein temps, car en Côte d'Ivoire comme c'est aussi le cas dans plusieurs pays en Afrique noire, les personnes que nous considérons comme des artistes sont en réalité des professionnels d'un autre corps de métier qui utilisent les arts comme des hobbies. Réalité qui doit bien sur changer pour assurer la survie des compagnies.

Sur ses conseils, le responsable artistique de la compagnie va définir les rôles des membres, s'appuyer sur les capacités de chacun pour orienter les prochaines créations.

« L'identification des catégories d'activités fonctionne généralement par délimitation intuitive de grands secteurs, qui se caractérisent par un mélange de disciplines et fonctions »²⁴

Une fois les moyens humains connus et maîtrisés, l'agent d'artiste fera la même chose pour les moyens matériels.

Les moyens matériels

Comme pour les moyens humains, un recensement des acquis en matière de moyens techniques est indispensable.

A travers cette politique de recensement, l'agent va faire comprendre aux responsables de la compagnie, la nécessité (si ce n'est encore le cas) d'acquérir un local abritant au minimum

- une salle de répétition
- un bureau avec du matériel bureautique
- une salle-garderie pour le matériel technique et artistique découlant des créations.

Il s'agit de mettre fin à cette mauvaise habitude des compagnies d'évoluer sans domicile fixe comme on peut le constater dans la capitale ivoirienne.

C'est le strict minimum pour une structure qui se veut professionnelle dans le domaine des arts vivants. Sinon nous allons assister à des répétitions sans une réelle énergie de création, à un traitement inapproprié des dossiers de création ou de spectacle, enfin à la perte d'accessoires pouvant intervenir dans de nouveaux projets, donc un manque à gagner au niveau de la comptabilité.

Après le local, il va s'attaquer aux visuel et aux coordonnées de la compagnie car - comme le disait la directrice du festival les francophonies en Limousin - « pour qu'une compagnie commence à exister dans l'esprit des gens, il faut qu'on sache avant tout où la trouver et comment la contacter²⁵ ».

²⁴ Association Opale, « méthode de gestion pour les associations artistiques et culturelles », 1^{ère} édition, 2000, mise à jour de 2014-2015, 2015, (téléchargé le 5 décembre 2016) p.9

Un visuel permet toujours de communiquer de façon professionnelle. Ce visuel devient l'emblème de la compagnie en tout temps et en tout lieu, et arrive à dire l'essentiel en une seule image.

Quant aux coordonnées, il n'est pas nécessaire d'insister ici sur son importance dans ce monde basé sur la mondialisation et la coopération dans les domaines. Une compagnie qui cherche vraiment à partager son savoir faire avec le reste du monde doit impérativement avoir au minima une adresse mail et un numéro de téléphone.

Pour finir ce point, l'agent d'artiste en collaboration avec le responsable de la compagnie propose un objectif à atteindre pour l'année. Cet objectif apparait comme une boussole qui permettra de savoir si la compagnie est dans la bonne direction ou pas. Cet objectif permet aussi de réorienter l'esthétique des créations et de mieux "*calibrer*" les arguments qui permettront de gagner des opportunités de marchés. Connaître ses objectifs fait toujours prendre conscience du matériel à utiliser

Les moyens financiers

Toute activité qui met en exergue des métiers ou des domaines de compétence sous-entend automatiquement des dépenses. De fait, tout processus de création dans le domaine des arts vivants engendre des coûts.

La tâche la plus difficile pour les compagnies des arts vivants en Côte d'Ivoire, c'est l'absence de fonds dit de roulement pour garantir la survie de la structure pendant les deux périodes cruciales que sont :

- la période de création (répétition)
- la période sans date (pas de contrat en vue)

L'agent artistique grâce à ses contacts peut participer à l'amélioration de cette situation dans nos pays en voie de développement.

Toujours en collaboration avec les responsables de la compagnie ou avec le chargé des finances et de la comptabilité, l'agent artistique va pouvoir repérer, générer et faire concrétiser les sources de financement en dehors des prestations de service de la compagnie pour les dépenses fixes (loyer, factures, et salaires de salariés contractuels). Ce qui permettra à la structure de fonctionner sans attendre forcément des bénéfices liés aux différentes productions artistiques.

Hors mis le fait de générer des sources de financement, l'agent va régler les dépenses avec pour principal objectif, la priorisation des secteurs à charges fixes.

2.1.2 La segmentation des activités de gestion

A titre de rappel, l'agent artistique dans le domaine des arts vivants sera le plus souvent amené à travailler pour le compte d'un groupe et non seulement représenter les intérêts d'un seul artiste. Aussi, gérer un groupe c'est avoir affaire à plusieurs personnalités différentes. En un mot c'est harmoniser plusieurs visions autour d'un idéal commun.

²⁵ Marie Agnès Sevestre, directrice du festival les francophonies en Limousin, entretien réalisé le 8/7/2016 au siège du festival à Limoges - FRANCE

Comme nous le signifiais plus haut, la gestion de carrière est basée sur la gestion des hommes. Cependant, l'organisation du groupe passe forcément par la répartition des tâches pour plus d'efficacité dans la conduite des projets.

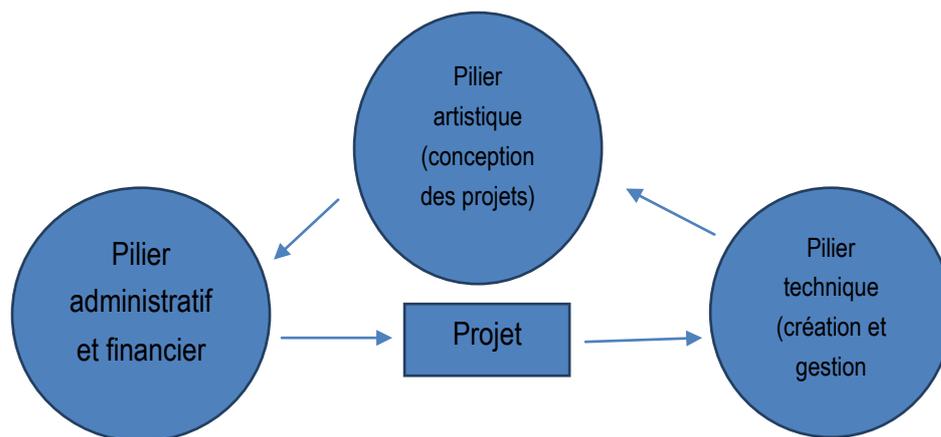
« Aboutir à des segments d'activités pour lesquels sont précisément identifiables les moyens techniques et humains engagés²⁶ ».

En Côte d'Ivoire il est plus facile de rencontrer un responsable de compagnie qui est à la fois le comptable, le metteur en scène, le scénographe et sur certains projets l'administrateur. Ce cumul de poste annihile non seulement la vitesse d'exécution des tâches, mais aussi atténué l'authenticité et l'efficacité du projet.

Toute structure qui se veut professionnelle dans le domaine des arts vivants doit évoluer sur un pilier artistique, un pilier administratif et enfin un pilier technique.

Ainsi donc, une compagnie doit avoir un squelette basé sur ces trois piliers qui interagissent entre eux pour le développement du projet :

Figure 2: interaction entre les piliers fondamentaux de gestion d'une compagnie des arts vivants.



Auteur : Grobly Jean Vincent Digné, 2017

Le projet développé par la structure est au centre de l'interaction des piliers avec chacun un centre d'intérêt bien précis.

- la direction artistique, qui a en charge la conception et la gestion opérationnelle des projets est gérée par le directeur de la compagnie ou un directeur artistique choisi. Ce pilier conçoit le projet dans toute son articulation.
- La direction administrative et financière a à sa charge la recherche de financement, la communication, la comptabilité et l'identité juridico-sociale de la compagnie. Cette direction est gérée par l'administrateur de la compagnie. Ce pilier chiffre le projet et lui développe une image administrative et juridique.

²⁶ Association Opale, op.cit.

- La direction technique, qui devra créer et/ou gérer les aspects se rapportant aux accessoires techniques dans l'élaboration des projets est gérée par un régisseur de spectacle. Ce pilier est censé apporter les atouts techniques indispensables à la réussite du projet.

Cependant, nous voulons préciser que cette liste de piliers n'est pas exhaustive, car selon les objectifs fixés ou selon le statut juridique (association, ONG, SARL, SA etc.) de la compagnie, des piliers peuvent fusionner ou se voir repartis entre plusieurs sous-entités.

Nous essayons de faire comprendre à travers ces trois piliers que les compagnies Ivoiriennes spécialistes des arts vivants doivent s'imprégner du fait que tout le monde ne doit pas tout faire. Les tâches ne doivent pas être exécutées par des personnes choisies au petit bonheur la chance, mais plutôt par des « spécialistes » des domaines que représentent ces piliers et dans le but d'asseoir un dynamisme réel pour atteindre des objectifs.

Certains spécialistes nous poseront la question de savoir qu'elle est le rôle joué par l'agent d'artiste dans cette interaction de piliers qui n'est pas un phénomène nouveau dans le quotidien de nos compagnies africaines.

Nous répondons tout simplement que l'agent artistique vient accentuer les liens entre ces piliers. Il sera la courroie de transmission d'idées, de contacts et d'orientation pour enrichir le projet et le rendre plus attractif pour la recherche de marché. Il est le lien entre le directeur artistique, l'administrateur et le régisseur général, dans la conception et le suivi du projet.

Une fois le projet concrétisé, l'agent de la compagnie devient l'interface du projet auprès de ses contacts programmeurs, promoteurs ou directeurs de festivals.

2.1.3 L'établissement d'un programme d'activités annuel

Créer une compagnie artistique sous-entend avoir des activités à mener. Au-delà des opportunités ou appels à candidature pour des projets une compagnie se doit d'avoir son propre programme d'activités.

Nous ne voulons pas ici faire allusion au programme de travail journalier de l'administration, ou encore au programme de répétition des créations, l'administrateur et le directeur artistique de la compagnie sont tous les deux bien placés pour l'établir.

Nous voulons plutôt parler de l'occupation stratégique de la compagnie sur l'année en fonction des objectifs et de l'environnement socio-culturel.

Nombreuses sont les compagnies artistiques en Côte d'Ivoire qui travaillent sous le coup de l'offre, donc évoluent sous le sigle du hasard. Ce qui rend encore plus difficile toutes les prospections menant à des démarches sur le marché.

En général dans la sphère des arts vivants, les compagnies naviguent entre quatre grandes étapes :

- Recherche de financement pour le montage d'un projet de création
- Montage du projet de création
- Recherche de contrats de diffusion
- La diffusion du projet de création

Nous remarquons que nous avons deux périodes de recherche et deux périodes d'exécution. Ces quatre temps forts sont bien connus des compagnies sur le terrain. Cependant, le problème réside dans

la programmation de ces étapes sur l'année et en fonction de variables tels que le système de fonctionnement des organismes d'appui et de coopération artistique (partenaires), le flux de la population (la cible) et les programmes des événements culturels majeurs du pays (marché).

C'est bien évidemment pour cette programmation qu'intervient le génie organisationnel de l'agent de la compagnie. Il aura à sa charge l'élaboration de trois programmes se recoupant sur la base des réalités du terrain.

