

Mécanismes de soutien aux structures théâtrales en Afrique de l'Ouest et interculturalité : Cas du Mali

Présenté par

DIARRA DASSON

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

Département Culture

Spécialité Management des Entreprises Culturelles

Directeur de mémoire : Prof. NZEZA BUNKETI BUSE Ribio

le 19 octobre 2023

Devant le jury composé de :

Dr. Issiaka TIENDRÉBÉOGO Président

Maître-Assistant en études théâtrales, Université
Joseph Ki-Zerbo (Burkina Faso)

Dr. Brigitte REMER Examinatrice

Sociologue et critique d'art dramatique (France)

Dr. Ribio NZEZA BUNKETI BUSE Examineur

Directeur du département Culture, Université
Senghor

Remerciements

Mes premiers remerciements vont à l'endroit de toutes les personnes qui de près ou de loin ont contribué à mes études de Master à l'Université Senghor. Une mention spéciale à mon Père Issa Tiègouè DIARRA et à ma mère Satan DEMBELE pour leur implication dans le suivi de mes études du primaire à l'université. Comme on le dit chez les Bamanan, « l'œil sans espoir ne dort pas ». Et sans mon oncle Ballé DIARRA et mon jeune frère Lasseni DIARRA, je ne serai pas arrivé à ce Master. Qu'ils soient brillamment remerciés.

Le sage Amadou Hampaté BA dit : « *le savoir est la plus grande fortune qu'on donne sans réussir à l'épuiser* ». A cet effet, je remercie sincèrement tous mes professeurs de l'Université Senghor qui ont su partager leurs connaissances avec moi.

Je remercie le Professeur Ribio NZEZA BUNKETI BUSE pour avoir accepté de diriger mon travail de mémoire. Son professionnalisme, sa disponibilité, sa simplicité et sa compétence ont permis au travail de prospérer. Je manifeste également ma gratitude à mon Directeur de stage, monsieur Jean-Louis SAGOT-DUVAUROUX, à mon parrain Monsieur Joseph Fodé TELLIANO et à mes professeurs pour leurs conseils particuliers : Mme Sandra COULIBALY LEROY, M. Philippe BACHIMON, M. Charles VALLERAND, M. Jacob YARABATIOULA et M. Éric LOEMBET.

Il est un devoir pour moi de remercier l'ensemble du personnel de l'Université Senghor, plus particulièrement le Recteur Professeur Thierry VERDEL pour tous les efforts consentis en faveur de notre bien-être et de la réussite de nos études.

Je rends un hommage mérité à notre Directeur du Département, pour son leadership éclairé et notre Secrétaire exécutive, pour sa promptitude et la diligence qui, nous ont permis d'atteindre ce résultat tant souhaité.

Je sais gré mes collègues des spécialités MEC et GPC pour leur partage et de parfaite symbiose durant ces deux années de Master. Nos joies et peines ont fait de moi un être tout nouveau tant fut présente la solidarité. Que le tout puissant nous fortifie dans la suite de notre parcours socio-professionnel.

Nos remerciements vont à l'endroit des personnes et structures dont les noms suivent : Gaoussou Yah TOURE, Lamissa DIARRA, Abdoulaye KONATE, Lamine DIARRA, Adama TRAORE, Bocary TIOULENTA, le Fonds Maaya, l'AIDUS Mali, la communauté des auditeurs maliens de la 18^e promotion à l'université Senghor, la Compagnie BaroDa / Théâtre de l'Arlequin en France et le Festival des Essentiels.

Dédicace

À mes parents, précisément à mon père Issa Tiègouè DIARRA et à ma mère Satan DEMBELE pour les conseils, l'aide inestimable qui ont été si précieux pour la bonne marche de mon cursus.

À mon collègue Levis TOGO pour son accompagnement tant sur le plan moral que physique, un soutien sans lequel l'aventure aurait pu être difficile à supporter.

Résumé

Les arts de la représentation jouée, en Europe principalement définis comme « théâtre », se pratiquaient en Afrique de l’Ouest avant la colonisation. De nos jours, le concept de théâtre inclut non Dieu seulement l’œuvre jouée mais les structures qui en permettent la création et la représentation. Il a donc une triple dimension : une compagnie, une pièce ou œuvre, et l’espace de diffusion. Il a fallu attendre après les années 50 pour que ces sens du contexte de théâtre apparaissent en Afrique et qu’y naisse une écriture théâtrale à proprement parler.

Cette évolution du théâtre en Afrique conduit à la création des compagnies théâtrales nationales et des troupes universitaires, notamment dans la sous-région ouest africaine. Malgré la multiplication des compagnies théâtrales dans la région, leur gestion reste un défi énorme quant à la bonne structuration et au fonctionnement. Le manque d’exemples probants de gestion managériale efficace de ces structures ressort constamment des études portant sur les mécanismes de soutien aux projets théâtraux en Afrique de l’Ouest.

Ainsi, les compagnies théâtrales du Mali, comme point focal de notre enquête, révèlent une faible structuration et un manque de management dans leur fonctionnement, bien qu’elles demeurent des structures bien connues en Afrique de l’Ouest. Ce défaut de gestion organisationnelle freine ces compagnies dans la promotion de leurs productions théâtrales et gêne leur reconnaissance comme des entreprises incontournables dans les industries culturelles et créatives.

Mots-clefs

Art dramatique - Compagnie théâtrale - Management - Administrateur – Interculturalité

Abstract

The performing arts, in Europe mainly defined as «theatre», were practiced in West Africa before colonization. Nowadays, the concept of theatre includes not only the work performed but the structures that allow its creation and representation. It therefore has a triple dimension: a company, a piece or work, and the space of diffusion. It was not until after the 1950s that these senses of the theatre context appeared in Africa and that theatrical writing itself was born.

This evolution of theatre in Africa led to the creation of national theatre companies and university troupes, particularly in the West African sub-region. Despite the proliferation of theatre companies in the region, their management remains a huge challenge in terms of proper structuring and operation. The lack of convincing examples of effective managerial management of these structures is constantly emerging from studies of support mechanisms for theatre projects in West Africa.

Thus, the theatre companies of Mali, as a focal point of our investigation, reveal a weak structuring and a lack of management in their operation, although they remain well-known structures in West Africa. This lack of organizational management hinders these companies in the promotion of their theatrical productions and hinders their recognition as essential companies in the cultural and creative industries.

Key-words

Drama - Theatre company - Management - Administrator - Interculturality

Liste des acronymes et abréviations utilisés

- **AIDUS** : Association internationale des diplômés de l'université Senghor
- **ATB** : Atelier théâtre burkinabé
- **AWA** : Art in West Africa (*L'art en Afrique de l'Ouest*)
- **CCF** : Centre culturel français
- **CCK** : Centre culturel Korè
- **CIE** : Compagnie théâtrale
- **CITF** : La Commission Internationale du Théâtre Francophone
- **ERP** : Établissement recevant le public
- **GPC** : Gestion du patrimoine culturel
- **ICC** : Industries culturelles et créatives
- **IFM** : Institut français du Mali
- **ITI** : Institut internationale du théâtre
- **MEC** : Management des entreprises culturelles,
- **MONDIACULT** : Conférence mondiale de l'UNESCO sur les politiques culturelles et le développement durable
- **ONG** : Organisation non gouvernementale
- **PME** : Petite et moyenne entreprise
- **TN** : Technologie numérique
- **UNESCO** : Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture

Table des matières

Remerciements	i
Dédicace	ii
Résumé.....	iii
Mots-clefs.....	iii
Abstract	iv
Key-words.....	iv
Liste des acronymes et abréviations utilisés.....	v
1. Introduction générale	3
1.1. Contexte et justification	3
1.2. Problématique	4
1.3. Hypothèses de recherche	6
1.4. Objectifs de recherche.....	7
1.5. Subdivision du travail	7
2. Esquisse d'état des lieux du théâtre en Afrique de l'Ouest.....	8
2.1. Contenus sémantiques des concepts-clés :.....	9
2.1.1. Théâtre	9
2.1.2. Art dramatique	10
2.1.3. Compagnie théâtrale.....	11
2.1.4. Management	12
2.1.5. Administrateur	12
2.1.6. Interculturalité	13
2.2. Structure et fonctionnement des compagnies théâtrales en Afrique de l'Ouest.....	13
3. La promotion du théâtre dans un contexte d'interculturel.....	15
3.1. Le marketing du spectacle vivant dans un contexte interculturel	16
3.1.1. La théorie économique de la consommation	18
3.1.2. La théorie sociologique des pratiques culturelles	19
3.1.3. Théorie des échanges culturels.....	20
4. Méthodologie.....	23
4.1. Présentation du Mali	24
4.2. Présentation et interprétation des résultats.....	25

4.3.	Apports du stage.....	37
4.3.1.	Présentation du Théâtre de l’Arlequin / Compagnie BaroDa	38
4.3.2.	Activités liées au Stage	39
5.	Propositions de structuration et de promotion en contexte interculturel.....	40
5.1.	Amélioration de la structuration des compagnies théâtrales.....	40
5.2.	Promotion des spectacles dans un contexte interculturel.....	41
6.	Conclusion	42
7.	Références bibliographiques.....	44
8.	Liste des figures.....	47
9.	Liste des tableaux.....	48
10.	Annexes.....	49

1. Introduction générale

1.1. Contexte et justification

Le théâtre africain est un art vivant et dynamique qui a une longue histoire et une riche tradition. Il joue un rôle important dans la société africaine, en tant que moyen de communication, de divertissement et de transmission des valeurs culturelles.

Le théâtre est une pratique ancienne en Afrique. Il était pratiqué comme rituel à caractère sacré, mais aussi profane sous forme de réjouissance dans la société traditionnelle (Fotso, 2007). Les pratiques traditionnelles dans les sociétés africaines comme les cérémonies de libation, les offrandes faites aux dieux et les fêtes de réjouissance annuelles se faisaient sous forme de théâtre. Cela rappelle l'Antiquité européenne. L'origine de l'expression théâtrale sous sa forme actuelle et qui puisait sa source dans le culte annuel à Dionysos, dieu du vin. Cette pratique cérémoniale était organisée dans un espace en plein air où le flanc de la colline était taillé en gradins. On nommait cet espace le « θέατρον » (théâtre).

Quant à l'art du théâtre en Afrique contemporaine, il a fallu attendre l'année 1913 pour voir la création de l'École Normale William Ponty à Dakar. Cette dernière a formé de nombreux hauts cadres (écrivains, artistes, présidents, ministres, etc.) ouest-africains qui ont pu finalement faire évoluer l'art du théâtre dans le sous-continent. À l'École William-Ponty, il était un devoir pour les élèves, lors des vacances, d'écrire leurs propres histoires et venir les jouer en pièces de théâtre à la reprise (Ndao, 1999).

En outre, les arts vivants font partie de l'histoire de la lutte pour la décolonisation. En effet, les Africains utilisaient le théâtre pour dénoncer la domination et l'exploitation des puissances coloniales, art souvent considéré par les colons comme de l'animisme ou du folklore. Après les indépendances, cet art a changé de forme, oscillant entre les formes endogènes et les expressions occidentales. À l'heure actuelle, les créations théâtrales sont un genre de syncrétisme culturel qui s'écarte, avec le temps, de leurs origines traditionnelles. Cette distance reflète, dans une certaine mesure, l'évolution ou l'enrichissement de l'héritage artistique au fil des générations. Par ailleurs, le contexte qui caractérise les sociétés d'aujourd'hui apporte de nouvelles exigences à ce secteur culturel, communément appelé les « arts vivants » (Fotso, 2007).

Aujourd'hui en Afrique de l'Ouest, bien qu'il y ait un paradigme de la mondialisation dans les arts, notamment les arts de la scène, il n'y a pas eu de changements nécessaires qui en résultent. La mondialisation des arts du spectacle crée une possibilité d'échanges entre les cultures en conduisant à la naissance des initiatives de coopération artistique pour une réelle interculturalité. (Fotso, 2007).

La pratique théâtrale de par son importance pour la société, a favorisé la création des structures théâtrales notamment des compagnies un peu partout en Afrique de l'Ouest.

Aujourd'hui, le théâtre en Afrique, de façon générale et particulièrement en Afrique de l'Ouest, est perçu sous une autre dimension que celle uniquement dénonciatrice. Selon, Prosper Kompaoré, « le théâtre est un levier sur lequel l'on peut appuyer pour enclencher ou déclencher la dynamique sociale et la paix pour le développement. » (Tiendrebeogo, 2018).

Ce mémoire vise à analyser les différents mécanismes de soutien aux compagnies théâtrales en Afrique de l'Ouest, notamment au Mali dans un contexte marqué par l'interculturalité. Il s'agira d'identifier les principaux défis auxquels sont confrontés ces compagnies, et de proposer des pistes de réflexion pour leur développement.

1.2. Problématique

Les multiples entreprises artistiques et culturelles sont aujourd'hui considérées comme créatrices de richesses et pourvoyeuses d'emplois dans le but de catalyser le développement. Toutefois, ceci n'est possible qu'à condition qu'elles soient bien gérées.

Le théâtre en Afrique de l'Ouest est riche et diversifié, mais n'a suscité jusque-là que peu d'études dans des pays comme le Mali, le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire, et le Togo etc. Point n'est besoin d'indiquer que l'art du théâtre s'impose aujourd'hui comme une pratique artistique évidente, une pratique artistique plus axée sur la narration du texte et sur le mouvement du corps. Les compagnies théâtrales naissent, les activités théâtrales s'exercent. Certains désirent pratiquer et faire du théâtre une profession (Koulsy, 2003). Tous témoignent de la mise en place d'évènements théâtraux en Afrique qui notent une participation internationale. Mais malgré tout, les compagnies théâtrales se posent toujours la question de comment et où diffuser leurs productions. Leur faible structuration en l'Ouest et l'absence d'une politique de coopération culturelle chez ces acteurs culturels avec d'autres compagnies en dehors de leurs frontières, nécessitent une étude sur les arts vivants dans la zone.

Certains chercheurs évoquent même dans leurs travaux que si nous nous essayons de définir le théâtre en Afrique de l'Ouest comme une « entreprise-théâtre », les seuls théâtres seront les compagnies théâtrales nationales et universitaires ainsi que les troupes de *concert-party*, qui sont une sorte de *vaudeville africain*. Et que ces groupes sont les seuls professionnels du spectacle théâtral dans la sous-région (Ricard, 1974). En revanche, il est nécessaire de nuancer cette affirmation. En effet, il n'y a pas que des compagnies nationales et universitaires en Afrique. Il existe des compagnies privées qui sont bien constituées. Donc, l'analyse de Ricard est le contraire de la réalité du théâtre africain d'aujourd'hui. S'il avait mentionné l'absence d'un théâtre comme salle de spectacle destinée aux représentations théâtrales comme dans les pays européens, son point de vue serait justifié. De même, il convient de noter qu'aujourd'hui, ces compagnies théâtrales nationales et universitaires n'existent quasiment plus. En somme, nous soulignons que la réalité du théâtre comme entreprise en Afrique de l'Ouest est beaucoup plus palpable dans les compagnies théâtrales privées qui créent les pièces bien qu'elles aient des défis managériaux pour leur développement.

