

#UNIVERSITÉSENGHOR

université internationale de langue française
au service du développement africain

Faiblesses des projets culturels au Togo : création d'un cabinet d'ingénierie culturelle

Présenté par

Edem Kodjo LATEVI

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

Département Culture

Spécialité Gestion des industries culturelles

Le 04 mars 2019

Devant le jury composé de :

Jean-François FAU Président

Directeur du département Culture, Université Senghor

Anne VINUELA Examineur

Professeur à l'Université Sorbonne Nouvelle Paris

Hanan GOUDA Examineur

Professeur à l'Académie Arabe pour les Sciences, la
Technologie et le Transport Maritime

Remerciements

Nous tenons à remercier tous ceux dont le concours nous a aidés dans notre parcours ici à l'Université Senghor.

Nous remercions particulièrement M. Jean-François FAU, Directeur du département Culture et notre Directeur de mémoire, pour son accompagnement et son soutien tout au long de notre parcours ainsi que sa détermination à faire de nous des professionnels aguerris.

Nous remercions M. Adama AYIKOUE, notre Co-directeur de mémoire, pour son apport inestimable et son humanisme.

Nous remercions aussi Mmes Rania EL GINDY et Radwa Ahmed FOUAD pour leur sollicitude.

Nous remercions M. TINAKA Kossi Wediabalo, Directeur du Fonds d'Aide à la Culture, pour son accompagnement durant notre période de stage professionnel.

Nous remercions M. Kangni ALEMDJRODO, Représentant personnel du Chef de l'Etat togolais à l'Organisation Internationale de la Francophonie, pour avoir cru en nous.

Nos remerciements vont à messieurs BEDI-DJINEKOU Sénam Belfleur, DJOBO Aklesso, AFANOU Folly, Jean-Luc Gbati SONHAYE, pour leurs multiples soutiens.

Nous tenons à remercier, Anas ATAKORA, Malou ESSOFAI, Eric MAMA, Thérèse KADALILE, Koffi BOKO, Jean-Paul AKAKPO, Mawusé HEKA, Achille KALAO-SAMBA, Marwa ABDEL GAWAD, Lorimpo DJANDA, Edzo Elom AKPEMADO, Gatibe GNATOU, Belty LOKOSSA pour leur soutien et leur sens de l'amitié.

Nos remerciements vont à notre mère, Adjo SEMEDO, à notre sœur Emilie LOGBO-AKEY, notre père Edoh LATEVI et à toute la famille ; puisse chacun se retrouver dans ces mots.

Enfin, nous remercions tous nos collègues du département Culture avec qui, nous avons partagé cette aventure senghorienne.

Dédicace

A Yasmine, pour ton amour et ton courage.

A Boris le fruit de notre amour.

A ma mère, pour ses sacrifices...

A feu, ma grand-mère, KLUTSE Abra Julienne qui m'a tout donné.

Résumé

L'Etat togolais depuis 2010, veut inscrire le pays parmi les Etats émergents à l'horizon 2030. Aussi se lance-t-il dans la redynamisation de tous les secteurs de son économie. Le secteur culturel et créatif est l'un des secteurs stratégiques ciblés par le gouvernement togolais. Ces efforts se traduisent par l'adoption d'une politique culturelle avec l'accompagnement des partenaires en développement comme le PNUD, l'Unesco et l'OIF. Cette nouvelle politique culturelle est centrée sur les défis de cohésion sociale et de développement d'une véritable économie de la culture au Togo. L'opérationnalisation du Fonds d'Aide à la Culture est l'une des résultantes de cette politique.

Cependant, le constat est que les opérateurs culturels privés, dans leur majorité, peinent à obtenir des subventions de cette structure étatique. Pourquoi ces acteurs du privé n'arrivent-ils pas à bénéficier des subventions du Fonds d'Aide à la Culture ? La problématique de notre étude prend sa source dans cette interrogation. Il ressort de notre analyse le manque de professionnalisme : dossiers de projets mal montés, manquements techniques dans la conception et l'élaboration de ces projets.

En réalité, le handicap du secteur culturel et créatif, est structurel et l'ingénierie culturelle est l'une des solutions, sinon la plus apte à lui permettre un redressement. A l'heure où l'économie de la culture devient de plus en plus le moteur de la croissance économique dans la plupart des pays riches et ceux en voie de développement, il est plus qu'urgent d'agir de façon efficace et efficiente, de sorte à donner aux opérateurs culturels privés, la capacité et le professionnalisme qu'il faut pour que le secteur puisse décoller. Nous nous proposons la création d'un cabinet d'ingénierie culturelle qui apportera son appui et son accompagnement aux différents acteurs du secteur culturel et créatif togolais. Aussi bien les acteurs du privé que ceux de l'administration publique et des collectivités territoriales ont besoin des compétences stratégiques et techniques pour une meilleure gestion du secteur afin qu'on puisse véritablement parler de l'économie de la culture au Togo.

Mots-clefs

Secteur culturel et créatif, Ingénierie culturelle, projets culturels, opérateurs culturels privés

Abstract

Since 2010, Togo is working on becoming one of the emerging countries by 2030. It therefore is embarking on the process of revitalizing all sectors of its economy. The cultural and creative sector is one of the strategic sectors targeted by the Togolese government. The efforts lead to the adoption of a cultural policy with the support of development partners such as UNDP, UNESCO and OIF. This new cultural policy focuses on the challenges of social cohesion and the development of a real cultural economy in Togo. The operationalization of the “Fonds d'Aide à la Culture” (culture assistance fund) is one of the results of this policy.

However, the observation is that the majority of private cultural operators are struggling to obtain funding from this government structure. Why are these private operators unable to benefit from grants from the Fonds d'Aide à la Culture? The problematic of our study is rooted in this question. Our study shows the operators' lack of professionalism: project files poorly constructed; technical problems in designing and planning the projects. In fact, the handicap of the cultural and creative sector is structural and cultural engineering is one of the solutions, if not the most likely to enable it to recover. At this time when the cultural economy is increasingly becoming the engine of economic growth in most rich and developing countries, it is more than urgent to act effectively and efficiently, in order to give private cultural operators the capacity and professionalism they need to enable the sector to take off. We propose the creation of a cultural engineering firm that will provide support and guidance to the various actors in the Togolese cultural and creative sector. Both private actors as well as those in public administration and local authorities need strategic and technical skills for better management of the sector so that we can really talk about the cultural economy in Togo.

Key-words

Cultural and creative sector, Cultural engineering, cultural projects, private cultural operators

الملخص

ترغب حكومة دولة توجو منذ عام 2010 في تسجيل البلاد بين الدول الساعية للتطور بحلول عام 2030. لذا تسعى في إعادة تنشيط اقتصاد جميع قطاعاتها. القطاع الثقافي والابداعي هو احد القطاعات الاستراتيجية التي تستهدفها حكومة دولة توجو. تنعكس تلك الجهود في تبني سياسة ثقافية بدعم من شركاء التنمية مثل برنامج الامم المتحدة للتنمية ومنظمة اليونسكو والمنظمة الدولية للفرنكوفونية.

ترتكز تلك السياسة الثقافية الجديدة علي التحديات المرتبطة بالتنام الاجتماعي وتنمية اقتصادية حقيقية في المجال الثقافي بتوجو. تفعيل صندوق دعم الثقافة هو احد نتائج تلك السياسة.

مع ذلك، فان الحقيقة هي ان معظم العاملين في القطاع الثقافي الخاص يكافحون من أجل الحصول علي تمويلات مادية من المؤسسة الحكومية المعنية بتمويل الثقافة.

لماذا لا يتمكن هؤلاء من القطاع الثقافي الخاص من الاستفادة من المنح المقدمة من صندوق دعم الثقافة؟ مصدر اشكالية دراستنا يأتي من هذا التساؤل.

تحليل دراستنا يبرز الافتقار الي حرفية ممثلي الثقافة من حيث سوء تحضيرهم لملفات مشروعاتهم وما تعانیه هذه المشروعات من عيوب فنية اثناء تصميمها وصياغتها.

في الواقع، الاعاقة التي يعاني منها القطاع الثقافي والابداعي هي اعاقه هيكلية ويبدو ان الهندسة الثقافية هي احدي الحلول ان لم تكن الافضل لاعادة تنظيمها وانعاشها. في الوقت الذي يصبح فيه اقتصاد الثقافة هو محرك النمو الاقتصادي بشكل متزايد في معظم الدول الغنية والنامية، اصبح من الضروري التفاعل بفاعلية وكفاءة بحيث نعطي لممثلي الثقافة بالقطاع الخاص القدرة والمهنية اللازمة لكي يتمكن هذا القطاع من الاقلاع. نحن نقترح انشاء شركة هندسية ثقافية والتي ستقدم الدعم والمصاحبة للعديد من ممثلي القطاع الثقافي والابداعي بدولة توجو. سندعم كل من ممثلي القطاع الخاص والحكومي والقطاعات المحلية والتي بحاجة الي مهارات استراتيجية وتقنية لادارة افضل للقطاع حتي يمكننا حقا التحدث عن اقتصاد الثقافة بتوجو.

