



REPUBLIQUE DU BENIN



**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE (MESRS)**

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

**INSTITUT NATIONAL DES METIERS D'ART, D'ARCHEOLOGIE ET
DE LA CULTURE
(INMAAC)**

**MEMOIRE DE FIN DE FORMATION EN VUE DE L'OBTENTION DE
LA LICENCE PROFESSIONNELLE**

FILIERE : ADMINISTRATION CULTURELLE

SUJET :

**PROBLEMATIQUE DE GESTION D'UNE STRUCTURE
A CARACTERE CULTUREL, SOCIAL ET
SCIENTIFIQUE : CAS DE L'ENSEMBLE ARTISTIQUE
NATIONAL**

Réalisé par :

Déo-Gracias SOHOUDJI

MAITRE DE MEMOIRE :

Professeur Didier HOUENOUE

M. Bertrand MEGBLETHO

Année académique : 2021-2022

AVERTISSEMENT

L'INSTITUT NATIONAL DES METIERS D'ART, D'ARCHEOLOGIE
ET DE LA CULTURE N'ENTEND DONNER AUCUNE
APPROBATION NI IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES DANS
CE MEMOIRE. CES OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDEREES
COMME PROPRES A LEUR AUTEUR.

DEDICACE

A tous les hommes de culture
dont les Champs d'investigation contribuent
à la valorisation du patrimoine culturel immatériel béninois

REMERCIEMENTS

Au terme de cette étude, nous tenons à exprimer toute notre reconnaissance à :

- ✓ Notre Directeur de recherche, Monsieur le Professeur Didier HOUENOUDE, pour nous avoir guidé et donné les outils nécessaires pour aborder ce sujet et pour nous avoir accompagné jusqu'au bout dans cette riche aventure scientifique et humaine, en dépit de ses multiples charges ;
- ✓ Notre co-Directeur de mémoire, Monsieur Bertrand MEGBLETHO, pour sa contribution marquée à l'élaboration du travail ;
- ✓ Notre maître de stage Monsieur Marcel ZOUNON pour sa disponibilité et sa précieuse aide ;
- ✓ Dr. Opêoluwa Blandine AGBAKA, notre chef de département pour ses conseils ;
- ✓ Notre tuteur, Monsieur Raphaël YEBOU, pour avoir été toujours présent pour nous ainsi que sa petite famille ;

Notre confidente Romance Mondukpè ADJAKA pour sa disponibilité et son soutien ;

Tout le personnel enseignant de l'INMAAC pour l'œuvre de formation accomplie à l'endroit des étudiants ;

Notre frère José-Amos Doria SOHOUDJI pour son soutien ;

Nos très chers proches et amis Sylvère, Florian, Sabin, Anne-Marie, Epiphanie, Damienne, Moselle, Stéphane pour les encouragements ;

A tous ceux qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de cette œuvre.

RESUME

Créé en 1992 pour former les artistes, sauvegarder et valoriser la culture béninoise l'Ensemble Artistique National joue un rôle particulièrement important dans la révélation du patrimoine culturel immatériel de notre pays aussi bien sur le territoire national qu'à l'international. Cependant, le talent des danseurs, les créations au niveau des différentes sections ne reflètent plus réellement la qualité que l'on peut attendre d'un Ensemble artistique national, surtout dans un pays comme le Bénin où chaque ethnie a une légende, une tradition en matière de rythmes et de danses. Malgré les atouts historiques, géographiques, économiques et culturels qui, virtuellement, l'enrichissent, le Bénin n'ayant pas été gratifié par la nature de richesse minière, ne réussissant pas remarquablement dans l'agriculture, n'a que sa culture à développer s'il veut être compté dans la globalisation du monde.

L'objectif principal de cette étude est d'analyser la contribution de la bonne gestion de l'ensemble artistique national au développement du Bénin. L'identification méthodique des causes et des problèmes a permis de proposer des solutions spécifiques dont la mise en application, à travers la création de structures de formation spécialisées qualifiantes, permettra certainement aux différentes structures à caractère social, culturel et scientifique de jouir réellement du fruit de leurs œuvres et à l'Etat de mieux mesurer la contribution de la culture au PIB.

Mots clés : Sauvegarder, Valoriser, Patrimoine, Rythmes, Gestion, Tradition.

ABSTRACT

Created in 1992 to train artists, safeguard and promote Beninese culture. The national artistic ensemble plays a particularly important role in the revelation of the tangible cultural heritage of our country, both nationally and internationally. Notwithstanding, the talent of the dancers; the creations at the level of the different sections no longer rally reflect the quality that can be expected from a national artistic ensemble, especially in a country like Benin where each ethnic group has a legend, a tradition in terms of rhythms and dances. Historical, geographic, economic and cultural assets which, virtually, enrich it Benin, not having been gratified by the nature of mining richest, not succeeding largely in agriculture hams only its culture to develop if it wants to be counted in the globalization of the word. The main objective of this study is to analyze the contribution of the good management of the national artistic ensemble to the development of Benin. For this we had identified the causes lying at the base of problems. The methodical identification of these causes has made it possible to propose specific solutions whose implementation, through the creation of specializes training structures leading to

qualifications, will certainly allow the various structures of a social, cultural and scientific nature to enjoy the fruit of their WORKS and the state to better measure GDP.

Keywords: Safeguard, Enhance, Heritage, Rythmes, Management, Tradition.

SIGLES ET ACRONYMES

DEAN : Direction de l'ensemble artistique national

EAN : Ensemble artistique national

DPC : Direction du Patrimoine Culturel

INMAAC : Institut National des Métiers d'Art, d'Archéologie et de la Culture

MTCA : Ministère du tourisme, de la culture et des Arts

UAC : Université d'Abomey-Calavi

UNESCO : Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture

CNUCED (Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement)

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°1 : RECENSEMENT DES FORCES ET FAIBLESSES DE L'EAN.....	15
Tableau N°2 : LES PROBLEMES-SOURCES-APPROCHES DE SOLUTION GLOBALES	41

LISTE DES PHOTOS

Photo 1 : Les super anges hwendo na bua sur scène.....	Erreur ! Signet non défini.
Photo 2 : Aperçu des prestations	Erreur ! Signet non défini.
Photo 3 : Le ballet national en action sur scène	Erreur ! Signet non défini.
Photo 4 : Le théâtre national dans « Doguicimi »	Erreur ! Signet non défini.
Photo 5 : Les as du bénin : Festival Saint-Laurent-Nouan.....	Erreur ! Signet non défini.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	2
CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL.....	5
I.1 : L'ensemble artistique national.....	5
I.2 : Déroulement du stage et choix de la problématique.	13
CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE.....	17
II.1 : Problématique, intérêt et hypothèses.	17
II.2 : Méthodologie et revue de la littérature	19
II.3 Les étapes de redynamisation d'une structure culturelle.....	29
II.4 L'EVOLUTION DES SUBVENTIONS DE L'ETAT AU SEIN DE L'EAN.....	31
CHAPITRE 3 : PRESENTATION DES RESULTATS AUX APPROCHES DE SOLUTIONS.....	36
III.1 : Présentation des résultats et validation des hypothèses	36
III.2 : Approche de solutions et condition de mis en œuvre	40
CHAPITRE 4 :	43
Projet de création d'un centre du patrimoine culturel national du Bénin.....	44
IV.1 Contexte et justification de projet	44
IV.2 Budget	46
CONCLUSION	50

INTRODUCTION

INTRODUCTION

Le développement d'un pays est indubitablement lié à la promotion de sa culture. Il ne serait donc pas possible de parler de développement sans parler de la culture qui touche presque tous les domaines de la vie socio-économique : la danse, le théâtre, la gastronomie, le patrimoine culturel et qui trouve sa place dans tous les secteurs de la vie moderne. Aujourd'hui, les sociétés modernes, de façon générale, se caractérisent par un développement industriel et commercial lié au développement scientifique, et par les avancées technologiques indéniables impliquant les attitudes nouvelles. L'invention des moyens de communication et d'information modernes tels que la télévision, la radio, le téléphone cellulaire, l'internet, les systèmes d'enseignement et autres moyens de transmission du savoir ont considérablement changé les habitudes d'antan.

Cependant, la société traditionnelle est différente de la société moderne. En Afrique subsaharienne, par exemple, l'éclatement des familles élargies, l'irruption des modes de vies occidentaux, le développement de l'école, les canaux modernes de l'information sont autant d'éléments qui participent de la disparition de la transmission traditionnelle et culturelle des valeurs. Face à cette situation, il est important d'initier des recherches dans le domaine du patrimoine culturel. Celui-ci désigne, en effet l'ensemble des transmissions par la parole de doctrines, d'usage, de croyance, de rites, de légende, de coutumes, de récit d'une société donnée.

Mais malgré les nombreux travaux réalisés par les acteurs culturels béninois tels que : Marcel ZOUNON, Eustache HESSOU, Patrick HOUKPE et certaines troupes de danse comme les Super anges du chorégraphe Alladé Coffi Adolphe, la compagnie TOWARA de Marcel ZOUNON, ou encore Ori culture de Florent HESSOU, le patrimoine immatériel souffre encore d'un manque d'engouement, parce que la société moderne a souvent tendance à le reléguer à l'arrière-plan de ses préoccupations. Cet état de chose est inconvenable, il va falloir donc, coute que coute, travailler la promotion de la culture béninoise.

Pour montrer qu'on peut faire foi à la culture qui peut apporter beaucoup de devises à l'économie nationale dans l'obtention des résultats prévus dans le domaine culturel et surtout du patrimoine culturel, nous avons choisi d'étudier pour le compte du présent mémoire le sujet suivant : «Problématique de gestion de structure à caractère culturel, social et scientifique : cas de l'Ensemble Artistique National. »

Le choix de ce sujet répond d'abord à notre intérêt pour la chose culturelle. Mieux notre sensibilité profonde aux réalités socio-culturelles. En outre-à notre profond attachement aux valeurs culturelles et ancestrales nous pousse à réfléchir sur cette institution de notre société. Le travail s'articule en trois (03) chapitres. Le premier est consacré à la présentation du cadre institutionnel de la recherche et fournit ainsi une série d'informations sur les structures d'accueil du stage. Le deuxième fixe le cadre théorique et méthodologique de l'étude puis, définit, d'une part, la problématique, les objectifs et les hypothèses de la recherche, et, d'autre part, la revue de littérature. Le troisième chapitre présente et analyse les résultats d'enquête, valide les hypothèses, formule les approches de solutions et apprécie les conditions de leur mise en œuvre. Le quatrième et le dernier chapitre expose le projet de création d'un centre du patrimoine culturel national du Bénin.

CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE.

CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL

Ce chapitre permet de présenter l'ensemble artistique national depuis sa création tout en mettant en lumière ses perspectives.

I.1 : L'ensemble artistique national

Dans cette section, nous procéderons à la présentation de l'ensemble artistique national à travers son historique, sa mission, ses objectifs, et ses activités. Il s'agira par la suite de rappeler la structure organisationnelle de l'institution.

I.1.1 Historique, mission, objectifs et structure organisationnelle de l'ensemble artistique national.

❖ Historique.

L'ensemble artistique national est créé par l'arrêté N° 0136/MCC/CAB/SA du 28 décembre 1992 par le ministre HOUNTONDJI Paulin sous le président Nicéphore Dieudonné SOGLO et régi par les dispositions de la loi n°94-009 du 28 juillet 1994 portant création, organisation et fonctionnement des offices à caractère social, culturel et scientifique. Il est placé sous la tutelle du ministère du tourisme de la culture et des arts. Le premier directeur était TINDJILE Daniel, c'était l'un des émérites qui a fait ses études de théâtre à Paris et a pu diriger l'ensemble jusqu'à certain moment avant de passer la main à TANDO Séverin qui aussi n'est plus. Après, ce fut le tour de Eustache HESSOU qui a pris les rênes de l'ensemble jusqu'en 2011 avant que monsieur Marcel ZOUNON ne soit nommé par le ministre Galiou SOGLO.

Depuis le 08 mai 2012 il est reconnu officiellement par le gouvernement du Bénin par la prise du décret portant création, attribution, organisation et fonctionnement de l'institution après la nomination en février 2011 de l'actuel directeur Marcel ZOUNON. Un cadre juridique a permis de mettre sur pied le conseil d'administration de l'ensemble artistique national ainsi que la troupe nationale de théâtre en 2014 après celle mise sur pied en 1993 par feu Daniel TINDJILE. En 1996 feu Daniel TINDJILE conçoit et monte le spectacle « le sacre ». Ensuite monsieur Eustache HESSOU conçoit et met en scène les spectacles respectivement en 2001, 2003, 2006, 2008, et 2010 « tolérance » ; « dan badahwedo » ; « sacres tambours » ; « mariage difficile » ; « changement oblige » et « orisha samba ».

En 2013 le directeur Marcel ZOUNON et le chorégraphe Alladé coffi Adolphe conçoivent et mettent en scène le spectacle « OSHUMARE ». La même année, il y a eu une adaptation de la comédie de Molière « TONTON DANDI », après le « TRONE » qui est une création collective en 2015. Pour faire connaître l'ensemble aux nationaux, l'EAN organise une tournée artistique avec la pièce de théâtre « GOLI » dans les différents départements du Bénin.

En 1996, l'EAN offre son premier spectacle « LE SACRE » qui est une conception du Feu Daniel TINDJILE. En 1999, l'EAN s'implique dans la tournée artistique en chine pendant six (06) mois. En 2000 il participe au festival international des arts folkloriques de Shanghai Boshan (Chine), au festival de théâtre de la fraternité (Festhef) à Lomé (Togo) et à la fête nationale de la Libye. Respectivement en 2002, 2005, 2008, l'ensemble artistique national participe au festival international « rencontre » à Beijing (Chine), à la troisième édition du festival des danses africaines (FESDA) à Lomé (Togo)- au festival des peuples au Venezuela ; à L'expo 2005 à Aichi au Japon (meilleur ballet africain) ; à une tournée CIOFF en France, Belgique et en Suisse (Confolens) et à une tournée en Chine. En 2013, il participe à plusieurs festivals en Hongrie, Pologne et Russie ; en 2014 à plusieurs festivals aux Pays-Bas et en Espagne.