A titre d'exemple pour illustrer ce fait, nous allons élaborer un programme d'activités annuel aligné sur le programme d'activité annuel des institutions internationales de coopération dans le domaine des arts et de la culture pour une compagnie en activité en Côte d'Ivoire.

Les faits ; Lors de nos entretiens avec des responsables d'institution tels que l'Institut Français d'Abidjan, le Goethe Institut d'Abidjan, nous nous sommes rendu compte de

- la proximité des programmes de ces institutions sur l'année.
- la période allant du mois de juin au début du mois de septembre est considéré comme périodes de vacances pour ces différents partenaires internationaux du monde artistique abidjanais.
- La période entre les mois de septembre à décembre est dédiée aux appels à projets/candidatures pour la saison artistique prochaine.
- la plupart des événements majeurs artistiques font leurs castings de compagnies avant cette période de vacances pour une exécution à la reprise.
- Les programmes de ces deux institutions sont quasi-similaires à celui du centre national dramatique du Limousin (voir annexe)

L'agent artistique propose sur la base de ces quelques informations propres aux réalités ivoiriennes un programme global d'activités établi sur l'année.

Tableau 1: exemple de programme annuel des activités en fonction du programme annuel d'intervention des institutions de coopération en Côte d'Ivoire.

Programme annuel d'intervention des institutions de coopération			
Septembre- décembre	Janvier-avril	Mai-juin	Juillet-aout
Appels à projets/candidature	Exécution des projets sélectionnés la saison passée	Validation projets saison prochaine	Vacances
Proposition du programme annuel d'activités de la compagnie			
Dépôt de candidature aux appels projets/candidature/recherche de plateforme de diffusion	Exécution du projet monté la saison passée	recherche financement	Nouvelle création/répétition

Ce programme prend en compte les différentes considérations du terrain citées d'une part, mais trouve d'autre part une harmonie afin de satisfaire les opportunités entre les quatre grandes étapes de la vie d'une compagnie à savoir la recherche de financement pour le montage d'un projet de création, le montage du projet de création, la recherche de plateforme de diffusion et enfin la diffusion du projet de création.

Il faut aussi préciser que selon les opportunités et les objectifs sur le terrain, les étapes de la recherche de financement, l'exécution d'un projet et la recherche de plateforme de diffusion peuvent s'étaler sur toute l'année, mais gérés de façon technique par l'administrateur et/ou l'agent de la compagnie

2.2 La maîtrise du cadre réglementaire et juridique, (la défense des droits et acquis des compagnies)

Comme nous le signifions dans le premier chapitre du mémoire, le cadre réglementaire dans le domaine des arts vivants en Côte d'Ivoire est quasi inexistant. Hors mis quelques brides d'articles pour la protection des comédiens et dramaturges (cf. annexe 2) que nous avons découvert au Bureau Ivoirien des Droits d'Auteurs (BURIDA), rien n'est clairement défini. Raison pour laquelle nous assistons de façon répétée à des soucis dans l'exécution des contrats de diffusion de spectacles vivants.

D'ailleurs, la question centrale que tous les analystes se posent dans le pays, est de savoir comment défendre les droits des artistes si aucune réglementation n'est clairement définie ?

Cependant, nous voulons nous pencher sur deux points qui sont assez importants pour le bon fonctionnement d'une compagnie ivoirienne à savoir la structure juridique et l'application des contrats de cession. C'est bien sûr sur des points que l'agent artistique peut apporter son savoir-faire.

2.2.1 Le choix de la structure juridique

« Une compagnie se définit comme un regroupement d'artistes et de professionnels du spectacle ayant un projet artistique commun. Ce terme ne correspond pas en soit à une structure juridique précise, il renvoie en réalité à un panel d'organisations différentes.

Les structures juridiques les plus souvent choisies pour la création d'une compagnie artistique sont l'Association, la SARL et l'EURL²⁷».

Il importe de faire une digression afin de définir ces trois systèmes de structure juridique pour éviter de créer toute sorte d'ambiguïté dans la suite du travail.

L'association «est une convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que le partage des bénéfices²⁸ ».

La Société à responsabilité limitée (SARL) « est une société commerciale à but lucratif dont la principale caractéristique est la limitation des hypothétiques pertes des associés à la valeur de leur apport. Cette forme de société est répandue parmi les entreprises de spectacles vivants²⁹ ».

²⁷ Centre national du théâtre France, Pôle juridique, « Choisir la structure adaptée pour sa compagnie », (téléchargé le 9 décembre 2016), p.1

²⁸ Centre national du théâtre France, idem, p.2

L'entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL) « est une variante de la SARL constituée par une seule personne physique ou morale, dite associé unique. Elle se voit donc appliquer, sous réserve de quelques adaptations, l'ensemble des règles de la SARL³⁰».

En fonction des objectifs, du poids financier de la compagnie et de la vision socio-économique des responsables de la compagnie, l'agent d'artiste sait sous quelle forme juridique le groupe peut évoluer. Sa parfaite maîtrise du terrain et sa capacité à flairer les « bons coups », permettront à la compagnie d'avoir une meilleure orientation.

Contrairement à ce que pensent la plupart des artistes ivoiriens, l'association n'est pas la meilleure forme juridique applicable aux compagnies artistiques. Car même si cette structure juridique exonère les responsables de toutes taxes, elle ne dégage pas de réelles perspectives (dans le cas de la Côte d'Ivoire) d'épanouissement de l'artiste puisque étant à but non lucratif (non partage de bénéfices).

Ainsi nous nous permettons de faire une proposition. En voyant la situation économique du pays en régénérescence et l'appétit culturel des ivoiriens, l'artiste ivoirien doit chercher à s'installer dans une situation qui lui permet de faire des bénéfices. C'est une des perspectives viables si l'artiste ivoirien des arts vivants veut vraiment vivre de son art.

Car, tant que les artistes eux-mêmes ne verront pas le secteur de l'art comme une source rentable pour un développement économique personnel, ils n'arriveront jamais à le faire comprendre aux partenaires. La crainte des taxes et autres formes de prélèvement doivent disparaître de l'esprit de l'artiste ivoirien des arts vivants. Si nous avons des entreprises (labels) dans le domaine de la musique et du cinéma, cela n'est donc pas impossible pour les arts vivants.

Il est vrai que les débuts seront difficiles, mais avec les atouts de l'agent artistique et des collaborateurs de l'administration culturelle des compagnies, dans un contexte culturel favorable dans nos pays en voie de développement, les arts vivants peuvent avoir une place de choix.

De fait, avec l'avènement des entreprises artistiques pour les arts vivants en Côte d'Ivoire, l'agent artistique trouve à coup sur sa place dans ce secteur.

2.2.2 L'application des contrats

L'un des nombreux problèmes qui fait que les compagnies ivoiriennes n'arrivent pas à se maintenir longtemps dans le sillage artistique, est la mauvaise gestion des contrats de cession de droits d'exploitation des spectacles du fait d'une méconnaissance des contours de ceux-ci.

Pourtant, il est primordial pour une compagnie de savoir dans quoi elle s'engage, et qu'es ce qu'elle gagne concrètement, ce qui lui permet de connaître les avantages et inconvénients, aussi d'avoir une lecture claire de sa situation commerciale (dépense, bénéfice ou perte).

²⁹ Idem, p.6

³⁰ Centre national du theatre France, idem, p.7

Un des atouts de l'agent artistique est la parfaite maîtrise des contrats, qu'ils soient de coproduction, de coréalisation ou de cession. En se basant seulement sur quelques articles, l'agent artistique est capable de déceler la moindre faille, et surtout le manque à gagner pour l'entité qu'il représente.

Dans la réalité commerciale des arts vivants, le processus emmène toujours les responsables des compagnies à aller vers le marché qui ne fonctionne que sur la base de contrats. Or dans ce cas précis, le marché met toujours en collaboration un producteur et un organisateur.

Le producteur est l'entité qui s'engage, dans un lieu dont dispose l'organisateur, à donner des représentations moyennant une somme. Dans la plupart des cas ce sont les compagnies artistiques qui se trouvent dans cette posture.

Tandis que l'organisateur est l'autre entité qui s'engage à fournir le lieu, le matériel et le personnel technique pour la réussite des représentations. Dans la plupart des cas ce sont des programmeurs ou responsables d'espaces culturels.

Ce point de notre travail va nous permettre de revenir sur les types de contrats et les caractéristiques de chacun, tout en mettant un point d'honneur sur le contrat de cession qui nous intéresse le plus.

2.2.3 Les types de contrat

« Le contrat de cession est également appelé contrat de vente de spectacle. Les obligations sont semblables à celles qui figurent dans le contrat de coréalisation. La différence réside dans les termes de l'accord financier... La différence entre un contrat de cession et un contrat de coréalisation réside principalement dans le mode de règlement du prix de vente du spectacle. Dans un contrat de cession, le producteur perçoit une rémunération forfaitaire en contrepartie de la vente ;

Dans un contrat de coréalisation, il perçoit une rémunération proportionnelle aux recettes, assortie ou non d'un minimum garanti...Le contrat de coproduction, qui consiste en un apport de la part d'un coproducteur pour la création du spectacle, intervient avant la signature de contrats permettant la diffusion du spectacle. Il est donc conclu pendant la phase de production du spectacle.

Le contrat de cession est parfois le complément d'un contrat de coproduction, dans ce cas, c'est l'aboutissement des relations entre le producteur (la compagnie) et le coproducteur (par exemple un lieu de diffusion)³¹».

2.2.4 L'intérêt du contrat de cession

Il est très fréquent de rencontrer à Abidjan des compagnies évoluant sans contrat de cession, mais juste sur des accords verbaux truffés de non-dits et de fourberies. Cette situation renvoie toujours à des disputes ou des ruptures de contrats avec plusieurs conséquences pour le portefeuille des compagnies.

³¹ Centre national pour la danse - France, département ressources professionnelles, « contrat de cession et droits d'exploitation », mai 2015, (téléchargé le 16 novembre 2016), p.2

Il faut surtout avoir à l'esprit qu'un partenaire avec qui intervient un désagrément sur la conduite d'un contrat est un partenaire qu'on perd, quand on sait combien les partenaires du monde des arts se font de plus en plus rares en Côte d'Ivoire.

C'est pourquoi, toute entente (contrat) doit être écrite et accompagnée des signatures des deux parties. Les responsables de compagnies évitent ainsi des désagréments.

Le deuxième point qui rend l'établissement d'un contrat de cession très important pour les compagnies est qu'il permet une visibilité financière pour les compagnies. Situation qui favorise une meilleure organisation de la comptabilité en fonction des charges et dépenses.

2.2.5 Les points essentiels d'un contrat

Nous allons essayer ici d'énumérer les points qu'il ne faudrait pas négliger dans la signature d'un contrat de cession de droits d'exploitation de spectacle. Autrement dit, une compagnie ne doit jamais s'engager sur un marché sans avoir des informations clairement définies sur :

- L'intitulé du contrat
- La désignation des parties
- L'objet du contrat
- Le gain proposé
- Les obligations des parties
- Les clauses et les conséquences résolutoires (en cas d'annulation, de report de la date ou d'autres situations).