الكلمات الاساسية

القطاع الثقافي والابداعي، هندسة ثقافية، مشروعات ثقافية، ممثلي الثقافة بالقطاع الخاص.

Liste des acronymes et abréviations utilisés

- BUTODRA : Bureau Togolais des Droits d'Auteur
- CCIT : Chambre du commerce et des industries du Togo
- CEC-A : Cabinet d'Expertise Culturelle-Afrique
- CFE : Centre de Formalités des Entreprises
- DBPL : La Direction des Bibliothèques et de la Promotion Littéraire
- DERPC : La Direction des Etudes, de la Recherche et de la Prospective Culturelle
- DNC : La Direction Nationale de la Cinématographie
- DPAC : La Direction de la Promotion des Arts et de la Culture
- DPC : La Direction du Patrimoine Culturel
- FAC : Direction du Fonds d'Aide à la Culture
- FIC : Fonds d'Intervention Culturelle
- FMI : Fonds monétaire international
- INSEED : Institut national de statistique et des études économiques et démographiques
- ISMC : Institut supérieur de management culturel
- OHADA : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
- OIF : Organisation internationale de la Francophonie
- PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement
- SARLU : Société à Responsabilité Limitée Unipersonnelle
- UE : Union européenne
- Unesco : Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture
- VOD : Vidéo à la Demande

Tables des matières

Faiblesses des projets culturels au Togo : création d'un cabinet d'ingénierie culturelle	i
Remerciements	i
Dédicace	ii
Résumé.....	iii
Mots-clefs.....	iii
Abstract	iv
Key-words.....	iv
الملخص	v
الكلمات الاساسية.....	v
Liste des acronymes et abréviations utilisés.....	vi
Tables des matières.....	1
Introduction.....	3
1 L'environnement culturel togolais et états des lieux	6
1.1 Le contexte sociopolitique, économique et l'environnement culturel du Togo	6
1.2 Les politiques publiques au Togo.....	7
1.3 Les acteurs du privé et le défi de la professionnalisation.....	10
2 Vers une institution étatique stable	13
2.1 Le cadre institutionnel et juridique.....	13
2.2 Le cadre Juridique et législatif	14
2.3 La politique culturelle du Togo et le défi du financement des initiatives culturelles.....	15
3 Problème	16
3.1 Hypothèses	16
3.2 Résultats attendus	17
4 Le cadre théorique et conceptuel.....	18
4.1 Revue de littérature	18
4.2 Le projet culturel.....	19
4.2.1 Définitions de projet culturel	19
4.2.2 Les différents types de projet culturel	20
4.3 L'ingénierie culturelle	23
4.3.1 Domaine d'action de l'ingénierie culturelle	24
4.3.2 Modes d'intervention de l'ingénierie culturelle.....	25
5 Méthodologie	27
5.1 Technique de recherche	27

5.1.1	De l’entretien avec le directeur du FAC et quelques acteurs du privé.....	27
5.1.2	La constitution du corpus et la recherche documentaire	28
5.2	L’expérience du stage au Fonds d’Aide à la Culture	28
5.2.1	Présentation du Fonds d’Aide à la Culture	29
5.2.2	L’apport du stage.....	29
6	Projet de création d’un cabinet d’ingénierie culturelle.....	32
6.1	Contexte et justification.....	32
6.1.1	Description du projet.....	32
6.1.2	Statut, objectifs et résultats attendus.....	32
6.1.3	Domaines d’intervention et bénéficiaires	33
6.2	Mise en œuvre du projet	35
6.2.1	Description des activités.....	35
6.2.2	Ressources humaines et matérielles	35
6.3	Partenaires.....	36
6.4	Analyse financière du projet (effectuée sur 3ans : 2020-2022)	37
6.4.1	Coût du projet de création du CEC-A.....	37
6.4.2	Stratégie du CEC-A.....	39
	Conclusion	41
7	Références bibliographiques	43
8	Liste des illustrations	44
9	Liste des tableaux	45
10	Annexes	45
10.1	Annexe 1 : Fiche d’identification du projet et du demandeur (FAC)	45
10.2	Annexe 2 : Formulaire de création d’entreprise au Togo.....	47

Introduction

Manuel Valls, ancien premier ministre français disait : « la culture, la création sont une richesse, le ciment d'une société. Elles procurent des émotions, rassemblent, éveillent les consciences. Elles sont également une force économique pour notre pays »¹. Il soulignait ici, la force économique des industries culturelles et créatives en France. Et pour renchérir, le site web du quotidien « La tribune », met en gros titre : « La culture contribue sept fois plus au PIB que l'industrie automobile »².

Le dernier rapport conjoint des ministères de l'Economie et de la Culture. Selon ce rapport, la culture contribue à hauteur de 57,8 milliards d'euros au PIB (valeur ajoutée). Il s'agit de la valeur ajoutée directe, c'est à dire du seul fait des activités culturelles. Ce qui équivaut à 3,2% du PIB, soit sept fois la valeur ajoutée de l'industrie automobile. Ces chiffres sont basés sur les calculs de l'Insee.

Le chiffre ne paraît pas exagéré puisqu'une autre étude du cabinet privé Ernst & Young parue en novembre avait évalué le chiffre d'affaires direct des industries culturelles et créatives à 61,4 milliards d'euros.³

En effet, le secteur culturel et créatif constitue le moteur de la croissance économique et du développement des pays comme le Royaume Uni, la France, les USA, etc. les études ont montré que ces dernières années, le secteur culturel et créatif mondial a affiché des records en termes de chiffres d'affaire ; au point où, de nouveaux acteurs comme la Chine et la Corée du Sud, font leur apparition sur la scène mondiale et arrivent à se positionner comme acteurs majeurs. Plus les pays en prennent conscience, plus leurs investissements dans le secteur est conséquent. Selon Nicolas Madelaine, dans son article publié sur le site du journal « Les Echos.fr »⁴, la ministre de la culture, Françoise Nyssen⁵ veut attirer plus de financement privé vers la filière du cinéma en France. Alors que cette filière bénéficie déjà de plus de 1 milliard d'euros d'investissement dans la production chaque année et d'une réglementation qui oblige les chaînes de télévision à la soutenir. Aux USA, le géant NETFLIX ne lésine

¹<https://www.ey.com/fr/fr/industries/media---entertainment/ey-panorama-de-l-economie-de-la-culture-et-de-la-creation-en-france> consulté le 13-11-2018 à 22h53

²<https://www.latribune.fr/actualites/economie/france/20140103trib000807739/la-culture-contribue-sept-fois-plus-au-pib-que-l-industrie-automobile.html?fbclid=IwAR3lvPhuB3zchqJcihC5bmV6kDTmyYU7UfAzZAmEhQzZtE4zWfMqkpr-8fU> consulté le 13-11-2018 à 22h54

³<https://www.latribune.fr/actualites/economie/france/20140103trib000807739/la-culture-contribue-sept-fois-plus-au-pib-que-l-industrie-automobile.html?fbclid=IwAR3lvPhuB3zchqJcihC5bmV6kDTmyYU7UfAzZAmEhQzZtE4zWfMqkpr-8fU>

⁴https://www.lesechos.fr/13/05/2018/lesechos.fr/0301668766374_cinema--le-gouvernement-veut-attirer-l-investissement-privé.htm consulté le 13-11-2018 à 22h55

⁵ Françoise Nyssen, ex ministre de la culture du gouvernement Philippe I et II

pas sur les moyens en prévoyant déjà en 2016 un investissement de 6 milliards de dollars, avec comme objectif de passer en tête sur le marché de la vidéo sur demande (VOD)⁶.

La Chine ayant pris conscience de ce qu'elle représente en termes de marché pour le cinéma se lance *illico presto* dans une voie stratégique. Pour sa part, elle se concentre sur la distribution et selon Nicolas Madelaine, elle compte plus de salles que les USA.

L'administration d'Etat chinoise pour la presse, l'édition, la radio, le cinéma et la télévision a d'ores et déjà fait savoir ces jours-ci qu'il y aurait plus de salles de cinéma dans l'Empire du milieu qu'aux Etats-Unis d'ici à la fin de l'année. Le pays comptera environ 41.000 écrans, contre 40.759 aux Etats-Unis en mai 2016, selon la National Association of Theatre Owners. L'avance est limitée, mais l'écart ne fera que se creuser⁷

En revanche, les pays africains, dans leur majorité, éprouvent des difficultés dans la mise en valeur de leur richesse culturelle. Ceci malgré toute la volonté dont ils font montre d'une part, à travers les institutions à l'échelle du continent. On évoquera volontiers l'UA avec le plan de Nairobi sur les industries culturelles en Afrique. Au demeurant, l'action de l'Unesco sur le terrain surtout au travers du FIDC est à souligner. Son impact est notable sur la politique culturelle des pays comme le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire, le Mali, le Niger, le Sénégal, le Tchad et le Togo, pour ne citer que ceux-là.