En 2015, l'EAN participe à plusieurs rencontres festivals au Portugal et en 2016 aux folkloriades au Mexique en Amérique centrale. Grâce à ces multiples participations aux différents festivals aux tournées artistiques et aux Folkloriades l'EAN obtient le prix de la meilleure danseuse, à la 3^{ème} édition du festival international des arts folkloriques de Shanghai Boshan (2000) ; le prix de l'excellence, à la 3^{ème} édition du FESDA (2002) ; le trophée Africa Cauris Awards ramené de la Chine en (2010), 1^{er} prix de Zakopane en Pologne (1^{er} prix miss sur dix-sept (17) pays présents) (2013) ; 2^{ème} prix de la meilleure chorégraphe (Les canaries en Espagne) (2014) ; le prix de l'excellence en Portugal (2015) et le prix d'excellence au Mexique (2016) avec plusieurs lettres de félicitation et de participation à toutes les rencontres.

❖ Mission et Vision

L'Ensemble Artistique National a pour mission de mettre en œuvre la politique nationale culturelle dans le domaine de la création des œuvres artistiques. Pour cela, il se charge de :

- former les artistes dans les secteurs du théâtre, de la danse, de la musique ;
- renforcer les capacités des acteurs culturels ;
- produire et diffuser les œuvres créées ;
- participer aux festivals nationaux, régionaux, et internationaux ;
- mettre en place la troupe nationale de théâtre, le ballet national, le groupe polyphonique national, la troupe lyrique ;
- valoriser le patrimoine immatériel du Bénin à travers chants, musiques, danses, contes, jeux traditionnels ;
- organiser le plaidoyer en collaboration avec le Fonds d'Aide à la culture en vue de l'accroissement des contributions de l'Etat et des partenaires techniques et financiers en faveur du développement de la culture béninoise.

- organiser avec la Direction du Patrimoine Culturel (DPC) le plaidoyer en vue de l'accroissement des contributions de l'Etat et des partenaires techniques et financiers en faveur de la protection et de la valorisation du patrimoine culturel immatériel.

❖ **Structure organisationnelle**

Les structures de l'ensemble artistique sont :

- Un conseil d'Administration dont les membres désignés ou élus par la corporation sont nommés par décret pris au conseil des ministres pour une durée de trois (03) ans renouvelable une seule fois ;
- Une direction bien structurée dont le directeur est nommé par décret pris en conseil des ministres sur proposition du ministre en charge de la culture. Elle est composée de :
 - ✓ Un Secrétariat Administratif ;
 - ✓ Un Service de Ressource Humaine ;
 - ✓ Un Service de la Production Artistique ;
 - ✓ Un Service de la Communication, du marketing et du Partenariat ;
 - ✓ Un Service de la Qualité et du Suivi-Evaluation ;
 - ✓ Une Agence Comptable qui a pour mission la gestion Comptable et budgétaire de l'ensemble et dont le choix du comptable est fait par Arrêté conjoint du ministre en charge de la culture et du ministre en charge de l'Economie et des finances.
- Un comité de direction composé du directeur, des chefs de service et des représentants délégués du personnel.

❖ **Organisation et fonctionnement de l'ensemble artistique national (EAN)**

Il s'agit de présenter les organes de décision, de contrôle budgétaire et d'exécution.

- ✓ **Le Conseil d'Administration (CA)**
- ✓ L'Ensemble artistique national (EAN) est administré par un conseil d'administration. Le conseil d'administration est l'organe de décision de l'EAN. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour délibérer sur toutes les questions relatives au fonctionnement de l'EAN et agir en son nom. Pour cela, il :
 - approuve la politique générale de l'EAN conformément aux orientations et objectifs globaux du secteur fixé par le gouvernement et adopte ses programmes d'action ;
 - approuve les comptes annuels et vote le budget prévisionnel ;
 - Adopte le règlement intérieur de l'EAN et approuve les rapports d'activité et d'évaluation ;
- approuve les contrats ou toutes autres conventions ;

- adopte l'organigramme de l'EAN et le statut personnel ;
- évalue les performances de l'EAN en arrêtant annuellement les notes et les indications y afférents ;
- adopte le manuel de procédure administrative, financière, comptable, et technique de l'EAN ;
- fixe les salaires du personnel non agent de l'Etat et leurs indemnités et primes ;
- propose au ministre chargé de la culture, sur rapport motivé, toutes modifications utiles ou indispensables au décret n°2012-112 du 8 mai 2012 pour le bon fonctionnement et /ou le développement de l'EAN, notamment.

Le conseil d'administration est composé de sept (07) membres dont :

Le conseil d'administration se réunit en session ordinaire deux (02) fois par an :

Une (01) fois dans les trois (03) mois précédant la fin de l'exercice pour examiner le programme et le budget de l'exercice à venir ;

Une (01) fois dans les quatre (04) mois qui suivent la clôture de l'exercice pour examiner, approuver les comptes et décider de l'affectation des résultats.

Le conseil d'administration peut se réunir également en session extraordinaire à la demande des 2/3 de ses membres ou du directeur de l'EAN.

La Direction

L'EAN est géré par un directeur nommé par décret pris en conseil des ministres sur proposition du ministre chargé de la culture parmi les cadres de la catégorie A1 ayant au moins dix (10) ans d'ancienneté dans la Fonction publique ou parmi les cadres de niveau équivalent, de dotation des hauts emplois technique. Le directeur peut être assisté d'un adjoint qui le supplée en cas d'absence ou d'empêchement. Cet adjoint est nommé par arrêté du ministre chargé de la culture sur proposition du directeur parmi les cadres de la catégorie A1 de la Fonction publique ayant accompli au moins cinq (05) ans de service ou parmi tous autres cadres supérieurs de niveau équivalent, s'il devrait être désigné en dehors de l'administration publique. Le directeur est chargé de la gestion et de la coordination des activités de l'EAN.

A ce titre il :

- assure l'exécution des décisions du conseil d'administration ;
- mobilise et gère les ressources pour l'EAN ;
- assure la réalisation des programmes de créations artistiques en fonction des dossiers approuvés et des ressources disponibles ;
- prépare le budget, les comptes des états financiers, les rapports d'activités qu'il soumet au conseil d'administration pour approbation ;
- assiste avec voix consultative aux réunions du conseil d'administration dont il assure le secrétariat et exécute les décisions ;

- est l'ordonnateur du budget de l'EAN et veille à son exécution tant en recette qu'en dépenses ;
- représente l'EAN vis-à-vis des tiers dans les limites des pouvoirs qui lui ont été délégués par le conseil d'administration ;
- représente l'EAN dans tous les actes de la vie civile et en justice ;
- prend, dans les cas d'urgence, toute mesure conservatoire nécessaire à la bonne marche de l'EAN, à la charge pour lui d'en rendre compte au conseil d'administration ;
- présente au conseil d'administration et au ministre chargé de la culture, des situations périodiques et un rapport annuel d'activités ;
- veille à l'application correcte des procédures techniques, administratives, financières et comptables.

La direction de l'ensemble artistique national comprend :

- un secrétaire administratif ;
- un service des ressources humaines ;
- une agence comptable ;
- le service de la production artistique ;
- le service de la communication, du marketing et du partenariat ;
- le service de la qualité et du suivi-évaluation.

Le secrétariat administratif est l'organe central de gestion du courrier ordinaire. Placé sous l'autorité directe du directeur, le chef du secrétariat administratif est chargé :

- de gérer l'agenda du directeur ;
- de réceptionner, d'expédier et d'archiver le courrier confidentiel ;
- d'assurer le traitement, la ventilation et le classement des « courriers arrivée » et « courriers départ » ;
- de mettre à jour toutes les correspondances ;
- d'assurer le pré-archivage des documents de l'ensemble ;
- d'exécuter toutes autres tâches relevant du secrétariat et à lui confiées.

Le service des ressources humaines (SRH) est chargé :

- de suivre la carrière des agents ;
- de veiller à l'utilisation efficiente du personnel ;
- d'assurer la communication sur les outils et mesures visant l'amélioration de la qualité des services et prestation de l'EAN ;
- de promouvoir une culture favorable au travail en équipe, à la performance et aux mérites ;

- de mettre en œuvre toutes les mesures visant à anticiper les crises sociales au sein de l'EAN ;
- de mettre en œuvre le plan stratégique des ressources humaines de l'EAN ;
- d'assurer la mise en œuvre des mesures de sécurités et de santé et au travail.

Le service des ressources humaines comprend :

- la division de la gestion des carrières et
- la division de la gestion des conflits.

L'agence comptable a pour mission la gestion financière, comptable et budgétaire de l'EAN.

A ce titre, il est chargé :

- d'élaborer et suivre l'exécution du budget ;
- de gérer les ressources financières ;
- de suivre le décaissement et le réapprovisionnement des comptes ;
- d'assurer la gestion des stocks et immobilisations ;
- de traiter les salaires et les autres avantages du personnel ;
- d'élaborer les états financiers.

L'agence comptable comprend :

- la division de l'élaboration et du suivi de l'exécution du budget et
- la division du suivi des contrats et des états financiers.

Le service de la production artistique (SPA) est chargé :

- de l'audition des artistes pour leur intégration dans les différentes disciplines ;
- de la conception et de la création des œuvres artistiques et culturelles dans les domaines du théâtre, de la danse, de la musique ;
- d'assurer la formation et/ ou le renforcement des capacités des acteurs culturels ;
- de mettre en œuvre des actions de valorisation du patrimoine immatériel du Bénin.

Le service de la production artistique comprend :

- la division du théâtre ;
- la division de la danse ;
- la division de la musique et
- la division de la formation et des recherches.

Le service de la communication, du marketing et du partenariat (SCMP) est chargé :

- de mettre en œuvre le plan de communication pour une meilleure visibilité des actions de l'EAN ;
- d'assurer le marketing social de l'ensemble ;
- de diffuser les créations artistiques de danses, théâtres et musique ;

- de mettre en œuvre une politique de sponsoring et de mécénat en vue d'accroître les ressources de l'EAN ;
- de négocier et de gérer les partenariats potentiels de l'EAN ;
- de mobiliser les ressources matérielles et financières complémentaires.

Le service de la communication, du marketing et du partenariat comprend :

- la division de la communication ;
- la division du marketing ;
- la division du partenariat.

Le service de la qualité et du suivi-évaluation est chargé :

- de veiller à la qualité de la production des œuvres artistiques produites ;
- de veiller à une meilleure satisfaction des usagers/clients et à l'amélioration continue des prestations de l'EAN
- de suivre et d'évaluer les actions menées par l'EAN.

Le service de la qualité et du suivi-évaluation comprend :

- la division de la qualité et
- la division du suivi-évaluation.

Comité de direction.

Le comité de direction est un organe consultatif obligatoire, chargé d'assister le directeur dans l'exécution de ses tâches de gestion. Il est composé comme suit :

Président : Le directeur.

Membres :

- le directeur adjoint ;
 - les chefs services ;
 - deux représentants du personnel élus en assemblée générale.
- **Activités, environnement, ressources de fonctionnement et défis de l'EAN.**

2-1 Activités :

L'ensemble artistique national (EAN) a comme activité de mettre en œuvre la politique nationale culturelle dans le domaine de la création des œuvres artistiques. A ce titre il est chargé de :

- former les artistes dans les secteurs du théâtre, de la danse, de la musique ;
- renforcer les capacités des acteurs culturels ;
- produire et diffuser les œuvres créées ;
- participer aux festivals nationaux, régionaux, et internationaux ;

- mettre en place la troupe nationale de théâtre, le ballet national, le groupe polyphonique national, la troupe lyrique ;
- valoriser le patrimoine immatériel du Bénin à travers chants, musiques, danses, contes, jeux traditionnels ;
- organiser le plaidoyer en collaboration avec le Fonds d'Aide à la culture en vue de l'accroissement des contributions de l'Etat et des partenaires techniques et financiers en faveur du développement de la culture béninoise.
- organiser avec la Direction du Patrimoine Culturel (DPC) le plaidoyer en vue de l'accroissement des contributions de l'Etat et des partenaires techniques et financiers en faveur de la protection et de la valorisation du patrimoine culturel immatériel.

❖ **Environnement**

Bien que l'Ensemble Artistique soit créé depuis 1992, il est confronté à des menaces telles que :

- la rude concurrence des troupes de danse appartenant à des particuliers ;
- l'analphabétisme de certains artistes.

❖ **Ressources de fonctionnement.**

Les ressources de fonctionnement l'EAN proviennent :

- des subventions de l'Etat ;
- des contributions des collectivités locales, des organisations de la société civile ;
- des subventions des partenaires techniques et financiers ;
- des dons et legs ;
- des produits financiers des dépôts de fonds dans les institutions financières ;
- les ressources propres de l'EAN provenant des recettes des spectacles produits et de la distribution de ses productions (CD, DVD, et autres)

Défis :

Dans le but de contribuer au développement économique, social, culturel du Bénin, l'ensemble artistique national définit les défis qui suivent :

- le renforcement des fonds propres de l'ensemble.
- l'interconnexion entre tous les acteurs et structure socio-culturelles.
- l'amélioration des prestations et services de l'ensemble.
- faire de l'ensemble, le vivier de la création artistique et culturelle du Bénin.

I.2 : Déroulement du stage et choix de la problématique

Dans cette section, nous allons présenter le déroulement du stage à l'EAN.

I.2.1 : Déroulement du stage et état des lieux

A la direction de l'Ensemble Artistique National (DEAN), nous n'avons pas eu malheureusement la chance d'endosser de grandes responsabilités en raison de la pandémie qui sévit dans le monde, et surtout dans le monde des arts de la scène et du spectacle vivant. Certes, notre maître de stage, M. Marcel ZOUNON, nous a apporté un appui considérable pour la réussite de ce séjour. Mis à part le cadre propice dans lequel ses services nous ont installé, les informations qu'il nous a fournies sur le fonctionnement de l'ensemble nous ont permis d'avoir une idée exhaustive de la structure.