Les arts vivants en Afrique de l’Ouest manquent d’infrastructures. La volonté exprimée dans les politiques publiques culturelles ne reste que dans l’ordre des discours. Des pays comme le Mali, le Burkina Faso, la côte d’Ivoire et le Togo ne disposent toujours pas de salles adaptées au spectacle théâtral mises en place par leurs Gouvernements (Sylvie, 2022). Il en est de même pour les salles construites par des promoteurs privés. Il est toujours déplorable de voir que la scénographie et les décors, la scène, les coulisses, les gradins pour les places des auditoires et les équipements de sons et lumières, posent des difficultés aux artistes dans leurs représentations. Les Instituts français, autrefois Centres Culturels Français (CCF), comme, possèdent des salles de 200 places. A part celles-ci, toutes les autres salles sont des salles de concert ou de cinéma qui peuvent être aménagées pour recevoir différentes activités des arts vivants, notamment le théâtre. Dans les zones reculées du Mali, les représentations se font en plein air. Le pays a besoin de matériels tels que des costumes, des plateaux, des systèmes de sonorisation et d’éclairage, ainsi que des accessoires. Ces matériels sont nécessaires à la production des spectacles de qualité (Africa Programme, 2003). Ainsi, il est regrettable de voir que cette situation est générale dans les pays ouest africains. Cela démontre quelque part l’absence d’une politique culturelle, ou sa non-application dans certains cas, pour réellement prendre en considération les arts vivants. De tels problèmes causent chez les compagnies théâtrales des difficultés pour la promotion de leur art, notamment en ce qui concerne la diffusion de leurs œuvres.

Malgré les études menées sur le théâtre dans la zone ouest-africaine, l’on constate que l’aspect managérial des structures théâtrales, précisément des compagnies théâtrales, n’est pas assez mis en valeur. Les compagnies théâtrales en Afrique de l’Ouest ne bénéficient pas d’une gestion efficace pour l’organisation et la diffusion de leurs productions. La question du marketing visant les arts vivants est également moins abordée par les chercheurs africains. En plus, plusieurs compagnies théâtrales en Afrique de l’Ouest exercent dans l’informel.

Par ailleurs, on peut constater également que peu de projets de coopération sont mis en place entre d’une part, les compagnies théâtrales de cette sous-région et celles d’autres sous-régions d’Afrique et, les compagnies des pays d’Europe, d’autre part. En tout état de cause, une analyse sur les arts vivants sous l’angle managérial des compagnies théâtrales et le marketing des spectacles vivants dans un contexte interculturel, reste véritablement un sujet moins intégré dans les concepts artistiques et culturels actuels.

La gestion des compagnies de théâtre étant assez compliquée dans la zone ouest-africaine, il est nécessaire, voire urgent, de mener un travail de recherche sur cette problématique. Notre présente étude s’inscrit ainsi dans la dynamique de réaliser un état des lieux sur la gestion des compagnies théâtrales en Afrique de l’Ouest afin de proposer un mécanisme pour son développement au travers d’une approche d’interculturalité dans la promotion des spectacles.

La problématique de cette étude est de chercher comment participer à une amélioration de cette situation. Plus précisément, il s'agira de répondre à la question : comment parvenir à fournir des résultats satisfaisants dans le management des compagnies théâtrales en général, et dans le marketing des productions théâtrales, le tout dans un contexte d'interculturalité ?

1.3. Hypothèses de recherche

Pour mener à bien notre étude, nous avons énuméré quelques hypothèses et objectifs.

Les hypothèses de ce travail se présentent comme suit :

- *Hypothèse 1* : Les difficultés du théâtre sont dû au manque de mécanismes de management efficace.

Le management participatif est tout d'abord relationnel. Il cherche d'harmoniser l'environnement tout en se souciant le développement de l'ambiance et de convivialité. Ce type de management privilégie le travail collaboratif avec toute l'équipe pour la prise de leurs avis dans la définition des objectifs de l'entreprise (Nicolas Thill, 2020). À cet effet, dans le contexte des arts des spectacles, notamment le cas des compagnies théâtrales, il nous convient de s'intéresser également gestions des ressources humaines en tenant compte du caractère intermittent. Cela consiste à être attentif sur les aspects contractuels des personnels. Il y a des contractuels, particulièrement des artistes qui interviennent généralement aux projets de création dans une compagnie. Ces derniers peuvent s'adapter à la culture organisationnelle des activités de la compagnie. Il sera rentable pour compagnie de les garder et en leur garantissant le temps où ils n'ont pas d'activité bien qu'elles ont une possibilité de travailler ailleurs (Ribio, 2023)

- *Hypothèse 2* : Interculturalité est un mécanisme efficace pour la promotion et la diffusion des pièces de théâtrales en Afrique de l'Ouest.
- *Hypothèse 2* : Les mécanismes de management et la coproduction permettent aux compagnies théâtrales de mieux structurer et de promouvoir leurs créations.

Cela consiste à s'intéresser au marketing des produits culturels axé sur le Mix marketing des (4) P. développé en 1960 par l'auteur Jérôme McCarthy. Il se caractérise par ces différents composant :

- L'offre (produit ou service culturel et créatif) ou le PRODUIT;
- Le prix/ PRIX;
- La distribution ou la PLACE;
- La consommation ou la PROMOTION.

Ce modèle de marketing mix peut être appliqué aux compagnies théâtrales pour favoriser le premier et le dernier (P) à savoir : le P. comme produit qui se caractérise comme la création théâtrale, une offre et le P. comme promotion qui se caractérise aux techniques ou tactiles de

faire intéresser les clients à l'œuvres créés. Dans le cadre des compagnies théâtre, la promotion peut se faire par les expériences culturelles que les clients peuvent s'en procurée à travers une représentation théâtrale.

1.4. Objectifs de recherche

L'objectif principal de notre travail est de démontrer quelques mécanismes de management pour la promotion des compagnies théâtrales en Afrique de l'Ouest. Permettant ainsi de faire des structures théâtrales, notamment les compagnies théâtrales maliennes, de vraies industries culturelles et créatives.

De manière spécifique, il s'agira pour nous de :

- Décrire le paysage théâtral de l'Afrique de l'Ouest pouvant s'adapter aux arts vivants en général,
- Démontrer que les compagnies théâtrales au Mali sont des structures créatrices de contenus culturels,
- Formuler des recommandations pour l'amélioration dans la gestion des compagnies théâtrales,

Ce travail traversera toute la problématique d'une économie viable des arts vivants notamment dans des compagnies théâtrales. Et permettra de proposer des mécanismes de structuration, d'organisation, de management pour éradiquer les difficultés liées à la commercialisation des spectacles produits par des Compagnies théâtrales en Afrique de l'Ouest notamment au Mali. Cela a pour objectif d'ouvrir sur un nouveau champ de diffusion des arts de la scène basé sur la coopération culturelle entre les structures théâtrales africaines et le reste du monde.

1.5. Subdivision du travail

Ce présent travail porte sur les questions de management des compagnies théâtrales et marketing dans la promotion des spectacles en contexte interculturel. Pour ce faire, nous allons effectuer, en premier temps, un bref aperçu sur le théâtre en Afrique de l'Ouest, puis nous définirons de façon chronologique des concepts- clés comme : le théâtre, l'art dramatique, les compagnies théâtrales, le marketing et l'interculturalité. Dans un second temps, nous aborderons la question de la gestion des structures théâtrales et le marketing du spectacle avec une approche d'interculturalité dans la promotion du théâtre. Et, pour conclure, nous aborderons une réflexion sur les perspectives des compagnies théâtrales comme des entreprises exemplaires dans les industries culturelles et créatives.

2. Esquisse d'état des lieux du théâtre en Afrique de l'Ouest

L'Afrique de l'Ouest est une région territoriale qui englobe toute la partie occidentale de l'Afrique subsaharienne. Elle s'étend du Nigeria jusqu'au fleuve Sénégal et est majoritairement francophone. Cette région dispose d'une grande diversité culturelle. Malgré cette multiculturalité, la région est moins représentée sur le marché intra-africain et international des arts du spectacle, notamment du théâtre (Itai, 2006).

Lors d'un entretien d'Amadou Achille Bourou, professionnel du théâtre, comédien et metteur en scène burkinabè, il s'est exprimé sur la non-compréhension du théâtre par la population de la zone ouest-africaine, particulièrement le public burkinabè :

À mon retour de la France, j'ai retrouvé des amis, à plusieurs niveaux de l'administration, qui me demandent ce que je fais. Je leur réponds que je fais du théâtre. Et au fil de nos discussions, on me dit ceci : « Tu fais quoi d'autre ? ». Je rétorque toujours du théâtre. Cela a duré des années. À peine, si ces gens ne veulent pas te prendre pour un fou. C'est au fil du temps que certains ont compris.

À travers cette affirmation, nous avons compris la nécessité et le besoin d'effectuer une recherche sur les compagnies théâtrales afin d'identifier les leviers d'un management qui puisse assurer une meilleure connaissance et une meilleure valorisation du théâtre auprès des populations. Nous avons compris également la perception de la population sur les artistes en Afrique de l'Ouest. Elle considère ceux qui font du théâtre sont comme des désœuvrés, c'est-à-dire des personnes qui n'ont pas mieux à faire. Ainsi, nous pouvons argumenter qu'être artiste dans le domaine du théâtre pour cette population est synonyme d'oisiveté. Ils ne font office que « d'amuseurs publics ». L'incompréhension du domaine par la population, rend l'organisation du secteur quasi difficile. Les artistes ne se sentent pas mis en valeur dans leur environnement de travail et les promoteurs des compagnies théâtrales ont du mal à se structurer. Les artistes n'arrivent pas à vivre de leur art.

Selon un chercheur burkinabè, dans sa thèse de Doctorat, pour qu'une structure théâtrale puisse survivre, il faut qu'elle ait une bonne organisation en son sein. Dans ses analyses, il démontre que les structures théâtrales de type "Troupes" ne sont pas bien organisées administrativement (Tiendrebeogo, 2018). Il y démontre également qu'il y a peu de management et structuration dans les troupes théâtrales en Afrique de l'Ouest. Mais, nous avons peut-être une autre compréhension différente de la sienne. Pour nous, une troupe théâtrale n'est généralement à son sein le mode de structuration et la gestion de ses activités à la différence d'une compagnie théâtrale. De même, une troupe ne répond pas souvent aux critères réglementaires pour être mieux structurées. Ainsi, les troupes n'ont fréquemment pas d'organisation interne. Elles n'ont pas de locaux, pas de documents administratifs, à l'exemple du récépissé, pour prouver leur existence. Ensuite, il n'y a pas un véritable engagement de ces artistes. Par exemple, pour les créations théâtrales par des troupes, souvent certains artistes viennent aux répétitions et chacun agit à sa convenance dans le

groupe parce qu'il n'y a pas de leadership et ainsi, les cacophonies qui interviennent parfois dans la prise de décisions ne permettent le déroulé normal des activités de ces troupes. Ce qui rend leurs actions et initiatives illisibles car n'ayant pas des directives assez bien définies. Enfin, autre problème, les troupes n'ont pas de chronogramme d'activités. Donc, elles attendent généralement les subventions, les offres et appels à candidatures des ONG pour proposer des sketches de sensibilisations ce qui justifie qu'elles n'ont pas d'objectif de création en amont à proposer aux diffuseurs comme offre. La nature d'industrie culturelle du théâtre échappe à bon nombre de troupes théâtrales. Ainsi, l'analyse de Tiendrebeogo ne serait valable s'il s'agissait que des compagnies de théâtre ou associations qui respectent la réglementation administrative du pays.

2.1. Contenus sémantiques des concepts-clés :

Plus d'un chercheur traitent de la question du théâtre en général en Afrique, particulièrement dans la zone ouest-africaine. Selon nos lectures, ils insistent sur l'importance de définir les concepts liés aux activités théâtrales en les contextualisant selon les réalités de l'Afrique. Il s'agit de : *Art dramatique, Compagnie théâtrale, Management, Administrateur, et Interculturalité.*

Les activités théâtrales se font en Afrique de l'Ouest par les compagnies théâtrales à travers ces différents concepts de langage dramatique qui définissent les contours du théâtre.

2.1.1. Théâtre

L'origine du mot théâtre vient du Grec « *θέατρον* » qui veut dire espace de théâtre. Puis du latin « *theatrum* » qui veut dire en premier lieu « salle de spectacle » et en second lieu « art dramatique ». Ainsi, le théâtre désigne un lieu de diffusion des créations dramatiques, pièce de théâtre comme décrit dans l'encyclopédie de l'art dramatique (Béquet, 1886):

Si l'on étudie l'histoire du théâtre chez les diverses nations du monde, on voit que toutes, sans exception, ont commencé par avoir des troupes de baladins ambulants, jouant sur les places publiques, puis élevant des tréteaux et représentant des sujets religieux ou historiques défigurés d'une façon grotesque et d'après le goût de l'époque. On reconnaît que les nations, lorsque la civilisation commence à se répandre, attachent à la scène une plus grande importance, et finissent par construire des édifices stables destinés à recevoir des spectateurs en plus ou moins grand nombre, édifices nommés théâtres et où des troupes d'acteurs sont attachées en permanence.

En outre, le théâtre se définit comme à la fois l'art de la représentation, un genre littéraire particulier et le bâtiment dans lequel se déroulent des spectacles (Charlène, 2015). Cette définition est plus similaire à celle de la précédente. Elle est interprétée dans le monde artistique et fait référence à deux dimensions, à savoir : la dimension disciplinaire et structurale du théâtre. La première dimension nous dévoile que le théâtre est une

représentation scénique ou l'interprétation du texte d'un auteur par un comédien sur une scène devant un public. Contrairement à la deuxième qui considère le théâtre comme un centre, une institution, un lieu où se font les représentations des pièces de théâtre ou encore un espace où les spectateurs assistent à une œuvre dramatique créée. En plus, comme estimé dans son ouvrage intitulé les mille et une définition du théâtre : « *le théâtre n'est qu'un lieu de rencontre, l'espace de risque et du possible* » (Olivier, 2013).

À la suite de cette définition, nous rappelons que notre présente étude concerne l'Afrique de l'Ouest dont les réalités pourront être différentes de celles des pays de l'Europe. Cela nous amène à consulter la définition d'un chercheur de la même zone, Bakary Traoré qui définit le théâtre en tant que discipline artistique dans un contexte africain :

« Le théâtre est l'expression de l'homme, de sa sensibilité, de ses émotions, de ses expériences, il est donc une création de l'homme et en tant que telle, il fait partie de la culture. » A travers cette pensée, l'auteur, voit le théâtre comme art, et à la fois comme une culture pour l'Afrique.

2.1.2. Art dramatique

L'art dramatique comme art du spectacle, ou d'autres le désignent sous l'appellation « théâtre » tout court, est un art de représentation des pièces théâtrales, des scènes imaginaires, historiques ou inspirées d'un fait réel, présentées devant des spectateurs sous forme tragique, comique ou de drame (Béquet, 1886).

Selon Patrice Pavis, l'art dramatique peut être considéré comme l'ensemble des techniques menées pour la composition des pièces de théâtre. Il cherche à dénommer l'exercice des métiers du théâtre comme : la dramaturgie, la mise en scène, le jeu d'acteur, la scénographie, les régies, etc.

La notion d'art dramatique fut introduite dans le théâtre africain après les années 1950. Cet art met en lumière le théâtre par les écrits à travers les textes théâtraux. D'où l'appellation art dramatique ou théâtre littéraire qui commençait par les africains, notamment dans la zone ouest-africaine des années 1960 - 70 pour la renaissance du théâtre (Coplan, 1992).