La place de la culture dans le développement n'est plus à démontrer. Car, il est presque impossible de citer un exemple de développement aujourd'hui sans évoquer la culture. Les ODD adoptés en septembre 2015 par les Nations Unis, reprennent largement l'idée de mettre au cœur de tout développement qui se veut durable, la culture. Au-delà de l'économie, du social et de l'environnement reconnus comme les piliers du développement, l'on s'accorde, de nos jours, sur un quatrième pilier transversal : la culture. Jyoti Hosagrahar⁸ dans un article sur le site de l'UNESCO disait : « *La culture, c'est ce que nous sommes, l'élément constitutif de notre identité. Ancrer la culture au cœur des politiques du développement est le seul moyen de réaliser un développement centré sur l'humain, inclusif et équitable* »⁹.

Dans l'avant-propos de la Convention de l'Unesco 2005 sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles, Irina Bokova, ancienne directrice générale de l'Unesco disait :

En 2013, la communauté internationale a relayé ce message et a inscrit les objectifs de la Convention dans la Déclaration de Hangzhou, « Mettre la culture au cœur des politiques de développement

⁶<https://www.cnn.com/2016/10/17/netflix-6-billion-content-budget-in-2017-makes-it-one-of-the-top-spenders.html>

⁷ https://www.lesechos.fr/27/12/2016/lesechos.fr/0211636462690_cinema---la-chine-compte-desormais-plus-de-salles-que-les-etats-unis.htm lu le 27/12/16 à 18h01

⁸ Jyoti Hosagrahar est professeure à la Columbia University, à New York; fondatrice-directrice d'une unité de recherche à GSAPP, Columbia University. Architecte, urbaniste et historienne, elle est impliquée dans la planification, la conception et les politiques en matière de développement urbain, de conservation urbaine et de gestion du patrimoine et de développement durable.

⁹ <https://fr.unesco.org/courier/culture-au-coeur-odd>, consulté le 27-12-16 à 19h

durable ». Cette déclaration historique appelle à placer la culture au centre des politiques publiques afin de faire face aux problèmes de développement les plus urgents de la planète, notamment la gestion durable de l'environnement, la lutte contre la pauvreté et l'inclusion sociale. Cette déclaration nous rappelle également le lieu inextricable qui unit la culture, le développement durable et la paix durable.

Peut-on dire que l'économie des pays africains prend suffisamment en compte la question culturelle et le développement durable ? La réponse à cette question sera forcément mitigée, car d'un espace à un autre, les urgences nationales, les contraintes politiques etc. sont tant de facteurs qui influencent véritablement la mise en œuvre des politiques culturelles telles que définies par les Etats eux-mêmes.

Au Togo, le secteur culturel et créatif peine à décoller, malgré une volonté manifeste du gouvernement de le structurer et de le dynamiser. Sa grande diversité culturelle, qui est une richesse inépuisable n'est pas assez exploitée. Le pays se veut émergent à l'horizon 2030 comme d'autres pays avec lesquels il partage les mêmes ambitions qui sont, en tout état de cause, légitimes. Cependant, une bonne partie de son potentiel économique n'est pas exploitée : la culture.

L'Institut national de statistique et des études économiques et démographiques (INSEED) a publié en 2015 *les comptes nationaux du Togo 2015*¹⁰, un document d'analyse de l'activité économique du pays en 2015 avec quelques éléments de comparaison avec les années 2013 et 2014. Malheureusement, tous les secteurs d'activités ont été pris en compte sauf le secteur culturel et créatif. Ce n'est pas la volonté politique qui manque. Le pays est signataire de plusieurs conventions dont celle de l'Unesco en 2005. Pourquoi un pays qui a autant d'atouts sur le plan culturel et patrimonial n'arrive-t-il pas à produire de la richesse ? C'est là, une des questions que l'on se pose après avoir observé l'état dans lequel l'économie du pays se trouve par rapport à ses potentialités.

Notre réflexion intervient à ce niveau précisément. Car il faut reconnaître qu'à la date d'aujourd'hui, il est difficile de parler du développement sans un secteur culturel et créatif structuré et dynamique. Il s'agira, pour nous, dans le cadre de cette étude de donner une vision panoramique du secteur culturel et créatif du Togo puis, d'analyser son fonctionnement pour diagnostiquer les problèmes qui retardent son essor et d'y apporter des solutions appropriées.

Pour ce faire, nous décrirons le contexte sociopolitique et économique du pays dans un premier temps afin de présenter un aperçu général, bref un état des lieux. Ce chapitre prendra en compte, outre la description contextuelle du Togo, les grandes lignes des politiques publiques et privées. C'est aussi le lieu de souligner les grands problèmes du secteur culturel et créatif du pays.

Ensuite, nous nous étalerons sur les notions théoriques qui fondent l'essentiel de notre étude. Ce chapitre nous permettra, non seulement de délimiter le contour définitionnel des notions théoriques, mais aussi et surtout de circonscrire le champ de notre réflexion. Par ailleurs, nous montrerons notre démarche méthodologique, c'est-à-dire la technique de recherche qui fonde notre étude, avant de dérouler notre projet professionnel qui consiste en la création d'un cabinet d'expertise culturelle.

¹⁰ Comptes nationaux du Togo 2015- comptes définitifs, publié par l'INSEED du Togo en 2015

1 L'environnement culturel togolais et états des lieux

Situé dans le golfe de Guinée, le Togo est un pays relativement petit qui fait 56 600 km². Il est blotti entre le Bénin à l'Est et le Ghana à l'Ouest. Cette bande de terre qui s'étire sur 600km de long, connaît depuis 2005 une crise politique à rebondissements. Cette situation est loin d'être un climat optimal pour toutes activités économiques. Il va sans dire que la situation dans laquelle s'est déroulée notre recherche n'est pas des plus favorables. Nous osons croire qu'une issue favorable viendra tourner la page des années de crises rapidement, pour que la vie économique puisse reprendre.

Figure 1 Carte du Togo



Source : www.diplomatie.gouv.fr¹¹

1.1 Le contexte sociopolitique, économique et l'environnement culturel du Togo

Comme évoquée ci-dessus, la vie sociopolitique au Togo connaît des crises essentiellement politiques liées aux questions d'alternance. Depuis 2005, la succession à feu Général Gnassingbé

¹¹ <https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/conseils-aux-voyageurs/conseils-par-pays-destination/togo/>, consulté le 06-02-19 à 23h52

Eyadéma ex président de la République Togolaise par son fils Faure Essozimna Gnassingbé est une pilule difficile à avaler non seulement pour l'ensemble de la classe politique togolaise mais aussi pour les populations. Les élections présidentielles de 2010 ont apporté une accalmie de cinq ans avec de petits remous ci et là. Depuis la date du 19 Août 2017, un nouveau rebondissement a porté un coup dur à l'économie togolaise. Le magazine *Le point* fait état de l'impact de ces crises à rebondissements au travers d'une enquête de la Chambre du commerce et des industries du Togo (CCIT).

Jusqu'à présent, aucun chiffre ne venait corroborer ceux qui circulaient sur les réseaux sociaux ou dans les rues du Togo sur les pertes possibles des entreprises travaillant dans le pays. Depuis ce week-end, ils sont officiels : sur 912 entreprises interrogées (fin 2017), 71,93 % déclarent enregistrer une baisse de leur chiffre d'affaires de 25 à 50 % au second semestre 2017. 82,77 % des dirigeants de société affirment que ce recul est lié aux tensions politiques. 74,34 % des chefs d'entreprise questionnés par les enquêteurs assurent faire face à une situation financière précaire.¹²

Le gouvernement togolais fournit beaucoup d'efforts pour stabiliser la situation économique avec l'aide des partenaires comme le FMI qui, a approuvé en mai 2017 le mécanisme de rallongement du crédit¹³.

Par ailleurs, il faut noter que l'économie togolaise est portée par le secteur tertiaire qui contribue à hauteur de 3,1% de la croissance du PIB sur une croissance globale de 5,7% obtenue en 2015¹⁴. On est en droit de se demander ce qu'il en est de la politique culturelle de l'Etat togolais.

1.2 Les politiques publiques au Togo

Le secteur culturel togolais à partir de 1990, a connu une évolution notable avec la loi n° 60-24 en date du 23 décembre 1990 portant création de la Commission Nationale du Patrimoine Culturel qui aura pour conséquence la mise sur pied d'un Fonds National de promotion Culturelle. La création du Bureau Togolais des Droits d'Auteur va suivre en 1991.