En plus de ces points, il existe d'autres aspects très importants, mais qui évoluent selon la législation et les réalités de chaque pays. Ce sont :

- Le taux applicable de la TVA
- L'assurance des membres de la compagnie et du matériel technique
- La gestion de cas spécifiques des intervenants selon les statuts/régimes (privilèges, principes de droits moraux, intermittence etc.).

Avant de finir ce point, nous tenons à préciser qu'en raison du manque de législation claire dans nos pays en voie de développement, l'agent d'artiste a le devoir d'avoir des informations sur le pays ou demeure le siège social des structures engagées sur les différents contrats, ceci pour ne pas se faire surprendre par une clause spécifique découlant d'une loi spéciale.

2.3 L'activité managériale

« Nombreux sont ceux qui, dans le secteur culturel, croient qu'il est impossible d'avoir à la fois la bosse des affaires et la fibre artistique. Souvent, avec pour résultat qu'une carrière culturelle prometteuse se termine dans la désillusion. Un plan d'affaires n'est pas incompatible avec l'art et la culture. Une approche réaliste des choses pratiques ne signifie pas forcément compromettre ses idéaux artistiques ou réprimer ses instincts de création; en fait, une bonne organisation de vos affaires vous laissera plus de liberté pour réaliser le travail que vous aimez³² ».

Il faut retenir à travers ce passage que contrairement à ce que l'on pense dans le milieu des arts scéniques en Afrique, l'activité artistique n'est pas incompatible avec des démarches commerciales. Au contraire, pour installer l'activité artistique comme un véritable domaine de rentabilité et de développement économique les artistes doivent penser "à savoir vendre" leurs produits. Fini l'époque de l'art pour l'art.

Si nous entendons parler de plus en plus de marketing culturel et artistique, c'est bien évidemment parce qu'il existe un marché mettant en relief la demande et l'offre au niveau de la culture. Reste à savoir comment faire pour atteindre une large audience, un marché plus large ?

Le plus gros obstacle dans la vie des compagnies ivoiriennes c'est la création et la gestion d'opportunités de représentations et de tournées, donc d'opportunités d'affaires dans le cas précis.

Les responsables de compagnies ivoiriennes n'arrivent pas à consolider activités artistiques et business.

« Pour sortir de cette situation difficile, il nous faut de véritable manager, de vrais vendeurs de spectacle, car nous avons de bons artistes, nous avons des endroits assez confortables pour les représentations, nous avons un public, il nous manque seulement des "démarcheurs" comme cela se fait dans la musique³³ ».

C'est en ce moment présent que rentre en ligne de compte le professionnel autour de qui tourne ce mémoire, c'est-à-dire l'agent artistique. Et dans cette tâche de création et gestion d'opportunités, l'agent a recours à sa casquette de commercial qu'il va adapter à chaque situation.

Pour ce dernier point du chapitre, je ne vais pas m'étaler sur une liste exhaustive de techniques commerciales que pourrais utiliser l'agent artistique pour créer des opportunités pour une compagnie. Je vais plutôt m'accentuer sur trois aspects marketing pratiques qui m'ont été suggérés par Madame Catherine Lefeuvre (ma responsable de stage au Centre National Dramatique du Limousin – Limoges, et qui est aussi agent de tournée) et qui ont déjà fait leurs preuves dans le domaine de la culture en Côte d'Ivoire.

³² Mathias Bejean, Le management des entreprises a prestations artistiques : activités de conception, régimes de signification et Potentiel de croissance, thèse, Sciences de l'Homme et Société, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris, 2008. p.58

³³ Assandé Fargass, artiste comédien metteur en scène ivoirien, entretien du 16 juin 2016 lors de la première édition du festival l'union des écoles à Limoges - France

2.3.1 Etude du marché

Faire vivre un groupe c'est respecter les exigences de chaque étapes de la vie du groupe. Pour exister, il faut d'abord naître, se faire connaître et enfin se développer.

Nos structures africaines doivent s'imprégner de cette réalité pour avancer dans la conduite de leurs différents projets. Nous voulons tout simplement faire comprendre que tout comme un responsable d'une entreprise de téléphonie ou d'un restaurant, les responsables des compagnies artistiques doivent avancer avec à la fois une démarche artistique et commerciale.

Nombreuses sont des compagnies en Côte d'Ivoire qui se créent sans savoir où elles vont, ou ce qu'elles doivent proposer au public. Les metteurs en scène et chorégraphe créent par inspiration et peine par la suite à trouver des dates. Il faudrait que nous passions ce cap pour arriver à une situation où déjà pendant la création on projette des pistes de ventes du spectacle. Cela s'appelle faire l'économie du spectacle.

Nous ne voulons pas nous lancer ici dans une polémique avec certains professionnels des arts qui pensent que l'art doit garder son côté "magique" de l'inspiration-esthétique, que l'art doit s'épanouir sans tenir compte de l'humeur de la société, car toute création a son marché potentiel.

Nous voulons simplement attirer l'attention sur le fait qu'une structure artistique, (quel que soit son domaine d'activité et dans un pays où les aspects artistiques sont souvent mis aux oubliettes) a le devoir de se donner une position commerciale pour pouvoir vivre. Et cette position commerciale passe par la proposition dans un premier temps d'un mélange entre truchement artistique et offre adaptée à la demande. Ce qui va permettre au fil des années d'imposer petit à petit dans un deuxième temps, leurs véritables inspirations-esthétiques au public. En un mot, évoluer de façon stratégique.

« Après la création d'entreprise, les études de marché et sondage permettent d'identifier dans ses clients et prospects des personnes susceptibles de commander un produit, et même de définir le profil des meilleurs clients³⁴ ».

La réalité du terrain en Côte d'Ivoire nous fait comprendre qu'il faut connaître son public, savoir ce qu'il aime pour le fidéliser. Chercher à connaître quel genre de production peut attirer du monde sans forcer sur la communication et la publicité. Connaître les habitudes, les goûts, les préférences du public, pour fondre subtilement ces préférences dans les créations artistiques et ainsi susciter l'intérêt.

Ce sont des détails qui peuvent faciliter les premiers pas d'une compagnie. L'étude de marché va réduire le taux de spectacles devant les salles vides en Côte d'Ivoire, à cause du maximum d'informations qu'elle pourra donner sur le public. A partir de là, la structure aura une ligne directrice, une caractéristique qui singularisera ses projets-crétations.

³⁴ www.Conseilmarketing.com, consulté le 19 décembre 2016

2.3.2 Communiquer

Toute entité qui veut vivre au dépend d'un marché doit se faire connaître. C'est l'une des règles de base du marketing. Le public se déplace rarement vers ce qu'il ne connaît pas. Il faut donc que les compagnies en Côte d'Ivoire puisse communiquer, parler, user des moyens simples tels que les affiches, flyers ou prospectus pour se rapprocher de leurs cibles.

« L'important est de proposer un message simple et clair, avec un appel à l'action immédiat, ainsi qu'un visuel très impactant³⁵ ».

Selon les moyens et les orientations de chacun, il est bien de penser à des campagnes de publicité radio-télévision.

Mettre l'accent sur :

- des conférences de presse pour lancer les activités,
- des cérémonies annuelles de présentation de saison avec les journalistes, et les représentants des pôles éducatifs (éducation artistique) sans oublier le grand public.

Se créer des liens sur les différentes plateformes de réseaux sociaux (youtube, facebook, twitter, instagram etc). Rester en contact permanent avec le public par la voie des technologies de l'Information.

En un mot, c'est donner l'occasion au public de ne pas trop se poser des questions quand il sera devant une de vos affiches de spectacles ou encore, quand un partenaire voudra exécuter un projet (tournées, festivals etc.) avec vous. Il faut tout mettre en œuvre pour exister dans l'esprit d'un maximum de personnes.

Cette approche communicationnelle permet certes de se faire connaître, mais elle favorise aussi le contact avec d'éventuels clients pour une mise en place d'un véritable carnet d'adresse pour la compagnie.

2.3.3 Le réseautage

« C'est souvent un outil de vente négligé par les nouveaux entrepreneurs, or c'est un des meilleurs moyens de générer du business récurrent via le bouche à oreille et les recommandations³⁶ ».

Il est important de faire comprendre aux artistes africains en général que le monde dans lequel nous vivons évolue avec un système de réseautage. Le constat sur le terrain est clair, les professionnels préfèrent travailler avec des entités qui évoluent dans leur sillage.

En second plan, il faut faire partie d'une association de professionnels, « participer aux activités d'une association peut accroître votre visibilité professionnelle³⁷ ».

³⁵ www.Conseilmarketing.com, consulté le 19 décembre 2016

³⁶ Idem

³⁷ Conseil des ressources humaines du secteur culturel Canada, « L'art de gérer sa carrière », Un guide pratique à l'intention des artistes et des travailleurs autonomes en milieu culturel, 2009, p.63

Approcher les devanciers dans le secteur, proposer des collaborations avec des structures déjà connues sur le marché du spectacle, participer aux activités des autres compagnies pour s'entourer d'un beau monde, voilà quelques recettes pour établir des contacts et ainsi pouvoir s'insérer dans un lobbying.

« En plus des soirées, matinées, petit déjeuners, déjeuners... auxquels vous pouvez participer, il faut animer son réseau via des emails, des appels... en particulier après un événement »³⁸.

A cela il faut ajouter les festivals, ateliers, rencontres professionnelles, rentrées culturelles ainsi que d'autres situations permettant de rencontrer des professionnels des arts et de la culture.

Nous voulons insister sur ce point car c'est l'un des gros défauts des responsables de compagnies en Côte d'Ivoire. Vouloir évoluer seul dans le domaine de la culture pour des raisons propres est synonyme de suicide, car comme le dicton le dit bien, l'union fait la force.

Pourtant, faire du lobbying afin de s'inscrire dans un réseau est aussi l'une des activités dominante du métier d'agent d'artiste.

³⁸ www.Conseilmarketing.com, consulté le 19 décembre 2016

3 La mise en œuvre d'un plan de gestion de carrière par l'agent artistique

Le troisième et dernier chapitre de ce travail va nous plonger dans l'illustration pratique des idées que nous développons dans les deux premiers chapitres.

Dans notre toute jeune carrière d'agent artistique qui a évolué de façon significative avec notre venue en formation à l'Université Senghor d'Alexandrie, nous avons eu la chance d'être contacté par des anciens confrères étudiants de l'Institut National Supérieur des Arts et de l'Action Culturelle (INSAAC) d'Abidjan, devenus aujourd'hui des responsables d'une entreprise artistique dénommée la Compagnie Yrouflé (sarl). Nous avons pu leur faire comprendre l'importance d'un agent artistique pour l'évolution d'une telle entreprise dans notre pays en voie de développement et qui sort d'une décennie de crise armée.

C'est précisément le 19 août 2016, que les responsables de la compagnie Yrouflé (sarl) ont bien voulu faire de nous l'agent de la structure afin de nous permettre une immersion réelle dans le métier. Aussi cette nouvelle fonction dans la compagnie nous permettra d'apporter "*mes solutions*" pour l'épanouissement de cette belle initiative entrepreneuriale.