Pendant notre séjour, nous avons eu des échanges avec la secrétaire particulière qui nous a d'abord mis en contact avec notre maître. Monsieur Epiphane CAKPO a mis à notre disposition des documents de gestion du matériel. Nous avons eu l'occasion de faire chaque fois le tour de la maison pour voir la salle de répétition, les accoutrements, quelques instruments de musique et même quelques acteurs culturels comme le chorégraphe M. Coffi Adolphe ALLADE.

❖ Les observations sur la structure d'accueil

L'Ensemble artistique national est l'un des bénéficiaires des subventions de l'Etat ; des contributions des collectivités locales, des organisations de la société civile ; des ressources propres de l'EAN provenant des recettes des spectacles produits et de la distribution de ses productions (CD, DVD et autres). La structure accueille des hommes et des femmes de culture. Elle intervient dans la diffusion des biens culturels, forme les acteurs de développement culturel ou et renforce leurs capacités. Elle organise et accompagne plusieurs événements culturels.

Néanmoins, la communication autour de l'émergence de L'Ensemble est restreinte ; il n'y a pas de médiathèque ni de centre informatique intégré encore moins un personnel quasi-présent. Manque de personnel qualifié pour animer les différentes sections de la structure ; manque d'équipement de répétitions, de captation d'images, de promotion et de fonctionnement de la structure ; de ressources financières suffisantes pour la création et la promotion ses œuvres. Telles sont les difficultés de L'Ensemble.

❖ **Les suggestions du stagiaire pour améliorer le fonctionnement de la structure d'accueil et le déroulement du stage**

Pour résoudre les problèmes ou en limiter les conséquences, le Directeur, M. Marcel ZOUNON, pourrait, dans la mesure des ressources de l'Ensemble, recruter un personnel permanent qui aura à charge la programmation et la vulgarisation des événements, la publication des activités par les réseaux sociaux, l'adaptation d'un centre d'intérêts des usagers en créant une Médiathèque, un centre d'informatique intégré. Une fois que ce travail de visibilité et de fidélisation sera accompli par le personnel, les spectacles permettront de faire des bénéfices en comptant sur la réputation de l'Ensemble et sur la masse des spectateurs.

L'Ensemble pourrait aussi mieux fonctionner s'il était plus connu. Pour le rendre plus visible, il serait bien de réaliser, dans la mesure de ses moyens, des panneaux de signalisation portant les armoiries de l'Ensemble, son palmarès et sa situation géographique. Plusieurs panneaux pourraient être disposés le long de la voie dans les deux sens pour indiquer l'emplacement exact de l'Ensemble. Ainsi, des curieux, des spectateurs et des passants viendraient à la direction de l'ensemble le découvrirait et pourraient le faire connaître au grand public. On pourrait être plus audacieux, en suggérant la création d'une marque de consommation de l'effigie de l'Ensemble ou en imprimant sur les moyens de transports, les fournitures scolaires les armoiries de l'ensemble artistique national.

Toujours dans la même perspective, la direction de l'Ensemble artistique pourrait se mettre en partenariat avec les conservatoires, les écoles d'Arts et de la scène, les musées, les écoles d'artisanat, les écoles de journalisme. Les clauses de ce partenariat seront axées sur la disponibilité de l'espace contre rémunération des écoles d'arts et cultures, afin de disposer, pour leurs répétitions, d'un cadre professionnel adapté. Ainsi, ils participeront à la visibilité et à l'animation de l'Ensemble faisant des spectacles de rencontre du public. Il serait intéressant que le Directeur adopte les énergies renouvelables. L'Ensemble pourrait améliorer le déroulement du stage des étudiants qu'il accueille en constituant, à leur intention, un programme intégré d'activités.

I.2.2 : Synthèse de l'état des lieux et formulation de la problématique.

Ce paragraphe s'intéresse au résumé des observations faites lors du stage et aux raisons qui nous ont poussés au choix de ce sujet.

❖ **Synthèse de l'état des lieux**

A l'Ensemble artistique national, nous avons noté des forces et des faiblesses qui seront présentées dans les tableaux ci-après :

Tableau N°1 : RECENSEMENT DES FORCES ET FAIBLESSES DE L'EAN

FORCES	FAIBLESSES
Existence d'un décret créant l'Ensemble artistique national.	Manque d'infrastructure de répétition et de spectacle du fait de l'absence de la construction du théâtre national.
Existence de détenteurs traditionnels et savoirs patrimoniaux	Manque de personnel qualifié pour animer les différentes sections de la structure.
Volonté des artistes et des acteurs culturels de s'approprier leur patrimoine	Manque d'équipement de répétitions, de captation d'image, de promotion et de fonctionnement de la structure.
Foisonnement de créations d'œuvres de l'esprit	Ressources financières limitées pour la création et la promotion de ses œuvres.
Existence d'artistes talentueux et innovateurs	Absence d'un système adéquat de collecte et diffusion de l'information
Existence de Fonds pour accompagner les initiatives culturelles de l'ensemble	Absence de texte spécifique visant à juguler la prédominance de l'informel dans le secteur
Existence de directions techniques et des structures d'appuis et d'encadrement	Faible niveau de consommation des œuvres des artistes
Bonne ambiance de travail du personnel	Difficulté d'accès aux prêts bancaires par les acteurs culturels

CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

Ce chapitre s'intéresse au ciblage de la problématique et son importance, il précise la définition des objectifs et la formulation des hypothèses puis présente la méthodologie du travail.

II.1 : Problématique, intérêt et hypothèses.

Il nous revient de mettre en évidence la problématique de l'étude, les objectifs et les hypothèses de recherche.

II.1.1 : Problématique et intérêt de l'étude.

Après avoir présenté la problématique du travail nous exposons l'intérêt de l'étude.

❖ Problématique du sujet.

L'Ensemble artistique national est une structure à caractère culturel, social et scientifique. Il a pour objectif principal de conserver et de valoriser le patrimoine immatériel du Bénin à travers la promotion des chants, musiques, danses, contes et jeux traditionnels. A ce titre, il offre des prestations au nombre desquelles on reconnaît principalement le ballet national et le théâtre.

Plusieurs générations de chercheurs se sont succédé dans le domaine des recherches sur le spectacle vivant. Leurs travaux s'inscrivent dans le cadre de la réhabilitation des valeurs culturelles et de l'identité africaine. La présente étude partage aussi ces objectifs légitimes. Ce travail s'inscrit également dans le cadre de la vulgarisation des valeurs culturelles béninoise et africaine. En effet, comme on le constate dans plusieurs pays africains, le Bénin dispose d'un patrimoine immatériel très riche et diversifié, largement inexploité et donc inexploité. Ce patrimoine est entretenu et perpétué par d'innombrables structures à caractère culturel, social et scientifique parmi lesquelles les groupes de danse et du théâtre et l'Ensemble artistique national occupe une place de choix. Par ailleurs, l'Ensemble est confronté à de nombreux problèmes de développement. Il s'agit principalement du faible niveau du professionnalisme des acteurs, de l'insuffisance en nombre et en qualité des infrastructures, de la dégradation progressive du patrimoine culturel et de sa faible valorisation, de l'insuffisance de structuration des filières, de la faiblesse des investissements au sein de la structure et de la prépondérance du secteur informel.

Dans ce contexte, deux champs de recherche encadrent la présente, d'une part les arts du spectacle vivant qui ont subi des influences dans la gérance des structures et, d'autre part, la dimension culturelle de ces influences. Alors les questions principales et secondaires suivantes ont guidé notre recherche.

Comment s'organise la gestion de l'Ensemble artistique national, structure à caractère social, culturel et scientifique en République du Bénin ? Quelle est la contribution de l'Etat depuis la création de l'Ensemble ? Quelles sont les perspectives pour la direction de l'Ensemble artistique national ?

❖ **Intérêt**

La gestion de structure est souvent perçue comme une activité d'administration de direction d'une organisation pour réguler des malversations commises par les acteurs culturels. Dans ce cadre, la présente étude offre l'intérêt de fournir aux acteurs culturels des éléments qui leur permettront de comprendre le bien-fondé d'une bonne gestion de structure à caractère social, culturel et scientifique. Elle montre, en outre, les actions que doivent mener les acteurs culturels pour traduire une réelle détermination de faire avancer les choses au niveau des institutions. L'étude vise également à convaincre les acteurs culturels de la fonction essentielle et nécessaire de la gestion pour la viabilité et la visibilité des structures à caractère social, culturel et scientifique.

A travers cette étude, nous voulons apporter notre modeste contribution à une meilleure compréhension de la gestion de structure à caractère social, culturel et scientifique, et mettre en relief les avantages prodigieux découlant de cette qualité de gestion pour la visibilité et la viabilité de l'Ensemble.

Enfin, le champ de notre étude pourrait être des pistes à d'autres travaux en gestion de structures à caractère social, culturel et scientifique pour des recherches qui s'intéressent à d'autres domaines de la culture. En somme, nous estimons que notre modeste apport contribuera à enrichir les connaissances en gestion culturelle et surtout en gestion des structures à caractère social, culturel et scientifique.

II.1.2 : Objectifs et hypothèses

Ce paragraphe sera consacré à l'exposé des objectifs et des hypothèses de la recherche.

❖ **Objectifs**

A travers de ce sujet, nous poursuivons des objectifs bien définis qui peuvent être organisés en deux : l'objectif général et les objectifs spécifiques.

- **Objectifs Général**

L'objectif principal de cette étude est d'analyser la gestion de l'Ensemble artistique national. De manière spécifique, nous allons mettre en relief l'importance de la dynamisation des créations à l'ensemble artistique national afin d'examiner leur apport dans la gestion de celui-ci.

- **Objectifs Spécifiques**

Les objectifs spécifiques poursuivis dans cette réflexion s'inscrivent dans la logique du renforcement de la gestion de l'EAN. L'atteinte de l'objectif général de cette étude nous a amené à nous fixer des objectifs spécifiques bien précis. Ils sont formulés en fonction des problèmes spécifiques retenus.

Ainsi, nous avons définis les objectifs ci-après :

Objectif Spécifique N°1 : Contribuer au renforcement de la bonne gestion des bases matérielles et immatérielles de la direction de l'Ensemble artistique national du Bénin.

Objectif Spécifique N°2 : Ouvrir des perspectives prometteuses pour l'Ensemble artistique national à travers des tournées nationales.

De ces objectifs découlent les hypothèses ci-après.

Hypothèse principale : La gestion de l'Ensemble artistique

❖ **Hypothèses de la recherche**

La formulation de chaque hypothèse passera par la détermination préalable de la cause supposée être à la base du problème auquel elle se rapporte.

Hypothèse générale : La gestion de l'Ensemble artistique national est insuffisante.

Hypothèse spécifique N°1 : Les appuis de l'Etat à l'Ensemble sont partiel /faibles/ insuffisantes/

Hypothèse spécifique N°2 : Les perspectives de la gestion de l'Ensemble sont prometteuses

II.2 : Méthodologie et revue de la littérature

Dans cette section, nous allons procéder à une analyse conceptuelle du sujet et une synthèse des contributions antérieures liées au sujet.

II.2.1 : Méthodologie de la recherche adoptée

La résolution de la problématique de l'étude étant basée sur une logique de recherche scientifique, la méthodologie utilisée consiste essentiellement à :

- ✓ Fixer l'objectif de l'enquête ;
- ✓ Identifier le cadre et la nature de l'enquête ;
- ✓ Identifier la technique de traitement et d'outil d'analyse des données.

❖ **Objectif de l'enquête**

L'enquête a pour objectif de collecter les données nécessaires à la vérification des hypothèses formulées. Cette recherche nous permet de voir si :

- La méconnaissance du ballet national est due à la non-redynamisation des créations de l'EAN.
- Les différents chefs de sections reçoivent souvent une formation dans le domaine.

❖ **Cadre et nature de l'enquête**

Il s'agit d'une enquête interne. C'est pour cela que nous avons choisi pour cadre d'investigation la direction de l'ensemble artistique national du Benin et quelques acteurs culturels.

L'enquête s'est faite sur la base du sondage d'un échantillon représentatif du personnel de la DEAN.

❖ **Collecte des données**

Dans l'option d'obtenir des informations pertinentes et complètes, nous nous sommes intéressés à la revue documentaire.

- **Revue documentaire**

Nous avons consulté des documents spécifiques et généraux mis à notre disposition à la direction de l'ensemble artistique national. Grâce à ces documents, nous avons découvert la réalité de la structure, mais aussi les valeurs liées à son interprétation. Au nombre de ces documents, compte tenu de l'information à exploiter et de ses sources, nous pouvons citer :

- Le décret n°2012-112 du 8 Mai 2012 portant création, attribution, organisation et fonctionnement de l'ensemble artistique national (EAN) ;
- Le rapport de la politique national de la culture/DIGNOSTIQUES STRACTEGIQUES ;
- Les données relatives au cadre institutionnel de l'étude et au milieu d'accueil de notre étude ;
- Les journaux.

- **L'entretien**

Dans le cas de la présente recherche, nous avons réalisé un entretien avec le directeur de ladite structure dans le but de recueillir son point de vue sur l'évolution des activités de l'ensemble. L'entretien est très important pour la qualité des informations spécifiques recherchées. Dans ce cadre, l'ordre de discussion n'est pas imposé et l'enquêteur aborde les points en tenant compte de l'enchaînement des idées.

- **Guide d'entretien**

C'est une liste de questions qui nous a permis de nous entretenir avec la population cible. Le guide d'entretien est aussi un outil précieux de collecte de données.

- **Les observations**

L'observation est la condition préalable de la mise en œuvre de la présente investigation. Elle nous a permis de recueillir un certain nombre d'informations relatives à notre étude. Elle nous a permis également d'améliorer le questionnaire et le guide d'entretien qui sont précieux

dans ce type de recherche. Elle nous aussi permet de comprendre certaines réalités de la structure.