Au demeurant, il faut attendre jusqu'en 2003 pour que se dessine un visage plus structuré du secteur avec la création par décret n° 2003-229/PR portant composition du Xème Gouvernement de la IVème République, du Ministère de la Culture et celui de son application : le décret n° 2003-278/PR du 26 novembre 2003. Ce nouveau ministère a sous son tutelle cinq directions à savoir :

- La Direction des Etudes, de la Recherche et de la Prospective Culturelle (DERPC)
- La Direction de la Promotion des Arts et de la Culture (DPAC)
- La Direction du Patrimoine Culturel (DPC)

¹² Lu le 09-12-18 à 20h29 http://afrique.lepoint.fr/economie/togo-l-economie-degringole-sous-les-coups-de-la-crise-socio-politique-16-04-2018-2211088_2258.php

¹³ <http://www.banquemondiale.org/fr/country/togo/overview> Lu sur le site de la Banque mondiale le 09-12-18 à 20h51

¹⁴ Op cit INSEED

- La Direction des Bibliothèques et de la Promotion Littéraire (DBPL)
- La Direction Nationale de la Cinématographie (DNC)

L'action culturelle de l'Etat togolais passe par ces directions qui, elles-mêmes, agissent par l'intermédiaire des directions régionales pour atteindre les populations de l'intérieur du pays. Elles ont des buts et des missions clairement définis. Il faut noter que d'autres structures comme le BUTODRA, la Direction du Fonds d'Aide à la Culture (FAC) sont aussi rattachés au Ministère en charge de la culture. Cependant, la particularité du FAC est qu'il est sous la cotutelle et du Ministère de l'économie et des finances et du Ministère en charge de la culture.

❖ *La Direction des Etudes, de la Recherche et de la Prospective Culturelle*

La mission de la DERPC est de fournir des informations précises permettant à l'Etat de prendre des décisions idoines pour l'efficacité de son action dans le secteur culturel au travers des études et recherches dans de différents domaines de la culture et des sciences sociales. Elle a en charge l'analyse du fait culturel et des institutions culturelles ; d'élaborer et de rassembler les données statistiques de la vie culturelle ; de mesurer la dimension économique de la culture. La DERPC recense et planifie en fonction des moyens dans le temps, tous les projets du ministère de la culture. C'est une direction dont l'action se situe en amont de toutes les autres.¹⁵

❖ *La Direction de la Promotion des Arts et de la Culturelle*

La DPAC comme l'indique son nom, elle assure la promotion des artistes c'est-à-dire des créateurs d'œuvres de l'esprit. la promotion et le soutien de la création artistique sous toutes ses formes ; la promotion des arts de la scène, des arts plastiques et de l'artisanat d'art aux plans national et international ; l'organisation des manifestations culturelles à l'échelon local, national et international ; la gestion des salles de spectacle appartenant au ministère ; l'organisation des grands prix artistiques ; la stimulation, la promotion, la création artistique et la diffusion de la culture togolaise au plan national et international ; l'encouragement de la libre entreprise en matière artistique et culturelle et la définition d'une politique de soutien aux associations culturelles. La Direction de la Promotion des Arts et de la Culture comprend :

- la division des arts et des ensembles artistiques ;
- la division des échanges artistiques et culturels.¹⁶

❖ *La Direction du Patrimoine Culturelle (DPC)*

La Direction du Patrimoine Culturel est créée dans le but de promouvoir le patrimoine culturel national. Elle est chargée de l'inventaire, de la collecte et la sauvegarde des biens culturels, de la gestion et de la revalorisation des musées, de la protection, de la conservation et de la promotion des monuments, sites historiques et archéologiques, de la conservation et de la revalorisation des us et

¹⁵ <https://communication.gouv.tg/node/97>

¹⁶ <https://communication.gouv.tg/node/97>

coutumes, de la participation à l'élaboration et de la mise en œuvre de législation qui régit la protection et l'exploitation des biens culturels.

Elle compte deux (2) divisions :

- la division des musées et des activités éducatives ;
- la division des sites, monuments et du patrimoine culturel immatériel.¹⁷

❖ *La Direction des Bibliothèques et de la Promotion Littéraire*

La Direction des Bibliothèques et de la Promotion Littéraire en tant qu'administration centrale, assure un rôle d'évaluation et de réglementation dans le domaine du livre et de la lecture.

Elle s'appuie sur la mise en œuvre de la politique de l'État sur les acteurs de la chaîne du livre et sur le conseil du livre. En matière de lecture publique, elle suit les questions relatives au fonctionnement et à l'équipement des bibliothèques ; elle impulse et coordonne les politiques de développement de la lecture ; elle collecte les données statistiques nécessaires à l'évaluation de ces politiques et assure le contrôle technique des réseaux des bibliothèques et centres de lecture publiques relevant de sa compétence. En matière patrimoniale et documentaire, elle suit les questions de conservation, de mise en valeur et d'enrichissement des fonds patrimoniaux de la littérature togolaise. Elle veille à la diffusion et au renouvellement de savoir-faire ; elle collabore avec la Bibliothèque Nationale et le service de dépôt légal pour la constitution des collections et de catalogue national. En matière d'économie du livre elle traite des questions posées par la création, l'édition, la diffusion, la distribution et la promotion du livre au Togo et à l'étranger ; elle contribue notamment au développement des entreprises d'édition et de librairie, à l'intégration des nouvelles technologies, au renforcement de l'exportation, ainsi qu'aux études et recherches sur la lecture et l'économie du livre.¹⁸

❖ *La Direction Nationale de la Cinématographie (DNC)*

La Direction Nationale de la Cinématographie est en charge de la mise en œuvre de la politique de développement du cinéma et de la vidéo sur l'étendue du territoire togolais.

Elle a des missions telles que la coordination des activités cinématographiques et vidéographiques au Togo ; le suivi des textes règlementant la profession cinématographique et vidéographique et les tournages de films sur toute l'étendue du territoire national; la tenue du registre public de la cinématographie nationale ; l'étude de tous les dossiers relatifs à l'industrie cinématographique et vidéographique au Togo.

La Direction de la cinématographie intervient également dans l'encadrement et l'accompagnement de tous les acteurs du film, organise la participation régulière du Togo aux festivals internationaux en vue de susciter la création nationale et la réglementation concernant les ciné-clubs.

La direction nationale de la cinématographie comprend deux (2) divisions:

- la division des archives audiovisuelles ;

¹⁷ <https://communication.gouv.tg/node/97>

¹⁸ <https://communication.gouv.tg/node/97>

- la division de la promotion et de la diffusion.¹⁹

Avec tout cet appareillage de la politique culturelle togolaise, la logique voudrait que le secteur soit assez dynamique d'autant plus qu'il est apparemment bien organisé. Force est de constater que c'est bien loin d'être le cas. La difficulté se trouverait dans l'opacité de la gestion administrative et dans la qualification des agents de l'Etat. La méconnaissance du secteur par certains acteurs au sein de l'administration publique qui manque de jouer pleinement leurs rôles est parfois flagrante. Il n'est pas rare de trouver des agents de l'Etat, acteurs du secteur culturel et créatif, qui sont très souvent perdus dans l'accomplissement de leurs tâches car ils n'ont pas été formés à la base à la chose culturelle.

Au-delà de tout, la question de la culture au Togo, est tributaire partiellement, des différentes crises sociopolitiques depuis les années 90 où, la plupart de ses acteurs se sont retrouvés hors des frontières du pays. Le secteur a connu une traversée du désert avant que de renaître peu à peu. On peut alors comprendre aisément les difficultés structurelles auxquelles est confrontée la culture au Togo. Si les acteurs publics connaissent des difficultés structurelles et de perception de la culture et de ses implications, qu'en est-il des acteurs privés ?

1.3 Les acteurs du privé et le défi de la professionnalisation

Il faut reconnaître d'entrée de jeu la fragilité qui caractérise l'objet de la réflexion. L'économie de la culture au Togo, n'est pas assez documentée surtout que la délimitation de ses contours reste insaisissable. L'instabilité de son environnement rend le travail un peu plus délicat. Cependant, nous nous proposons d'analyser ce secteur à partir d'une vision panoramique de l'ensemble des acteurs du privé au sein de leur environnement économique.

Les acteurs économiques du privé en général, connaissent au Togo, des difficultés énormes allant du structurel au conjoncturel en passant par des déterminismes sociopolitiques. L'économie de la culture à proprement parler, souffre des mêmes problèmes *a priori* que tous les autres secteurs économiques du pays. Qui sont les acteurs du privé ? Et quelle est leur nature juridique ?