En 1966, Jacques Scherer, universitaire, professeur à la Sorbonne, spécialiste de la dramaturgie classique, entreprend une grande tournée pour mesurer l'état du théâtre en Afrique. Le débat que suscite la conférence de Jacques et ses rencontres autour de la création théâtrale étaient des animations qui provoquaient souvent des conflits. Ce qui lui a fait dire : « l'opposition, menée par Ousmane Sembène, dit qu'on veut lui imposer des principes européens, craint de perdre son originalité africaine, montre méfiance et susceptibilité, mais aussi méconnaissance de ses propres intérêts. »

Son étude cherchait à démontrer que l'écriture d'une dramaturgie différente n'a pas sa place entre l'Afrique de l'Ouest francophone et l'Europe (Académie Charles, 2021).

C'est à partir de 1970 que le nouveau théâtre est apparu face au théâtre traditionnel. Ce théâtre est créé à moindre coût à un temps très restreint. Et nous avons ainsi assisté à l'émergence d'un nombre de propositions insolites qui se distinguent par le conformisme des productions institutionnelles. En affirmant leur originalité, ces essais ont démontré d'autres moyens d'inventer le théâtre (Nichet, 2013).

Cette disposition contre l'évolution du théâtre en le considérant comme une pratique artistique qui perd son aura fait également question dans l'ouvrage du sénégalais Marouba FALL. Il conteste que le théâtre d'Afrique de l'Ouest ne convient pas au théâtre de l'Europe occidentale du fait qu'il n'est pas que l'acteur qui occupe tout le temps la scène, mais aussi le public. Son analyse nous montre que le public du théâtre africain, principalement en Afrique de l'Ouest, n'est pas souvent seulement spectateur, mais à la fois acteur (Fall, 2019).

Si nous analysons son assertion, il nous pose du mal à comprendre pour un théâtre d'aujourd'hui en Afrique de l'Ouest. Certes, il est bien que le public doit prendre part à cet art de présence, mais il serait bien par ailleurs de laisser voir l'évolution du théâtre. Réinventer le théâtre dans l'Afrique de l'Ouest pour une nouvelle manière de faire. Cela ne donnera-t-il pas la redynamisation du secteur ?

Il convient également de remarquer que le théâtre est critiqué de nos jours dans la zone ouest-africaine, car, les personnages qu'il met en scène ne respectent pas la culture africaine et de plus, les messages qu'ils véhiculent sont de fois en porte-à-faux avec les pensées traditionnelles africaines (Fall, 2019).

2.1.3. *Compagnie théâtrale*

Dans la poursuite de notre présent travail, nous allons faire un point spécifique sur la notion "Les compagnies théâtrales" qui sont avant tout l'objet d'étude de notre recherche. En tant que nous même artiste comédien et formé dans une grande école artistique comme Conservatoire des Arts et Métiers Multimédia Balla Fassèké Kouyaté du Mali, il ressort à notre réflexion qu'aujourd'hui, quand on questionne sur le théâtre en Afrique de l'Ouest, plus souvent, on a tendance à se limiter à l'art dramatique et pourtant dans les pays développés, le théâtre est connu à la fois un lieu de création, diffusions des spectacles de plus un espace de travail de groupe de personne. De plus, notre présente analyse vient renforcer la définition des compagnies théâtrales dans le lexique du spectacle, qui les résume à un groupe de personnes associées dans une volonté de créer et de promouvoir un ou plusieurs spectacles (danse, théâtre, cirque) (Charlène, 2015).

Bien que notre réflexion sur les compagnies théâtrales en Afrique de l'Ouest reflète quasi à cette dernière, cependant, nous avons une analyse complémentaire pour nous permettre de bien définir les compagnies théâtrales dans son contexte d'aujourd'hui où elles sont au cœur des débats, la notion de l'économisation de la culture.

En projetant les regards sur notre zone d'étude, l'Afrique de l'Ouest, nous voyons ces compagnies à forme associative sans but lucratif. Mais elles sont très engagées pour la création, valorisation et commercialisation des spectacles, notamment les pièces théâtrales. Ainsi, à l'aide de cette réalité artistique, nous pouvons définir les compagnies théâtrales étant comme des entreprises artistiques et culturelles qui ont pour but de la création de valeur économique dans les arts du spectacle et qui garantissent les droits de la propriété intellectuelle pour une croissance économique.

2.1.4. Management

Le mot « management » désigne l'ensemble des moyens d'organisation et de gestion des ressources financières, humaines ou matérielles d'une entreprise. La finalité est de diriger ses employés afin qu'ils apportent à celle-ci rendement et productivité (Gravis, 2022). Il peut se définir également comme la gestion globale de l'organisation par une série de politiques de production de bien et de services, communication, de commercialisation, de ressources humaines, de politique financière, de contrôle budgétaire, compatibles les uns avec les autres et convergent dans la direction du projet stratégique et se transposent dans une culture de l'organisation. Donc, il désigne tout simplement comme l'ensemble des techniques utilisées pour diriger, gérer et d'organiser un projet dans le bon accomplissement (Eric Loembet, 2021).

Plusieurs auteurs comme (Thiéart 1980 et Hermel, 1988) ont aussi défini le management comme une façon de piloter une organisation. Il permet en cette vision de bien présenter les composantes nécessaires du management communes à tout groupement associatif ou commercial tels que des principes, des méthodes et des instruments (Bayle, 2007).

Cela veut dire que dans la mesure où il n'y a pas de gestion optimale des ressources dans un organisme, il n'y aurait point d'organigramme, de contrat de travail, de professionnel rémunéré, d'administration, de gestion financière, etc. Nous pourrions parler, de "bonne" gestion dans la mesure où les gestionnaires ont une bonne orientation très forte dans l'action ou lorsqu'ils ont des objectifs clairs et qu'ils mobilisent les gens pour les atteindre (Bayle, 2007).

Dans l'objet de notre présent travail, ces analyses nous poussent à s'intéresser aux administrateurs des compagnies théâtrales qui sont les gestionnaires et les managers dans le domaine du théâtre, plus précisément en Afrique de l'Ouest.

2.1.5. Administrateur

L'administrateur est avant tout un métier qui désigne le responsable administratif et financier qui a pour tâche de gérer les contrats et les activités administratives d'une organisation œuvrant dans la production des spectacles vivants. Il peut être employé par un théâtre ou une compagnie (Charlène, 2015). A la suite de cette définition, nous constatons que

l'administrateur peut être désigné comme le manager des compagnies théâtrales. Cela montre ses tâches de coordination des productions dans la compagnie. De plus, c'est l'administrateur qui veille à la recherche de marché pour les productions. Comment les proposer aux salles de spectacles ou aux organisateurs des événements comme les festivals, les biennales etc.

2.1.6. Interculturalité

Lorsqu'on parle d'interculturalité, on parle du croisement des cultures qui est fondamentalement axé sur les échanges des pratiques propres à deux groupes d'individus de cultures différentes. C'est la « la rencontre des cultures qui a lieu à partir des fondements, matrices, lieux uniques de chacune des cultures en présence et de l'horizon commun qu'aucune culture ne possède en exclusivité » et aussi de la rencontre en plus des signes et représentation de chacune des cultures mais, également « des pratiques, des croyances, des symboles, des rituels, des mythes, des matrices et en dernier lieu de la totalité de la réalité existentielle que chacune d'elle constitue d'une manière unique » (Bezerra Rodrigues, 2022).

L'interculturalité est donc une approche qui met l'accent sur la relation entre les cultures. Elle vise à favoriser la compréhension et le dialogue entre les cultures différentes à travers les expressions de savoir de chacune de ces cultures.

Le concept d'interculturalité est beaucoup rependu dans le contexte du théâtre d'aujourd'hui à travers le monde. Contrairement en Afrique, il est beaucoup plus développé en Europe où nous avons eu une expérience dans la vie culturelle. L'interculturalité est comprise dans le théâtre à travers les projets de coproduction théâtrale par deux ou plusieurs compagnies théâtrales de pays différent, de continent différent et voir tout simplement de cultures différentes. Elle se manifeste dans une perspective de diffusions des œuvres artistique notamment le théâtre à travers la rencontre entre des artistes de culture différentes sur une même scène. Également, la rencontre entre les artistes d'une culture et un public d'une autre culture. Ainsi donc, nous allons nous situer sur son application dans notre étude comme un mécanisme de soutien aux compagnies théâtrales du Mali pour la promotion et diffusion de leurs créations.

2.2. Structure et fonctionnement des compagnies théâtrales en Afrique de l'Ouest

En général, la création des compagnies théâtrales se fait par la forme juridique d'associative.

Une association est une « convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que le partage des bénéfices » selon le CNT France (Centre national du théâtre). Elle fonctionne

par un document juridique mentionnant : (la dénomination sociale de l'association, l'objet social et l'adresse de siège social) et ses activités ne sont pas de l'objet commercial.

Toutefois, une compagnie théâtrale peut se structurer également comme une entreprise individuelle ce qui permet de faire des productions à but lucratif. Elle est gérée par un entrepreneur pour la production des spectacles de théâtre. Ce dernier recrute des salariés pour le fonctionnement de l'entreprise (Centre national du théâtre : pôle juridique, 2011). Donc, une compagnie théâtrale peut être structurée et fonctionnée comme une entreprise culturelle.

Pour contextualiser cette partie de notre étude, il est important de souligner que contrairement en Europe, les compagnies théâtrales en Afrique sont généralement créées en forme associative. Elles sont les professionnelles dans la création et la diffusion des pièces de théâtres dans la région ouest africaine. Malheureusement, elles sont sous l'emprise de la dépendance de la langue française comme une langue de création et diffusion. Aussi parce que la plupart de ces compagnies ne reçoivent que des financements étrangers (Ricard, 1974).

En effet, c'est à partir de 1983 que les actions théâtrales par les compagnies ont réellement commencé à se développer avec une grande vitesse. Les compagnies se sont engagées à œuvrer pour le théâtre de développement dans quelques pays d'Afrique de l'Ouest francophone, particulièrement le Burkina Faso, le Bénin, le Mali, la Guinée, le Togo et le Sénégal. Ce qui a convaincu davantage l'Institut International du Théâtre (ITI) à Fujairah aux Émirats Arabes Unis, et déclare qu'aujourd'hui que le théâtre joue un rôle social et culturel très important (Roy, 2009).

Malgré ces efforts, les compagnies théâtrales en Afrique de l'Ouest restent dans une organisation à faiblement structuré. Elles comptent généralement moins de dix (10) personnels, y compris le Directeur artistique qui est souvent le fondateur de la compagnie. Ce dernier travail à temps plein en laissant toutes ses occupations au profit de la survie de l'organisation (Roy, 2009). Cela nous amène à s'intéresser un cas particulier de la Compagnie Atelier Théâtre Burkinabé (ATB).

Concernant l'organisation administrative, la compagnie ATB ne fonctionne pas bien administrativement. Pour qu'une compagnie puisse fonctionner, chacun des personnels doit connaître ses droits et obligations à l'égard de l'association à laquelle il appartient. L'organisation administrative de l'Atelier Théâtre Burkinabé est assurée par un bureau exécutif (Tiendrebeogo, 2018). C'est ainsi que se compose le bureau :

- Le directeur
- Le metteur en scène
- L'assistant au metteur en scène
- Le gestionnaire
- Le responsable aux relations extérieures

- Le secrétaire à l'organisation
- Le secrétaire général

En général, dans l'ouest-africain, les membres des compagnies théâtrales sont majoritairement des hommes d'une vingtaine à une trentaine d'années n'ayant pas reçu une formation artistique, notamment le théâtre reconnu en milieu éducatif. La compagnie leur donne des formations à travers les différentes activités qu'elles mènent au sein de la compagnie. De même que les comédiens qui se professionnalisent grâce aux expériences qu'ils acquièrent sur le terrain. Ces acteurs ne reçoivent qu'une rémunération sur les fonds disponibles après les représentations. Ils exercent d'ailleurs habituellement d'autres métiers en parallèle pour gagner leur vie.

Grâce aux financements des partenaires locaux et internationaux, les compagnies théâtrales fonctionnent. Ces partenaires, comme des organisations non gouvernementales et les organismes de coopération, tous utilisent le théâtre dans leurs projets de développement (Roy, 2009). Malheureusement, nous remarquons que ces compagnies théâtrales n'ont pas de partenariat qui puisse leur être utile pour leurs productions de leurs œuvres mais aussi la diffusion de ces œuvres. En plus, un partenariat entre une compagnie théâtrales et une structure étrangère sur la base des projets de coproduction théâtrale, peut être un moyen de recherche de financement dans la culture pour les deux entités. Par Exemple, il y a des programmes de financement comme ACP UE Culture à travers AWA, le CITF, Les Mots à la scène de l'IF Paris, qui nécessitent de partenariat entre deux ou plusieurs compagnies sur un projet pour être éligibles à faire une demande de ces financements. De même que des « théâtres comme lieu de diffusion » cherchent à programmer des spectacles qui ont été créé par la coproduction. En somme, le partenariat permet aux compagnies de multiplier leurs créations et de leur ouvrir une voie pour la visibilité sur les créations. Par contre, il est fréquent de constater qu'en Afrique de l'Ouest, les compagnies théâtrales ont des difficultés managériales à nouer des partenariats avec d'autres compagnies en dehors de l'Afrique. Ce qui peuvent leur ouvrir d'autres opportunités et des champs de circulations de leurs œuvres au niveau international.

3. La promotion du théâtre dans un contexte d'interculturel

Cette partie de notre travail, vise à présenter les courants théoriques qui seront utilisés pour soutenir l'argumentation de cette recherche. Elle présentera également le contexte général dans lequel s'inscrit notre problématique de recherche. Nos référents théoriques seront situés dans les sciences humaines et sociales ainsi que dans les sciences de gestion. Ensuite, nous aborderons spécifiquement la notion de marketing du spectacle avec les théories de la consommation du spectacle vivant comme :

- La théorie économique de la consommation,

- La théorie sociologique des pratiques culturelles,
- Théorie des échanges culturels.

3.1. Le marketing du spectacle vivant dans un contexte interculturel

Ce travail a pour objet de proposer un examen stratégique de la problématique de marketing des arts vivants, notamment le spectacle théâtral.

Avant d'entrer dans le cœur du sujet, il est important de comprendre ce qu'est un spectacle vivant. C'est avant tout un art pratiqué par les artistes de la scène qui font une rencontre avec le public spectateur d'où est né « l'art de présence ». L'art du spectacle est une représentation scénique « éphémère » et qui crée une émotion. Il est aussi reçu comme étant un « espace charnel » avec sensation que crée à son auditoire. Il est une réalité, un lieu de dialogue et de « contact » partagé en direct (Dominique Bourgeon-Renault, 2003).

Selon Dominique, le concept « spectacle vivant » dépasse la frontière des salles de représentation habituelles aujourd'hui, ce qui lui fait dire :

La notion de spectacle vivant s'est considérablement développée à travers un large spectre de disciplines qui dépassent l'univers éclaté du théâtre, de l'opéra, de la musique ou de la danse pour inclure désormais le cirque, la rue et les festivals.

Il est évident de constater qu'une énorme diversification dans les lieux de représentations a eu lieu. Ainsi, il faut voir maintenant ces lieux loin des théâtres et salles de concert pour s'y retrouver dans les rues, les entreprises, les appartements ou tout simplement dans les ERP (Établissements Recevant le Public).