La compagnie nous a demandé un plan de gestion dans le plus bref délai afin de lancer les activités des années à venir dans des conditions idoines et professionnelles. L'occasion est toute trouvée pour faire des propositions allant dans le sens de la promotion et de valorisation des activités de la compagnie.

Nous allons donc nous mettre dans la peau d'un agent artistique « *à la tâche* » et tenter d'apporter des solutions à la compagnie Yrouflé (sarl).

Pour ne plus répéter les suggestions faites au niveau du rôle de l'agent pour les compagnies dans le deuxième chapitre de ce travail, nous allons nous concentrer ici sur les aspects inexistantes ou mal combinés qui selon nous atténuent les efforts des responsables de Yrouflé (sarl) pour une véritable croissance.

Le plan de gestion de carrière que nous allons proposer est notre projet professionnel, et sera essentiellement fondé sur les réalités de la situation de la Côte d'Ivoire, mais aussi sur celle de la compagnie. Nous allons également nous baser sur des informations recueillies pendant et après notre stage de mise en situation professionnelle effectué au Centre National Dramatique du Limousin.

Dans un souci de convenance avec les critères de rédaction du mémoire de l'université Senghor d'Alexandrie, ce plan de gestion ne s'articulera qu'autour de quatre points majeurs à savoir l'encadrement de la compagnie, la recherche de financement, le plan de communication et enfin la conquête du marché. Commençons donc cet exercice en présentant d'abord la compagnie Yrouflé (sarl).

3.1 La compagnie Yrouflê (sarl)

3.1.1 *Le contexte*

L'aventure a démarré lors de l'année universitaire 2003-2004 quand une promotion de l'école nationale de théâtre et de danse(ENTD) sise à l'INSAAC, fait son entrée dans la grande famille des professionnels de l'art.

C'est sur l'initiative de deux membres de cette promotion à savoir Monsieur De Certain Kouassi et M Moïse-Mary Koffi que naît le rêve de faire la fierté de la Côte d'Ivoire à l'échelle universelle via leur génie théâtral.

Conscients des priorités et obligations actuelles de l'Etat de Côte d'Ivoire, ils ont choisi de prendre leurs destins en main en optant pour la création en 2012 d'une entreprise d'art de la scène. Ils sont rejoints plus tard par deux autres confrères de l'Institut des arts ; Grobly Jean Vincent Dighbé et Zéphérin Nomel.

Le nom Yrouflê est une anagramme composée de différents termes en patois ivoirien.

(Yrou= soleil, en Dida (sud-ouest de la Côte d'Ivoire)

Ouflê= nouveau, en Baoulé (centre de la Côte d'Ivoire)

Ce qui donne Yrouflê, un soleil nouveau pour le monde des arts vivants en Côte d'Ivoire.

Au-delà de sa similarité avec les autres compagnies artistiques installées en Côte d'Ivoire, notre choix s'est porté sur Yrouflê (sarl) dans le cadre du mémoire pour quatre raisons essentielles :

- nous avons été coopté par la compagnie en tant qu'agent, de fait porter une réflexion sur elle à travers ce mémoire nous permet d'avoir une bonne base de données informationnelle pour mener nos recherches ;
- le choix esthétique (voir identité artistique) de la compagnie nous paraît novateur dans le paysage artistique ivoirien ;
- la compagnie a une particularité qu'on ne voit pas souvent dans le domaine en Côte d'Ivoire (le statut SARL), nous pensons que ce statut SARL à un avantage qui est de les mettre en position de commerçant ce qui sous-entend un plan d'affaire, donc plus apte à la rentabilité ;
- nous pensons aussi que cette position de "*commerçant*" est une position que les artistes ivoiriens doivent avoir maintenant, quel que soit le statut, pour affronter le marché africain et mondial.
- enfin, cette compagnie traverse une période financière difficile. Ce travail apparaît donc comme une proposition de sortie de crise.

3.1.2 *La raison sociale de Yrouflê (sarl)*

La compagnie Yrouflê (le soleil nouveau) est officiellement déclarée sous la forme de Société à Responsabilité Limitée(SARL) au capital de 1 000 000 de francs CFA. Le siège social de la Société est fixé en Côte d'Ivoire, à Abidjan-Marcory, SICOI villa 1302, 05 BP 2164 Abidjan 05. Contact : (00225) 59671974, 59798958, 07177391, compagnieyroufle@gmail.com.

3.1.3 *Les objectifs de la compagnie*

La société a pour objet principal d'encourager la création artistique et ce, pour placer le spectacle vivant au cœur de projet culturels de grandes envergures en tous pays, principalement en République de Côte d'Ivoire :

Cet objectif principal se traduit sur le terrain à travers quatre points spécifiques :

- La Conception et la vente de spectacles,
- L'organisation de tournées de spectacles,
- La valorisation de l'éducation artistique
- La prestation de services dans divers domaines des arts du spectacle (mise en scène, décors, publicité, production et diffusion d'œuvres).

Bien évidemment, se basant sur la raison sociale, ces différentes activités citées plus haut sont menées sous fond d'opérations commerciales.

Il est très important pour la compagnie de promouvoir les spectacles vivants et les activités artistiques au sein même des lieux de vie. Tout comme il est essentiel d'entraîner le public vers les lieux de cultures. L'élargissement à un publique select, l'éveil culturel et la création de liens sociaux, sont autant de principe que Yrouflê (sarl) défend à travers nos projets.

La rencontre directe avec l'œuvre et l'artiste représente pour la compagnie l'élément indispensable à une politique culturelle et sociale envisagée comme le moteur d'une société. C'est pourquoi le rôle de l'artiste est multiple. En plus de proposer des spectacles, il assure une continuité éducative et pédagogique par le biais d'outils réalisés en collaboration avec des partenaires.

3.1.4 *L'entreprise SARL*

Actuellement la Compagnie Yrouflê (sarl) évolue sur trois volets à savoir : le théâtre, la danse et la musique (le jazz afro). Cependant, un point d'honneur est mis sur le théâtre.

L'équipe dirigeante est constituée de :

- M Konan Kouassi Certain, gérant et directeur artistique de l'entreprise
- M Koffi Kouadio Moïse, directeur financier
- Nomel Zéphirin, responsable de la production
- Grobly Jean Vincent Digbé, administrateur, et depuis le mois août 2016 Agent artistique de la compagnie

3.1.5 *L'identité artistique*

La compagnie met un point d'honneur sur le théâtre à travers une esthétique développée par le concept baptisé « In absentia ».

In absentia est tout simplement le fait de faire jouer un ou plusieurs personnages sans forcément leurs présences physiques sur scènes. Autrement dit, les personnages en « in absentia » sont rendus présents par leurs voix pré enregistrées et par le jeu du ou des personnages physiquement sur scène.

Pour ce qui est de la danse et la musique, la compagnie propose un retour aux sources avec la mise en exergue des danses et instruments de musique traditionnelle.

Le palmarès

Depuis sa création en 2012 (devenue sarl en 2015), la Compagnie Yrouflê a participé à bon nombre d'activités à caractère ludique, sociale et didactiques.

- La Compagnie Yrouflê participera à la saison théâtrale Entr'Actes organisé par la fabrique culturelle et le CRESAC en collaboration avec le Goethe institut avec la création le chant du cygne d'Anton Tcheckov dans la période du 3 au 5 Mars 2016
- Pour le festival Abidjan capital du rire, Festival de la structure Gondwana production, la Compagnie Yrouflê a assuré l'animation de l'arbre à palabre dans la période du 11 au 13 Décembre 2015.
- La Compagnie Yrouflê a réalisé des animations de stand au compte d'Agenda Ivoire, Lors de la 3ème édition des Journées Internationales du Livre pour Enfant (JILE 2014) organisé par Bibliothèque Nationale de Côte d'Ivoire (BNCI) dans la période du 9 au 15 décembre 2014. Pour cette édition le thème choisi était : Grandissons autour du livre
- Représentation théâtrale lors des rencontres littéraires "Les Mots d'Ombre" avec l'écrivaine ivoirienne Essie Kelly à la galerie le miroir de l'âme dédiée à la promotion de la littérature et de la culture ivoirienne. Cette initiative dont la première impulsion a été donnée en juillet 2013, est née du désir de l'auteur Essie Kelly de rassembler des passionnés de la littérature Africaine. Thème : "Érotisme et volupté, l'extase des sens dans la littérature africaine".
- Tournée théâtrale au compte de l'ONG MESSI (Mouvement Estudiantin pour la sensibilisation sur le SIDA), Projet UNFPA sur la sensibilisation du port du préservatif et les anti-rétros viraux en 2012. Cette tournée s'est effectuée dans trois grandes villes de la Côte d'Ivoire (Toumodi, Daloa, San Pedro).

3.2 Proposition d'un plan de gestion de carrière d'une compagnie en démarrage

« Trouver un agent capable de comprendre la personnalité, la stratégie, le souffle créateur de l'artiste ou d'adhérer à l'objectif de l'artiste n'est pas chose aisée : l'artiste d'aujourd'hui doit d'abord sortir de sa bulle et s'organiser de façon autonome selon la devise les pieds sur terre, la tête dans les nuages³⁹ ».

Cette citation de Nathalie Fave vient me conforter dans ma position selon laquelle il faut toujours commencer à agir avant que les autres ne viennent vous aider. Commencer à organiser son fonctionnement, adapter ce fonctionnement aux réalités de son environnement direct.

Il faut cependant avoir à l'esprit que la compagnie Yrouflê (sarl) est une entreprise culturelle. De fait elle doit avoir un fonctionnement respectant les lois de l'organisation optimale des entreprises classiques, car son domaine d'activité qui est le domaine des arts vivants n'enlève en rien à sa structure juridique.

Ainsi, pour amorcer une réelle croissance, il faut un processus d'optimisation dans l'entreprise.

3.2.1 L'organisation de l'entreprise

L'optimisation

« Optimiser l'organisation d'une entreprise impose que chaque acteur de l'entreprise (collaborateurs, responsables de service, ...) sache ce que l'on attend exactement de lui⁴⁰ ».

Pour réussir ce plan d'optimisation, le gérant doit préparer plusieurs procédés qui permettront de définir le rôle, la place et la responsabilité des différents acteurs dans le fonctionnement de la compagnie. Si besoin est de recruter du personnel, que cela se fasse dans un délai court pour un démarrage effectif des activités.

- « La définition de poste et la description de la mission de chaque responsable, (et par extension chaque collaborateur de l'entreprise). Il conviendra d'ailleurs de distinguer les missions opérationnelles de celles qui sont fonctionnelles
- L'organigramme de l'entreprise, qui mettra en évidence les périmètres et rattachement de chacun, mais aussi de chaque service,
- L'ensemble des tâches à réaliser pour faire fonctionner l'entreprise, à quel service et à quel poste correspond chacune des tâches,
- La connaissance des responsabilités inhérentes à chaque poste et les compétences qu'elles induisent⁴¹ ».