Les acteurs du privé

Dans sa majorité, le secteur privé regorge de petites structures. Les micro-entreprises et l'auto-emploi le caractérisent. La filière du livre, l'une des filières les plus dynamiques en termes d'activités sur l'étendue du territoire, compte plusieurs maisons d'éditions et une agence littéraire. Même son de cloche avec la filière de la musique où, s'illustrent quelques producteurs et studios d'enregistrement. Une poignée de télévisions privées assurent l'essentiel de la diffusion audiovisuelle en plus de la chaîne nationale.

Au nombre de ces acteurs, il faut ajouter les centres culturels et les associations à but non lucratif. D'ailleurs, ces dernières sont les plus actives sur le terrain et de moins en moins, il y a d'entreprises culturelles véritables. Quoique le gouvernement fasse des efforts en adoptant une politique en faveur

¹⁹ <https://communication.gouv.tg/node/97>

de la création d'entreprise, celle du guichet unique, la fiscalité demeure une charge lourde pour les PME/PMI. La plupart des entrepreneurs dans le secteur culturel se tournent alors vers des formes d'entreprises qui leur permettent de fuir les taxes et les impôts. L'impact est que l'environnement culturel au Togo compte plus d'associations à but non lucratif que d'entreprises purement culturelles. Cependant, pour décoller, le secteur culturel et créatif a besoin de véritables entreprises capables de jouer un rôle de locomotive.

La fragilité économique des acteurs du privé

L'environnement économique est dépendant des institutions financières et de leur capacité à octroyer des prêts. Un environnement où l'accès au financement ne souffre d'aucune complication, favorise la création d'entreprise et l'économie respire. On parlera de croissance économique. Au Togo, la situation est loin d'être reluisante. Déjà, dans tous les secteurs de l'économie, l'accès au financement demeure un problème.

Dans le cas des entreprises culturelles, le problème se pose avec acuité. Le bien culturel étant un bien aléatoire, il plane une certaine incertitude sur sa rentabilité dans une économie de marché. Les banques sont frileuses quand il s'agit d'investir dans le secteur culturel et créatif au Togo. Généralement, il faut avoir des garanties en termes de titres fonciers ou d'immobilier, etc. pour espérer un financement à une certaine hauteur qui, parfois est vite absorbé par les impositions.

Les entreprises culturelles, *a priori*, n'ont pas la chance de survivre dans un environnement aussi difficile. Ce qui explique les conditions de production rudimentaires et artisanales. C'est cette précarité qui pousse les entrepreneurs à choisir le modèle associatif pour leurs initiatives.

La qualité des biens et services culturels souffre naturellement des conditions de productions et de la concurrence des biens et services importés des pays du Nord comme la France, les USA etc.

D'une part, la piraterie, quoique le gouvernement mette les moyens en œuvre pour éradiquer ce mal qui gangrène le secteur, il demeure un problème majeur au point où les artistes s'auto piratent pour des raisons de survie. Bien que cela puisse paraître étonnant, c'est une réalité.

Difficultés organisationnelles

En 2015, une belle tentative de rassembler les acteurs du privé initié par un certain nombre d'acteurs au centre culturel Mytro nunya, avait réuni sous le nom de « Culture 228 », une quarantaine d'artistes et de promoteurs culturels.²⁰ Aujourd'hui, cette initiative est aux abois depuis l'expulsion de ZOUL, le directeur du centre culturel Mytro nunya, un Français, pour des raisons politiques. C'est dire que le climat sociopolitique pèse énormément sur ce secteur très peu organisé dont l'essentiel des activités reste informel. Cependant, il est pourvoyeur d'emplois et contribue énormément à la réduction de la pauvreté galopante. Certes, il existe quelques associations mais sans synergie, leurs actions ne peuvent pas porter des fruits espérés.

Le secteur culturel et créatif au Togo a besoin de s'organiser avec des corporations ou corps de métiers bien définis, des entreprises structurées et pérennes.

Besoin d'infrastructures et de la formation des acteurs aux enjeux du secteur culturel et créatif.

Les enjeux du secteur ont évolué ces dernières années avec les mutations techniques et technologiques. Aujourd'hui plus que jamais, les habitudes de consommations des biens et services culturels ont profondément changé. Et les acteurs au Togo éprouvent de façon notoire, le besoin de formation ou de recyclage qui leur permettront de se mettre à jour par rapport aux pratiques internationales. Les établissements de formation dans le secteur culturel, ne sont pas équipés pour assurer une formation de qualité. Déjà, ils ont besoin d'un appui financier pour se mettre à jour eux-mêmes.

La question des infrastructures se pose avec insistance au Togo. Le pays ne compte que deux salles de cinéma localisées exclusivement dans la capitale du pays. Sans les infrastructures, il est difficile de parler de développement. Le manque d'infrastructures est un véritable handicap pour les artistes et les promoteurs culturels. L'extrait ci-dessus de l'article de G. NOUSSOUGLO est assez illustratif.

Au Togo, les centres culturels étatiques sont inexistantes. Les artistes se produisent à l'intérieur du pays dans quelques rares salles de la Mairie. La circulation des spectacles au Togo est une sinécure. Les moyens manquent cruellement et très rares sont les artistes ayant un bon budget pour se faire connaître. Se produire à l'intérieur du pays nécessite un budget conséquent pour le transport, l'hébergement, la restauration, la location de la salle, les frais administratifs, la publicité sur les radios locales, les radios qui couvrent la totalité du territoire et la télévision nationale. Le Togo vient à peine de penser à mettre en place un fonds d'aide à la culture, les initiatives culturelles souffrent énormément. Sans l'aide du Service de la Coopération et d'Action Culturelle de l'Ambassade de France, de l'Institut allemand Goethe, et de

²⁰<http://togocultures.com/togo-culture-228-en-marche-vers-une-federation-des-acteurs-culturels-au-togo-le-11-juillet-2015/> lu le 28-12-2018 à 23h36

quelques rares sponsors, toute tournée artistique est vouée à l'échec et à la ruine de l'initiateur.

Pire encore, les rares lieux culturels n'ont jamais été recensés. Raison pour laquelle Ouro-Koura Mourtala appelle les directeurs régionaux de la culture et les municipalités pour avoir une idée des espaces culturels existants. Pour le Coordinateur de ce projet au Togo, il faut répertorier les centres, voir leurs infrastructures et former les responsables. Cependant, il faut souligner que la plupart des centres n'ont pas de programmation, ni d'éléments matériels nécessaires à la production d'un spectacle ou d'un concert : sonorisation et éclairage. La plupart des espaces existent pour des locations occasionnelles.²¹

2 Vers une institution étatique stable

Hier comme aujourd'hui, le statut du Ministère en charge de la culture connaît des mutations qui laissent voir des hésitations des différents gouvernements qui se sont succédé depuis les indépendances jusqu' alors.

2.1 Le cadre institutionnel et juridique

Longtemps rattaché au Ministère de l'Éducation Nationale et à la Présidence de la République déjà en 1967 par le décret n° 67-12 du 30 mai 1967 portant création du Haut-Commissariat de la Jeunesse, aux Sports et à la Culture, le secteur culturel du Togo, est l'un des secteurs les plus instables. Cinq ans après le décret de 1967, le Haut-Commissariat à la Jeunesse, aux Sports et à la Culture, est devenu le Ministère de la Jeunesse, des Sports, de la Culture et de la Recherche scientifique par décret n°72-159 du 7 juillet 1972.

La loi n° 60-24 en date du 23 décembre 1990 portant création de la Commission Nationale du Patrimoine Culturel aura pour conséquence la mise sur pied d'un Fonds National de promotion Culturelle. La création du Bureau Togolais des Droits d'Auteur va suivre en 1991. *A priori*, c'est à partir de cette année que les contours du cadre institutionnel ont commencé par se définir véritablement. Malgré cette volonté politique manifeste, ce qu'on pouvait appeler ministère en charge de la culture était toujours jumelé avec d'autres portefeuilles du gouvernement.

En 2003, le décret n° 2003-229/PR portant composition du Xème gouvernement de la IVème République, et celui de son application, c'est-à-dire, le décret n° 2003-278/PR du 26 novembre 2003 crée le Ministère de la Culture. Cette autonomisation du ministère en charge de la culture ouvrait une voie pour le développement du secteur culturel et créatif puisque désormais son budget est entièrement dédié au secteur.

²¹ Extrait de l'article de NOUSSOUGLO Gaetan sur le site de Togoculture <http://togocultures.com/recenser-et-renforcer-les-centres-culturels/> lu le 29-12-2018 à 01h20,

Force est de constater en 2005, que cet élan d'autonomisation de l'institution gouvernementale qui est responsable du secteur culturel et créatif, a été coupé. De facto, le Ministère de la culture a été de nouveau, rattaché plus d'une fois à d'autres ministères notamment, celui de la Communication et de la Formation civique et celui du Tourisme et des Loisirs par le décret n° 2005-058/PR en date du 20 juin 2005 portant composition du gouvernement.