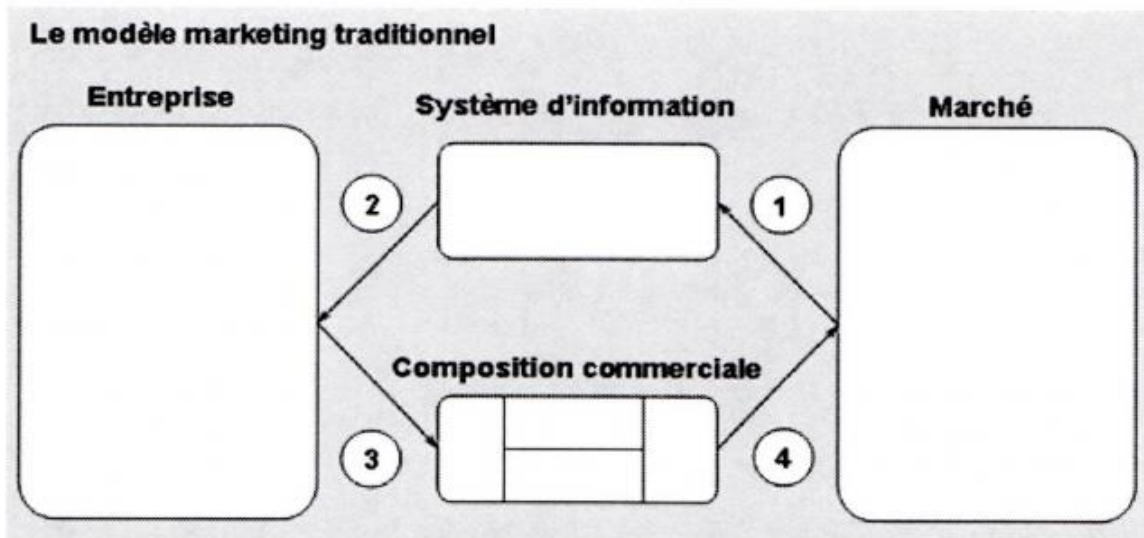
Les théoriciens comme (Baumol et Bowen, 1966), démontrent dans leurs études que le spectacle vivant a une importante difficulté pour son exploitation. Il est une activité non rentable à cause de l'absence de gain de productivité. En effet, bien que les institutions artistiques et culturelles soient en partie dans la logique commerciale, il y a une différence avec celle des entreprises marchandes. Ainsi, « *La recherche de profit maximum, la nature de la production, le processus technologique et la demande ne prennent pas la même signification* » (Dominique Bourgeon-Renault, 2003).

L'accessibilité des produits culturels en général notamment dans le domaine des arts vivants n'est pas facile pour tout le monde. Ça demande non seulement un coût financier mais également un investissement en temps et une inclination préalable pour ce type d'activité. Les visions des structures artistiques et culturelles sont généralement multiples avec leurs missions et objectifs assignés (Mickaël, 2014).

Selon Mickaël Lesage, ces attentes s'inscrivent souvent sur trois grands registres :

- Le registre artistique et culturel : la structure favorise tout d’abord sa mission de création des contenus de qualité susceptibles de notoriété pour leur conservation et de diffusion ;
- Le registre social : Ce sont des missions axées sur l’éducation qui permet de découvrir et apprécier l’esthétique du contenu. En plus, ce sont des moyens d’ouvrir l’accès d’un contenu à un plus grand nombre de spectateur (les scolaires, les associations, les amateurs, etc.) ;
- Le registre financier : Cela est tout d’abord fixé sur la recherche de la survie de l’entreprise. Il s’agit pour les structures artistique et culturelle de favoriser l’autofinancement et la rentabilité pour leurs productions.

En effet, le marketing traditionnel consiste en une recherche des attentes des consommateurs pour adapter l’offre en modifiant le produit, car il est tout simplement orienté sur l’état du marché. Quant au marketing culturel, il consiste généralement à la recherche et l’accès du public en fonction du contenu créé. Il n’élabore pas le contenu en fonction du public. Ainsi, nous constatons que le marketing axé sur le produit passe d’abord par le choix de l’artiste qui favorise sa vision pour la création. Également, on cherche le groupe de consommateurs le plus capable à s’intéresser aux contenus qui seront créés (Mickaël, 2014).



Source : www.managementculturel.com ; le plan marketing

Figure 1 : Le modèle marketing traditionnel

Cette figure nous démontre le chemin d’accéder le marcher par un produit. L’entreprise passe par des moyens d’information qui lui guide vers le lieu où vendre le produit. Il est remarquable de voir le produit entre son créateur et le marché. Donc pas d’intermédiaire. Un modèle classique

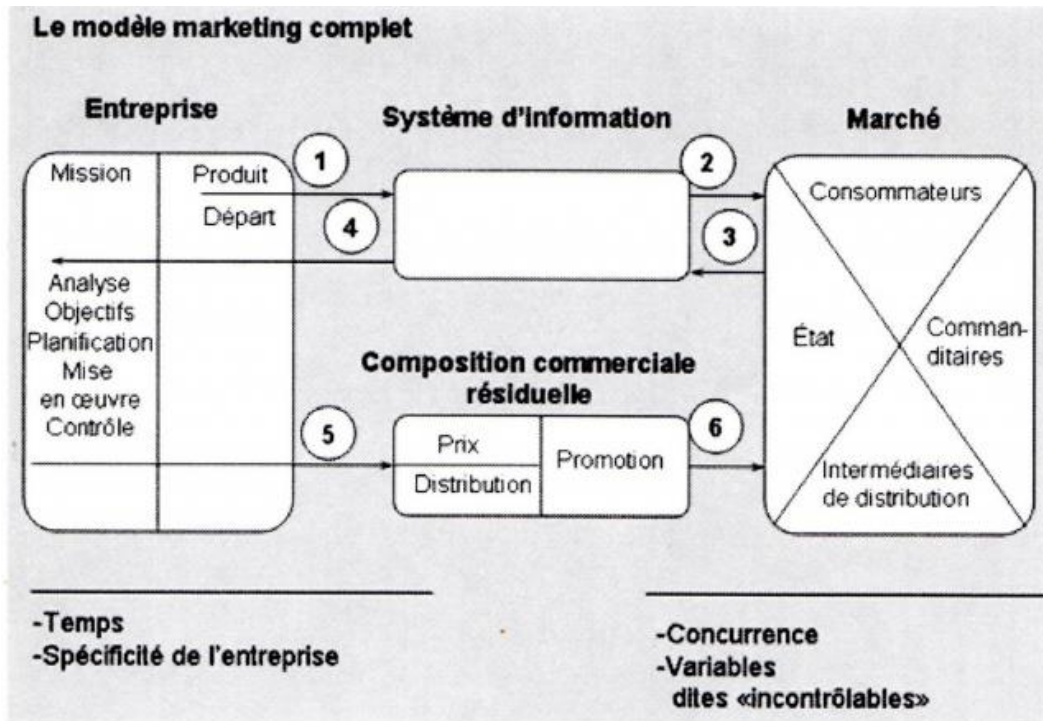
3.1.1. La théorie économique de la consommation

Les études analytiques des chercheurs sur les comportements de publics pour la consommation des spectacles vivant date de très récemment. En 1982, les articles publiés par les théoriciens Holbrook et Hirschman sur la recherche de modèle d'expérience est l'un des travaux qui permettent l'apparition de ce courant de recherche dans les années 1980 aux Etats-Unis. Il va vite être suivi par le développement de recherches sur la consommation du spectacle vivant en Europe (Bourgeon-Renault et al., 2003). Ainsi, la consommation des spectacles vivants est centrée sur les processus de prise de décision qui guident le choix de fréquentation d'un spectacle, et sur la valorisation individuelle de l'expérience qui donne un résultat satisfaisant de la fréquentation (Bourgeon-Renault et al., 2003).

Dans les années 1970, la théorie économique de la consommation culturelle s'est développée grâce aux travaux de Lancaster dans un contexte nord-américain. Pour lui, un spectacle vivant doit être compris comme un ensemble des traits distinctifs perçues par le consommateur (Bourgeon-Renault et al., 2003). C'est un ensemble de particularité que recherche le spectateur : « noms des artistes, caractéristiques physiques de la salle ou du lieu de représentation, caractéristiques techniques du spectacle, etc. » Ce courant a permis de rapprocher le produit culturel du domaine de marketing : en refusant le caractère holistique du spectacle pour reconnaître l'existence d'un panier d'attributs recherchés par le spectateur. Et si l'on s'en tient à cette analyse, l'art du spectacle sera un élément évoqué dans les études du marketing (Bourgeon-Renault et al., 2003).

En somme, cette théorie souligne l'importance et la nécessité d'une prise en compte de pression sociale sur la consommation du spectacle vivant, notamment les représentations théâtrales.

L'objet de notre étude étant centré sur les compagnies théâtrales, nous pouvons les classer comme les entreprises culturelles. A cet effet, il est nécessaire de faire la segmentation du marché pour que les structures théâtrales soient susceptibles de s'intéresser à la création, l'offre culturelle, tout en prenant en comptes les autres composants de la chaîne comme le prix, la distribution, la consommation. Cela permettra de toucher le plus grand nombre possible et d'atteindre les résultats correspondants aux objectifs assignés par les structures évoluant dans le domaine des arts vivants en général et en particulier par les compagnies théâtrales.



Source : www.managementculturel.com ; le plan marketing

Figure 2 : Le modèle marketing complet adapté aux entreprises culturelles

La figure fait l'état des missions préalables que l'entreprise met en place pour accéder le marché, le consommateur. Ce modèle prend tous aspects sur l'entreprise, le produit, l'intermédiaire pour atteindre le consommateur.

3.1.2. La théorie sociologique des pratiques culturelles

La théorie sociologique des pratiques culturelles est basée sur l'examen en détail d'une norme sociale qui classe les pratiques selon leur degré d'intérêt à la société. Cela consiste le choix fait par le spectateur à partir de son niveau de désire sur la culture que représente le spectacle. Ce courant est le modèle de distinction du spectacle par une culture. Il est élaboré en 1979 par Bourdieu ce qui fait une parfaite illustration de cette théorie (Bourgeon-Renault et al., 2003).

Cette théorie démontre que l'individu cherchera des spectacles en fonction de sa classe sociale d'appartenance propre à une société ou une culture. Elle permet à un enrichissement culturelle grâce à la fréquentation fondée sur la distinction culturelle des spectacles. De plus, il est à noter que les pratiques « bouche à oreille » et les règles et normes d'interactions entre les individus dans une société sont de l'influence qui détermine le choix du consommateur (Bourgeon-Renault et al., 2003).

L'analyse du comportement est généralement reflétée sur la manière de recherche des spectacles que pensent par les consommateurs. En effet, le modèle prend en compte beaucoup d'aspects qui peuvent influencer sur le choix d'un spectacle par les individus.

L'analyse de la prise de décision de fréquentation d'un spectacle vivant

Dans le domaine du spectacle vivant, il est très important de prendre en considération l'expérience qu'offre le spectacle au public. En 1994, Bourgeon a fait une analyse sur les comportements de fréquentations du spectateur de représentations théâtrales. Le focus de son analyse étant le public du théâtre, il a montré que les profils de fréquentations déterminaient significativement leur implication, sensibilité visuelle et besoin de stimulation. En plus, la dimension esthétique est une autre importante caractéristique du spectacle vivant. Nos deux théoriciens Holbrook et Hirschman (1982) avaient proposé de prendre en compte cette dimension au moyen de la sensibilité visuelle ou verbale des sujets. Et Mann (2000) a mis en valeur cette analyse en proposant d'introduire la sensation du spectateur pour expliquer les comportements de fréquentation des concerts de musique, pièces de théâtre, pièces de danse, etc. (Bourgeon-Renault et al., 2003).

Ainsi, sur notre présent (tableau 1), deux modèles complémentaires permettent de rendre compte des processus de décision du public du spectacle vivant.

Tableau 1 LES DEUX MODÈLES EXPLICATIFS DE LA PRISE DE DÉCISION DANS LE CHAMP DU SPECTACLE		
	Modèle de traitement d'information	Modèles de recherche d'expérience
Objectifs poursuivis par le spectateur	Objectifs extrinsèques : – enrichissement intellectuel ; – conformité aux normes du groupe de référence.	Objectifs intrinsèques : – vivre une expérience ; – éprouver des émotions.
Principales variables explicatives des comportements	– implication cognitive ; – niveau d'études ; – catégories sociales.	– niveau optimum de stimulation ; – recherche de sensations ; – sensibilité esthétique.

Source : (Bourgeon-Renault et al., 2003)

Tableau 1 : Deux modèles explicatifs de la prise des décisions dans le champ du spectacle

Sur ce tableau il est démontré l'importance sur le traitement des informations et la recherche d'expérience que le consommateur favorise pour sa prise de décision dans le spectacle.

3.1.3. Théorie des échanges culturels

D'abord, pour aborder la question d'interculturalité, il est primordial de définir en premier lieu le mot « culture ». Ainsi, la notion de la culture suscite un grand débat par la complexité de sa définition à cause de son caractère polysémique. Difficile de proposer une seule définition de la culture (Azzaoui, 2019).

Dans le cadre de ce travail, nous allons s'orienter vers la définition que suggère l'UNESCO en 1982, lors de la MONDIACULT qui, définit la culture comme étant « l'ensemble des traits distinctifs spirituels, matériels, intellectuels et affectifs qui caractérisent une société ou un groupe social ». Cette définition met en évidence de « trait distinctif pour identifier une société ». Ainsi aujourd'hui, les groupes sociaux cherchent à cohabiter ensemble grâce aux rapports, relations entre les individus. Ce vivre ensemble nécessite le dialogue et les interactions des individus vivants dans deux cultures différentes. Leurs façons de faire différemment, permet à instaurer une diversité culturelle à travers la conversation des cultures qui peut se faire par les moyens des œuvres artistiques comme une représentation théâtrale.

A cet effet, la notion « *interculturalité renvoie à l'existence et à l'interaction équitable de diverses cultures ainsi qu'à la possibilité de générer des expressions culturelles partagées par le dialogue et le respect mutuel* ». C'est le sens que l'on trouve dans la déclaration de l'UNESCO sur la diversité culturelle.

En effet, les théories des échanges culturelles est une méthode qui s'intéresse à l'étude des « relations entre les cultures » en prenant compte les apports de tous les deux entités culturelles aux échanges. Elle est une approche qui ne se vise pas à l'isolement d'une culture dans les échanges mais plutôt vise chaque entité culturelle comme actrice qui influence à la réciprocité, des emprunts, des adaptations et à la transformation. Elle est une théorie qui a été développée principalement par les germanistes et historiens Michel Espagne et Michael Werner(Espagne, 1999).

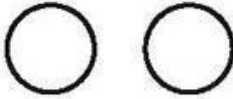
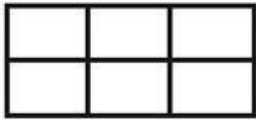

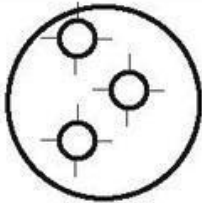
La théorie des échanges culturels, fait référence également à un concept de transfère culturelle afin d'analyser les actions de rotation, de circulation, de réception voir de réappropriation des pratiques et savoir-faire et savoir être entre deux cultures différentes(Espagne, 1999).

Donc, nous soulignons simplement que nous situons la théorie des échanges culturels dans un contexte interculturel et dans un échange perpétuel et inévitable entre les cultures. Il est difficile de distinguer ce qui vient d'une culture-source et ce qui parvient à la culture-cible ; ce qui fait dire à Patrice Pavis, auteur de Dictionnaire du théâtre que : « *chaque pôle est comme déjà infiltré par l'autre et on ne peut déterminer avec certitude un échange linéaire et unidirectionnel entre pôle de la culture-source et pôle de la culture-cible* ». Pour décrire les échanges entre les cultures, il faudrait donc un modèle interactif, qui prenne en compte les interactions entre les différentes cultures. Ce modèle devrait également tenir compte du fait que les cultures ne sont pas des entités figées, mais qu'elles sont en constante évolution. Cela permettrait de mieux comprendre les processus d'acculturation et d'hybridation culturelle. Il permettrait également de faciliter la compréhension sur les enjeux liés à la mondialisation et à la globalisation (Pavis, 2016).