39 www.E-monsite.com, le site de Nathalie Fave, poète écrivaine et critique, consulté le 22 décembre 2016

40 www.leblogdudirigeant.com, mise en place d'une organisation d'entreprise, consulté le 22 décembre 2016

41 www.leblogdudirigeant.com, Idem

Ce volet de la structuration de la compagnie va permettre de cerner une partie de l'organisation que la gérance de l'entreprise prévoit de mettre en place avant de véritablement se lancer sur d'éventuels projets artistiques en préparation. On va donc définir le processus de fonctionnement qui n'est autre que la succession de tâches définies pour chaque option des projets quel que soit la filière (théâtre, danse et musique).

Les tâches sont ainsi réparties par centre d'intérêt et affectées aux services de référence (administrative, artistique ou financière).

Définir un plan d'affaires

L'on nous fera remarquer qu'il s'agit d'une compagnie artistique et qu'il est assez rare d'entendre parler d'affaires dans le domaine culturelle.

Pourtant, c'est bien sûr ce qu'il faut pour cette entreprise qu'est Yrouflê (sarl), car elle est obligée d'avoir des résultats financiers pour non seulement faire face aux dépenses direct, mais aussi pour se dégager des affres des taxes et impôts.

Dans notre cas, hors mis l'articulation artistique sur les scènes du monde entier, l'autre pan de notre plan d'affaire doit cibler les entreprises (privées ou publiques).

Après la formation de l'Université Senghor et dès notre retour en Côte d'Ivoire, nous allons nous atteler à mettre sur pied une enquête auprès des entreprises que nous aurons ciblées d'avance, afin de connaître les goûts, les tendances et surtout les aspirations culturelles des agents de ces entreprises.

Cette étude va permettre aux responsables de la compagnie d'élaborer des projets spécifiques pour ces entreprises afin de générer des fonds pour entretenir la compagnie au quotidien.

Ces projets peuvent être des cours particuliers dans les domaines artistiques, la commande de spectacles pour les événements au sein de ces entreprises, ou la proposition d'activités artistiques à caractère ludique pour des moments de détente et de partage des agents.

Il est vrai que l'activité artistique est faite à destination d'un public, mais rien ne dit que ce public doit toujours être invité dans une salle, avec des projecteurs et pour des créations basées sur des courants de pensée esthétique. Surtout quand on se trouve dans une situation entrepreneuriale. Tous les moyens sont bons pour faire entrer de l'argent et nouer des contacts.

Le marché des entreprises est peu exploité par les compagnies artistiques en Côte d'Ivoire c'est donc une aubaine pour la compagnie Yrouflê qui peut en tirer sa principale source de financement pour l'établissement d'un fonds de roulement défini dans le chapitre deux.

La recherche de financement

De nos jours, le système de financement de projets d'entreprise est une panacée bien connue. De plus en plus les entrepreneurs utilisent les différentes catégories connues de financement en fonction des réalités et du poids des projets pour développer les actions sur le terrain.

Nous proposons donc à la compagnie Yrouflé de faire pareil. La stratégie de financement des projets doit être basée sur les fonds propres, publics ou privés.

Les fonds propres

Par « fonds propres », on entend les contributions générées directement par l'entreprise. Ces contributions peuvent se faire de différentes manières : les cotisations et dons, le parrainage, la création d'événements ou parfois la vente de produits.

L'idée de fonds propre est essentielle car pour accéder à des subventions publiques, il est bien de démontrer votre investissement dans le projet.

Avant notre arrivée à l'Université Senghor d'Alexandrie, nous (Yrouflé) nous évertuons à déposer des demandes de financement de nos projets dans les différentes structures privées et/ou étatiques du pays. Des demandes dénuées d'apport personnel. Cela paraissait normal puisque c'était le cas pour la majeure partie des compagnies artistiques en Côte d'Ivoire. Nous pensons comprendre aujourd'hui pourquoi nous n'avons jamais eu de réponse positive, et pourquoi nous n'avons jamais pu monter ces projets.

Les fonds propres symbolisent notre engagement et notre motivation dans le projet. Plus, ils permettent une autonomie financière du projet pour ainsi ne pas dépendre de bailleurs en particulier.

Notre proposition en tant qu'agent artistique de la compagnie est de procéder sur chaque montage de projet, par le truchement du responsable financier, à un apport de l'entreprise à hauteur de 10% du budget global du projet. Ce pourcentage est variable selon la taille du projet. Exister comme une entreprise suppose prendre la responsabilité de donner les prémices de la réussite du projet. Une fois les fonds propres acquis nous pouvons alors nous diriger vers les appuis extérieurs.

Les fonds publics et privés

Pour les fonds publics, il s'agit de fonds provenant de l'Etat, des collectivités territoriales et locales, et ce qui est des fonds privés, il s'agit de fonds qui proviennent de structures telles que des fondations, des entreprises, ou toutes autres associations qui agissent selon une logique marchande et s'opposent, par essence, aux fonds publics.

Ces deux types de fonds se traduisent en termes de subventions. Cette démarche suppose de respecter des critères d'éligibilité propres à chaque entité.

La première grosse erreur de la compagnie Yrouflé (sarl), c'est de ne pas connaître les mécanismes de financement public/privé des projets culturels et artistiques en Côte d'Ivoire. Le palais de la culture d'Abidjan (PCA), le centre national d'action culturelle (CNAC), les directions régionales de la culture, la

fondation Orange Côte d'Ivoire, la mairie de Cocody et de Yopougon, la direction nationale de promotion des arts et de la culture (DPAC), et le fonds de création du ministère de la culture et de la francophonie, l'Institut Français d'Abidjan (IF), le Goethe Institut Abidjan, pour ne citer que ceux-là, sont autant de structures étatiques et privées qui existent et octroient des subventions pour les projets artistiques et culturels.

Bien sûr, l'on me dira que ces structures ne communiquent pas assez et que l'octroi de subventions de ses structures est semblable à une danse de sorcières. Je répondrai gentiment en disant que la compagnie N'soley (danse), la compagnie public sur scène (théâtre forum), Hymalé production (théâtre), le Kiyi m'bock (théâtre et danse) sont des structures qui ont déjà bénéficiées des subventions de ces structures sur plusieurs projets.

La bonne démarche pour une entreprise (de type sarl de surcroit) qui veut se faire une place dans le sillage artistique ivoirien, est d'approcher ces bailleurs quel que soit le type, comprendre leurs modes de fonctionnement et d'octroi de subvention pour ensuite faire des demandes adaptées auprès de celles-ci.

Ensuite, la deuxième grosse erreur, c'est de se focaliser uniquement que sur le ministère de la culture en matière de financement public. Pourtant, ce ministère a plusieurs domaines d'activités sous sa responsabilité pendant qu'il est le département le moins nanti du gouvernement en matière de budget.

Loin de moi l'idée de défendre le ministère de la culture et de la francophonie de Côte d'Ivoire, nous voulons tout juste attirer l'attention sur le fait qu'il existe plusieurs autres portes auxquelles nous pouvons frapper pour mettre plus de chances de notre côté. Le plus important c'est d'établir le contact, car si ces structures ne subventionnent pas toujours de façon monétaire, elles peuvent apporter un appui technique ou institutionnel.

Enfin la troisième grosse erreur c'est de ne pas avoir de procédés assez viables pour faire vivre les quelques projets financés sur la durée. Réfléchir ensemble est primordial pour mettre des idées novatrices en pratique afin de diminuer au fur et à mesure la dépendance aux subventions.

Une entreprise de type sarl (puisque c'est le cas pour Yrouflé), ne doit pas vivre essentiellement de subventions et de dons. Mais plutôt sur des projets avec une vision économique (bénéfices). Les subventions ne seront qu'un point de départ, pour ensuite se lancer dans la prospection de projets commerciaux véritables.

Pour la compagnie Yrouflé (sarl) il faut impérativement :

- 1- Un listing des sociétés de financement et leurs critères de subvention
- 2- La mise sur pied d'une politique d'approche de ces différentes structures
- 3- Intégrer les objectifs opérationnels de ces structures dans l'élaboration des projets
- 4- Garder le contact afin de faire de ces structures des partenaires sur le long terme

3.2.2 *Le plan de communication*

« Si elle reste peu utilisée dans le domaine de la communication, la planification est d'un emploi dans celui du management. Elle a pour objectif de tracer une ligne directrice d'action en fonction de scénarios prospectifs. Elle délimite les moyens nécessaires à l'obtention du futur reconnu comme le plus désirable pour l'entreprise⁴² ».

Il ne s'agit pas dans ce point d'élaborer un plan de communication pour les spectacles ou les autres projets montés par la compagnie Yrouflé (sarl). Cela serait sans grand intérêt pour ce mémoire, car pour avoir collaboré sur plusieurs projets avant la création de l'entreprise, nous pouvons dire sans ambages que nous en avons l'habitude.

Il sera plutôt question de donner des pistes pour faire connaître cette compagnie qui compte parmi les premières à notre connaissance à se déclarer en sarl dans le domaine artistique. Comment communiquer pour lancer l'entreprise sur le terrain et créer une image de référence dans l'esprit du public ivoirien, voilà ce sur quoi va porter ce point.

Il est à noter aussi que ce plan correspond uniquement aux démarches devant aboutir à une reconnaissance de l'entreprise des bailleurs, partenaires et du grand public. Ce Plan s'étale sur un an reparté sur quatre phases trimestrielles.

Notre plan débute avec une conférence de presse dans les locaux de la galerie Cécile Fakhoury qui est un partenaire avec qui nous avons déjà travaillé sur des projets. Cette plateforme va nous permettre de toucher le public très select de la galerie composé de directeurs d'entreprises, de responsables du domaine culturel public et des professionnels des arts et de la culture.

Ainsi une fois la conférence dans les esprits nous allons procéder par d'autres techniques pour garder le contact avec les responsables présents, mais aussi pour aller vers les absents de la conférence.

Objectif de communication du projet

L'objectif du projet est de développer l'intérêt pour la compagnie. D'ici juin 2018, toutes les parties prenantes sont convaincues et appuient l'idée de collaborer avec la compagnie Yrouflé (sarl).

Parties impliquées, moyens disponibles et limitations

- Les conseils d'administration/direction d'entreprises ciblées à partir d'une étude
- les partenaires publics en relation avec les arts et la culture
- Les associations de professionnels de la filière des arts vivants
- Grand public

⁴² Thierry Libaert, Le plan dans la communication d'entreprise, 2^{ème} édition, p.14

Moyens disponibles :

E-mail, Téléphone, Séance de présentation, Rencontre, Document avant-projet, Banderoles, Affiches, radio de proximité

Analyse des groupes cibles

Tableau 2: analyse des groupes cibles dans le plan de communication

Groupes cibles	Qu'est-ce que Yrouflê (sarl) attend d'eux?
Conseil d'Administration/direction	Qu'ils collaborent activement avec la compagnie pour toutes activités artistiques et culturelles les impliquant
Partenaires publics	Associer la compagnie à la mise en œuvre des politiques culturelles et aux programmes de subvention
Professionnels	Qu'ils fassent bénéficier la compagnie de leur réseau
Grand public	Qu'il soit informé de l'existence et des activités de la compagnie

Auteur : Grobly Jean Vincent Dighbé, 2017

Il est important de dresser une liste des attentes vis-à-vis des cibles de ce plan de communication, afin d'avoir une évaluation de la réussite ou non de notre plan.