Aujourd'hui encore, la stabilité du Ministère de la culture pose problème. Or, sans une institution étatique stable et autonome, avec un cadre juridique bien défini, la politique culturelle togolaise aura toujours du plomb dans l'aile. La nouvelle vient de tomber, après les dernières législatives de 2018. Le ministère de la culture se sépare de la communication. Sa nouvelle dénomination est Ministère de la Culture, du Tourisme et des Loisirs.

2.2 Le cadre Juridique et législatif

Nous venons de montrer ci-dessus que le cadre institutionnel du secteur culturel et créatif togolais est instable. Néanmoins, le cadre juridique et législatif, tenant beaucoup de la législation internationale et sous-régionale, définit les contours de la vie culturelle au Togo.

Le pays a ratifié toutes les Conventions de l'Unesco et d'importants traités internationaux relatifs à la vie culturelle c'est-à-dire, la sauvegarde et la valorisation du patrimoine culturel et naturel, la promotion culturelle etc. en se dotant ainsi d'un outil assez efficace. La loi 90-24 du 23 novembre 1990 portant protection du patrimoine culturel national et celle de 91-12 du 10 juin 1991 portant protection du droit d'auteur, du folklore et des droits voisins lui ont permis de légiférer en la matière.

Qui plus est, l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA) créée par le Traité relatif à l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique signé le 17 octobre 1993 à Port-Louis et révisé à Québec au Canada, le 17 Octobre 2008²² constitue un cadre juridico-législatif et un instrument pour le Togo et par ricochet pour son secteur culturel et créatif. Ce dernier jouit du Traité des Actes Uniformes de l'OHADA relatif au Droit des Sociétés Commerciales et des Groupements d'Intérêt économique et à l'Harmonisation et Organisation des Comptabilités des entreprises. Aussi le secteur culturel et créatif togolais dispose-t-il d'un instrument assez élaboré pour l'organisation du cadre juridique et législatif qui régit l'action culturelle.

Par ailleurs, si la plupart des acteurs du privé choisissent de s'orienter vers les associations à but non lucratif, c'est aussi parce que la législation du 1^{er} juillet 1901 est toujours en vigueur. Et cela est un bon prétexte pour fuir la fiscalité et pour bénéficier des subventions publiques plus aisément. Par-dessus tout, il faut reconnaître que la majorité des acteurs du privé non seulement méconnaissent les dispositions juridico-législatives du secteur au Togo, mais aussi demeurent dans une certaine léthargie. Ils sont peu enclins à créer des entreprises culturelles structurées et pérennes. L'informel est leur refuge par excellence.

²² <http://www.ohada.org/index.php/fr/ohada-en-bref/ohada-presentation-generale> lu sur le site d'OHADA le 31-12-2018 02h35

2.3 La politique culturelle du Togo et le défi du financement des initiatives culturelles

L'année 2011 marque un nouveau départ dans la vie politique au Togo. Sous l'impulsion de l'Unesco, le Togo se dote d'une politique culturelle bien définie et orientée vers une redynamisation du secteur culturel et créatif avec un accent mis sur le rôle de la culture dans le développement de ce pays riche par sa diversité culturelle. Cette nouvelle politique culturelle renforce le Ministère des Arts et de la Culture par l'opérationnalisation du Fonds d'Aide à la Culture. Elle prend en compte les axes importants comme : la consolidation des bases du développement culturel, la participation et la contribution à la vie culturelle, l'articulation de la culture par rapport aux autres secteurs du développement, la coopération culturelle²³.

L'opérationnalisation du FAC est un facteur positif censé booster l'essor du secteur avec un financement direct des acteurs culturels ou des initiatives culturelles sur toute l'étendue du territoire. L'impact serait un mouvement des acteurs de l'informel vers des entreprises structurées et pérennes.

Le FAC est une institution publique à but non lucratif, dotée d'une autonomie financière et est placée sous la tutelle du ministère en charge de la culture et du ministère en charge de l'économie et des finances. Sa mission est de contribuer à la promotion du patrimoine et des industries culturelles et créatrices en vue d'un développement socioéconomique à travers la valorisation des potentialités et l'accompagnement des professionnels des sous-secteurs concernés.

Mais il demeure une question essentielle. Le budget du Fonds d'Aide à la Culture est-il à la hauteur du défi à relever? Pour l'exercice 2018-2019, l'Etat togolais a alloué 400 millions²⁴ de francs CFA au financement de la culture à travers le FAC. Soit environ 611 mille euros pour un secteur où tout est à faire.

Par ailleurs, le manque de professionnalisme des porteurs de projets qui, dans leur majorité, ont de véritables difficultés dans la conception et l'élaboration des projets et dans le montage des dossiers de projets, serait un sérieux handicap pour l'essor du secteur culturel et créatif au Togo. Si bon nombre d'acteurs ne bénéficient presque pas des financements étatiques ou des organisations internationales comme l'OIF, l'Unesco et des Fonds comme la FIDC, etc. cela serait dû principalement à leur manque de professionnalisme.

²³ Politique culturelle du Togo, Mars 2011

²⁴<https://www.togotopinfos.com/2018/07/06/fonds-daide-a-cultureau-400-millions-debloques-compte-de-lannee-2018-2019/> lu le 03-01-19 à 3h47

3 Problème

Au regard de tout ce qui précède, on peut déduire que le gouvernement togolais a fait de gros efforts sur un temps relativement court et ce, malgré le climat sociopolitique toujours délicat. Deux grandes réalisations à son actif : l'adoption d'une politique culturelle et l'opérationnalisation du FAC. Cependant, le secteur décolle à peine et il est bien loin encore d'être un véritable levier pour le développement socioéconomique du pays. La question du financement se pose avec autant d'acuité pour l'ensemble du secteur culturel et créatif au fur et mesure que les mutations se font plus profondes.

A chaque lancement de l'appel à projets du FAC, un nombre important de projets n'arrivent pas à franchir l'étape des enregistrements qui consiste à rassembler les éléments constitutifs du dossier tel qu'exigé par les critères énoncés dans l'appel à projets. Le constat est plus amer quand on passe aux résultats issus des travaux de validation par les différentes commissions *ad hoc*. Sur 788 projets enregistrés par le FAC pour l'exercice 2016-2017, seul 303 ont été retenus pour financement²⁵. Soit 38,45%

Tableau 1 : Récapitulatif du nombre de projets financés par rapport au nombre de projets enregistrés

Les domaines	Nombre de projets recensés	Nombre de projets retenus
Arts de la scène	286	138
Cinéma et audiovisuel	134	48
Littérature	120	55
Arts plastiques	69	32
Patrimoine culturel	179	30
Total	788	303

Source : rapport d'activité du FAC 2016-2017

3.1 Hypothèses

Il est essentiel pour nous, dans l'analyse des difficultés que connaît le secteur culturel togolais de nous focaliser non pas sur le secteur dans sa globalité mais sur les acteurs du privé et leur capacité à proposer d'une part, des projets qui tiennent la route et d'autre part à monter les dossiers de projets de façon professionnelle.

Pour ce se faire, nous formulons les hypothèses suivantes :

- Le secteur culturel et créatif togolais peine à prendre son essor parce que les acteurs du privé manquent de dynamisme

²⁵ Rapport d'activités du Fonds d'Aide à la Culture, Gestion 2016-2017, Lomé, 2017

- Le secteur culturel et créatif souffre à cause du manque de professionnalisme de ses acteurs dans la conception et l'élaboration des projets ainsi que le montage des dossiers de projets.
- Le manque de professionnalisme des acteurs culturels est dû à l'absence de formations adaptées permettant l'acquisition des compétences techniques appropriées.
- La majorité des initiatives culturelles sont toujours dans l'informel à cause du manque de structures d'ingénierie capable de les appuyer dans leurs actions.

3.2 Résultats attendus

Nous avons observé l'état des lieux de l'environnement socioéconomique du secteur culturel et créatif au Togo. Certes, les origines des difficultés qui freinent le développement du secteur sont diverses, mais comme nous l'avons précisé plus haut, notre réflexion portera sur les acteurs privés. Il s'agit pour nous de trouver d'ores et déjà des solutions idoines aux problèmes qui handicapent ces acteurs. Au regard des hypothèses qui fondent notre démarche, il est impératif d'envisager comme une des solutions, la mise sur pied d'une structure capable non seulement d'appuyer les acteurs du privé mais aussi, leur permettre d'avoir accès à la formation et au recyclage afin de répondre aux exigences de la vie culturelle et de l'économie de la culture de façon efficiente et professionnelle.

Ladite structure doit apporter :

- Un appui technique aux acteurs du privé dans la conception et l'élaboration de projets ainsi que le montage de dossiers de projets ;
- Un accompagnement dans la recherche du financement et dans la mise en œuvre des projets ;
- Des facilitations à l'accès à la formation et au recyclage des agents du privé en vue de renforcer leur capacité ;
- Une mise en réseau des différentes structures ou entreprises culturelles au travers des plateformes de mutualisation afin d'être plus efficace.