Grâce à cette analyse, nous sommes convaincus que ce contexte d'interculturel peut contribuer à la promotion des arts vivants notamment le théâtre. Cela peut se faire par la voie artistique en mettant des artistes d'une culture pour jouer un spectacle devant un public d'une autre culture et vice-versa.

En outre, l'art du « théâtre », et plus couramment des « pratiques spectaculaires », est ainsi abordé dans un cadre culturel très large. Un élément particulier comme le jeu de l'acteur sera donc « *considéré comme une instance spécifique des actions sociales qui sont normalement étudiées par les anthropologues* » (Pavis, 2021). Ce sont des pratiques sociales fortes complexes qu'il faudra prendre en compte en outre des aspects ludiques, fictionnels et esthétiques (Pavis, 2016). De cette manière, la pratique de la mise en spectacle se manifeste dans presque tous les événements à caractère culturel.

De plus, la culture n'est toujours pas là où l'on l'attend. Elle est au-delà des spectacles et donne une manière de penser, de rencontres entre les individus et voir même les groupes d'individus. Ainsi, l'anthropologue K. Hastrup propose quatre grands types de rapports culturels. Il est à nous de vérifier si ce modèle reste valide pour le contexte interculturel, notamment les échanges dans le contexte du théâtral, et s'ils peuvent s'appliquer aux compagnies théâtrales (Pavis, 2016).

	Image		Relation	Stratégie d'identification
1.	 <i>îles culturelles</i>		séparation	contraste
2.	 <i>pluralisme culturel</i>		contact	compétition
3.	 <i>créolisation culturelle</i>		mélange	croisement
4.	 <i>multi-culturalisme</i>		absorption	fusion

Source : (Kirsten Hastrup, « Culture/Tradition », Brésil, document interne pour l'ISTA de Londrina, 1994)

Figure 3 : Quatre grands types de rapports culturels

Sur la figure, il est à remarquer l'évolution de la relation entre les cultures. De base, chaque culture est identifiée par sa situation opposée à celles d'autres. Ensuite, vient la multiplication des cultures ce qui nécessite la compétition entre les cultures puis se crée le contact. Ainsi vient également les rencontres culturelles, le mélanges des cultures qui finira par une fusion. Et cette fusion se caractérise par l'apport de chaque culture afin de travailler dans un objectif d'échange, de partage et dialogue.

4. Méthodologie

La méthodologie de notre étude était structurée autour des entretiens que nous avons eu avec les responsables des compagnies théâtrales au Mali dans le but de répondre à nos hypothèses de recherche. Pour mener à bien notre recherche, nous avons jugé nécessaire de présenter brièvement notre zone d'étude. Ensuite, nous avons décrit le contenu de notre stage et présenter les entretiens réalisés mais aussi les résultats en lien avec notre

problématique. L'observation participante durant le stage a permis aussi de palper des réalités liés à la production dans un contexte interculturel afin d'enrichir la réflexion et d'aider à formuler des propositions pertinentes.

4.1. Présentation du Mali

Situé en Afrique de l'Ouest, il est appelé Soudan Français à l'époque coloniale. L'ancienne colonie française prend officiellement le nom de « République du Mali » le 22 septembre 1960, date de son accession à l'indépendance, après l'éclatement de la Fédération du Mali qu'il formait avec le Sénégal. Sa population d'aujourd'hui est d'environ 22.000.000 d'habitants et sa superficie de 1.241.238 km². Il compte 14 régions administratives, 49 cercles et 741 communes. La république du Mali est frontalière de la Mauritanie à l'ouest, de l'Algérie au nord-est, du Niger à l'est, du Burkina Faso et de la Côte d'Ivoire au sud-ouest, de la Guinée au sud-ouest et du Sénégal à l'ouest-sud-ouest (Coulibaly, 2019).

Le Mali a été le berceau de trois grands empires : l'empire du Ghana, l'empire du Mali et l'empire songhaï. Il est par la suite une colonie française de 1895 à 1960. Quelques années après son indépendance précisément le 19 novembre 1968 le premier président Modibo Keita est renversé suite à un coup d'État militaire conduit par le lieutenant Moussa Traoré qui dirige le pays d'une main de fer jusqu'en mars 1991, date à laquelle il est renversé lui aussi par le colonel Amadou Toumani Touré qui fait une transition d'un an et passe les rênes du pays à Alpha Oumar Konaré, vainqueur de la première élection présidentielle démocratique d'avril 1992 (Coulibaly, 2019).

De nombreuses communautés cohabitent dans le pays : Bambaras, Peuls, Touaregs, Maures, Sénoufos, Soninkés, Songhaïs, Malinkés, Bobos, Toucouleurs, Somonos, Bozos, Dogons, kakolo, diahke, dafing, samogo, diogaramé etc (Arboncana et Dasson, 2021).



Source : <http://www.missionmali.ch/le-mali-geographie-28>

Figure 4 : Carte du Mali

4.2. Présentation et interprétation des résultats

Au Mali, il y a une forte présence des structures théâtrales qui sont en forme des compagnies et des Troupes théâtrales. En revanche, pour bien effectuer notre recherche, nous avons voulu situer notre travail sur les compagnies théâtrales. Parce qu'elles sont des structures qui ont une organisation de base bien qu'elle ne soit pas toujours assez lisible. Contrairement aux troupes théâtrales, elles n'attendent pas le financement pour créer. Les compagnies

théâtrales ont pour principale mission la création des pièces de théâtres ainsi que la proposition des contenus aux diffuseurs. Des activités de création qui sont essentiellement coordonner par les directions artistiques de ces compagnies.

Nous avons utilisé la méthode qualitative qui a requis des entretiens semi-directifs avec les responsables des compagnies théâtrales. Ces entretiens ont concerné dix (10) compagnies au Mali, presque toutes basées à Bamako, la capitale. Cette strate a été choisie dans un échantillon d'environ 35% de la population-mère des compagnies théâtrales du pays. Les acteurs culturels contactés étaient ceux des compagnies les plus actives et reconnues dans les représentations théâtrales au Mali.

Ces personnes sélectionnées représentent les compagnies suivantes : Anw Ka Blon, Théâtre Kanou, Anw Jigi Art, Kènè Art, BlonBa, Team Art, Kuma Sô Théâtre, Nama, Monarydasoka et Layidou.

A. Contexte des entretiens

Du lundi 28 août 2023 au samedi 02 septembre 2023, nous avons rencontré les responsables de dix (10) compagnies théâtrales au Mali, plus précisément dans la ville de Bamako. Les interviews ont duré environ 30 à 40 minutes pour chaque entretien et s'est déroulé entre 09 heure du matin à 16 heure du soir. Parmi les dix (10) compagnies que nous avons contactées, six (6) nous a répondu dans leur local et les autres quatre (4) compagnies ont répondu le formulaire guide d'entretien en ligne.

Les profils des personnes interviewées dans les compagnies étaient divers pour Anw Jigi Art, Anw Ka Blon, Layidou, Team Théâtre, Kouma Sô Théâtre et Nama, nous nous sommes entretenu avec leurs Directeurs artistiques. Quant aux compagnies Monarydasoka et Théâtre Kanou, c'était avec leurs Présidents. Enfin pour BlonBa et Kènè Art, les interviewés étaient respectivement Gestionnaire et Administrateur.

Après chaque interview, nous avons procédé à l'organisation des propos recueillis lors de l'interview pour une transcription. Nous avons résumé les réponses données par chaque compagnie en corpus texte tout en se restant fidèle aux orientations de notre guide d'entretien ainsi qu'aux informations reçues des compagnies, le type de management dans lesdites compagnies. Ce qui nous a amené à comprendre leurs points de vue sur le marketing interculturel concernant les œuvres théâtrales et aussi sur comment développer le secteur théâtral au Mali.

Avant tout recoupement des informations il est essentiel de présenter succinctement les compagnies ayant répondu à notre entretien.

- a. La compagnie *Nama*, est une structure qui évolue dans le domaine du théâtre marionnette depuis 2010 au Mali. Elle a son siège à Bamako et dispose aujourd'hui de cinq (5) employés à temps plein. Notre entretien s'est déroulé dans le local de la

compagnie avec le directeur artistique, le lundi 30 août 2023 dans le début soirée. Les échanges ont duré environ 30 minutes.

- b. *Anw Jigi Art*, est une association culturelle créée en 2015, basée à Bamako. Elle compte cinq (5) personnes. *Anw Jigi Art* a pour mission la recherche sur le théâtre, la formation, la création et la diffusion de spectacles de Théâtre. Le lundi 28, août 2023 de 10h 00 à 10h 40, nous avons rencontré la Directrice artistique via visioconférence par Google meet l'entretien.
- c. *Kouma Sô Théâtre*, est une compagnie théâtrale malienne, elle a été fondée en décembre 2006 par un homme de théâtre, acteur et metteur en scène. Elle a pour objectif de contribuer au développement par la culture et particulièrement le théâtre à travers la création, la promotion et la diffusion du spectacle vivant. En plus de ses activités théâtrales dans la ville de Bamako, elle a une antenne à Mopti spécialisée dans la formation en jeu d'acteur, entrepreneuriat culturel etc. Aujourd'hui, *Kouma Sô Théâtre* a à son actif un personnel au nombre de six (6) à temps plein. Notre entretien s'est déroulé à son siège à Bamako, le mercredi 30 août 2023 entre 14h 12 à 14h 30. Pour cet entretien, nous avons eu son Directeur Artistique comme notre intervenant.
- d. Compagnie *Anw Ka Blon* est une Association artistique et culturelle créée depuis février 2014 au Mali et est reconnue juridiquement par le « Récépissé n° 0858/GDB ». Elle travaille dans la production, la diffusion des Arts de la scène, des Arts visuels et la promotion de la culture malienne et africaine. Aujourd'hui, quatre (4) employés y travaillent. Nous nous sommes entretenus avec son Directeur artistique dans la matinée du lundi 28 août 2023 à son siège à Bamako et l'entretien a duré 35 mn.
- e. *Théâtre Kanou*, est une compagnie théâtrale créée en 2016 au Mali. Elle a pour mission de la promotion de la culture malienne à travers la création et les représentations théâtrales. Elle a son siège à Bamako et emploie six (6) personnes. Cet entretien, s'est passé par le biais d'un appel vidéo sur WhatsApp, le mardi 29 août 2023 entre 09h 00 à 09h 30.
- f. La compagnie *Monarydasoka* est une Association artistique et culturelle au Mali, créée en mars 2016 pour la production des pièces de théâtre. Elle est animée par 11 acteurs. L'entretien a eu lieu le mercredi 30 août 2023 à son siège à Bamako, avec le Président de la compagnie et a duré 35 minutes, le.
- g. *Wokoloni/BlonBa*, est une compagnie de théâtre au Mali, créée en 2011 pour la création et la diffusion des pièces de théâtres. Elle a un théâtre comme lieu de diffusion à Bamako et compte 35 employés. Pour cet entretien, le gestionnaire de la Cie BlonBa a répondu le questionnaire en ligne le vendredi 01 septembre 2023.
- h. Compagnie *Layidou Mali*, est association artistique et culturelle malienne qui crée des pièces de théâtres et fait des représentations depuis sa création en 2011 dans la région de Sikasso où elle est basée. Les activités de cette structure sont mises en œuvre par

cinq (5) employés. Son Directeur artistique a également répandu notre questionnaire sur Google forms le vendredi 01 septembre 2023.

- i. Cie *Kènè Art* est une compagnie théâtrale du Mali qui a pour mission la création théâtrale, de conte et la formation en Théâtre. Elle a vu le jour en 2019. Cie *Kènè Art* a son siège à Bamako. La Cie *Kènè Art* compte sept (7) personnes. Les réponses de cet entretien nous sommes parvenues le lundi 28 août 2023 à travers l'Administrateur de la compagnie qui a répondu au questionnaire sur Google forms.
- j. *Team Théâtre* est une compagnie théâtrale pour la création des spectacles de théâtre au Mali. Elle a son siège à Bamako et compte treize (13) employés pour ses activités. Notre questionnaire a été répondu par son Directeur artistique, sur le Google forms le mercredi 30 août 2023.

B. Dépouillement

Dans la hiérarchisation des priorités de notre feuille de route, nos questions ont porté sur quatre grands points :

1. Informations sur la compagnie ;
2. Management de la compagnie ;
3. Marketing interculturel sur les œuvres théâtrales ;
4. Avis de la compagnie pour un développement du secteur théâtral au Mali.

• Résultats des entretiens par compagnie théâtrale

L'association *Anw Jigi Art* est une compagnie théâtrale qui a des partenaires artistiques et financiers en dehors du Mali. Elle crée au minimum un spectacle de théâtre par an et dispose actuellement quatre (4) créations pouvant faire l'objet d'une tournée nationale et internationale.

La compagnie a une expérience de coproduction théâtrale en termes d'échanges entre les artistes et les auteurs pour les projets d'écriture. Mais elle n'a pas d'administrateur. C'est la Directrice artistique qui s'occupe de la gestion administrative en plus de la recherche de financements pour des projets. A cela s'ajoutent ses activités quotidiennes d'ordre artistique.

En termes de management des compagnies, la directrice artistique nous révèle qu'aujourd'hui, les outils de management sont utiles et voir même indispensables pour les compagnies théâtrales. Mais que leur grand problème est qu'il n'y a pas de spécialiste de management théâtral au Mali. Ni elle-même, responsable artistique, ni ses collègues n'ont la maîtrise de connaissances nécessaires et des exigences managériales, ce qui fait dire :

Si l'on parvient à comprendre comment les nouvelles méthodes de management fonctionnent, elles pourront nous aider dans la gestion de nos compagnies. Au Mali, il y a des organigrammes imaginaires pour la plupart des compagnies. Mais il n'y a pas d'ordre et pour ces compagnies, c'est généralement la directrice ou le directeur artistique qui fait tout, ce qui n'honore pas un secteur qui se veut professionnel. Les personnes spécialisées dans le domaine du management

des compagnies, sont rare. Avant on pensait que c'était dû à un problème péculaire mais quand on a eu les moyens financiers pour embaucher un spécialiste, on s'est rendu compte qu'il n'y en avait pas un tel profil au Mali.

Notre interviewée a ensuite évoqué le rôle important des nouvelles technologies pour l'acquisition des nouvelles compétences en rapport avec leur secteur d'activité mais qu'elle personnellement n'a pas des assises avérées dans le domaine technologique. Elle fait comprendre que le théâtre traditionnel comme on le fait aujourd'hui doit s'adapter aux mutations qui s'opèrent dans le domaine et qu'il se doit d'utiliser ces moyens pour émerger en se conformant aux nouvelles méthodes de fonctionnement actuelles des compagnies théâtrales.

Selon elle, pour qu'ils puissent compétir sur le plan international, ils doivent adapter leurs façons de créer les spectacles et utiliser les nouvelles technologies qui sont indispensables. « Le monde évolue à l'allure des nouvelles technologies. Donc c'est à nous maintenant de nous adapter et d'essayer de comprendre les mécanismes pour en tirer des profits. » Elle reconnaît également que s'ils ne veulent pas rester longtemps dans l'amateurisme, qu'ils se doivent de repenser leur organisation en termes de communication, qui, pour elle, occupe une place importante aussi bien à l'interne qu'à l'externe. L'utilisation des réseaux sociaux leur permet de coordonner leurs activités et aussi de s'informer.