- **La population mère et l'échantillonnage**

La population mère sur laquelle porte notre enquête est constituée essentiellement du personnel de la direction de l'ensemble artistique national et quelques acteurs culturels. Nous avons opté pour ce choix pour savoir quelle idée le personnel et les acteurs culturels se font de l'évolution des activités des créations artistiques de l'ensemble.

En raison du temps imparti, il est important de recourir à un échantillon pour permettre à généraliser les résultats. L'échantillon retenu est l'ensemble que forme le service de fonctionnement des différentes composantes de l'ensemble (section théâtre, section ballet national et le chœur polyphonique). C'est ainsi qu'au cours de l'entretien, certaines questions ont été ajoutées pour clarifier certains points qui n'étaient pas bien compris par le personnel.

❖ **Analyse des données**

- **Analyse quantitative**

Cet exercice constitue à mettre sous forme exploitable les informations recueillies auprès de notre échantillon. Ces données sont classées par rapport à l'objectif formulé. Ainsi, les résultats sont compilés et exprimés en pourcentage, analysés et interprétés. La méthode d'analyse adoptée est celle permettant une étude analytique des données à travers la réalisation graphique.

- **Analyse qualitative**

Il s'agit de définir les bases d'évaluation des hypothèses de notre étude, c'est-à-dire, les critères de décisions sur la base desquels on peut affirmer que les hypothèses sont vérifiées ou non. Après le dépouillement des réponses du questionnaire, les résultats seront chiffrés et exprimés en pourcentage. Les techniques suivantes ont permis d'analyser les données collectées :

- L'analyse descriptive basée sur les outils statistiques tels que la moyenne et le pourcentage. A un pourcentage situé autour de 50%, les décisions sont nuancées, mais au-delà de 50%, il est aisé de les prendre ;
- L'analyse comparative des données basées sur l'élaboration des tableaux comparatifs des données recueillies ;
- Les diagrammes sont conçus pour synthétiser les informations collectées.

II.2.2 : Revue de la littérature

Cet exercice est une phase importante dans la réalisation de l'étude. A travers elle, nous faisons l'état de la question à travers les ouvrages et articles que nous avons lu.

Présentation du milieu professionnel de l'étude

Notre travail s'effectue dans le milieu artistique et culturel de l'aire géographique de la République du Bénin. Outre sa stabilité politique, la République du Bénin dispose d'énormes prédispositions au développement de l'art et de la culture telles que :

- sa population qui, ces dernières années, consomme et cherche à consommer ses productions artistiques et culturelles ;
- l'émulation culturelle : une multiplication des initiatives culturelles et une meilleure connaissance du monde artistique culturel du Bénin ces dernières années.
- sa proximité culturelle, linguistique et géographique avec les pays voisins.

Au Bénin, outre la loi n°90-032 du 11 décembre 1990 portant constitution de la République du Bénin, les activités artistiques et culturelles sont principalement régies par une série de lois et de décret dont les principaux sont :

- La loi n°91-006 du 25 février 1991 portant CHARTE CULTURELLE EN REPUBLIQUE DU BENIN,
- La loi n°98-019 du 28 juillet 1994 portant création, organisation et fonctionnement des offices à caractère social, culturel et scientifique, prenant en compte les recommandations des différentes journées de réflexion sur les conditions de vie et de travail de l'artiste dans notre pays ;
- Le décret n°2009-243 du 09 juin 2009 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de la culture, l'Alphabétisation et de la Promotion des Langues Nationales ;
- Le décret n°2007-115 du 09 mars 2007 portant approbation des Statuts du Bureau Béninois du Droit d'Auteur et des Droits Voisins (BUBEDRA) ;
- La loi n°2007-20 du 23 juin 2007 portant protection du patrimoine culturel et du patrimoine naturel à caractère culturel.

A travers ces différents textes, l'Etat béninois essaie d'organiser son secteur artistique et surtout le droit des artistes à jouir des avantages juridiques, économique et sociaux liés à leurs conditions de travailleur culturel indépendant.

Le secteur artistique et culturel au Bénin est placé, actuellement, sous la tutelle du Ministère du Tourisme et de la Culture. Il est animé par une multitude d'associations, de regroupements et fédérations corporatistes en fonction de la diversité des métiers. Le domaine culturel béninois est caractérisé par une profusion de structure, évoluant sous la forme d'associations, de groupes, d'ensemble culturels, de centres, etc. Les filières artistiques et culturelles, les mieux connues au Bénin sont les arts vivants, les arts plastiques, les arts appliqués, les lettres, le cinéma et l'audiovisuel, le patrimoine et les métiers des arts de la culture.

❖ **Problèmes liés au développement des structures à caractère social, culturel et scientifique**

- La chose culturelle a été toujours clamée et honorée lors des nombreuses campagnes électorales mais ensuite oubliée ;
- Des artistes et associations d'artistes peu préparés à combler les lacunes des administrations béninoises ;
- Structures de formation artistique inexistantes, structures d'accueil de spectacles et des œuvres de l'esprit rudimentaire et peu appropriées ;
- Faible capacité de diffusion et de production des œuvres béninoises sur les télévisions ;
- Aucune structure de gestion et de conservation des archives n'existe au Bénin ;
- Trop faible représentation des artistes à tous les niveaux de décision ;
- Faiblesses dans la formation théorique et pratique des Hommes des arts et de la culture ;
- Inexistence de normes et procédures en matière d'engagement d'artistes dans des exécutions artistiques publiques (grille tarifaire de prestations artistiques et culturelle) ;
- Manque de centre de gestion des archives digne du nom ;
- Manque d'une industrie (culturelle aux normes) ;
- Manque de transparence dans la gestion des droits ;
- Manque de circuit de diffusion des œuvres ;
- Faible niveau d'organisation et de structuration des acteurs ;
- Non-exécution des politiques culturelles ;
- Aucun texte réglementaire ne fait obligation aux organes de l'Exécutif d'opérer un encouragement des opérateurs économiques désireux d'investir dans le domaine (bonification, exonération)
- Aucun texte réglementaire ne fait obligation aux organes de l'Exécutif d'opérer une exonération du consommable entrant dans la production des œuvres de l'esprit ;
- Aucun texte réglementaire ne fait obligation aux organes de l'Exécutif à participer à la promotion artistique culturelle ;
- Le budget alloué à la promotion culturelle a été longtemps un budget consacré essentiellement aux missions et participations à des séminaires internationaux ;
- Une administration culturelle peu motivée pour des initiatives en matière législative ;
- Un faible engagement et/ou connaissance des ministres ayant eu à charge le management de la chose culturelle.

Les situations observées, en général, toutes disciplines confondues, les problématiques possibles dégagées à partir de l'inventaire des problèmes dans l'état des lieux montrent l'insuffisance de structures de formation spécialisées qualifiantes. Le manque de producteurs ou promoteurs de spectacles bien formés et manque de financement de diffusion de spectacles. Mise à part la formation, qui caractérise pour une large part l'ensemble du secteur culturel béninois. D'où la non-compétitivité de l'ensemble artistique national du Bénin sur le plan international.

❖ **Contribution des structures à caractère culturel, social et scientifique au développement du Bénin**

Au lendemain des indépendances, beaucoup d'Etats africains ont adopté une politique culturelle comme facteur d'unité nationale et sur le rôle de l'Etat en la matière. Au début des années 90, quelques Etats ont revu leurs politiques culturelles en tenant compte des avancées démocratiques : réduire leur rôle autocratique et faire une certaine place aux acteurs non-étatiques. Mais, les années qui ont suivi, les Etats ont accordé peu d'attention à la culture, encouragée en cela par des bailleurs de fonds qui voulaient concentrer leur aide sur d'autres domaines jugés prioritaires. Aujourd'hui, les politiques culturelles doivent s'adapter à un nouveau contexte, caractérisé notamment par la prise de conscience de l'importance de la diversité culturelle, et par une mondialisation économique qui la menace. S'il n'existe évidemment pas de modèle unique de politique culturelle, les conférences internationales de ces dernières années ont permis de dégager une série d'objectifs généraux et d'identifier des questions clé dont les politiques culturelles doivent impérativement traiter. L'incitation et encouragement à la création des structures culturelles.

D'après les statistiques de la **CNUCED** (Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement) et de l'**UNESCO**, le commerce international des biens et services culturels constitue l'une des secteurs les plus dynamiques de l'économie mondiale. Les structures et les industries culturelles contribuent au PNB (produit national brut) mondial à hauteur de 7% et de 3% dans les pays en voie de développement. La part de notre sous-région à ce calcul est infime.

Notre région est caractérisée par une vitalité artistique et culturelle des acteurs publics et privés. Ceci a engendré l'émergence progressive de nombreux événements culturels à vocation régionale et internationale : (**DAK'ART** au Sénégal, le **FESPACO**, le **SIAO** au Burkina Faso, la semaine de la plaisanterie au Niger, le **FITHEB** au Bénin. La biennale de la photo au Mali). Des pays comme le Sénégal, le Mali, la Cote d'Ivoire ont su développer leurs structures culturelles en dépit de la persistance des maux qui minent le secteur. Au Mali, par exemple, une étude réalisée en 2007 pour le compte de la commission européenne évalue à 76 milliards de FCFA la contribution de l'ensemble des secteurs culturel en 2006, soit 2,38% du PIB et le secteur compte 115000 travailleurs. La côte d'Ivoire a développé les filières de la musique et de l'audiovisuel emploieraient 4000 personnes (en 2007) et génèrent 62 millions de dollars US. Le Burkina Faso a soutenu l'émergence de l'audiovisuel du cinéma et le développement de nombreux initiatives culturelles devenues emblématique et qui contribuent au développement du tourisme culturel (FESPACO, SIAO).

Malgré les atouts historiques, géographiques, économiques et culturels qui, virtuellement, l'enrichissent. Le Bénin, n'ayant pas été gratifié par la nature de richesse minière, ne réussissant pas vraiment dans l'agriculture, n'a que sa culture à développer s'il veut être compté dans la globalisation du monde.

Au Bénin, malgré les difficultés liées au secteur, cela n'empêche pas de venter nos talents sur la scène internationale. A titre illustratif, nous pouvons citer : Les **AS du Bénin** de Stanislas DEGBO, **Super Anges Hwendo Nabua** de Koffi Adolphe ALLADE, qui ont su s'imposer dans les grandes compétitions internationales telles qu'en France, aux USA, en chine, en Corée où des médailles leurs ont été décernées. Imaginons que leurs œuvres soient le fruit

de production d'une structure à caractère social, culturel et scientifique digne du nom avec tout ce que cela comporte comme professionnalisme. Une plus-value certaine et plus importante pour eux et pour le Bénin entier !



Photo 1 : Les super anges hwendo na bua sur scène

Espagne 22 Juillet 2019

Crédit photo : Les « Super Anges »



Photo 2 : Aperçu des prestations

Espagne 27 juin 2019

Crédit photo : les « super anges ».

Du 09 juillet au 20 août 2018, le ballet national était en Pologne. Il a représenté le pays dans six festivals visant la sauvegarde du patrimoine culturel immatériel. C'est l'une des retombées de la participation du Bénin à la 7^{ème} Assemblée générale des Etats parties à la convention pour la sauvegarde du patrimoine culturel immatériel de l'UNESCO qui s'est déroulée du 4 au 6 Juin 2018 à Paris.



Photo 3 : Le ballet national en action sur scène

Pologne 2018

Crédit photo : Charly HESSOUN

Au Bénin, les festivals nationaux, régionaux et internationaux sont des foyers de développement économique dont les retombées sur les économies nationales ne sont pas négligeables. Hormis les emplois saisonniers directs que les activités artistiques et culturelles génèrent (artistes, constructeurs d'espace, hôtesses, guides et autres personnels directement gérés par le festival), elles augmentent en peu de temps le chiffre d'affaires des hôtels, des restaurants, des bars et buvettes. Ce ne sont pas les fabricants de tee-shirts, les peintres de banderoles et les réseaux de téléphonie mobile qui diront le contraire. C'est tout le secteur économique qui peut profiter de cette concentration humaine pour augmenter son chiffre d'affaires.



Photo 4 : Le théâtre national dans « Doguicimi »

Tournée nationale à la rencontre du public béninois

23 décembre 2018

Crédit photo : M.K.G

La contribution de l'Etat au déroulement des événements culturels n'est donc pas de l'assistanat à fonds perdus. C'est un appel de fonds qui, en crédibilisant vis-à-vis des autres partenaires techniques et financiers, a un effet de levier pour importer des devises étrangères ou, tout au moins, de l'argent frais qui vient enrichir l'économie nationale. Le secteur culturel reste l'un des plus dynamiques au Bénin avec une réelle capacité des différents acteurs à l'animer. Au prix de la créativité ces derniers s'imposent dans l'univers des arts mais peinent à bénéficier des fruits de leurs créations. De ce fait, il urge, pour le Bénin, de faire flèche de tout bois, pour créer un environnement d'expression propice devant aider les artistes, d'une part, dans leur suivie, et, d'autre part, dans le perfectionnement de leurs œuvres. A ce prix, les échanges commerciaux internationaux des biens culturels seront multipliés. Le Bénin serait alors désormais plus engagé dans le concert des Nations en matière d'échanges culturels avec les grandes puissances telles que : les USA, la Grande Bretagne, l'Allemagne, le Japon, la France.