Comment toucher les cibles de manière à contribuer au développement des territoires ? La meilleure approche est celle de l'ingénierie culturelle qui prend en compte toutes ces préoccupations que nous avons mises au grand jour. La structure susmentionnée doit prendre la forme d'un cabinet d'ingénierie culturelle dont l'action contribuera à faire des acteurs du privé de véritables professionnels de la culture d'une part et, fédérera leurs actions pour la redynamisation de ce secteur porteur pour l'économie togolaise d'autre part.

4 Le cadre théorique et conceptuel

D'une part nous nous intéresserons, dans ce chapitre, aux réflexions sur l'ingénierie culturelle comme solution aux problèmes qui minent le secteur culturel et créatif togolais. D'autre part, Il sera question de la délimitation des contours définitionnels des notions essentielles à notre étude et d'un regard panoramique sur des études précédentes sur le secteur culturel et créatif togolais.

4.1 Revue de littérature

S'il faut reconnaître que le travail de Sohou N'gani M. Nicolas-Etienne, bien que portant exclusivement sur les faiblesses, les forces et les perspectives de la filière du cinéma togolais, suggère l'ingénierie culturelle comme l'une des solutions aux problèmes que rencontre la filière cinématographique au Togo, les travaux de SONHAYE Gbati et de AYIKOUE Adama sont majeurs.

SONHAYE Gbati, dont le travail portait sur la professionnalisation du secteur culturel et créatif proposait l'ingénierie culturelle comme solution. Il avait donné une vision panoramique du secteur en montrant que le cadre institutionnel était en pleine restructuration tandis que le cadre juridique était encore très mal exploité par les acteurs du secteur culturel et créatif. Il avait fait remarquer qu'une politique culturelle clairement définie pour le pays, devrait être élaborée et adoptée sous l'impulsion des partenaires internationaux tels que l'Unesco, l'UE et le PNUD.

Par ailleurs, ce manque de professionnalisme des acteurs du privé souligné par G. SONHAYE constituait la problématique sur laquelle il a planché dans son étude. Il a proposé la création d'une agence d'ingénierie culturelle qui aura pour mission :

- ✓ *Le renforcement de capacité*
- ✓ *L'accompagnement dans la création d'entreprises culturelles*
- ✓ *La mise en œuvre des projets et la mobilisation des financements nécessaires à leur réalisation*
- ✓ *La formation et l'incitation à la mobilisation en vue de mieux défendre leurs intérêts²⁶*

En revanche, le travail d'Adama AYIKOUE, précurseur de celui de G. SONHAYE, portait sur l'ingénierie culturelle dans les Arts de la scène au Togo. Aussi remarquait-il que la médiation culturelle en termes d'Arts de la scène, était plus folklorique, pas assez professionnel mais plutôt une sorte de bricolage des acteurs. Pour lui, l'organisation et la structuration de ces initiatives sont essentielles pour le développement et la pérennisation de cette filière du secteur culturel et créatif. L'ingénierie culturelle est la solution qu'il avait proposée déjà en son temps. Elle devrait s'appliquer aux festivals puisqu'ils étaient pour les arts de la scène, un creuset d'élaboration de perfectionnement et de professionnalisation. Quoiqu'il ait bien souligné la part que peut apporter l'ingénierie culturelle aux entreprises culturelles et aux équipements, l'intervention de celle-ci dans le management des événements culturels forment l'épine dorsale de son étude. Les questions de qualité, de coûts et de délais, demandent bien plus que de l'improvisation. Et en tout état de cause, son travail s'était articulé autour de trois objectifs principaux à savoir :

²⁶ SONHAYE, Gbati, *Ingénierie culturelle et professionnalisation du secteur culturel au Togo*, 2011, p18

- ✓ *Faire le point sur le travail qui s'effectue sur le terrain théâtral au Togo ;*
- ✓ *Poser le diagnostic du théâtre togolais ;*
- ✓ *Proposer des voies et moyens pour sortir des insuffisances actuelles²⁷.*

La médiation le plus souvent proposée et que suggère Adama AYIKOUE est, sans doute, le festival. Mais un festival organisé et structuré de façon à lui assurer une pérennisation. Par ailleurs, Il avait soulevé, l'absence d'une politique culturelle nationale et soutenait la mise en place d'un fonds dans la perspective de soutien aux acteurs culturels.

Aujourd'hui, le Togo a une politique culturelle bien définie avec l'opérationnalisation d'un fonds de soutien aux initiatives culturelles dénommé « Fonds d'Aide à la Culture ». Cependant, aujourd'hui plus que jamais, l'absence d'une véritable structure d'ingénierie culturelle n'aide pas le secteur. Le bricolage et l'improvisation sont toujours présents et le manque de professionnalisme handicape sérieusement la majorité des acteurs du secteur culturel et créatif au Togo. Certes, G. SONHAYE avait proposé cette solution. Malheureusement, aucune structure d'ingénierie culturelle n'a été mise sur pied à proprement parler. Le vide demeure toujours et ne demande qu'à être comblé.

4.2 Le projet culturel

4.2.1 Définitions de projet culturel

Un projet, selon le dictionnaire Larousse en ligne, est : le « *but que l'on se propose d'atteindre* ». Le petit Larousse le définit comme « *ce que l'on a l'intention de faire* ». L'idée semble être le fondement même de ce que l'on entend par projet ; une idée qui trace une trajectoire pour l'atteinte d'un but, d'une finalité. Pour W. O'shaughnessy, le terme projet « *...correspond à la mise en œuvre d'activités spécifiques et temporaires ayant pour but la production de biens livrables uniques permettant l'atteinte de résultats précis* »²⁸.

Cette définition de Wilson O'shaughnessy est celle qui va gouverner l'ensemble de notre étude. Elle prend en compte la logique de gestion c'est-à-dire, que l'idée du projet doit émerger d'un constat, d'un problème ou d'un manque à combler. Ceci dit, il est évident que le projet, nécessairement, doit avoir une finalité clairement définie à l'avance. C'est cette dernière qui commande et oriente l'action du porteur de projet. Pour une organisation ou une entreprise, le projet s'articule autour de ses missions et peut être perçu comme son moyen d'expression au sein de la société. Cependant, le projet est loin d'être l'activité courante de l'entreprise. Wilson O'shaughnessy distingue le projet d'une activité courante par les caractéristiques que nous retrouvons dans ce tableau comparatif.

²⁷ AYIKOUE, Adama, *L'ingénierie culturelle dans les arts de la scène : cas du théâtre au Togo*, 2007, p6

²⁸ O'SHAUGHNESSY, Wilson, *Guide méthodologique d'élaboration et de gestion de projet*, Québec, 2006, p4

Tableau 2 Caractéristiques distinctifs d'un projet d'une activité courante

Activité courante ou opérationnelle	Projet
Activité normale de l'organisation dans le cours de ses opérations quotidiennes	Activité répondant à un besoin ou à un objectif spécifique et souvent ponctuel
Activité à caractère répétitif	Activité non répétitive
Activité reliée au budget de fonctionnement de l'organisation	Activité reliée généralement à un budget d'investissement
Activité se déroulant selon un processus continu de production ou de fonctionnement	Activité planifiée sur une période de temps limitée
Les variables influentes sont presque essentiellement internes	Les variables influentes sont souvent internes et externes

Source : O'SHAUGHNESSY Wilson, 2006, p4

Enfin, nous entendons par projet culturel toute initiative ou action, correspondant à la mise en œuvre d'activités spécifiques et temporaires ayant pour but la production de biens livrables uniques permettant de combler un besoin culturel, c'est-à-dire un besoin en rapport avec la manière d'habiter le monde d'une société ou d'une communauté donnée.

Au demeurant, tous les projets n'ont pas les mêmes caractéristiques et se distinguent les uns des autres. On est en droit de se demander comment les distinguer ? En quoi un projet X est différent d'un projet Y ?