En ce qui concerne l'interculturalité, la compagnie dit travailler dans un contexte interculturel à travers la recherche artistique avec des compagnies étrangères dans le cadre d'une coproduction théâtrale. Elle souligne également que les échanges artistiques se font chez eux dans un contexte interculturel parce que cela leur permet de rencontrer des cultures diverses autour d'une création. Ce qui justifie l'apport de chaque entité pour la réalisation de leurs objectifs. Elle témoigne que cela facilite également la diffusion de leurs productions sur le plan international. Concernant le marketing des spectacles de théâtre au Mali, la compagnie *Anw Jigi Art*, rencontre des difficultés dans sa chaîne de valeur. Déjà elle est confrontée à un énorme obstacle au niveau du choix de thème et de langues pour leurs créations. Nous comprenons que la compagnie a aussi un problème de programmation de ses spectacles. Elle nous révèle qu'au Mali, les seuls lieux de programmation des spectacles sont : Institut français du Mali (IFM), Centre Culturel Korè de Ségou (CCK), Espace Walaha et les événements comme festival Art femmes, festival du Théâtre des réalités, festival sur le Niger à Ségou, festival Rendez-vous chez nous à Bamako, festival Fitinouw Art ce qui nécessite une minutie dans le choix de langues à utiliser pour leurs interprétations afin de se faire une place et d'acquérir une réputation.

De notre entretien avec la compagnie il ressort des suggestions comme la prise en compte des avis de la population lorsqu'on souhaite entamer un projet de création théâtrale. Aussi, qu'il faut que le thème de la création soit un peu universel « l'artiste doit se servir des témoignages de son public pour créer ». Pour finir, elle nous fait savoir que pour résoudre les problèmes inhérents aux compagnies théâtrales au Mali, qu'il faudrait redoubler d'efforts et prendre en

considération l'aspect de la langue, créer les spectacles de qualités pour être compétitives sur le continent africain et à l'international.

Quant au Directeur artistique la compagnie *Kouma Sô Théâtre*, il dispose de toute une administration pour l'organisation des activités théâtrales dans sa structure et le management de ses différents projets. Donc le management et ses nouvelles méthodes peuvent être utiles pour les compagnies théâtrales mais seuls les spécialistes en ce domaine peuvent les mieux répondre. Il pense important de faire confiance à ses employés tout en respectant le canevas de hiérarchie pour le bon fonctionnement de la structure.

Pour lui, étant artiste, bien que le monde tende vers l'usage quotidien des nouvelles technologies numériques pour le fonctionnement des structures et la production des contenus culturels, il faut se méfier de leur utilisation excessive dans la création des pièces de théâtre.

Concernant l'interculturalité, la Cie *Kuma Sô Théâtre* fait presque toutes ses créations en coproduction et dans le cadre de son évènement de théâtre qui revient chaque année depuis 2017. Donc, elle ne crée pas avec la vision d'adapter ses créations dans le but d'avoir une programmation en dehors de son territoire. Mais par contre, elle invite les artistes à venir exposer leur vision du monde en s'inspirant la vie et les réalités e la société malienne. Ses artistes viennent de plusieurs pays du continent qui ont certainement une culture différente de celle du Mali. Cela montre qu'elle fait ses créations dans un contexte interculturel parce qu'elle crée un cadre d'échanges, de rencontres des artistes issus de cultures différentes, afin de travailler sur projet de créations. Selon le directeur artistique, les difficultés sur la chaîne de valeurs (création, production, diffusion/vente, et consommation) au Mali, se situe au niveau du manque de moyens d'aide à la création et à la non application d'une politique publique et culturelle, notamment dans le secteur des arts vivants au Mali. Les compagnies théâtrales n'ont plus de projets de commande.

En ce qui concerne le marketing, notre interviewé précise que la Cie *Kuma Sô Théâtre* ne se focalise pas sur un thème unique pour ces créations. Comme il l'affirme dans cette assertion : « Dans tout ce que j'entreprends, l'humain doit être au centre. Je n'ai pas de thème spécifique pour créer mais je suis en quête de justice ». Selon lui, la vente des spectacles est dédiée aux chargés de diffusions qui connaissent les salles et les évènements où ils peuvent se programmer. Mais qu'il serait bien de noter que c'est le coût plateau qui définit le coût d'accès du spectacle. Par exemple : le coût d'un spectacle se calcule à partir du nombre de personnes qui sont sur le spectacle, dit-il.

Pour finir, l'interviewé Directeur artistique de la Cie *Kuma Sô Théâtre* suppose que les compagnies théâtrales peuvent être des sources de création de richesse et d'emplois lorsqu'elles ont de la structuration pour leur gestion administrative et des moyens disponibles pour leurs projets de créations. En plus, il suggère que le responsable de chaque compagnie doit avoir une vision à long terme pour se développer.

En revenant sur le management dans les compagnies théâtrales, notre présente interviewée, la Présidente de la Compagnie *Théâtre Kanou* nous confirme que les nouvelles méthodes de management sont bien utiles dans la gestion des structures théâtrales mais selon elle, c'est ce qui manque à plusieurs structures pour se développer. Notre interviewée a évoqué également qu'elle préconise le style de leadership qui met l'accent impératif sur le travail bien fait dans le respect mutuel.

Selon elle, l'utilisation des nouvelles technologies dans le théâtre dépend de ce que réclame chaque création en cours. A la suite de notre entretien, nous avons su que la compagnie *Théâtre Kanou* depuis sa création en 2016 jusqu'à aujourd'hui, n'a toujours pas fait une expérience de coopération artistique. Elle estime que c'est l'engagement qui manque chez certains artistes et producteurs dans le secteur du théâtre malien. En plus la non maîtrise de la langue des créations par beaucoup de publics freine sa distribution auprès de la population.

Les thèmes de la famille, société et pouvoir sont fréquemment abordés dans les créations de la Cie *Théâtre Kanou* et cela justifie qu'ils font leurs représentations à « Zéro franc » pour le public pour la promotion du théâtre. Et leurs productions sont connues à travers les réseaux sociaux. En fin, pour favoriser le développement des compagnies théâtrales du Mali, la présidente de la Cie *Théâtre Kanou* recommande :

- Fonds de créations dignes ;
- Paiement des employés (artistes) ;
- Engagement du personnel de la compagnie ;
- Transparences dans la gestion ;
- Laïcité dans le travail.

La compagnie *Manarydasoka* est une structure théâtrale au Mali, créée en 2016 pour la production des pièces de théâtre. Selon son président, la compagnie a une collaboration artistique avec un théâtre public français mais n'a pas encore fait une expérience de coproduction. Leur partenariat consiste les échanges artistiques et culturels à travers les formations de mise en scène. Le président de la Cie *Manarydasoka* pense que le management et ses nouvelles méthodes, la communication interne et externe et même l'utilisation des nouvelles technologies numériques sont urgents et indispensables aujourd'hui pour le fonctionnement et l'organisation des activités dans une compagnie théâtrale. Mais il souligne que ces mécanismes de structuration ne sont pas appliqués à leur compagnie car souvent les artistes sont pris par les créations et ne les maîtrisent pas.

Aussi, estime-t-il que le manque d'un spécialiste de management dans sa structure est un véritable problème qu'il traverse sans pour autant trouver une solution. Ensuite, notre interviewé comme trois autres directeurs artistiques des compagnies (*Kènè Art, Layidou Mali et Team Théâtre*), juge qu'il est difficile de conformer la gestion d'une compagnie théâtrale au Mali à celle des mécanismes des PME. Il note aussi le manque d'accompagnement sous de

forme de subvention venant de l'Etat pour les structures évoluant dans le secteur des arts vivants en général, le théâtre en particulier, qui peine à se développer et faire vivre ses artistes avec ses productions.

En plus, ils nous ont tous confié, que la programmation d'un spectacle de théâtre d'une culture à une autre est véritablement enrichissant pour la promotion des spectacles de théâtre et qu'elle permet à leurs artistes d'avoir un regard extérieur sur leur travail afin de mieux évaluer leur capacité. Aussi, ces responsables des compagnies théâtrales au Mali pensent que la programmation d'un spectacle dans le contexte interculturel est un véritable moyen pour mieux vendre les productions théâtrales sur le marché international. Mais que leurs structures ont des difficultés énormes au niveau des tâches administratives. A cela s'ajoute également le manque d'un fonds d'aide publique à la création et la rareté des lieux susceptibles de programmer les spectacles.

Sur le point du marketing, le président de la compagnie *Monarydasoka* affirme que sa compagnie a créé ses spectacles autour des thèmes de l'immigration clandestine, de l'intégration socioculturelle des individus, de l'amour, de la mauvaise gouvernance et c'est pour tout public confondu. Parmi les canaux de communication, le président nous affirme que ce qui fait en ligne sur les réseaux sociaux est le plus utilisé pour la promotion de leurs créations. Il confirme aussi que les spectacles de sa compagnie sont accessibles par tout public dans des salles et sur les festivals avec un coût d'accès assez abordable.

Pour conclure, notre interviewé affirme que les compagnies théâtrales au Mali peuvent être une source de création de richesse si elles ont la structuration, l'infrastructure adéquate à leur production et les moyens de mobilités pour les artistes. Et pour se faire, selon lui, l'Etat doit leur accorder une subvention pour contribuer à leur fonctionnement.

Suivant notre entretien, nous avons rencontré le Directeur de la compagnie *Nama*, une compagnie qui évolue dans le domaine du théâtre marionnette au Mali depuis 2010. Notre interviewé nous révèle qu'ils travaillent en collaboration artistique avec des compagnies étrangères plus de trois continents dans le monde. Il estime qu'aujourd'hui, les Cie théâtrales et celles qui travaillent dans tous les domaines des arts vivants ont nécessairement besoin d'un manager pour bien utiliser ces nouvelles méthodes. En plus, il ajoute que la communication dans les compagnies à travers le numérique peut être un véritable moyen pour la structuration et l'organisation des activités du domaine théâtral.

Notre interviewé a mentionné que l'artiste ne peut pas être à la fois artiste et être son manager. Il a laissé entendre qu'il y a un manque considérable des managers et que les compagnies théâtrales en ont véritablement besoin au Mali. Ainsi, le Directeur artistique pense que les compagnies ne sont pas en manque de créativité mais plutôt en manque d'organisation managériale pour leurs différents projets.

D'après notre interviewé, ils sont d'abord eux-mêmes interculturels. La compagnie *Nama* évolue dans un réseau international de marionnettistes dont elle est l'antenne malienne.

Pour la programmation des spectacles dans le contexte interculturel, la Cie *Nama* est dans une démarche d'échanges artistiques. En tant qu'organisatrice d'évènements, elle joue souvent gratuitement dans les festivals étrangers, et elle reçoit aussi des artistes qui viennent jouer en retour dans leurs festivals comme par exemple le festival « Rendez-vous chez nous à Bamako ».

Le Directeur artistique de la Cie *Nama*, affirme que les spectacles sont créés autour des thèmes suivants : la réalité comme l'actualité, la valorisation de la femme, la gestion des conflits et l'entrepreneuriat.

Ces thèmes leur permettent de proposer leurs créations partout dans le monde. La Cie manque de salles de spectacle propre à elle pour les programmations de ses spectacles. Donc, elle joue dans les lieux comme IFM et le coût varie de 2 000 à 3 000 Franc pour le public spectateurs maliens.

Après chaque création, la Cie prépare un teaser sur le spectacle qui lui donne de la visibilité et qui attire l'attention des programmeurs et les promoteurs d'évènements. Leurs représentations sont généralement pour tout public confondu.

En définitive, notre interviewé suppose que les compagnies théâtrales peuvent être des sources de création de richesse et d'emplois lorsqu'elles ont bon manager ou un bon administrateur.

- **Résultats des entretiens par thématique**

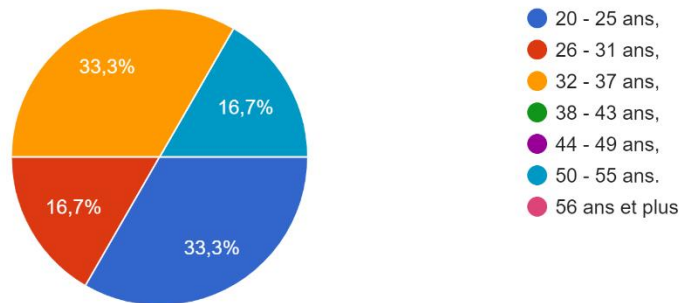
Les réponses aux questions fermées adressées aux interviewés présentent les résultats suivants :

- 1) Informations sur la compagnie**

Ces figures nous donnent une vue sur le résultat des personnes qui ont répondu au questionnaire en ligne.

Quelle est votre tranche d'âge ?

6 réponses

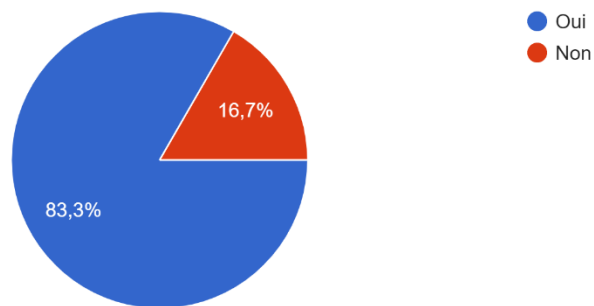


Source : Résultats des entretiens, Auteur. août-septembre 2023

Figure 5 : Quelle est votre tranche d'âge ?

Avez-vous un administrateur (rice) ?

6 réponses

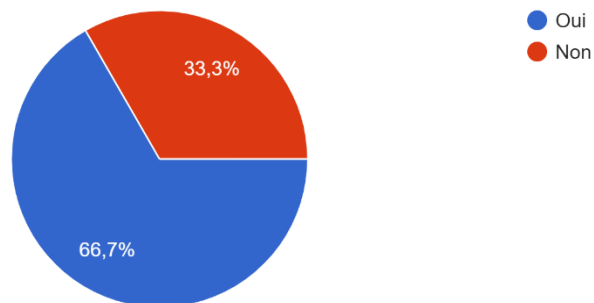


Source : Résultats des entretiens, Auteur. août-septembre 2023

Figure 6 : Avez-vous un administrateur ?

Avez-vous un partenaire étranger ?

6 réponses



Source : Résultats des entretiens, Auteur. août-septembre 2023

Figure 7 : Avez-vous un partenaire étranger ?

Ces tableaux ci-dessous nous donne une vue sur le résultat des entretiens que nous avons menés physiquement et par moyen de visioconférence avec les outils de Google meet et WhatsApp.

Tableau 2 : Poste d'administrateur (rice) ?

Avez-vous un administrateur (rice) ?	Nombre	Pourcentage
Oui	07	70%
Non	03	30%
Total général	10	100%

Source : Résultats des entretiens, Auteur. août-septembre 2023

Tableau 3 : Partenariat avec une structure étrangère ?

Avez-vous un partenaire étranger ?	Nombre	Pourcentage
Oui	08	80%
Non	02	20%
Total général	10	100%

Source : Résultats des entretiens, Auteur. août-septembre 2023

Sur le tableau 1 et 2, nous remarquons que les 70% de ces compagnies ont un administrateur (rice). Mais, il ressort dans notre constat que ces administrateurs sont également presque tous, les acteurs (comédiens) dans leur compagnie. Ce qui laisse supposer qu'ils n'ont pas de formation en administration pour bien administrer leur structure. Ensuite, il est aussi remarquable de voir que les 80% de ces compagnies ont des partenaires artistiques pour les projets de coproductions théâtrales mais, elles peinent toujours à axer leur partenariat sur la mise en place d'un réseau de diffusion de leurs spectacles d'autres continents.