Chaque cible est orientée vers une mission précise de sorte à avoir l'adhésion des cibles visées mais pour des objectifs différents.

Les techniques seront différentes en fonction des entités (comme nous le montre le tableau ci-dessous), le but sera de créer et de garder le contact avec les cibles. Il faut noter cependant, toujours avec le tableau ci-dessous, que la première phase (séance de présentation) peut être assimilée à la conférence de presse pour les trois premières cibles.

Planification et organisation

Tableau 3: le plan de communication sur un an

période	Jun Juillet et Aout 2017	Septembre Octobre et novembre 2017	Décembre 2017 Janvier et Février 2018	Mars Avril Mai 2018
Cibles	Les moyens de communication			
Conseil d'administration /direction	Séance présentation de	Rencontres	Présentation de Fiches de projet	Emails et téléphone
Partenaires publics	Séance présentation de	Relance emails et téléphone	Rencontres	Emails téléphone
Professionnels	Séance présentation de	Rencontres	présence aux activités professionnelles	présence aux manifestions des confrères
Grand public	Affiches/prospectus	Radio proximité de	Spectacles gratuits	Banderoles annonce d'activités

Auteur : Grobly Jean Vincent Digné, 2017

3.3 La conquête du marché (vente de spectacles)

L'idée de conquérir le marché sous-entend dans ce cas précis de pouvoir atteindre l'objectif principal de l'entreprise qui est de vendre des spectacles et faire des bénéfices.

Les obstacles les plus récurrents dans la vie des compagnies artistiques en Côte d'Ivoire se situent à deux niveaux :

- Inexploitation des spectacles. Généralement les spectacles créés pendant plusieurs mois ne sont représentés en moyenne que deux fois sans suite. Exemple très concret, le spectacle far de la compagnie Yrouflê (sarl) à savoir le chant du cygne d'Anton Tchekhov n'a été représenté que trois fois dont une fois gratuitement. Pourtant, c'est un spectacle monté presque pendant un an et sous fonds propres des responsables de la compagnie. Il est vraisemblable que le retour sur investissement n'a pu se réaliser.
- La forte concentration des compagnies sur la capitale Abidjan. La majeure partie des compagnies ivoiriennes réside à Abidjan et ne joue que pour ce même public, ce qui entraîne une saturation au niveau du public. Pourtant, les villes à l'intérieur du pays offrent des possibilités avec un bon public réceptif aux activités ludiques.

Partant de ces deux obstacles majeurs et après analyses des possibilités sur le terrain, et hormis les procédés ordinaires de candidature aux festivals et plateformes de représentation artistique à travers le monde, nous proposons un autre aspect qui viendra changer les habitudes en Côte d'Ivoire, et qui créera à coup sûr une dynamique tant au niveau des partenaires, mais aussi au niveau de la rentabilité.

Cet aspect est tout simplement l'organisation de tournées artistiques à travers les villes et hameaux du pays.

« On parle de tournée lorsque des artistes se déplacent pour présenter leur spectacle dans plusieurs lieux de façon consécutive (les spectacles espacés d'un mois, par exemple, ne sauraient constituer une tournée). La notion de "tournée" implique généralement un déplacement de l'artiste et de son équipe sur une durée relativement longue à travers les salles et les lieux d'un secteur géographique donné (région, pays, sous-région, continent, monde)⁴³ ».

A travers cette définition nous avons l'occasion de comprendre et d'apprécier l'intelligence et tout le travail logistique à mettre en œuvre.

Les tournées nous permettent de régler par la même occasion les deux obstacles cités plus haut. Avec les tournées, on a la possibilité de jouer plusieurs fois donc de rentabiliser financièrement la production. En plus, on a l'occasion de sortir de la ville d'Abidjan et ainsi avoir une possibilité de gagner de nouveaux publics.

Généralement, l'organisation d'un tel système dans les structures artistiques est du ressort de spécialistes, puisque ceci nécessite la définition d'un cahier des charges à mettre en œuvre. La tournée peut être montée soit par le producteur ou le manager de l'artiste, soit par un tourneur dont le travail

⁴³ Viviane Tasca, « Organiser une tournée », Compte rendu de la rencontre réseau musique du 22 octobre 2013, p.2

consiste en la vente des spectacles, la préparation et le montage de la tournée. Ce dernier doit en maîtriser toute l'organisation⁴⁴ ».

Nous sommes bien donc dans la tâche qui nous a été confiée en tant que agent artistique de la compagnie Yrouflê (sarl).

Cependant, n'ayant pas pu avoir des informations claires et vérifiées sur le coût des modalités pratiques de l'organisation d'une tournée dans l'une des régions de la Côte d'Ivoire, nous n'allons pas nous lancer dans l'élaboration d'un projet détaillé et chiffré avec des estimations qui peuvent s'avérer erronées.

Nous allons néanmoins à travers un ensemble de propositions, définir un cahier de charges en mettant en relief les grandes lignes pour la réussite d'une telle entreprise avec en toile de fond les réalités propres à la Côte d'Ivoire.

Cette tournée que nous proposons devra se faire pendant la période scolaire pour espérer avoir un public, puisque pendant les vacances, il y'a un déplacement massif des populations des villes de l'intérieur du pays pour rejoindre la capitale.

Nous proposons aussi que cette tournée s'étale sur un mois (un lancement). Le mois de février serait l'idéal. En février, c'est la saison sèche, on évite ainsi les problèmes de pluie. Les routes non bitumées seront donc encore praticables.

Cette tournée devra toucher au minimum quatre villes d'une région, avec une proportion de cinq représentations par ville en fonction des quartiers à forte densité. Cela nous donne un total de vingt dates pour estimation.

Nous allons miser d'abord sur le théâtre, parce que des disciplines que pratique la compagnie Yrouflê (sarl) c'est la mieux connue et acceptée des ivoiriens des villes de l'intérieur du pays.

Enfin, les représentations seront vendues d'avance ou évalués par billetterie. Tout va dépendre des ententes avec les partenaires financiers-techniques locaux avec qui nous aurons établis un contact au préalable. Passons maintenant au cahier de charge.

3.3.1 *La prospection*

Juste après notre stage de mise en situation professionnelle effectué à Limoges (août 2016), nous nous sommes rendus en Côte d'Ivoire pour les vacances avant la reprise (septembre 2016) à l'Université Senghor d'Alexandrie. Nous avons profité de ces vacances pour visiter plusieurs localités avec comme projet de découvrir de nouvelles possibilités de diffusion artistique.

Nous nous sommes vite rendu compte que des villes comme Yamoussoukro et Bouaké (au centre), Daloa et Gagnoa (à l'ouest) et Abengourou (à l'est) sont des villes assez réceptives aux activités culturelles.

Ainsi, dans le cadre de la tournée que nous proposons à la compagnie Yrouflê (sarl), les régions ayant pour chef-lieu ces différentes villes pourront être des points d'ancrage d'une vraie solution économique basée sur le spectacle. Seulement, le choix définitif se fera qu'après une étude minutieuse du terrain dès le retour de fin de formation. Une fois le lieu trouvé, il faut penser au circuit de la tournée.

⁴⁴ Viviane Tasca, idem

3.3.2 *Le circuit*

Pour établir ce circuit nous devons prendre en compte plusieurs aspects tel que, l'accessibilité de la zone, la présence de réceptif hôtelier, une démographie acceptable, l'existence d'espaces adaptés aux exigences de la représentation et de stockage des effets techniques.

3.3.3 *Une équipe dynamique*

Généralement avant d'entamer une tournée, les artistes sont préoccupés par le spectacle que par les détails techniques. Pourtant, cet aspect est l'essence même de toute tournée.

Nous allons avant toute chose, chercher à connaître :

- Le nombre de personnes sur la tournée (artistes, techniciens, administrateurs)
- leurs rôles et besoins
- les procédures d'assurance des artistes et du matériel

Cette sorte d'état des lieux permet de cerner l'utile et ainsi écarter l'inutile pour créer une dynamique nous rapprochant de la réussite organisationnelle.

3.3.4 *Déterminer des points focaux*

Pour réussir à bien cette mission, nous ne pouvons démarrer le processus de tournée sans être en contact avec les diffuseurs ou responsables de salles des villes qui seront choisies. Ils seront d'une grande aide pour des informations se rapportant aux équipements techniques, à la sonorisation, à l'éclairage, à l'ampérage des salles, aux transports, à tous ces éléments qui seront nécessaires à la tenue des représentations. Pour que tout puisse fonctionner parfaitement.

Enfin, ce sont ces "partenaires" qui souvent organisent la communication et la vente des billets de spectacles avant l'arrivée de l'équipe dans la ville. Ils maîtrisent les habitudes du public, il faut donc établir avec eux d'excellents rapports. Toute entente doit être clairement définie et confirmée à l'avance par contrat. De cette façon, les engagements seront respectés.

3.3.5 *Une planification maîtrisée*

Rien de pire qu'une cacophonie due au manque de précision sur les horaires du programme de tournée. C'est pourquoi nous allons préparer une fiche de tournée dans lequel tout sera scrupuleusement indiqué : les dates d'arrivée et de départ dans chaque ville, les heures de repos et de spectacle, les lieux de répétition, les durées de répétition, de tests et montages techniques.

Préparer aussi les plans et indications routières pour localiser les salles, hôtels et espaces de restauration.

3.3.6 *Maitriser et gérer son budget*

Les recettes

Pour l'organisation de cette tournée, les recettes seront essentiellement basées sur des financements découlant de partenariats avec les représentants des collectivités territoriales, avec les structures culturelles publiques présentes dans la zone, avec les structures privées que nous aurons ciblées dans la zone, ainsi qu'avec une bonne partie de la billetterie (apport personnel).

Les dépenses

La rubrique des dépenses sera le résultat de l'ensemble des besoins de trois compartiments qui interagissent dans la cadre conceptuel de l'organisation de la tournée.

- Le personnel
 - rémunération du personnel artistique, administratif et technique.
- Les prestations
 - prestation de service son, lumière, vidéo, structure, draperie,
 - prestation de service d'ordre de sécurité (public et incendie),
 - prestation de service de secourisme (en fonction de la jauge),
 - prestation de transport (personnel et matériel)
 - prestation de nettoyage des costumes,
 - prestation d'hébergement, hôtel
 - prestation de restauration,
 - contrats d'assurance,
 - coût de communication : téléphone, Internet.
- Les achats
 - achat de consommables (adhésifs, lampes, tissus, guindes, piles),
 - achat de consommables pour la logistique (eau, carburants, pharmacie),
 - achat de matériel technique : des locations de longue durée peuvent parfois être remplacées par de l'achat de matériel.
 - achat de matériel de signalétique : fléchage, guidage, panneau.

Dans ce budget les dépenses seront bien sur équilibrées par la billetterie, car toute la tournée ne sera pas basée essentiellement sur un financement extérieur.

En plus, nous allons allonger le budget pour garder une petite marge de manœuvre financière pour combler certains imprévus : costumes endommagés, bris d'instruments, lacunes techniques dans certaines salles, etc.