Photo 5 : Les AS DU BENIN : Festival Saint-Laurent-Nouan

26 Juillet 2017

Crédit photo : M.K.G

II.3 Les étapes de redynamisation d'une structure culturelle

La redynamisation d'une structure transparait au travers de l'attitude du management à l'égard des collaborateurs, des relations entre les salariés, et de leur approche de la relation client. Elle reflète l'expérience au quotidien que chaque collaborateur a au sein de l'entreprise ou qu'un interlocuteur externe a avec l'entreprise, et elle a de ce fait un impact réel sur ses résultats. Les services RH sont conscients de l'importance de la culture d'entreprise, en particulier dans un contexte de lutte acharnée pour attirer et retenir les meilleurs profils. Les entreprises s'efforcent donc d'aller plus loin que le traditionnel en mettant l'accent sur la culture d'entreprise pour être plus attractives. Evidemment, cette dernière ne se résume pas à l'affichage d'une charte de valeurs sur les murs, elle nécessite une dose de sincérité et d'authenticité. L'heure est venue pour les RH d'opérer des changements culturels et de participer activement à la réussite de leur entreprise. Voici trois scénarios et stratégies utiles pour changer la donne :

❖ **Donner la parole aux salariés et créer une relation de confiance**

Lorsqu'ils n'ont pas suffisamment confiance en leur hiérarchie pour partager leurs inquiétudes avec leurs managers, les frustrations se développent. Dans un tel contexte, il ne faut pas espérer stimuler l'innovation et la créativité.

Pour remédier au problème, il faut en premier lieu communiquer en toute transparence. Dans la mesure du possible, tenez les salariés informés et abordez les problèmes qui se posent, même les plus difficiles. C'est en étant claire avec les collaborateurs et leur donnant la parole que la direction pourra créer un lien de confiance.

A l'heure du numérique, comme l'a souligné le sociologue canadien Marshall McLuhan, « *le message, c'est le médium* ». Les RH doivent donc se tourner vers des outils tels que des forums de discussion internes, qui sont un bon point de départ pour entamer un dialogue en complément de réunions physiques et d'échanges de mails. La technologie peut aider à briser les barrières et démocratiser le processus de communication avec les employés.

Encouragez les commentaires sincères et préparez-vous à les recevoir. Acceptez l'expression d'un mécontentement, en assurant les salariés concernés que la direction cherche activement des solutions pour résoudre le problème évoqué. Et, surtout, donnez suite à cette promesse et préparez-vous à procéder à certains changements.

❖ **Connaître les valeurs de l'entreprise et y rester fidèle afin d'éviter une crise identitaire**

La culture d'une entreprise est censée refléter ses valeurs propres. Sans une réelle compréhension de ce que vous souhaitez représenter en tant qu'entreprise et des valeurs que vous voulez promouvoir, il sera difficile de définir les comportements exemplaires que vous souhaitez mettre en place. C'est aussi en fixant des limites que vous vous assurez qu'elles ne seront pas dépassées. Si vous ne le faites pas, vous risquez de vous trouver confronté à un manque de respect entre collègues, un esprit de compétition, des conflits, et des pratiques de ventes peu scrupuleuses.

Si vous n'avez pas encore défini les valeurs qui doivent animer votre entreprise, réfléchissez à ce qui doit motiver vos salariés au quotidien, aux traits de caractère que vous souhaitez voir se développer au sein de votre organisation. Si vos valeurs ne sont plus d'actualité, l'heure est venue pour vous et la direction de revoir le processus et d'élaborer un plan de communication des valeurs plus efficace.

Placez les salariés au cœur de l'histoire en donnant des exemples pouvant illustrer les valeurs, par exemple lorsqu'un collaborateur a fait des efforts supplémentaires pour aider un client ou faire avancer un projet. Mettre en avant la contribution majeure d'un salarié peut être une réelle source d'inspiration pour tous dans l'entreprise.

❖ **Fidéliser les collaborateurs en tissant des liens qui ont du sens**

Dans la plupart des cas, quand vos salariés réfléchissent à leur avenir, ils ne l'envisagent pas au sein de votre entreprise. Telle est la nouvelle donne dans ce monde digital où le principe de la fidélité semble dépassé. Les entreprises doivent donc redoubler d'efforts pour retenir leurs collaborateurs.

Ceux-ci doivent se sentir impliqués d'où l'importance de les tenir informés lorsque des décisions sont prises. Ils doivent également avoir de la visibilité sur les opportunités d'évolution au sein de l'entreprise. Si ces conditions ne sont pas réunies, leur motivation en pâtira et ils seront tentés d'aller voir ailleurs.

En poussant les salariés à nouer des liens avec leurs collègues et leurs mentors, les responsables RH leur permettent de renforcer le lien de confiance et les incitent à donner le meilleur d'eux-mêmes. Il est aussi important de faire du développement personnel du salarié une réelle priorité. Les RH doivent s'interroger sur la façon dont les performances sont évaluées au sein de leur entreprise. Y a-t-il un échange permanent entre employé et manager, ou l'évaluation se fait-elle annuellement ? Des retours fréquents permettant de reconnaître les bons résultats et d'identifier les axes de développement individuel permettent souvent d'entretenir la motivation.

❖ **Avoir confiance en sa capacité à induire des changements.**

Revoir votre stratégie pour renforcer votre culture d'entreprise n'est pas une tâche aisée mais elle est nécessaire pour fidéliser les meilleurs collaborateurs et créer ou recréer l'environnement de travail positif que vous appelez de vos vœux. La culture d'entreprise est de plus en plus reconnue comme étant un facteur d'engagement des salariés et de performance commerciale. Une meilleure communication, des valeurs fortes et des responsables investis dans le développement des salariés concourront à fixer un nouveau cap vers la réussite.

II.4 L'EVOLUTION DES SUBVENTIONS DE L'ETAT AU SEIN DE L'EAN.

L'Etat a mis en place une première subvention de 50.000.000 Fcfa pour réorganiser l'EAN et relancer les activités. En 2013, le ballet national a été revisité. Cependant, il représente le Bénin à travers plusieurs festivals en Hongrie, en Pologne et en Russie. Ce qui a permis de ramener de nombreux prix et de bénéficier des contacts qui peuvent lui permettre d'avancer. C'était la première participation du Bénin à un festival où le président Polonais était venu accompagner le travail qu'il faisait.

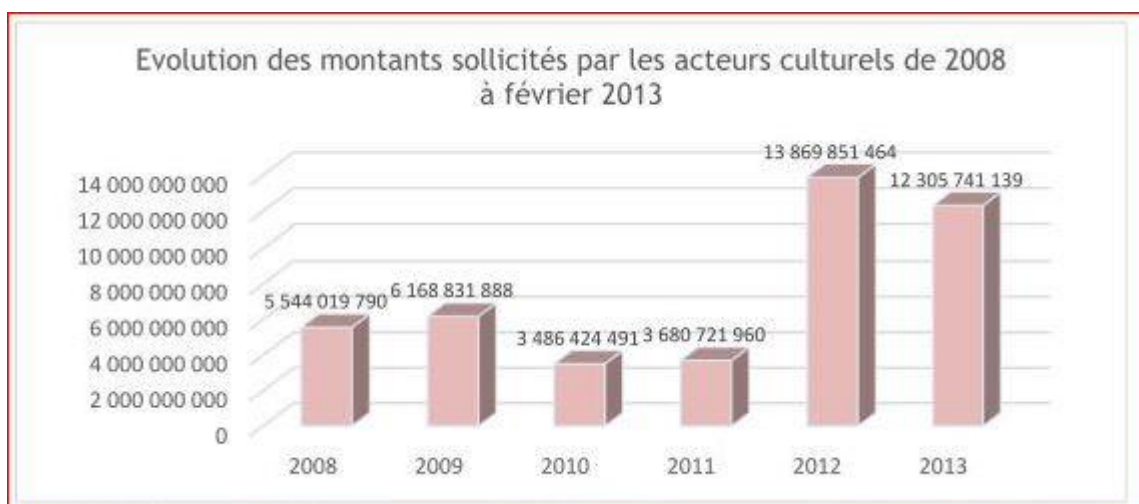
En 2014, l'EAN a pu remettre sur pied la troupe nationale de théâtre, après que la dernière troupe fut montée par feu Tindjilé Daniel en 1993. Elle a été dirigée de mains de maître par Alougbine Dine. Ce dernier est parti parce que les moyens mis en place ne sont pas suffisants. En 2015, la subvention a été portée à 60.000.000 F Cfa et prenait en compte le recrutement, l'habillement, l'entretien, les salaires, les primes, la carburation. Malgré la modique subvention, l'EAN s'est battu pour être en Espagne et aux Pays-Bas avec le ballet national. Toutefois, la contribution de l'Etat pour acheter les billets d'avion était de 15.000.000 F en 2014 et 25.000.000 F en 2015. En 2016, le ballet national était au Mexique. A l'époque, le financement pour les billets d'avion a été revu à la baisse à la suite d'une décision du Conseil des ministres. Le Fonds d'aide à la Culture avait donné 25.000.000 F.

Le Fonds national pour le développement du tourisme avait donné 6 billets d'avion. Le Fonds national de l'artisanat a soutenu l'EAN avec un billet d'avion. Malgré ces difficultés, le ballet national a triomphé et a pu représenter valablement le Bénin aux côtés de soixante 60

autres pays présents au Folklorisa qui n'est rien d'autre que les jeux Olympiques dans le domaine de la culture. La subvention de l'Ensemble artistique national en 2016 était de 80.000.000 F Cfa. Mais après le collectif budgétaire qui est intervenu au mois de Juin, l'EAN passe à 70.000.000f Cfa. Il a pu mobiliser que 45.000.000f Cfa qui a servi à mettre en place le ballet et le théâtre, payer les primes des travailleurs de l'Ensemble, le fonctionnement et autres. C'est ce qui justifie leur pauvreté. Donc l'ensemble artistique national n'a pas les moyens financiers et matériels suffisants pour atteindre ses objectifs, tels que fixés par l'Etat.

En ce qui concerne le FAC, il bénéficie d'une subvention annuelle constante de un milliard (1.000.000.000) FCFA depuis 2008. Les besoins des acteurs sont retracés à travers le graphique ci-après :

Graphique N°1 : Evolution des montants sollicités par les acteurs culturels de 2008 à février 2013.



Source : Rapports d'activités du FAC

Il ressort de ce graphique que le montant total sollicité par les potentiels bénéficiaires a connu une variation à la hausse de près de 75% de 2010 à 2012. Cet état de choses illustre parfaitement le besoin de financement énorme du secteur. Il est à noter que le Budget National constitue la principale source du FAC, en dépit des dispositions de ses statuts qui prévoient l'exploration progressive d'autres sources. La persistance de cette situation peut entraver la pérennité du fonds. Les conditions et critères d'octroi des ressources du fonds (financement à fonds perdu) ne garantissent pas une pérennisation aussi bien du financement que des initiatives privées. Le FDPC bénéficie d'une subvention annuelle de 60.000.000 FCFA et des ressources issues de la gestion des musées à hauteur de 25%. Le nombre de visiteurs étant faible, ce montant oscille entre 3.000.000 et 4.000.000 FCFA par an et ne permet pas au fonds de s'autofinancer. Toutefois, d'une manière générale, les budgets alloués aux départements ministériels restent faibles et représentent moins de 1% du Budget Général de l'Etat.

II.4.1 SITUATION DES RESSOURCES HUMAINES DE L'EAN

Les ressources humaines au sein de l'ensemble artistique national sont pour la plupart peu spécialisés. Elles ne justifient pas d'une formation propre au secteur. Il est noté une

insuffisance de compétences technique et managériales des acteurs et animateurs. Ces insuffisances s'observent également au niveau de l'administration chargée de la gestion du secteur.

La faible professionnalisation des acteurs influe négativement sur la qualité des œuvres artistiques et culturelles. Par ailleurs, l'offre de formation dans le domaine est très limitée. Elle est principalement assurée par l'Université d'Abomey-Calavi et certaines Universités privées en ce qui concerne la formation en histoire et archéologie, en archivistique, en bibliothéconomie et documentation, en spécialité d'administration culturelle et de l'audiovisuel. Au-delà de l'insuffisance en nombre et en qualité de centres de formation, la question de leur accès constitue également une préoccupation.

II.4.2 SITUATION DES INFRASTRUCTURES ET DES EQUIPEMENTS DE L'EAN

La direction de l'ensemble artistique national est caractérisée par l'insuffisance des espaces de création et d'expression artistique et l'inadéquation de ceux qui existent aux besoins des créations et au standard international. Il s'agit notamment de la salle de répétition aujourd'hui dans un état de décrépitude avancé et presque non fonctionnelle.

Pour l'ensemble, les infrastructures se présentent comme des édifices insuffisamment équipés, sans personnel qualifié ni de fonds pour leur fonctionnement. Ainsi, l'ensemble ne parvient donc pas à jouer son rôle de centre d'impulsion de l'animation culturelle locale. L'essor du secteur exige pourtant la mise en place d'infrastructures modernes adaptées et équipées. Par ailleurs, l'inexistence de technologie adéquate pour la production et la diffusion des œuvres amène bon nombre d'acteurs culturels à faire recours aux services d'entreprise culturelles à l'étranger.

II.4.3 LES REFORMES ET LEURS AVANCEES AU SEIN DE L'EAN

Avant l'ère des réformes, avec une dizaine de millions comme budget, sous la gestion de l'ancien Directeur de l'EAN, Florent Eustache Hessou, la section ballet national, a reçu le grand prix du festival de Lomé, le prix du meilleur danseur au festival international folklorique de Boshan en Chine, le prix de la meilleure danseuse, du meilleur groupe, du meilleur style et plusieurs autres distinctions honorifiques. A Aichi au Japon en 2005, le Bénin a reçu le prix du meilleur ballet devant l'Afrique du Sud et tous les ballets venus du monde. Meilleur ballet à Caracas au Venezuela avec les honneurs du président Hugo Chavez. Et au plan national, le statut de journaliste animateur télé que portait l'ex Directeur de l'EAN, lui a sans doute permis de faire la promotion du Ballet à travers la télévision nationale et quelques spectacles.

Mais, les tournées nationales faisaient défaut, et l'EAN était aussi confronté à des querelles internes, et surtout en l'absence d'un cadre juridique formel, les problèmes d'ordre structurel s'amoncellent. Ceci a conduit à des revendications corporatistes et l'Etat a dû dédommager les 113 artistes recrutés par Hessou, à raison de 2 millions par artiste. D'où, la nécessité de doter cet Ensemble artistique d'un cadre juridique formel sur lequel l'Etat pouvait s'appesantir pour appuyer les créations artistiques dans le domaine des arts de scène, tels que le ballet, le théâtre et le cœur polyphonique.