En premier lieu, les entretiens ont démontré que la majorité des compagnies théâtrale au Mali font une (1) ou deux (2) créations par an. En second lieu, cette enquête qualitative révèle aussi que ces compagnies disposent chacune d'au moins deux spectacles pouvant faire l'objet des tournées. Cela suppose d'après notre recherche qu'il n'y a pas de manque de créations théâtrales au Mali mais plutôt une absence de cohérence managériale au niveau des activités de ces compagnies.

2) Management de la compagnie

Toutes les dix compagnies interviewées nous ont affirmé l'utilité de recourir aux stratégies managériales notamment les nouvelles méthodes de management pour les compagnies théâtrales au Mali. Leurs réponses témoignent que cette pratique permettra aux compagnies de mener des activités pérennes et décliner un modèle économique adapté à leurs besoins.

Elles admettent aussi que l'utilisation des Technologies numériques (TN) est importante dans le fonctionnement des compagnies. Mais, beaucoup d'entre eux ayant été habitués au

concept de théâtre traditionnel, ne sont pas toujours sûr de pouvoir s'adapter aux exigences nouvelles occasionnées par le développement numérique. Ainsi, ils émettent des doutes si toutefois les nouvelles technologies ne vont pas un facteur qui videra les arts vivants de leur sens scénique qui est l'interaction instantanée avec le public. Donc ils peuvent être tout simplement contre toute utilisation excessive de TN dans la création et la diffusion des pièces de théâtre. Cependant, les compagnies peuvent accepter l'utilisation de TN comme des outils de soutien à la communication (interne et externe) dans leur compagnie théâtrale.

3) *Marketing interculturel sur les œuvres théâtrales*

Pour certains, la programmation d'un spectacle de théâtre dans un contexte interculturel passe d'abord par un partenariat entre deux compagnies de pays et de cultures différentes. Selon eux ce partenariat artistique doit être basé sur une coproduction des pièces de théâtres qui peut permettre d'avoir des partenaires pour les diffusions. Par contre, trois compagnies parmi les interviewés, estiment que la diffusion des pièces de théâtre dans un contexte interculturel nécessite la prise en compte des avis de la population dans les processus de production théâtrale. Et que cela peut se faire par une enquête préalable sur le pays ou le territoire ciblé pour la diffusion.

Notre enquête confirme qu'au Mali, les acteurs culturels ont des difficultés d'administration, d'aide financière à la création, plus le manque de salles adaptées aux spectacles de théâtres. Il est à constater que la chaîne de valeur du théâtre malien est confrontée à un problème dû à la compréhension même que les acteurs ont du domaine théâtral ainsi que du modèle de marketing basé sur les échanges culturels dans la diffusion des œuvres.

Les compagnies théâtrales disent aborder des thèmes très diversifiés pour leurs créations. Cependant, ces thèmes abordés peinent à intéresser certaines catégories de la population malienne.

Selon tous nos interviewés, le coût du spectacle de théâtre varie entre 1 000 Franc CFA à 3 000 Franc CFA soit 1,50 euros à 4,60 euros pour le public. Malgré la difficulté d'avoir une salle pour la programmation de spectacle de théâtre, les responsables des compagnies répondent qu'ils proposent leurs créations à travers les salles et les festivals. Cela signifie que les compagnies théâtrales maliennes, trouvent difficilement un moyen de programmation pour leurs spectacles.

Selon une de nos interviewés, sa compagnie met beaucoup l'accent sur la promotion de ses nouvelles productions. Elle nous a révélé qu'après chaque création, ils produisent un teaser qui leur permet de communiquer et d'avoir plus de visibilité via les réseaux sociaux en l'occurrence sur YouTube, Facebook, Tik Tok, etc.

En définitive, presque toutes les dix compagnies ont indiqué que les créations théâtrales maliennes ne sont accessibles que par leurs programmations dans les salles et les événements artistiques et culturels. Ainsi, nous pouvons dire que malgré les avancées technologiques, le

théâtre au Mali semble ne pas s'être adapté à cette nouvelle réalité liée au développement numérique. Donc, nous constatons peu de réflexion sur les moyens de diffusion au sein de ces compagnies. Néanmoins, dans une perspective de développement des compagnies théâtrales du Mali, elles peuvent se positionner sur le marché international à travers une coopération basée sur les échanges culturels ainsi que sur les plateformes numériques pour la diffusion de leurs spectacles.

4) Avis de la compagnie pour un développement du secteur théâtral au Mali

Malgré la retirance de certains quant à l'utilisation des nouvelles technologies dans le processus de création, d'autres pensent que l'adaptabilité de la création elles sont essentiels. Elles estiment aussi, qu'on doit toujours tenir compte des avis du public pour lequel est destiné ses créations. Ainsi, elles appellent l'Etat à jouer pleinement son rôle en créant un fonds dédié à la création, ce qui selon eux permettra de payer convenablement le cachet des acteurs afin qu'ils puissent vivre de leur art. Elles encouragent toutes la coproduction et la diversification des partenaires pour le développement du secteur théâtral au Mali.

C. Synthèse et interprétation

Nous remarquons une faible structuration des compagnies théâtrales au Mali dû à des difficultés managériales.

A l'issue des entretiens, nous réalisons que les compagnies théâtrales au Mali parviennent difficilement à se servir des Technologies nouvelles et à faire confiance au numérique comme moyens de diffusion des spectacles. Elles les utilisent à des fins de communication (interne et externe). Bien que cette communication ait des résultats, elle n'est pas à elle seule suffisante pour le développement de ces compagnies si elles n'adhèrent pas au fait que les nouvelles technologies sont nécessaires tant bien pour la communication que pour la diffusion.

Ces compagnies doivent s'ouvrir plus au monde afin de tisser des relations avec d'autres compagnies étrangères ce qui leur permettra sans nul doute de gagner en expertise et aussi faire parvenir leurs créations sur d'autres scènes.

Dans une perspective de développement, les compagnies théâtrales peuvent se positionner sur le marché international grâce à une coopération basée sur les échanges culturels et l'utilisation des plateformes numériques comme moyen de diffusion.

4.3. Apports du stage

Du 02 mai au 30 septembre 2023, nous avons effectué un stage au siège du Théâtre de l'Arlequin /Compagnie BaroDa en France. Au cours de ce stage au sein de la Direction de la Cie. BaroDa / Théâtre de l'Arlequin, nous avons assisté le Directeur du théâtre dont la fonction est d'assurer la gestion et la recherche de financement pour la structure.

4.3.1. *Présentation du Théâtre de l'Arlequin / Compagnie BaroDa*

La structure comprend une compagnie théâtrale dénommée – BaroDa – et un lieu de création et de diffusion : Le théâtre de l'Arlequin, à Morsang-sur-Orge (91). BaroDa a la particularité d'être une compagnie créée à Bamako en 1998 sous le nom de BlonBa, ville où elle dispose d'un lieu, la Maison des Solutions, que la compagnie partage avec d'autres acteurs du réseau Culture en partage. C'est une structure théâtrale à vocation interculturelle qui promeut le dialogue entre les cultures. Ses spectacles ont été présentés dans de nombreux lieux d'Ile de France, mais aussi dans 13 pays d'Afrique, d'Europe, d'Amérique du Nord et d'Asie. Le Théâtre de l'Arlequin a été confié en 2008 à BlonBa, devenue BaroDa par l'agglomération du Cœur d'Essonne. Il propose une programmation annuelle de spectacles très variés et développe une politique de proximité délibérée, enrichie par le vaste réseau international que s'est tissé BaroDa, et bien sûr par son lien particulier au Mali et à l'Afrique dans un contexte interculturel (Jean-Louis, 2020).

Notre stage a été une opportunité pour nous de comprendre la gestion des structures théâtrales comment créer et diffuser les spectacles dans un contexte interculturel. En plus, il nous a permis de participer aux activités de la recherche de financement de la Compagnie BaroDa / Théâtre de l'Arlequin. Ensuite, nous avons également joué des rôles interculturels à travers notre participation à l'organisation de la troisième édition du Festival des Essentiels. En fin, nous nous sommes imprégnés du mécanisme de promotion des spectacles de théâtre dans le contexte interculturel à travers notre expérience à assister pour l'invitations de deux spectacles de BaroDa au Festival des Essentiels pour représenter la culture africaine particulièrement celle malienne en France.

C'est au sein de cette structure théâtrale que nous avons effectué un stage de cinq mois. Elle assure la connexion entre les différentes cultures notamment le cas de la France et le Mali à travers la création des spectacles théâtrales par les artistes de ces deux pays. De plus la programmation des spectacles maliens sur le territoire européen lors des évènements comme les festivals et les biennales.

Nous avons remarqué que l'approche d'interculturalité facilite la structuration des compagnies théâtrales.

L'Arlequin étant un théâtre de 86 places dans l'agglomération Cœur d'Essonne et situé dans la commune de Morsang-sur-Orge, il fonctionne dans le dynamique d'un laboratoire de la diversité artistique, de l'élargissement sociologique du public, des arts vivants, de la présence du monde et notamment de l'Afrique dans l'imaginaire contemporain. Le Théâtre de l'Arlequin / Cie. BaroDa est doré déjà un sas vers la riche vie culturelle du Cœur d'Essonne qui s'efforce de faire converger son expérience originale avec l'environnement artistique, en développant autant que possible des partenariats entre structures. La vie du théâtre associe

chaque fois que possible et très librement les associations, les institutions, les groupes humains qui font la vie de l'agglomération du Cœur d'Essonne (Jean-Louis, 2023).

4.3.2. *Activités liées au Stage*

Nos activités au sein de la Direction de la Cie. BaroDa / Théâtre de l'Arlequin consistaient essentiellement à assister le Directeur du théâtre. Ainsi, durant notre stage, nous avons pu effectuer les tâches suivantes : Durant le stage, nous avons participé à des réunions du théâtre avec ses partenaires. Chaque réunion nous donnait l'opportunité de donner nos points de vue sur les sujets des rencontres. Notre participation, nous a permis de comprendre l'intérêt des partenaires d'accompagner le théâtre de l'Arlequin/Cie BaroDa. Ainsi, nous avons remarqué que ces partenaires de structures publiques françaises appréciaient tous l'originalité culturelle qu'offre la Cie BaroDa à travers les créations théâtrales maliennes jouées par ses artistes devant un public français et permet bien évidemment de faire la rencontre avec d'autres cultures.

Nous avons ensuite participé à la recherche des pièces de théâtres pour la programmation de la saison 2023 – 2024 du Théâtre de l'Arlequin. Cette observation nous a permis de comprendre comment choisir les pièces de théâtres pouvant faire l'objet d'une programmation. Notre analyse à ce travail s'est beaucoup plus portée sur des spectacles qui touchaient à des sujets comme l'interculturalité. Ce travail nous a convaincus à tel point il est intéressant de faire le choix des spectacles sur la base de leur caractéristique d'interculturelle. Il est à noter que cette politique, mise en avant par le Théâtre de l'Arlequin, est une démarche de la prise en compte de son public pour le choix des spectacles tout en se fixant dans une perspective de créer les échanges culturels.

Le Festival des Essentiels est un évènement artistique, culturel et sportif qui encourage la diffusion des œuvres hors de leur territoire d'origine et s'est déroulé entre 03 et 12 août sur sept (7) quartiers d'Ile-de-France. Nous avons représenté la compagnie BaroDa pour l'organisation de la troisième édition en tant que partenaire du Festival des Essentiels 2023. Cela nous a permis en premier lieu de travailler en relation avec le public. Et second lieu, accompagner en tant que manager, les artistes maliens de BaroDa venus spécialement pour le Festival des Essentiels.

Après la France, notre stage nous a conduit au Mali où nous avons eu l'opportunité de participer à la première grande réunion des Jeunes responsables des compagnies théâtrales basées à Bamako. Cette rencontre était pour but de réunir pour parler sur les problèmes que traversent les compagnies dans leurs activités théâtrales.

Lesdites responsables ont fait l'état des lieux du théâtre malien ce qui nous a permis de comprendre les difficultés lieu au management, le manque de public, manque des lieux de

diffusions théâtrales. Cela a justifié que les compagnies ne parviennent pas à émerger dans leur secteur.

En se rappelant à la problématique de notre recherche, nous pouvons dire que ces activités de notre stage, nous ont permis de mieux comprendre notre sujet d'étude c'est-à-dire les compagnies théâtrales. En plus, elles nous ont permis de voir l'importance du concept d'interculturel dans les activités des compagnies théâtrales. Un concept qui peut permettre aux Cie de nouer des projets de coproduction pour la création des spectacles dans une perspective de trouver les moyens de diffusions des œuvres théâtrales.

5. Propositions de structuration et de promotion en contexte interculturel

Il s'agit là de formuler des recommandations visant à contribution au développement du secteur théâtral au Mali. Ces recommandations s'adressent tant aux compagnies théâtrales qu'à l'Etat malien. Elles seront présentées comme un modèle de développement des compagnies théâtres dont celles d'Afrique de l'Ouest évoluant dans le domaine peuvent s'en inspirer ainsi que leur Etat.

5.1. Amélioration de la structuration des compagnies théâtrales

Pour qu'il y ait une amélioration dans le management des compagnies théâtrales au Mali, il est évident qu'il faut dans leur fonctionnement, l'application du des nouvelles exigences managériales. Ainsi, pour se faire, nous proposons de :

Tableau 4 : Proposition de la structuration des compagnies

Recommandations à l'Etat	Recommandations aux compagnies théâtrales
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mettre en place d'un fonds d'aide national dédié à la création ; ✓ Créer des modules sur le management des compagnies dans les écoles artistiques ; ✓ Initier un colloque sur les techniques du management artistique au niveau national en invitant des spécialistes de la question ; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Engager un personnel de management des projets de créations théâtrales dans les compagnies ; ✓ Former les administrateurs des compagnies aux techniques de constitution des dossiers spectacle ; ✓ Avoir un plan d'action cohérent et ambitieux axé sur des objectifs de partenariat bien définis ;

Source : Résultats des entretiens, Auteur. août-septembre 2023

Le tableau présente les mécanismes de soutiens financiers pour les productions théâtrale, les formations et le réseautage que l'Etat malien peut favoriser pour le développement du secteur théâtral. Ensuite il fait l'objet de management, renforcement de capacité des

administrateurs des compagnies et les techniques d'organisation que les compagnies peuvent privilégier pour améliorer leur structuration.

5.2. Promotion des spectacles dans un contexte interculturel

Pour promouvoir l'art du spectacle en général et le spectacle en particulier, il serait bien de penser à la mise en place d'un réseau de diffusion des pièces de théâtres en dehors de leur zone de création. Cela suppose à une approche interculturelle axée sur les échanges entre les artistes des cultures différentes autour d'une coproduction théâtrale. A cet effet, nous suggérons à des structures théâtrales et des Etats de :

Tableau 5 : Proposition de la promotion des compagnies

Recommandations à l'Etat	Recommandations aux compagnies théâtrales
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aider les écoles de formation artistique à avoir des partenaires internationaux pour la création ; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Utiliser le modèle de marketing digital culturel ;
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Accorder le jumelage des compagnies avec celles étrangères ; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Répondre régulièrement aux appels à candidatures internationaux ;
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Faciliter la mobilité des compagnies pour les événements internationaux en créant un fonds à cet effet ; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Faire des diffusions des pièces de théâtres à travers les plateformes numérique en streaming ;
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Construire des salles de spectacles aux normes internationales ; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Créer un consortium des compagnies pour favoriser la coproduction avec celles étrangères ;
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Renforcer les politiques de diplomaties culturelles au niveau national ; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tenir compte de la diversité culturelle dans le monde dans le choix des thèmes de créations ;

Source : Résultats des entretiens, Auteur. août-septembre 2023

L'Etat peut contribuer à la promotion des échanges artistiques et culturels en prenant en compte les propositions listées dans la première colonne du tableau ci-dessus. Ce qui facilitera aux compagnies la réalisation de leurs projets de coopérations culturelles en dehors du pays. Donc, les propositions de la deuxième colonne du tableau peuvent être appliquées par les compagnies pour leur permettre d'avoir un modèle de promotion axée sur l'interculturalité. Ce mécanisme de promotion passe par la rencontre et le dialogue des cultures dans une perspective de coproduction et diffusion des créations théâtrales.