Quelques mois après l'application de ce plan de conquête de marché, il va falloir mener une enquête de terrain, cette fois ci avec la population comme cible afin d'évaluer les données de réussites et des échecs. Cette enquête permettra la relance de l'activité dans une autre région avec moins de difficultés.

Il est important de finir ce chapitre en relevant le fait que le travail d'agent artistique admet rarement l'improvisation. C'est un domaine de planification opérationnelle, d'organisation rationnelle, de chiffres et de cohérence idéologique. C'est pourquoi la place de l'agent aux cotés des artistes des arts vivants est d'une importance capitale, si nous voulons faire de cette filière un véritable pilier économique en Côte d'Ivoire.

Conclusion

La Côte d'Ivoire regorge de beaucoup de talents, au niveau du théâtre comme de la danse. Leur présence remarquée dans des projets sur les grandes scènes du monde entier en donne un témoignage édifiant. Au fil du temps, cette dextérité artistique continue de s'accroître avec la sortie de nouveaux talents des différentes écoles d'expression artistique présentes dans le pays.

Cependant si rien n'est fait, tous ces talents risquent de se retrouver dans la même situation que leurs devanciers dans le domaine. C'est-à-dire sans réelles perspectives d'avenir. Raison pour laquelle, tout apport de projet de solutions est à saluer. Tel est notre objectif à travers la rédaction de ce mémoire sur la thématique de l'agent artistique vis-à-vis de la problématique des arts vivants.

Réorganiser le système de gestion de carrière des artistes de scène ivoiriens, est un gage par lequel tout processus de dynamisation du secteur doit passer. La gestion de carrière doit pouvoir se faire une place dans les habitudes artistiques ivoiriennes, pour réorienter les choses.

Le présent travail qui s'achève ici, a pour initiative complexe de repenser le mode d'évolution de la culture, plus précisément des pratiques des arts vivants en Côte d'Ivoire. Dans ce travail nous avons exploré des questions liées à la scène, à la propriété intellectuelle, à la création et à la gestion d'entreprise culturelle et artistique.

Cette exploration a augmenté notre envie d'approfondir les réflexions d'ordre socio-économique adaptées aux arts et de la culture en Afrique. La proposition selon laquelle nous demandons de faire sortir les artistes ivoiriens de cette mauvaise période qu'ils traversent, par des principes de structuration et de d'optimisation, apparaît comme une nécessité quand nous voyons ce qui se passe au niveau de l'emploi des jeunes dans presque tous les pays du monde.

Connaitre et maîtriser ces principes, nous a poussé à travailler sur un thème allant dans le sens d'une dynamisation sectoriel.

Aussi est-il évident que la culture est pourvoyeuse d'emplois ; elle peut à travers ses moyens d'expressions offrir d'autres perspectives pour la mise sur pied de politiques de développement durable.

Nous avons donc autant de raisons qui devraient conduire les gouvernants des pays africains en voie de développement à se pencher réellement sur ce domaine et en faire un cheval de bataille.

Et dans cette perspective de dynamisation du secteur nous pouvons compter sur le spécialiste de la gestion de carrière.

L'agent artistique dans sa tâche intervient sur les points qui sont en souffrance dans le quotidien des artistes ivoiriens, trouver des contrats (entrée d'argent), élaborer des stratégies pour l'évolution, défendre les intérêts, Conseiller ses clients sur les orientations.

En clair, pour que ce dernier puisse réussir cette mission, il faut en amont des prérogatives. C'est aux professionnels de la filière des arts vivants avec à leurs côtés les gouvernants de nos pays d'établir ces prérogatives.

Il faut essentiellement un cadre règlementaire clairement défini et approprié pour faciliter les actions des professionnels sur le terrain. Eviter de patauger dans des situations avec comme seule boussole, les pratiques habituelles. Les actions créent de la plus-value lorsqu'elles sont pensées et appliquées dans un cadre juridique connu, compris et pratiqué sur le terrain.

Penser aussi à créer des bases de données qui faciliteraient les prises de décision stratégique. Connaître les chiffres et statistiques qui découlent des arts et la culture permettront une justesse dans l'application des politiques culturelles. Car si nous avons été confronté à un véritable obstacle tout au long de la rédaction de ce mémoire, c'est bien le manque d'informations chiffrées pour confirmer ou infirmer des réalités.

Ensuite, poursuivre la dynamique de développement en instituant des formations d'initiation ou de recyclage pour les acteurs du domaine. Le domaine de la culture est en perpétuel mutation avec chaque jour, l'apparition de nouveaux phénomènes, procédés ou techniques. Il est donc important que les gestionnaires du domaine soient toujours au centre de ces évolutions et changements.

Pour finir, nous tenons à réaffirmer que ce travail n'est pas une panacée pour éradiquer les problèmes des arts vivants en Côte d'Ivoire. Mais plutôt une volonté de trouver des solutions et participer ainsi au développement d'un domaine qui a tant à offrir aux ivoiriens et aux africains.

Nous sommes tout à fait conscient que ces quelques propositions-solutions ne suffiront pas pour que du jour au lendemain nous ayons une filière forte, mais ces solutions marquent le début d'une volonté ferme de faire avancer les choses. Tel est l'objectif ultime de la jeunesse africaine version troisième millénaire.

4 Références bibliographiques

Ouvrages

- AUDUBERT P. (2007) *profession entrepreneur de spectacle*, centre d'information de ressources pour les musiques actuelles, Paris, 302 pages
- BIET Christian. et NEVEUX Olivier. (2007), *une histoire du spectacle militant (1966-1981)*, l'Entretemps Editions, Collection théâtre et cinéma, Barcelone, 463 pages
- D'ALMEIDA Francisco et al. *entreprise et environnement de la culture des pays du sud membre de la francophonie*, étude réalisée par Culture et Développement
- GREFFE Xavier, (2012), *L'artiste – entreprise*, Dalloz, Paris, 247 p.
- LEROY Dominique., (1996), *l'économie des arts du spectacle vivant*, l'harmattan, Paris, 330 pages
- LIBAERT Thierry, *Le Plan de communication : définir et organiser votre stratégie de communication*, Dunod, Marketing/Communication, 2ème éd., 320 p.
- N'DA Paul, (2000), *Méthodologie de la recherche, de la problématique à la discussion des résultats*, Collection pédagogie, Editions universitaires, Université de Cocody-Abidjan, 160 p.
- ROBERT Paul (1993), *Le Nouveau Petit Robert*, Dicorobert, Montréal, 339 pages.

Thèses, mémoires et articles

- Association IRMA, « Profession managé », <http://www.irma.asso.fr/PROFESSION-MANAGERLa-gestion-de>, Consulté le 25 septembre 2016.
- BEJEAN Mathias (2008), *Le management des entreprises à prestations artistiques : activités de conception, régime de signification et potentiel de croissance*, Thèse, École des Mines de Paris, 372 pages.
- BUSE N'zeza Bunketi Ribio (2007), *La musique congolaise moderne face aux technologies de l'information et de la communication : Création d'un site internet pour la promotion de l'industrie musicale*, Mémoire, Université Senghor, 70 p.
- FOURNIER Marcel, (2004), *Le statut social de l'artiste*, Collection classiques des sciences sociales, Ed J-M Tremblay, 8 p.
- GO Othniel, (2011), mémoire, contribution à la redynamisation du cinéma ivoirien à travers la création du festival « ciné-musik », Université Senghor d'Alexandrie, 55 pages
- KODJO Léonard, « sur la piste du théâtre ivoirien », Québec français, n° 74, 1989, 92 p.

- KOMI Ati, (2013), mémoire, *apports du cinéma et de l'audiovisuel dans la promotion culturelle au Togo : projet de création d'une cellule mobile de projections de films*, Université Senghor d'Alexandrie, 72 pages
- SALOUKA Noëlie, (2015), mémoire, *contribution de la diplomatie culturelle à la promotion et à la diffusion extérieure des produits culturels burkinabè : élaboration d'un plan d'actions pour l'ambassade du Burkina Faso au Ghana*, Université Senghor d'Alexandrie, 60 pages
- PLANSON Cyrille, « Entrepreneurs de spectacles, agent artistique, Attention aux confusions », in (La scène), n19, décembre 2000, page 103
- TASCIA Viviane, « Organiser une tournée, Compte rendu de la rencontre réseau musique du 22 octobre 2013,

Autres sources

- Association Opale, Méthode de gestion pour les associations artistiques et culturelles, 1ère édition, 2000, mise à jour de 2014-2015, 48 pages
- Centre national du théâtre France, Pôle juridique, Choisir la structure adaptée pour sa compagnie, 9 p.
- Centre national pour la danse France, Département ressources professionnelles, Contrat de cession et droits d'exploitation, mai 2015, 13 p.
- Conseil des ressources humaines du secteur culturel Canada, L'art de gérer sa carrière, Un guide pratique à l'intention des artistes et des travailleurs autonomes en milieu culturel, 2009, 197 p.
- ECOCULTURE, la loi Baumol ou la fatalité des couts, http://fgimello.free.fr/documents/ECOCULTURE_loi_Baumol.pdf, p.6 consulté le 5 janvier 2017.
- Institut National de la statistique de Côte d'Ivoire (2014), « Résultats globaux recensement général de la population et de l'habitat » Url : http://www.ins.ci/n/documents/RGPH2014_expo_dg.pdf, [consulté le 14 janvier 2016]
- M'BRA Franck-Harding, La danse en Côte d'Ivoire, <https://www.goethe.de/ins/ci/fr/kul/mag/20749314.html> [Consulté le 4 octobre 2016]
- www.leblogdudirigeant.com, mise en place d'une organisation d'entreprise. [Consulté le 22 décembre 2016]
- YS, « Bilan MASA 2016 », <http://news.abidjan.net/h/586431.html> [consulté le 5 janvier 2017]

5 Annexes

Annexe1 : Déclaration fiscale d'existence de la compagnie Yrouflé (sarl)

MATE COMPT 2

MINISTÈRE AUPRES DU PREMIER MINISTRE
CHARGE DU BUDGET
DIRECTION GÉNÉRALE
DES IMPÔTS

REPUBLICQUE DE COTE D'IVOIRE
Union - Discipline - Travail

CGI
CONTRIBUTION GÉNÉRALE D'IMPÔTS

CEPICI
GUICHET UNIQUE DES FORMALITES D'ENTREPRISES

MODELE D 1025 - PRIMITIVE
Droits de recherche : 5 000 francs
(Loi n° 96-218 du 13 mars 1996)

DECLARATION FISCALE D'EXISTENCE

PERSONNES MORALES
(Sociétés, associations et autres organismes)

A souscrire :
- avant le commencement des opérations (Art. 146 LPF)
Le défaut de déclaration est sanctionné par une amende de 100 000 francs

1-3

M₀

DECLARATION DE CONSTITUTION DE PERSONNE MORALE
 ou D'OUVERTURE D'UN ETABLISSEMENT SECONDAIRE
 ou D'OUVERTURE d'une SUCCURSALE d'une personne morale ETRANGERE