Une réforme qui verra le jour avec le décret n°2012-112 du 8 mai 2012, après la nomination de l'actuel Directeur, Marcel Zounon en 2011, et sonnera l'heure d'une nouvelle ère à l'EAN, avec une dotation financière beaucoup plus consistante (70 millions en 2016),

mais toujours insuffisante. Selon l'article 50 de loi portant charte culturelle en République du Bénin : « la promotion artistique et culturelle contribue, au même titre que les autres secteurs du développement, à la création de la richesse nationale et requiert, à cet égard, une attention particulière ainsi que des investissements significatifs de la part des pouvoirs publics et des opérateurs économique ». Aujourd'hui, il y a beaucoup plus d'argent, mais le ballet est dans des promenades du Conseil international des organisations de festivals de folklores et d'arts traditionnels (Ciof). Dans ces festivals, vous achetez des billets d'avion dans le cadre des tournées à l'international, et à l'arrivée, l'impact recherché n'est pas perceptible.

Malgré tout l'investissement au cours de ces dernières années, il n'y a eu que deux créations et quatre spectacles au plan national. Pourtant, une part du budget a toujours été réservée à la tournée nationale. A contrario, la section Ballet de l'EAN était en août 2016 au Mexique dans le cadre d'une tournée internationale organisée par le Conseil international des organisations de festivals de folklores et d'arts traditionnels (Ciof), et en septembre 2015 à la 56e édition du festival international de folklore « Celestino Graça » au Portugal. Les danses traditionnelles du Bénin ont été également valorisées en Hollande et en Espagne, en juin 2014, et une série de spectacles diffusés en 2013 en Pologne, en Hongrie et en Russie. Rien d'extraordinaire, au point de faire regretter les exploits dans un passé récent, et surtout le ballet national du Dahomey en 1962, grâce auquel le Bénin fut le 1er pays non-européen sacré Champion du monde, au théâtre des nations organisé à Paris.

Le quinquagénaire Abel Houansi, ancien danseur au ballet national, médaillé d'or avec la compagnie Ori dance, officiant à ce jour à la compagnie Towara de Marcel Zounon, est nostalgique de certaines prouesses du ballet et déclare que : « les prestations d'hier sont meilleures à celles d'aujourd'hui... Et si ça ne marche pas, c'est parce que les dirigeants actuels ont leur propre troupe... ». Un avis que partagent la plupart des spécialistes rencontrés dans le cadre de cette enquête. Nonobstant le talent des danseurs, les créations au niveau de la section ballet ne reflètent plus vraiment la qualité que l'on peut attendre d'un Ensemble artistique national, surtout dans un pays comme le Bénin où chaque ethnie a une légende, une tradition en matière de rythmes et de danses. Le tout ne suffit pas de recruter, mais il faut en dehors des répétitions, des sessions de renforcement de capacité. « Il faut revoir les choses. Le ballet national fait maintenant du surplace, de la routine. Et la routine tue... ». C'est que la chose dure longtemps dans ses oreilles ou cela passe plusieurs fois sous ses yeux, sans variation, sans harmonie : « Du coup, les gens pensent que c'est monotone et ils ont raison parce que c'est la conception qu'ils ont de la chose.

Mais, les prestations du ballet ne sont pas aussi moches. Surtout, ces trois dernières années, il y a eu d'amélioration... ». Il explique aussi que le pratiquant d'aujourd'hui n'a plus la patience d'apprendre et de maîtriser ce qui existe, ce que les ancêtres ont légué. « Le gros problème vient également du temps au ballet (parlant des contrats). On prend un danseur pour une année. Et on a au moins 20 rythmes à retravailler. Donc, la formation n'est pas équilibrée. Or, la formation nécessite du temps et de la patience ». Une chose est sûre, il reste beaucoup à faire pour améliorer les prestations des danseurs de l'EAN. Car, danser, ce n'est pas bouger, chanter, ce n'est pas crier et jouer, ce n'est pas taper.

CHAPITRE 3 : PRESENTATION DES RESULTATS AUX APPROCHES DE SOLUTIONS

CHAPITRE 3 : PRESENTATION DES RESULTATS AUX APPROCHES DE SOLUTIONS

Dans ce chapitre, nous allons présenter les résultats de l'enquête ayant favorisé la collecte des données avant de procéder à la vérification des hypothèses formulées au chapitre précédent. Ensuite, nous procèderons à la formulation de solution et aux conditions de leur mise en œuvre.

III.1 : Présentation des résultats et validation des hypothèses

Cette section s'intéresse à la présentation des résultats issus des enquêtes et à la validation des hypothèses formulées au deuxième chapitre.

III.1.1 : Présentation des résultats

A travers ce paragraphe, nous présentons les résultats issus de l'enquête. Nous allons utiliser des figures réalisées sur la base des données recueillies lors des enquêtes et qui ont été traités. Du questionnaire nous avons retenu des questions fondamentales (voir annexe n° 1).

- **Présentation des résultats liés à l'hypothèse N°1**

Pour vérifier cette hypothèse, nous avons recours :

- Aux résultats de l'enquête menée sur les mobiles de l'insuffisance de personnel qualifié pour l'animation des différentes sections.

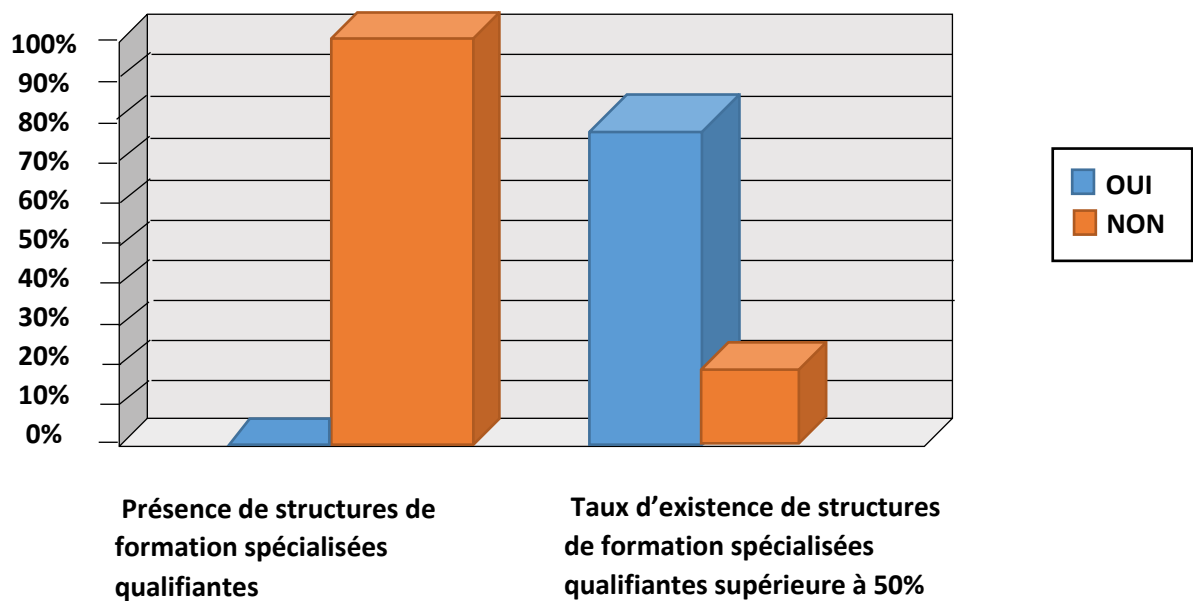
De cette enquête, nous avons retenu diverses causes telles que :

- Insuffisance de circuits formels de commercialisation de biens et de services culturels ;
- Difficultés d'accès aux centres de formation existant ;
- Relations très peu formelles entre les élus locaux et les acteurs culturels ;
- Insuffisance de structures de formation spécialisées qualifiantes ;
- Instabilité institutionnelle du Ministère en charge de la culture ;
- Prédominance du secteur informel.

De ces causes, la principale est l'insuffisance de structures de formation spécialisées qualifiantes.

- Aux données collectées sur la base des dix (10) questionnaires résumés dans le graphique ci-après :

Graphique N°2 : Données liées à la vérification de l'insuffisance de structures de formation spécialisées qualifiantes.



Source : Résultats de l'enquête

Par rapport au graphe N°1 :

- ✓ 100% des enquêtes estiment qu'il y n'y a pas de structures de formation spécialisées qualifiantes et 0% affirment la présence de structures de formation qualifiantes ;
- ✓ 80% des enquêtes confirment que le taux d'existence de structures de formation spécialisées qualifiantes n'est pas supérieure à 50% et les 20% restant affirment que le taux d'existence de structures de formation spécialisées qualifiante est inférieure à 50% ;

• Présentation des résultats de l'hypothèse N°2

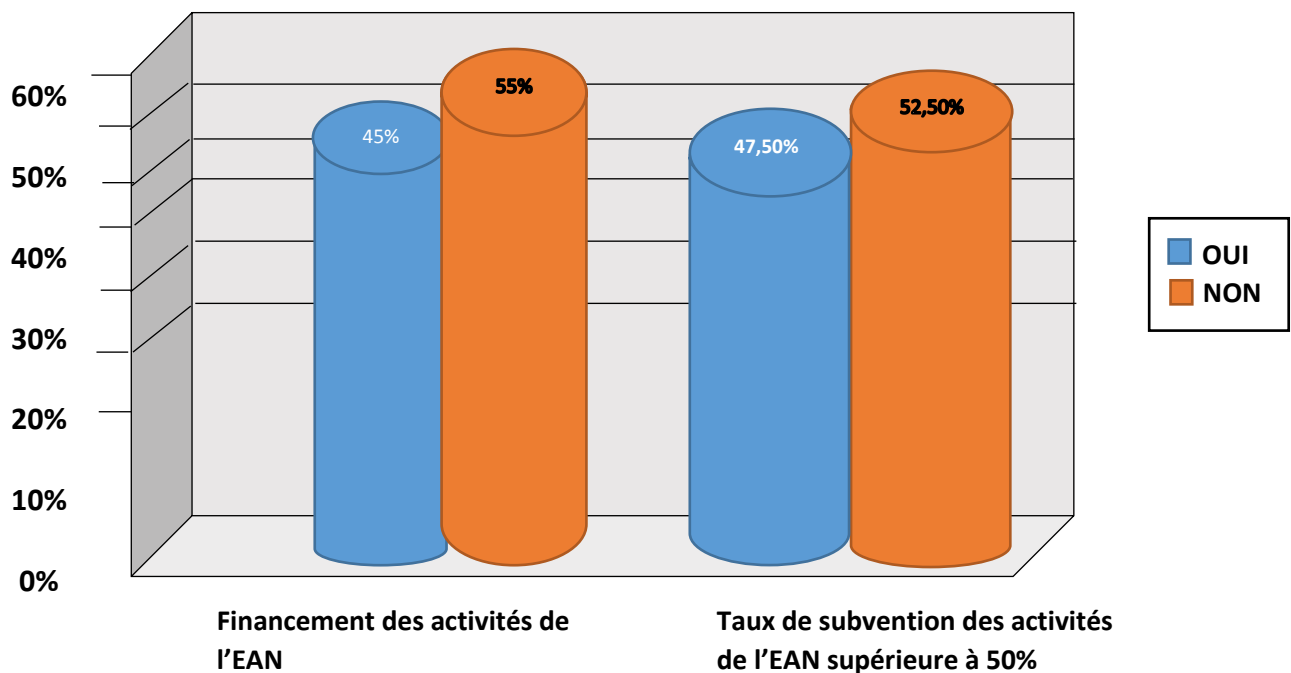
Pour vérifier cette hypothèse, nous avons recours :

- Aux résultats De ces causes, la principale est l'insuffisance de financement au profit de l'EAN de l'enquête menée sur les mobiles du non redynamisation des créations de l'EAN.

De cette enquête, nous avons retenu diverses causes telles que :

- Difficulté d'accès aux prêts bancaires par les acteurs culturels ;
- Manque de ressources financière ;
- Insuffisance du financement au profit de l'EAN ;
- Faible partenariat public privé.

Graphique N°3 : Données liées à la vérification de la non-redynamisation de la création de l'EAN



De tout ce qui précède, on a :

- ❖ 55% des données issus de l'enquête montrent que les activités de l'EAN ne sont pas régulièrement financées, donc la décision est aisée à prendre. Par contre, 45% soutiennent le contraire.
- ❖ 52,5% des enquêtes pensent que le taux de financement des activités de l'EAN est inférieur à 50%, donc la décision est aisément retenue. Et 47,5% montrent que ce taux est inférieure à 50%, alors la décision n'est pas aisée à prendre.

III.1.2 : Validation des hypothèses

Il convient de rappeler que la validation des hypothèses de recherche repose sur les critères suivants :

- A un pourcentage supérieure à 50%, la décision est aisée à prendre ;
- A un pourcentage égal à 50%, la décision est nuancée
- A un pourcentage inférieur à 50%, la décision n'est pas aisée à prendre.

• Validation de l'hypothèse N°1

De l'analyse des résultats de l'hypothèse N°1, on constate que :

- ✓ Les fréquences relatives à 0% et 20% sont inférieures à 50% donc ne sont pas retenues. Les fréquences 100% et 80% sont supérieures à 50% donc aisément retenues.
- ✓ L'inexistence de structures de formation spécialisées qualifiantes n'est pas prise en compte à 100% parce qu'il y a l'offre de formation dans le domaine mais très limitée. Elle est principalement assurée par l'Université d'Abomey- Calavi et certaines Université privées en ce qui concerne la formation dans le secteur. Néanmoins, l'existence de structures de formation spécialisées qualifiantes à plus de 50% permet la persistance des métiers du patrimoine et des technologies traditionnelles et la possibilité de stages de renforcement des capacités.