6. Conclusion

Le management des structures théâtrales en Afrique de l'Ouest en général et au Mali en particulier est un défi que doivent relever les compagnies théâtrales pour leur développement.

Notre présente étude avait pour intention de faire une recherche sur les mécanismes de soutien aux structures théâtrales. Cela nous a permis d'avoir un aperçu sur l'état des lieux des compagnies théâtrales en Afrique de l'Ouest focalisé sur le cas du Mali, et aussi de mettre en évidence quelques mécanismes pour la promotion des compagnies théâtrales dans un contexte interculturel.

À travers la lecture de différents articles portant sur le domaine du théâtre, nous avons rapidement pu avoir une vue d'ensemble sur la vie théâtrale en Afrique de l'Ouest. Ainsi, nous pouvons tout d'abord dire qu'il existe dans notre zone d'étude une autre forme de théâtre que le théâtre ou l'art dramatique tel qu'il s'est développé en Occident.

Les études nous montrent une forte présence des structures théâtrales, œuvrant dans les arts du spectacle pour la création et l'offre des pièces de théâtre, dans l'espace de l'Afrique de l'Ouest. Mais toutefois, le management de ces compagnies reste toujours une problématique à étudier davantage par les chercheurs. La difficulté managériale freine les compagnies dans leur recherche pour créations et trouver des moyens de diffusions des spectacles. A travers notre étude, nous avons trouvé important de réfléchir à la promotion des activités théâtrales avec une approche interculturelle. Ce qui nous a conduit à proposer aux structures théâtrales du Mali d'entreprendre des projets de coproduction théâtrale. Et cela peut se faire par rencontres des artistes de différentes cultures autour des créations afin de créer ce qui facilitera également les moyens de diffusion de ces spectacles dans un contexte interculturel.

L'organisation et le management de leurs activités restent des défis à relever pour une perspective de développement du secteur des arts vivants en général et le théâtre en particulier et pour sa prise en compte comme un élément artistique incontournable dans les industries culturelles et créatives (ICC).

Grâce aux résultats de notre recherche, nous pouvons dire que les compagnies au Mali doivent s'ouvrir plus au monde afin de nouer des relations avec d'autres compagnies étrangères ce qui leur permettra sans doute de gagner en expertise et aussi faire parvenir leurs créations sur les scènes internationaux. En plus, il reste à r que l'utilisation des plateformes numériques et les projets de coopération basée sur les échanges culturels sont des réels mécanismes pour soutiens pour les compagnies théâtres dans une perspective de développement à leurs activités de créations et de promotion des œuvres.

Les compagnies théâtrales en Afrique de l’Ouest, bien qu’elles aient des défis à relever au niveau de leur cadre juridique (associations déclarées, entreprises commerciales, registre commercial...) et pour ce qui concerne la gestion du capital humain et financier (les membres de l’association, les fonds de fonctionnement), constituent des plateformes culturelles créatrices d’emplois pour la jeunesse africaine.

7. Références bibliographiques

❖ Ouvrages

- Bayle, E. (2007). Essai de définition du management des organisations sportives : Objet, champ, niveaux d'analyse et spécificités des pratiques managériales. *Staps*, 75(1), 59-81. <https://doi.org/10.3917/sta.075.0059>
- Béquet, C. M. E. (1886). *Encyclopédia de l'art dramatique*. Chez l'auteur.
- Charlène, M. (2015). *Lexique du spectacle vivant*.
- Fall, M. (2019). *Théâtre et tradition en Afrique noire francophone : Exemple du théâtre sénégalais de langue française - essai*. Harmattan Sénégal. <https://international.scholarvox.com/catalog/book/docid/88880648?searchterm=th%C3%A9%C3%A2tre>
- Gravis, P. (2022). *Dream Team (Résumé et analyse du livre de Ludovic Girodon)*. 50 Minutes. <https://international.scholarvox.com/catalog/book/docid/88936539?searchterm=D%C3%A9finition%20management>
- Molière, J. B. (1669). *Le Tartuffe ou l'impoqteur* (Jean Ribou).
- NDAO, C. A. (1999). *Abdou Anta Kâ et le théâtre africain*. 204 à 206.
- Nichet, J. (2013). *Le théâtre n'existe pas*. Collège de France. <https://international.scholarvox.com/catalog/book/docid/88933026?searchterm=le%20th%C3%A9%C3%A2tre%20n%27existe%20pas>
- Nichet, J. (2013). *Le théâtre n'existe pas*. Collège de France. <https://international.scholarvox.com/catalog/book/docid/88933026?searchterm=le%20th%C3%A9%C3%A2tre%20n%27existe%20pas>
- Olivier, P. (2013). *LES MILLE ET UNE DEFINITION DU THEATRE*. ACTES SUD.
- Pavis, P. (2016). Chapitre 3. L'approche anthropologique et l'analyse interculturelle. In *L'analyse des spectacles* (p. 284-316). Armand Colin. <https://doi.org/10.3917/arco.pavis.2016.01.0284>
- Pavis, P. (2021). Chapitre 3. L'approche anthropologique et l'analyse interculturelle. In *L'analyse des spectacles: Vol. 3e éd.* (p. 284-316). Armand Colin. <https://www.cairn.info/l-analyse-des-spectacles--9782200630928-p-284.htm>
- Sylvie CHALAYE. (2022). *Scène et détours d'Afrique (Passage(s))*. www.editionspassages.fr

❖ Articles et Rapports

- Accadémie Charles, D. (2021). Théâtres en Afrique francophone subsaharienne – penser et vivre autrement. *Académie Charles Dullin*. <https://academiecharlesdullin.fr/formation/theatres-en-afrique-francophone/>
- Africa Programme. (2003). *LA VOIX DES FEMMES ET LE THÉÂTRE AFRICAÏN: Etudes des cas du Kenya, du Mali, de la République Démocratique du Congo et du Zimbabwe*.
- Arboncana et Dasson. (2021). *Présentation du Mali dans le cadre du cours économie de la culture*.
- Bezerra Rodrigues, F. (2022). L’interculturalité dans la création théâtrale : Réflexions à partir des expériences du Teatro da Travessia. *Alterstice : revue internationale de la recherche interculturelle / Alterstice: International Journal of Intercultural Research / Alterstice: Revista Internacional de la Investigacion Intercultural*, 11(1), 69-78. <https://doi.org/10.7202/1091896ar>
- Bourgeon-Renault, D., Filser, M., & Pulh, M. (2003). Le marketing du spectacle vivant. *Revue française de gestion*, 142(1), 113-127. <https://doi.org/10.3166/rfg.142.113-128>
- Coplan, D. B. (1992). 7. Vingt ans de théâtre noir : La lutte pour une culture noire urbaine. In *In township tonight !* (p. 309-348). Karthala. <https://www.cairn.info/in-township-tonight--9782865373413-p-309.htm>
- Dominique Bourgeon-Renault. (2003). *Marketing de l’art et de la culture*. Google Docs.
- Eric Loembet. (2021). *Module de formation manager un projet artistique et culturel-* Google Drive. <https://drive.google.com/drive/folders/1xoU7h5mEhILrnQRdfx7utDO5D17rZOsz>
- Itai, M. (2006, octobre 15). *15 pays d’Afrique de l’Ouest reliés par autoroutes*. AfriqueRenouveau. <https://www.un.org/africarenewal/fr/magazine/october-2006/15-pays-d%E2%80%99afrique-de-l%E2%80%99ouest-reli%C3%A9s-par-autoroutes>
- Jean-Louis, S.-D. (2020). Un lieu, une équipe, un projet. *Théâtre de l’Arlequin*. <https://theatrearlequin.morsang.net/larlequin-un-lieu-une-equipe-un-projet/>
- Jean-Louis, S.-D. (2023). *Les bases des données du Théâtre de l’Arlequin/Compagnie BaroDa*. <https://theatrearlequin.morsang.net/larlequin-un-lieu-une-equipe-un-projet/>
- Loïc, C. (2023). *Bilan du Festival des Essentiels 2023*.
- Mickaël, L. (2014). *Marketing culturel du spectacle vivant—Centre de Ressources en Économie-Gestion*. <https://creg.ac-versailles.fr/Marketing-culturel-du-spectacle-vivant>

- Ribio, N. B. B. (2023). Module 1.5_ Industries de création et de diffusion culturelle—
Google Drive.
<https://drive.google.com/drive/folders/1d2xsXOUuuuMStYCpN7I1W3hcPjxkS2e2>
- Ricard, A. (1974). Création théâtrale et pluralisme ethnique en Afrique de l’Ouest.
Collection IDERIC, 7(1), 169-177.

❖ Mémoires et thèses

- Azzaoui, S. (2019). *MÉMOIRE PRÉSENTÉ COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA MAÎTRISE EN COMMUNICATION.*
- Coulibaly, M. (2019). *Education à la culture de la paix chez les jeunes au Sahel : Quelle contribution des médias ? Cas du Mali.*
- Fotso, A. K. (2007). *LE MARKETING DU SPECTACLE VIVANT EN AFRIQUE : CAS DU CAMEROUN.*
- Koulsy, L. (2003). *Emergence difficile d’un théâtre de la participation en Afrique Noire francophone.* <http://aurore.unilim.fr/ori-oai-search/notice/view/unilim-ori-13047>
- Roy, F. (2009). *Les caractéristiques et l’évolution du théâtre pour le développement en Afrique noire francophone : Le cas du Burkina Faso.*
- Tiendrebeogo, P. I. (2018). *L’IMPACT DU THEATRE D’INTERVENTION SOCIALE SUR LE DEVELOPPEMENT DU BURKINA FASO.*

8. Liste des figures

Figure 1 : Le modèle marketing traditionnel.....	17
Figure 2 : Le modèle marketing complet adapté aux entreprises culturelles	19
Figure 3 : Quatre grands types de rapports culturels	23
Figure 4 : Carte du Mali	25
Figure 5 : Quelle est votre tranche d'âge ?	34
Figure 6 : Avez-vous un administrateur ?	34
Figure 7 : Avez-vous un partenaire étranger ?.....	35

9. Liste des tableaux

Tableau 1 : Deux modèles explicatifs de la prise des décisions dans le champ du spectacle .	20
Tableau 2 : Poste d'administrateur (rice) ?	35
Tableau 3 : Partenariat avec une structure étrangère ?	35
Tableau 4 : Proposition de la structuration des compagnies.....	40
Tableau 5 : Proposition de la promotion des compagnies.....	41

10. Annexes

a. Annexe 1 : Liste des structures interviewées

N°	Structures	Ville	Interviewé	Dates	Modalité d'administration du guide d'entretien
01	Compagnie Anw Jigi ART	Bamako	Directrice artistique	28/08/2023	Oral
02	Compagnie Théâtre Kanu	Bamako	Présidente	28/08/2023	Oral
03	Compagnie Wokloni / BlonBa	Bamako	Gestionnaire	02/09/2023	Écrit
04	Compagnie Cl'art	Bamako	Présidente	30/08/2023	Écrit
05	Compagnie Anw Ka Blon	Bamako	Directeur artistique	28/08/2023	Oral
06	Compagnie Monarydasoka	Bamako	Président	30/08/2023	Oral
07	Compagnie Kuma Sô Théâtre	Mopti / Bamako	Directeur artistique	30/08/2023	Oral
08	Compagnie Nama	Bamako	Directeur artistique	30/08/2023	Oral
09	Compagnie Kènè Art	Bamako	Administrateur	28/08/2023	Écrit
10	Compagnie Layidou Mali	Sikasso	Directeur artistique	01/09/2023	Écrit

b. Annexe 2 : Guide d'entretien



Mécanismes de soutien aux structures théâtrales en contexte interculturel

Dans le cadre de notre mémoire de Master en Management des Entreprises Culturelles à l'Université Senghor à Alexandrie (Égypte), nous réalisons des entretiens sur la thématique suivante : « **Mécanismes de soutien aux structures théâtrales en Afrique de l'Ouest** ». Nous sommes ravis de l'intérêt que vous porterez à ce thème en répondant aux questions. De plus, nous vous rassurons à vous garantir que vos réponses resteront entièrement confidentielles et seront utilisées exclusivement à des fins académiques.

I. Profil

1. Courriel

.....

2. Nom et prénom

.....

3. Quelle est votre tranche d'âge ?

20 - 25 ans,

26 - 31 ans,

32 - 37 ans,

38 - 43 ans,

44 - 49 ans,

50 - 55 ans

56 ans ou plus

4. Quelle fonction occupez-vous dans la compagnie ?

.....

II. Informations sur les compagnies

5. Quel est le nom de votre structure et dans quelle ville est-elle située ?

.....

6. En quelle année a-t-elle été créée ?

.....

7. Quel nombre d'employés avez-vous ?

.....

8. Avez-vous un administrateur (rice) ?

Oui

Non

9. Combien de spectacles sont créés dans l'année ?

.....

Combien de créations théâtrales sont-elles disponibles dans votre compagnie pouvant faire une tournée ?

.....

10. Avez-vous un partenaire étranger ?

Oui

Non

Si Oui, dans quel pays et en quoi consiste le partenariat ?

.....

III. Management sur les compagnies

11. À votre avis, le management et ses nouvelles méthodes sont-ils utiles aux compagnies théâtrales ? Pouvez-vous élaborer votre réponse ?

.....

12. À votre avis, le mode de fonctionnement et d'organisation des PME est-il adaptable aux compagnies théâtrales ? Quel style de leadership préconisez-vous ?

.....

13. Quel rôle et quels usages les Technologies numériques peuvent jouer dans le fonctionnement d'une compagnie théâtrale et dans la production des spectacles ?

.....

14. Décrivez-vous la place de la communication (interne et externe) dans votre travail d'administration d'une compagnie théâtrale ?

.....

IV. Interculturel

15. Avez-vous fait une coproduction théâtrale avec une compagnie à l'étranger ?

.....

16. Que pensez-vous de la programmation d'un spectacle théâtral dans un contexte interculturel ? Quelles en sont les difficultés sur la chaîne de valeurs (création, production, diffusion/vente, et consommation) ?

.....

V. Marketing

17. Autour de quels thèmes créez-vous fréquemment vos spectacles ?

.....

18. Quel est le coût d'accès de vos spectacles par le public ? Et comment sont vendues vos représentations ?

.....

19. Par quels moyens sont connus et accessibles vos productions théâtrales ?

.....
20. Quels types de publics fréquentent le plus dans vos représentations ?
.....

VI. À votre avis

21. De quelle manière, selon vous, les compagnies théâtrales peuvent être des sources de création de richesse et d'emplois ?
.....

22. Selon vous, que faut-il faire pour que les compagnies théâtrales au Mali puissent avoir un meilleur développement ?
.....
.....

[Par voie Google forms](#)

Merci pour votre contribution à la réalisation de ce travail !