CI-ABJ-2015-B-18989

RENSEIGNEMENTS RELATIFS A LA PERSONNE MORALE

1 DENOMINATION : COMPAGNIE YROUFLE ENSEIGNE : SIGLE : YROUFLE SARL
 2 NOM COMMERCIAL :
 3 ADRESSE DU SIEGE : ABIDJAN MARCORY SICOGI, VILLA 1302 05 BP 2164 ABIDJAN 05
 4 ADRESSE DE L'ETABLISSEMENT CREE : ABIDJAN MARCORY SICOGI, VILLA 1302 05 BP 2164 ABIDJAN 05
 5 FORME JURIDIQUE : SARL Plur-personnelle N° RCCM DU SIEGE : CI-ABJ-2015-B-18989
 6 CAPITAL SOCIAL : 1000000 FCFA DONT NUMERAIRE : 1000000 DONT EN NATURE : 0
 7 DUREE : 99 ans

RENSEIGNEMENTS RELATIFS A L'ACTIVITE ET AUX ETABLISSEMENTS

8 ACTIVITE ACTIVITE PRINCIPALE : (préciser) : LA CREATION, LA COMMERCIALISATION, LA GESTION,
 9 Date de début : 14/09/2015 Nbre de salariés prévus : 0

10 PRINCIPAL ETABLISSEMENT OU SUCCURSALE
 11 Adresse : ABIDJAN MARCORY SICOGI, VILLA 1302 05 BP 2164 ABIDJAN 05
 12 Origine : Création Achat Apport Prise en location gérance Autre (préciser)
 13 Prédécent exploitant : Nom Prénoms
 14 Adresse : N° RCCM

15 ETABLISSEMENTS SECONDAIRES (autre que celui créé) Non Oui (préciser)
 Adresse :
 Activité :

ASSOCIES TENUS INDEFINIMENT ET PERSONNELLEMENT (*)

16 (*) La totalité des renseignements relatifs à ces associés doit IMPERATIVEMENT figurer sur le formulaire complémentaire M0 Bis annexe

RESUME DES INFORMATIONS

NOM ET PRENOMS	DATE ET LIEU NAISS.	ADRESSE

RENSEIGNEMENTS RELATIFS AUX DIRIGEANTS (*) ()**

17 (*) Concerne les Gérants, Administrateurs ou Associés ayant le pouvoir d'engager la personne morale
 (**) Les renseignements ne pouvant figurer ci-dessous doivent IMPERATIVEMENT être reportés sur le formulaire complémentaire M0 Bis annexe

NOM ET PRENOMS	DATE ET LIEU NAISS.	ADRESSE	FONCTION
KONAN KOUASSI CERTAIN	11/09/1978 DALOA	05 BP 2164 ABIDJAN 05	GERANT

COMMISSAIRES AUX COMPTES

NOM ET PRENOMS	DATE LIEU NAISS.	ADRESSE	FONCTION

18 Le SOUSSIGNE (préciser si mandataire)
 demande à ce que la présente constitue demande DEMANDE D'IMMATRICULATION au RCCM

La conformité de la déclaration avec les pièces justificatives produites en application de l'Acte
 Uniforme sur le Droit commercial général a été vérifiée par le Greffier en Chef soussigné qui a procédé
 à l'inscription le 14/09/2015 sous le NUMERO CI-ABJ-2015-B-18989

CISSE Mamadou
Administrateur
des Greffes et Parquets

Fait à
 le
 Signature

A- IDENTIFICATION DU CONTRIBUABLE

Raison sociale : **COMPAGNIE YROUFLE**
 Sigle : **YROUFLE SARL** Forme juridique (1) : **SARL Pluri-personnelle**
 Adresse postale : **05 BP 2164 ABIDJAN 05**
 Téléphone n° : **59 67 19 74**
 Fax n° : _____ Email : _____
 Registre de commerce n° : **CI-ABJ-2015-B-18989**
 délivré le : **14 AOUT 2015** par : **YCA/CEA/...**

B- LOCALISATION DU SIEGE SOCIAL

1-Joindre obligatoirement un exemplaire des statuts de la société

Ville : **ABIDJAN** Commune : **MARCORY**
 Quartier : **SICOGI, VILLA 1302** Rue : _____
 Lot n° : _____ Ilot : _____
 Réf cadastrale _____
 - Section : _____ Parcelle : _____
 - TF N° : _____

C- AUTRES ETABLISSEMENTS

Nature	Nombre	Localité
Entrepôt		
Magasin		
Succursale (agence)		
Usine		
Boutique		
Autres (2)		

2-Produire état complémentaire si nécessaire

D- ACTIVITES

Activité principale
 - Nature exacte : **LA CREATION, LA COMMERCIALISATION, LA GESTION**
 - Date de début : **14/08/2015**
 Chiffre d'Affaire : **10 000 000**

Autres activités
 - Nature exacte : _____
 - Date de début : _____

E- ACTIONNAIRES OU ASSOCIES ET REPARTITION DU CAPITAL SOCIAL

Capital social : **1 000 000**

Nom et Prénom(s) ou raison social	Adresse	Nationalité	Part dans le capital
KONAN KOUASSI CERTAIN		Ivoirienne	500000 50
KOFFI KOUADIO MOISE		Ivoirienne	500000 50

RESERVE A L'ADMINISTRATION

Code CDI _____
 N° de compte contribuable **1538734** ✓
 Code activité **5.12.2103**
 Régime d'imposition
 RNI RSI IS
 Obligations fiscales
 Patente
 Impôt BIC/BA
 Impôt BNC
 TVA
 TOB
 Taxe d'abattement
 ITS
 AIRSI
 TSE
 Impôts fonciers
 Impôts synthétique
 IGR
 Autres (A préciser) **PDP**
 Régimes particuliers
 Exonération totale
 Période **2015**
 Exonération partielle
 Période : _____
 Fondement de l'exonération
 Code des Investissements _____
 Code minier _____
 Code pétrolier _____
 Régime franc _____
 Autres (A préciser) **14 AOUT 2015**

Nom, prénom(s), signature et cachet
 du Chef du Service d'Assiette
 Le Chef de Service
 * Guichet Unique C&D *

TOURÉSIE
 Administrateur des Services Financiers

F- DIRIGEANT OU GERANT

Nom et Prénom(s) : **KONAN KOUASSI CERTAIN** Qualité: **GERANT**
 BP : **05 BP 2164 ABIDJAN 05** Tél: **59 67 19 74** Email:

G- AUTRES RENSEIGNEMENTS

a) Propriétaire du local professionnel (5)
 Nom et Prénom(s) ou raison sociale : **MME KINIMO CHANTAL**
 N° de compte contribuable :
 Adresse postale : Email :
 Téléphone : Fax :
 Valeur locative : **240 000**

5 - Produire contrat de bail

b) Suivi comptable
 Cabinet comptable ou centre de gestion agréé :
 N° de compte contribuable :
 Adresse postale : Email :
 Tél : Fax :

c) Régimes particuliers (6)

Code des Investissements Code pétrolier
 Code minier Régime franc
 Autres (A préciser)

6 - Produire document justificatif (agrément, convention, etc.)

H- DROITS ACQUITTÉS

Nature	Montant	Références quittance	Nom, prénom(s), cachet et signature du Releveur
Droit de recherche	<i>Gratuit</i>	1964331	<i>PO</i> 

I- VISA ET SIGNATURE

Déclaration certifiée sincère

A *Abidjan*, le *14 Aout 2015*
 Nom du signataire : *KONAN KOUASSI CERTAIN*
 Qualité du signataire : *Gerant*

Signature et cachet du contribuable 

Annexe 2 : liste de documents du Bureau ivoirien des droits d'auteurs (BURIDA) pour devenir membre

 <p>BURIDA BUREAU IVOIRIEN DES DROITS D'AUTEUR Tél. : 22 41 22 11 Fax : 22 41 22 12</p>	<p>ARTISTE INTERPRETE COMEDIEN (NE) ET ACTEUR (TRICE) <i>Comment devenir Membre du BURIDA</i> Pièces à fournir</p>
<ul style="list-style-type: none">▪ Justifier d'au moins deux (2) fixations audiovisuelles ;• 02 Photos d'identité du même tirage ;• 01 Copie Originale de l'Extrait de l'acte de naissance ;• 01 Photocopie de la carte nationale d'identité ou du passeport ou de tout autre document en tenant lieu;• 01 Support vidéographique de l'interprétation ;• 01 Contrat d'engagement à un rôle de comédien (ne) ou d'acteur (trice);• 01 Autorisation parentale pour l'artiste mineur ;• 01 Chemise à rabats en plastique ;• 01 extrait de casier judiciaire ;• 01 curriculum vitae. <p><i>N.B. : L'artiste devra payer dès le prononcé de son admission la somme de dix mille (10 000) francs CFA représentant sa part sociale.</i></p>	
 <p>BURIDA BUREAU IVOIRIEN DES DROITS D'AUTEUR Tél. : 22 41 22 11 Fax : 22 41 22 12</p>	<p>AUTEUR D'ŒUVRES DRAMATIQUES <i>Comment devenir Membre du BURIDA</i> Pièces à fournir</p>
<p>1^{ERE} ETAPE : La déclaration des œuvres</p> <ul style="list-style-type: none">- 01 attestation d'exécution publique de la pièce de théâtre, du scénario, de l'œuvre chorégraphique ou pantomimique sur scène, à la radio ou à la télévision ;- 01 copie audiovisuelle des exécutions publiques desdites œuvres ;- Remplir et signer les bulletins de déclaration, disponibles au BURIDA au prix de 100 fefa l'unité ;- 01 Photocopie de la carte nationale d'identité, du passeport ou de l'attestation d'identité. <p>2^{EME} ETAPE : Affiliation</p> <ul style="list-style-type: none">- Renseigner 01 formulaire de demande d'affiliation à retirer siège du BURIDA ;- 04 photos d'identité du même tirage ;- 01 copie originale de l'extrait d'acte de naissance ;- 01 curriculum vitae traitant de la carrière artistique ;- 01 casier judiciaire datant de moins de 3 mois- 01 chemise à rabats en plastique.- Pour les artistes mineurs (moins de 21 ans) : 01 autorisation parentale- Pour les non-ivoiriens : 01 certificat de résidence et 01 autorisation d'inscription au BURIDA, délivrée par la société de droit d'auteur du pays d'origine. <p>NB : L'intéressé devra payer, dès le prononcé de son admission, la somme de dix mille (10 000) francs CFA représentant sa part sociale.</p>	

Annexe 3 : Guide d'entretien

- Quel état des lieux faites-vous de la filière des arts vivants en Afrique francophone, en Côte d'Ivoire ?
- Que faire pour résoudre les problèmes identifier ?
- Quel rôle pour l'Etat dans la filière des arts vivants
- Quel rôle pour les professionnels du domaine pour le développement de la filière ?
- Quels sont vos propositions pour une démocratisation de la culture en Afrique francophone, en Côte d'Ivoire ?
- Que savez-vous de la gestion de carrière artistique ?
- Quelle place donnez-vous à la gestion de carrière dans la filière des arts vivants en Afrique francophone, en Côte d'Ivoire ?
- Selon vous comment la gestion de carrière peut aider à restructurer la filière des arts vivants en Côte d'Ivoire ?

Annexe 4 : Quelques photos de prestations artistiques de la compagnie Yrouflê (sarl)