Nous dirons que l'hypothèse selon laquelle l'insuffisance de personnel pour l'animation des différentes sections de la structure est à la base du personnel vieillissant et non renouvellement.

• Validation de l'hypothèse N°2

De l'analyse précédente, on peut retenir que:

- ✓ Les fréquences 55% et 52,5% sont supérieure à 50% ; donc la décision est aisée à prendre.
- ✓ Les fréquences 45% et 47,5%, donc la décision n'est pas aisée à prendre.

Par ailleurs, le talent des danseurs, les créations au niveau de la section ballet ne reflètent plus vraiment la qualité que l'on peut attendre d'un Ensemble artistique national, surtout dans un pays comme le Bénin où chaque ethnie a une légende, une tradition en matière de rythmes et de danses. Le tout ne suffit pas de recruter, mais il faut en dehors des répétitions, des sessions de renforcement de capacité. « Il faut revoir les choses. Le ballet national fait maintenant du surplace, de la routine. Et la routine tue... ».

Au regard de tout ce qui précède, nous pourrions retenir que la redynamisation du ballet national pourrai bel et bien avoir un effet non négligeable sur l'amélioration et la performance des prestations de l'EAN.

L'hypothèse du non redynamisation s'explique par l'inexistence de communication et de ressources budgétaire. Ce qui s'explique le fait que le ballet national est encore méconnu du public.

III.2 : Approche de solutions et condition de mis en œuvre

Bien que les hypothèses aient été confirmées, les fréquences relatives inférieures à 50% (non prise en compte), ne doivent pas être négligées. La correction de ces fréquences serait avantageuse pour l'EAN.

III.2.1 Approche de solutions

Dans l'optique de corriger les fréquences relatives inférieures à 50%, des apports de solutions ont été faits pour rendre plus performante et visible l'EAN. Depuis la création de l'Ensemble artistique national (EAN), ce n'est seulement que quelques éléments du patrimoine immatériel culturel du Bénin qui sont mis à contribution dans les différentes créations artistiques qui permettent aux artistes de l'Ensemble et ses responsables de tourner à travers le monde. Il s'agit notamment des rythmes "Adjogbo", "Yaoitcha", "Akonhoun", "Ninsouhoué", "Hêvioso", "Zangbéto", "Zinli", pour ne citer que ceux-là. Mais pour redonner un nouveau souffle aux créations en vue de les rendre plus attrayantes et de promouvoir davantage la richesse culturelle du Bénin, la direction de l'Ensemble artistique national, sous la bénédiction de son autorité ministérielle de Tutelle, Jean Michel Abimbola, doit faire l'option d'introduire de nouveaux rythmes, moins connus du grand public, afin de communiquer de nouvelles couleurs aux créations de l'EAN.

A cet effet, un travail d'immersion et de recherche profonde doit être fait à travers les douze départements du pays. Et des études, il ressort vingt-quatre (24) nouveaux rythmes, à raison de deux(02) par département, sur lesquels les travaux de créations vont désormais s'appuyer. Entre autres, on peut citer : le rythme "Gogoore" et "Haraka" du département de l'Alibori, le "Kiarou" et "Wourou" du Borgou, le "Fayinfa" et "Kounya" de l'Atakora, le "Assassa" et "Zolaari" de la Donga, le "Ogou" et "Azanhoun" des Collines, le "Gblo" et "Gô" du Zou, le "Akpoka" et le "Zandro" du Mono, le "Achikpé" et le "Adja Zinli" du Couffo, le "Bata" et le "Iwè" du Plateau, le "Akôhoun" et le "Agogbé" de l'Ouémé, le "Avivi" et le "Zogohoun" de l'Atlantique, puis le "Kôdranhoun" et le "Tonoukon" du Littoral.

Cependant, les premiers travaux de création se feront avec les autochtones de chaque contrée afin de favoriser une inclusion effective de tous les fils et filles du pays à la construction de cette nouvelle figure que l'Ensemble artistique prendra. Ainsi, l'EAN prendra un nouvel envol dans toutes ses créations, mais laissera également une marque déposée de nouveaux produits exploitables pour tous les acteurs qui auront la chance de prendre par cette direction après Marcel Zounon et son équipe ainsi que tous les créateurs venant d'horizon divers à travers le monde. De plus, bien former les acteurs pour la préservation et la mise en valeur du patrimoine culturel et la transmission des valeurs culturelles identitaires. Faire également de stages de renforcement des capacités aux différents animateurs des différentes sections de l'EAN.

Tout ceci ne serait possible si la Direction de l'Ensemble Artistique National et son personnel observent certaines directives. La résolution de la problématique passera par la mise en exergue des causes réelles se trouvant à la base des problèmes identifiés. Notre enquête nous a permis d'obtenir la liste suivante(confère tableau) de problèmes, de sources des problèmes, et d'approches de solutions qui confirme ceux déjà identifiés dans le secteur culturel béninois, à travers les documents réunis, avant le démarrage de la présente étude.

Tableau N°2 : LES PROBLEMES-SOURCES-APPROCHES DE SOLUTION GLOBALES

<u>PROBLEMES</u>	<u>SOURCES DES PROBLEMES</u>	<u>APPROCHES DE SOLUTION</u>
1. Mauvaise gestion des artistes par les autorités en charge du secteur (Ministre, BUBEDRA).	La non-application effective des textes (politique culturelle, charte culturelle).	Veiller à l'application effective des textes régissant le secteur culturel béninois.
	L'insuffisance des moyens.	Accroître les moyens à mettre à la disposition des artistes.
	Le changement fréquent des cadres nommés à la tête du secteur (Ministres, chef de projets).	Opérer une stabilisation dans la nomination des cadres à la tête du secteur.
2. Inexistence d'infrastructure culturelles (salles de spectacle, chambre des arts et métiers non fonctionnelle).	La non adoption d'une politique officielle de couverture sociale des artistes.	Envisager l'adoption d'une politique nationale de construction d'infrastructure culturelle.
	L'absence de volonté politique pour résorber les maux qui minent le secteur culturel béninois.	Susciter au niveau des autorités la volonté politique de résorber les maux qui minent le secteur culturel béninois (par exemple rendre fonctionnelle la chambre des arts et métiers).
3. Mauvaise gestion des fonds alloués aux artistes.	La non-atteinte par les subventions accordées des seuils minimaux pour les investissements concernés.	Accorder des subventions à montant atteignant des seuils au moins minimaux pour les investissements concernés.
	La forte tendance des artistes béninois aux détournements des fonds à des fins de dépense de prestige.	Créer des conditions de renversement de la forte tendance des artistes béninois aux détournements des fonds à des fins dépenses de prestige.
4. Inexistence de la couverture sociale (prise en charge médicale, assurance maladie, assurance retraite).	La non-adoption d'une politique officielle de couverture sociale des artistes (maladie, retraite...).	Prévoir l'adoption d'une politique officielle de couverture sociale des artistes.
	La banalisation officielle de la condition de vie de travail de l'artiste béninois.	Eradiquer la banalisation officielle de la condition de vie de travail de l'artiste béninois.
5. Organisation non optimale des artistes pour la défense de leurs droits et intérêts.	L'individualisme exacerbé chez l'artiste béninois.	Créer les conditions d'une meilleure collaboration entre les artistes.
	La crainte des roueries.	Limiter les roueries entre artistes.

6. Inondation du marché béninois par les œuvres étrangères.	Le goût du consommateur béninois pour les produits étrangers.	Faire la promotion de la consommation locale des œuvres culturelles.
	La qualité peu convaincante de la plupart des œuvres béninois.	Faire améliorer les artistes béninois la qualité de leurs œuvres.
	La non protection du marché béninois des œuvres culturelles.	Envisager les conditions de protection acceptable du marché béninois des œuvres culturelles.
7. Non-accès pour la production artistique.	L'inexistence de dispositifs de formation culturelle.	Créer les dispositifs de formation culturelle.
	La faible maîtrise des langues internationales de formation (français, anglais).	Assurer l'alphabétisation des artistes en langues internationale de formation.

III.2.2 : Condition de mise en œuvre

• A l'endroit de la DEAN

- Renforcer l'équipe de la direction et augmenter leur affectif ;
- Organiser des séances de sensibilisation sur la bonne gestion des activités de l'ensemble au profit du personnel ;
- Renforcer la capacité des responsables des sections ;
- Exiger l'application rigoureuse des recommandations faites lors des séances de renforcement ;
- Prendre des mesures disciplinaires pour les cas de recommandations non appliquées.

• A l'endroit du personnel

Pour mieux contribuer à la réalisation des objectifs, nous proposons au personnel de :

- Faciliter la tâche aux responsables de la structure ;
- Mettre en application toutes les recommandations issues des séances de renforcement ;
- Travailler à l'amélioration des revenus de la structure.

CHAPITRE 4 :

Projet de création d'un centre du patrimoine culturel national

Projet de création d'un centre du patrimoine culturel national du Bénin

Ce chapitre expose le projet professionnel issu de la problématique de cette étude. L'objectif est de trouver une solution à cette problématique de l'insuffisance de structures de formation spécialisées qualifiantes et de difficultés d'accès aux centres de formation existant.

IV.1 Contexte et justification de projet

La République du Bénin est un pays très riche en patrimoine culturel tant matériel qu'immatériel. Avec cette richesse patrimoniale (les palais royaux d'Abomey, les musées, la route des esclaves à Ouidah, la forêt sacrée Kpassè de Ouidah, le village souterrain d'Agonginto, les palais royaux de Porto-Novo, de Kétou, de Kouandé, de Nikki, les us et coutumes, les traditions, les chants et danses traditionnels, les festivités culturelles...), le Bénin n'arrive pas malheureusement à en tirer profit pour son économie. Pourtant, cette richesse culturelle devrait être un facteur de création d'emplois et par ricochet de création de richesse économique. C'est aussi un atout pour le développement du tourisme culturel intérieur et extérieur. Si jusque-là, le secteur culturel est mal entretenu et parfois délaissé, c'est parce que les populations locales, les autorités, les jeunes n'y connaissent pas encore toute la valeur qu'il regorge.

Il faudrait donc éduquer ces derniers à la connaissance et à la promotion du patrimoine culturel national. La cible essentielle qu'il faudrait toucher pour avoir plus d'impacts est celle de la jeunesse (scolaire et non scolaire). Dans cette perspective, nous proposons **un projet de création de centre du patrimoine culturel national**. Ce centre organisera des ateliers pédagogiques au profit des jeunes scolaires dans les écoles en vue de les amener à mieux connaître leur patrimoine culturel et à s'en approprier. Il s'agira aussi pour le centre d'organiser des activités ludiques sur les sites culturels afin de convier les populations locales sur ceux-ci pour mieux les connaître. Nous organiserons dans le centre des activités de conte, de danses et de musiques traditionnelles. Plusieurs artistes traditionnels de renom viendront partager avec les jeunes leurs expériences et en former plusieurs. Le centre organisera aussi des visites ou des excursions sur les différents sites pour faire découvrir à la jeunesse béninoise le paysage patrimonial de leur pays.

❖ Objectifs du projet

❖ Objectif global

Inciter et la génération montante à la découverte et à l'acquisition du patrimoine culturel immatériel et matériel par leur enseignement pour ainsi booster le développement économique du Bénin par le monde des arts vivants.

❖ Objectifs spécifiques

- Faire connaître la valeur du patrimoine (immatériel et matériel) aux jeunes ;
- Réaliser une exposition permanente mais renouvelée chaque mois sur les différents patrimoines culturels
- Proposer un circuit d'enseignement sur le patrimoine culturel

❖ **Activités du projet**

❖ **Activités**

- Collecte des objets ayant rapport avec le patrimoine immatériel et matériel du Bénin ;
- Collecte des réalisations de M. Marcel ZOUNON et du chorégraphe Koffi ALADE afin d'avoir une idée exhaustive sur la pratique des danses;
- Collecte des œuvres écrites sur le patrimoine culturel immatériel et matériel, des articles, mémoires, thèses et revues pour en faire un catalogue ;
- Collecte de tous les documentaires réalisés sur le patrimoine culturel immatériel et matériel du Bénin;

❖ **Les activités au cours des enseignements**

- Présentation historique et enseignement sur le patrimoine (immatériel et matériels) collectés chez les familles royales ;
- Présentation des réalisations artistiques et documentaires recueillis ;
- Exposition du catalogue de la documentation de tous genres recueillir sur le patrimoine;
- Proposition et guidage du visiteur sur le circuit des patrimoines que nous avons établi ;
- Organisation d'une conférence où les valeurs du patrimoine matériel et surtout immatériels seront transmises à la jeune génération, cette conférence sera dirigée par M. Marcel ZOUNON, l'actuel directeur de l'ensemble artistique national une personne ressource en matière de connaissance du patrimoine immatériel du Bénin et tout ce qui s'y rattache ;
- Organisation d'un atelier de formation pour la jeune génération par la pratique des danses du terroir

IV.2 Budget

DEPENSES	QUANTITES	P. U	TOTAL
Tickettiers	2	30.000	60.000
Guides	2	40.000	80.000
Comptable	1	90.000	90.000
Chauffeurs	2	40.000	80.000
Articles de nettoyage	10	1000	10.000
Conférence de presse	4	80.000	320.000
4X4	2	2.000000	4.000000
BUS 15 places	1	7.000000	7.000000
Formateurs dans les différentes sections	15	100.000	1500000
TOTAUX			

Coût de productions	13140000
Imprévus	124400
Coût total N1	13264400

PARTIE 1 : Dépenses nécessaires pour l'organisation des activités ludiques sur le site

	Quantités	P.U	TOTAL
Accoutrements des danseurs : Akonhoun	8	7.000	56000
Accoutrements des danseurs : Héviosso	8	12.000	96.000
Accoutrements des danseurs : Zinli	8	5.000	40000

Problématique de gestion de structure à caractère culturel, social et scientifique : cas de
l'ensemble artistique national

Accoutrements des danseurs : Yaotcha	5	10.000	50.000
Accoutrements des danseurs de Guèlèdè	8	18.000	144.000
Achat des accoutrements des percussionnistes	8	7.000	56.000
Achat des œuvres documentaires	2	5.000	10.000
TOTAUX			
COUTS DE PRODUCTIONS	452000		
IMPREVUS	15.500		
Cout total n2	467500		

PARTIE 2 : Dépenses nécessaires à l'acquisition des accoutrements

Problématique de gestion de structure à caractère culturel, social et scientifique : cas de
l'ensemble artistique national

Articles	Quantités	P. U	Total
T –Shirts	50	3000	150.000
Casquettes	50	1000	50.000
Sacs	30	1000	30.000
Répliques des armes	10	5000	50.000
Chaussures	30	2000	60.000
Tasses	25	1500	37.500
Bijoux	50	2000	100.000
TOTAUX			
COUTS DE PRODUCTION	477500		
IMPREVU	47750		
COUT 3	525250		

PARTIE 3 : Dépenses nécessaire à l'organisation des ateliers pédagogiques et de souvenir au profit des jeunes scolaires dans les écoles

COUT TOTAL DU PROJET
14 257 150

NB : Soit 14257150 CFA avec les imprévus

CONCLUSION

CONCLUSION

La viabilité et la pérennité de l'EAN dépendent de la capacité de la direction à mettre en place des démarches et des stratégies adaptées aux réalités et à l'environnement socioculturel et économique. Au début de notre étude intitulé « **Problématique de gestion de structures à caractère culturel, social et scientifique : cas de l'ensemble artistique national** », nous nous sommes donné pour tâche de montrer aux acteurs culturels le rôle que joue la DEAN au sein d'une institution en particulier, celle de la valorisation du patrimoine immatériel.

La création de la DEAN s'inscrit dans cette perspective : mener le personnel et les chefs section pour que l'on sente en eux une réelle détermination à faire évoluer les activités au niveau de la structure afin de permettre à l'ensemble d'être toujours dans le domaine de la valorisation du patrimoine immatériel plus compétitif et plus performant. Les différentes approches méthodologiques donnent une image de l'amélioration des prestations de l'EAN et la gestion des menaces liés à la structure dans le but d'atteindre les objectifs fixés et d'assurer la pérennité de l'ensemble. La présente recherche s'est basée sur l'analyse des données issues des questionnaires, cependant elle a permis de constater la mise en œuvre des recommandations issues des séances de renforcement des capacités des chefs section, ce qui contribue efficacement à la visibilité de la structure. Ces constats font apparaître l'utilité de la bonne gestion de la DEAN dans l'atteinte des objectifs.

Il convient donc de retenir que la vision de la DEAN est de valoriser le patrimoine culturel immatériel au Bénin à travers chants, musiques, danses, contes, jeux traditionnels. Si les résultats obtenus au terme de cette étude ont quelques prix aux yeux des membres du jury et s'il nous donne la bénédiction, nous pourrions approfondir nos réflexions.

BIBLIOGRAPHIE

- ABEBE, B., Culture sans développement ou développement sans culture- le dilemme et sa solution, commission mondiale de la culture et du développement, 9^e réunion, Afrique du S sud, 27 juillet- 2 août, 8p., CCD/IX/95/INF.6
- Accord culturel Cadre CEDEAO- 1990-006Bis- politique culturel en Afrique- recueil de documents de référence-publié en : Espagnol, politicas culturales en Africa English, cultural policis in Africa www.aecid/acerca publié conjointement avec l'Observation des politiques culturelles en Afrique(OCPA)
- Accord culturel cadre pour la communauté économique des Etats de l'Afrique de l'Ouest, CEDEAO, 1987
- Actes du colloque international sur les statiques culturelles ; Montréal, 21-23 octobre 2002, UNESCO, 2003
- AKOGNI Paul, Pratiques sociales, rituels cet évènement festifs au Bénin : de la patrimonialisation au développement du territoire. Thèse de Doctorat. Université de Nantes, 2015. 426p
- Assemblée Nationale du Bénin _ (- 1984) : Loi n°84-008 du 15 mars 1984 relative à la protection du droit d'auteur Contribution de la création des industries culturelles à l'amélioration des conditions de vie de l'artiste béninois
- BALOGOUN Claude << Contribution de la création des industries culturelles à l'amélioration des conditions de vie de l'artiste béninois >>. Mémoire en MPO. Institut CERCO Bénin ; 2010. 177p
- Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles 2005, Pari, 20 Octobre 2005
- Le décret n°2012-112 du 8 Mai 2012 portant création, attribution, organisation et fonctionnement de l'ensemble artistique national (EAN) ;
- Le rapport de la politique national de la culture/DIAGNOSTIQUES STRACTEGIQUES ;
- Les données relatives au cadre institutionnel de l'étude et au milieu d'accueil de notre étude ;
- « Stratégie de développement de l'économie de la culture : approche sous régionale » Cotonou, 28-30 mai 2010 ? 2^{ème} SOMMET INTERNATIONAL DES DECIDEURS.

ANNEXES

ANNEXES

GUIDE D'ENTRETIEN ANNEXE N°1

Questionnaire adressé au directeur de l'Ensemble Artistique National.

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation portant sur la problématique de gestion de structure à caractère social, culturel et scientifique : cas de l'Ensemble Artistique National, le présent questionnaire a été conçu afin de recueillir vos impressions et suggestions concernant la gestion de l'Ensemble. Nous vous remercions du temps précieux que vous consacrerez à répondre aux questions suivantes.

- 1- A Quand remonte la création de l'Ensemble Artistique National ?
- 2- Depuis que vous êtes nommé directeur de l'ensemble, quel est aujourd'hui l'état des lieux de cette directeur ?
- 3- Qu'avez-vous déjà mené comme action pour que l'on sente en vous une réelle détermination de faire bouger les choses au niveau de cette institution ?
- 4- Comment ont évolué les subventions depuis la création de l'Ensemble Artistique National ?
- 5- Quelle était la contribution de l'Etat au-delà de ces subventions ?
- 6- De combien faut-il augmenter le budget de l'Ensemble pour l'atteinte des objectifs ?
- 7- Pourquoi le ballet national est encore méconnu du public ?
- 8- Quelles sont vos perspectives d'avenir pour la direction de l'Ensemble Artistique National que vous dirigez ?
- 9- N'est-il pas possible que le ballet national puisse décrocher des financements auprès des bailleurs de fonds ?
- 10- On a l'impression que les artistes formés n'attendent que les voyages à l'international pour vendre ce qu'ils savent faire ?

QUESTIONNAIRE ADRESSE AUX PERSONNELS ET AUX CHEFS DE SECTION ANNEXE N°2

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation portant sur problématique de gestion de structure à caractère culturel, social, et scientifique : cas de l'ensemble artistique national, le présent questionnaire a été conçu afin de recueillir vos impressions et suggestions concernant la gestion de l'EAN. Nous vous remercions du temps précieux que vous consacrez à répondre aux questions suivantes :

- 1- Que pensez-vous du système de gestion à la DEAN

.....
.....

Problématique de gestion de structure à caractère culturel, social et scientifique : cas de
l'ensemble artistique national

.....
.....
2- A votre avis, les recommandations sont-ils respectées dans les différentes sections.

Oui ☐

Non ☐

Si non pourquoi

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

3- Comment accompagnez-vous la direction de la DEAN.

4- Selon vous, la gestion actuelle de l'ensemble peut-elle contribuer à la réalisation des
objectifs de la DEAN

Oui ☐

Non ☐

Si non pourquoi

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

5- Arrivez-vous à effectuer des tournées facilement à travers le pays et dans le monde ?

Oui ☐

Non ☐

Si non pourquoi

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

6- Comment êtes-vous accueilli dans les pays de vos tournées ?

Avec enthousiasme ?

Très bien ?

Mal ?

Très mal ?

QUESTIONNAIRE ADRESSE AUX ACTEURS CULTURELS ANNEXE N° 3

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation portant sur problématique de gestion de structure à caractère culturel, social, et scientifique : cas de l'ensemble artistique national, le présent questionnaire a été conçu afin de recueillir vos impressions et suggestions concernant la gestion de l'EAN. Nous vous remercions du temps précieux que vous consacrez à répondre aux questions suivantes :

1- Pensez-vous qu'une bonne formation pour le secteur culturel puisse permettre à l'EAN d'améliorer ses performances ?

Oui ☐

Non ☐

Si oui comment

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

2- Rencontrez-vous des difficultés dans la formation de vos artistes ?

Oui ☐

Non ☐

Si oui lesquels

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

Le cas échéant, quelles solutions pratique(s) trouvez-vous pour les surmonter ?

Oui ☐

Non ☐

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

Si non pour quelles raisons ?

3- Selon vous, il y a-t-il assez de structures de formation dans le domaine culturel au Bénin ?

Oui ☐

Non ☐

Si non pourquoi

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

4- Constatez-vous une stimulation au sein de l'EAN ?

Oui ☐

Non ☐

Si non pourquoi

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

Table des matières

AVERTISSEMENT.....	ii
DEDICACE	iii
REMERCIEMENTS	iv
SOMMAIRE	Erreur ! Signet non défini.
RESUME	v
ABSTRACT	v
SIGLES ET ACRONYMES	vii
LISTE DES TABLEAUX	viii
LISTE DES PHOTOS.....	ix
INTRODUCTUON.....	2
CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL.....	5
I.1 : L'ensemble artistique national.....	5
I.1.1 Historique, mission, objectifs et structure organisationnelle de l'ensemble artistique national... 5	
❖ Historique.....	5
❖ Mission et Vision	6
❖ Structure organisationnelle.....	7
❖ Organisation et fonctionnement de l'ensemble artistique national (EAN)	7
❖ Environnement.....	12
❖ Ressources de fonctionnement.....	12
I.2 : Déroulement du stage et choix de la problématique.	13
I.2.1 : Déroulement du stage et état des lieux.	13
❖ Les observations sur la structure d'accueil	13
❖ Les suggestions du stagiaire pour améliorer le fonctionnement de la structure d'accueil et le déroulement du stage.....	14
I.2.2 : Synthèse de l'état des lieux et formulation de la problématique.....	14
❖ Synthèse de l'état des lieux.....	14
CHAPITRE 2 :	17
II.1 : Problématique, intérêt et hypothèses.	17
II.1.1 : Problématique et intérêt de l'étude.	17
❖ Problématique du sujet.....	17
❖ Intérêt.....	18
II.1.2 : Objectifs et hypothèses.....	18
❖ Objectifs	18

Problématique de gestion de structure à caractère culturel, social et scientifique : cas de l'ensemble artistique national

- Objectifs Général.....	18
- Objectifs Spécifiques	18
❖ Hypothèses de la recherche	19
II.2 : Méthodologie et revue de la littérature	19
II.2.1 : Méthodologie de la recherche adoptée.....	19
❖ Objectif de l'enquête.....	19
❖ Cadre et nature de l'enquête	20
❖ Collecte des données	20
- Revue documentaire	20
- L'entretien	20
- Guide d'entretien	20
- Les observations.....	20
- La population mère et l'échantillonnage	21
❖ Analyse des données.....	21
- Analyse quantitative.....	21
- Analyse qualitative	21
II.2.2 : Revue de la littérature.....	22
❖ GESTION	Erreur ! Signet non défini.
❖ Présentation du milieu professionnel de l'étude	22
❖ Problèmes liés au développement des structures à caractère social, culturel et scientifique.....	23
❖ Contribution des structures à caractère culturel, social et scientifique au développement du Bénin.....	24
Photo 1 : Les super anges hwendo na bua sur scène.....	25
Photo 2 : Aperçu des prestations	26
Photo 3 : Le ballet national en action sur scène	27
Photo 4 : Le théâtre national dans « Doguicimi »	28
Photo 5 : Les AS DU BENIN : Festival Saint-Laurent-Nouan	29
II.3 Les étapes de redynamisation d'une structure culturelle.....	29
❖ Donner la parole aux salariés et créer une relation de confiance	30
❖ Connaître les valeurs de l'entreprise et y rester fidèle afin d'éviter une crise identitaire	30
❖ Fidéliser les collaborateurs en tissant des liens qui ont du sens.....	30
❖ Avoir confiance en sa capacité à induire des changements.....	31
II.4 L'EVOLUTIONS DES SUBVENTIONS DE L'ETAT AU SEIN DE L'EAN.	31
Graphique N°1 : Evolution des montants sollicités par les acteurs culturels de 2008 à février 2013. .	32
II.4.1 SITUATION DES RESSOURCES HUMAINES DE L'EAN	32

II.4.2 SITUATION DES INFRASTRUCTURES ET DES EQUIPEMENTS DE L'EAN.....	33
II.4.3 LES REFORMES ET LEUR AVANCEES AU SEIN DE L'EAN.....	33
CHAPITRE 3 : PRESENTATION DES RESULTATS AUX APPROCHES DE SOLUTION	36
III.1 : Présentation des résultats et validation des hypothèses	36
III.1.1 : Présentation des résultats.....	36
Graphique N°2 : Données liées à la vérification de l'insuffisance de structures de formation spécialisées qualifiantes.....	37
Graphique N°3 : Données liées à la vérification de la non-redynamisation de la création de l'EAN....	38
III.1.2 : Validation des hypothèses	39
III.2 : Approche de solutions et condition de mis en œuvre	40
III.2.1 Approche de solutions.....	40
Tableau N°2 : LES PROBLEMES-SOURCES-APPROCHES DE SOLUTION GLOBALES	41
III.2.2 : Condition de mise en œuvre	42
Projet de création de centre du patrimoine culturel national du Bénin.....	44
IV.1 Contexte et justification de projet	44
❖ Objectifs du projet.....	44
❖ Objectif global	44
❖ Objectifs spécifiques	44
❖ Activités du projet	45
❖ Activités	45
❖ Les activités au cours des enseignements.....	45
IV.2 Budget	46
CONCLUSION	50
BIBLIOGRAPHE.....	a
ANNEXES.....	c
Table des matières	g