4.2.2 Les différents types de projet culturel

Selon Wilson O'shaughnessy, la définition que nous avons retenue pour désigner le projet, comporte un non-dit, celui d'une supposition implicite :

Leur nature, leur envergure ou leur complexité varie d'un projet à un autre et conséquemment que leur réalisation peut :

- *Nécessiter des modifications ou des changements dans le processus, façon de faire ou les systèmes usuels de gestion de l'organisation*
- *Avoir un impact sur la structure organisationnelle*
- *Impliquer une ou plusieurs personnes*
- *Faire appel aux ressources d'une ou plusieurs unités ou directions*
- *S'étendre sur plusieurs années et*
- *Impliquer un budget de quelques milliers à plusieurs millions de dollars²⁹.*

Il recense, dans la perspective de caractériser les types de projets que l'on peut retrouver de façon récurrente, un certain nombre de critères notamment :

- *la nature des biens livrables du projet*
- *l'aspect tangible ou intangible des projets*

²⁹ O'SHAUGHNESSY Wilson, *Guide méthodologique d'élaboration et de gestion de projet*, Québec, 2006 p7

- *l'envergure*
- *le temps de réalisation*
- *la localisation géographique*
- *le coût*
- *la complexité*
- *le secteur d'activités*
- *le niveau stratégique du projet*
- *etc.*

Figure 2 : Typologie de projet basée sur la nature des projets

Typologie de projet basée sur la nature des projets	
Types de projet	Exemples de projet
● Projet administratif	● Mise en place d'un nouveau système de gestion des risques
● Projet de construction	● Édifice commercial ou industriel
● Projet de développement informatique	● Un nouveau programme ou logiciel
● Projet d'équipement ou de matériel roulant	● Système de communication ou de convoyeurs
● Projet relatif à l'organisation d'un événement	● Organisation d'un congrès ou d'une foire industrielle
● Projet d'entretien	● Réparations majeures
● Développement d'un nouveau produit	● Nouveau médicament ou type d'appareil électroménager
● Projet de recherche ou de R & D	● Recherche d'un nouveau procédé industriel

Source : O'SHAUGHNESSY Wilson, 2006 p8

Figure 3 Typologie de projet basée sur l'aspect tangible et intangible des projets

Typologie de projet basée sur l'aspect tangible et intangible des projets	
Types de projet	Exemples de projet
Les projets dits «durs»	● Construction de bâtiments ou d'infrastructures
	● Amélioration des installations ou des équipements
	● Fabrication d'un nouveau produit
	● Nouveau système de fabrication
Les projets dits «mous»	● Etc.
	● Implantation d'un système de gestion des ressources humaines ou de projet
	● Création de logiciels
	● Mise en place d'un nouveau réseau de distribution
	● Projet d'accréditation ISO
	● Nouveau service à la clientèle
Les projets mixtes	● Programme de formation
	● Implantation de suivis systématiques de clientèles
	● Nouvelle législation ou service à la population (gouvernements)
	● Etc.
	● Système informatique (logiciels, équipements locaux)
Les projets mixtes	● Création d'une nouvelle entreprise (systèmes de production et systèmes de gestion)
	● Acquisition d'une entreprise existante
	● Projet de veille technologique (réseau informatique et système de veille)
	● Etc.

Source : O'SHAUGHNESSY Wilson, 2006 p9

Ces deux illustrations montrent des exemples de typologie en fonction de la nature des projets et en fonction de l'aspect tangible et intangible des projets selon W. O'shaughnessy. Il faut remarquer qu'en général, que ce soit un projet culturel ou pas les contraintes de temps, de ressources humaines et financières ou encore de qualité pèsent dans la gestion. Il revient aux acteurs du projet de garder en ligne de mire, deux notions importantes en matière de projet ou de gestion de projet : l'efficacité et

l'efficacité. C'est là, qu'intervient une autre notion essentielle à notre travail et cher à Claude Mollard : l'ingénierie culturelle.

4.3 L'ingénierie culturelle

Selon le Dictionnaire Larousse en ligne, le terme « ingénierie », désigne : l'« *Etude d'un projet industriel sous tous ses aspects (techniques, économiques, financiers, monétaires et sociaux) et qui nécessite un travail de synthèse coordonnant les travaux de plusieurs équipes de spécialistes* ³⁰». Pour le Dictionnaire Le Robert, c'est la « *conception, étude globale d'un projet industriel sous tous ses aspects (techniques, économiques, financiers, monétaires et sociaux) coordonnant les études particulières des spécialistes* ³¹». Ou encore « *ensemble des activités ayant pour objet la conception rationnelle et fonctionnelle des ouvrages ou des équipements techniques et industriels, l'établissement du projet, la coordination et le contrôle de la réalisation* ³²» selon le Dictionnaire Universel. Il ressort de ces définitions que cette notion est axée sur une tendance interventionniste qui consiste à apporter des solutions précises aux problèmes dans la conception, l'élaboration, la mise en œuvre, la gestion, la planification, le suivi et l'évaluation d'un projet. Et dans le cas d'espèce, un projet culturel. Ceci étant dit, la définition que Claude Mollard donne de cette notion prend tout son sens. Il affirme que « *L'ingénierie culturelle est la capacité d'apporter des solutions optimales, en termes de qualité, de coûts et de délais, aux demandes exprimées par les partenaires de la vie culturelle pour la définition d'objectifs, la mise en œuvre de programmes, la mobilisation de financements et la réalisation technique de projets* ³³». Cette définition, quoiqu'on dise, fonde l'action de l'ingénierie culturelle et la distingue mieux.

En 1986, quand Claude Mollard introduisit ce concept au sein de l'environnement culturel français, il opéra une rupture avec l'époque Malraux et fixe la nouvelle démarche de Jacques Duhamel. Le secteur n'existera plus exclusivement comme un temple où la noblesse et le raffinement se célèbrent. C. Mollard avait sonné le glas d'une époque où le financement de la culture pouvait être considéré comme un financement à fonds perdus, c'est-à-dire sans obligation de rentabilité financière. Des institutions comme l'Institut supérieur de management culturel (ISMIC) et l'Agence (ABCD) seront les pionnières dans le domaine de l'ingénierie culturelle. Le Fonds d'Intervention Culturelle (FIC) et le Centre Pompidou ont achevé d'ouvrir la voie aux grands travaux et de consacrer la soumission du secteur culturel et créatif à des études scientifiques prenant en considération les données liées au secteur et l'utilisation des méthodes particulières dans l'atteinte des objectifs.

³⁰ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/ing%C3%A9nierie/43049?q=Ing%C3%A9nierie#42952> lu le 21-01-19 à 00h18

³¹ Le nouveau Petit Robert, Paris, 1993

³² Dictionnaire Universel, Hachette/Edicef, 2^e édition, Paris, 1995

³³ MOLLARD Claude, *L'Ingénierie Culturelle*, Paris, 1994, p3

4.3.1 Domaine d'action de l'ingénierie culturelle

Le champ d'action de l'ingénierie culturelle *a priori*, couvre l'ensemble des filières du secteur culturel et créatif notamment le livre, le cinéma, la musique, le design, l'artisanat d'Art, etc. Un champ assez complexe au centre duquel se trouve l'artiste ou le créateur.

En effet, les artistes sont au cœur d'un système de jeu de pouvoirs et de jeu de frontières selon les propos de C. Mollard qu'il illustre par cette figure ci-dessous.

Figure 4 Les quatre fonctions du système culturel

<p>ARTISTES CREATEURS (trèfle) Energie Esprit Feu</p>	<p>MEDIATEURS (pique) Espace Rêve Air</p>
<p>DECIDEURS PRODUCTEURS (carreau) Matière Travail Terre</p>	<p>PUBLICS (coeur) Temps Amour Eau</p>

Source : Mollard, 2009

Sa description du secteur se fonde sur la dualité comme pour reprendre la théorie de l'anthropologue Claude Lévi-Strauss sur l'existence humaine qui stipule que, la vie ne prend sens qu'à partir d'une opposition. Les couples (artistes/ publics) d'une part et (médiateurs et décideurs-producteurs) d'autre part définissent la structure du jeu des quatre familles. Pendant qu'artistes et publics sont dans une relation de dépendance mutuelle, médiateurs et décideurs-producteurs « *se nourrissent de la présence des artistes et des publics* ³⁴».

Le couple (artistes /publics) incarne une relation complexe au sein de laquelle les artistes sont dominés par les publics et inversement les publics ne mènent pas d'activité culturelle sans la création des artistes. C'est le « système artistique ».

D'un autre côté, le couple (médiateurs/décideurs-producteurs) fait exister le « système culturel » en faisant accroître les actions (politiques, économiques, intellectuelles, et médiatiques) dès que le système artistique démarre. Comme le montre, la figure ci-dessous.

Figure 5 Les quatre familles

³⁴ MOLLARD Claude, *L'Ingénierie Culturelle*, Paris, 1994, p13

Fig. 4 : Le quatre familles



Source : MOLLARD Claude, 1994, p14

4.3.2 Modes d'intervention de l'ingénierie culturelle

Les domaines de l'ingénierie culturelle sont explicitement cités dans la définition de C. Mollard comme évoqué plus haut : « *L'ingénierie culturelle est la capacité d'apporter des solutions optimales, en termes de **qualité**, de **coûts** et de **délais**, aux demandes exprimées par les partenaires de la vie culturelle pour la définition d'objectifs, la mise en œuvre de programmes, la mobilisation de financements et la réalisation technique de projets* »³⁵.

❖ La recherche de solutions optimales

L'ingénierie culturelle fonde sa démarche sur une analyse systématique de l'environnement culturel et de l'environnement macroéconomique au sein duquel s'insère le projet culturel. La recherche de

³⁵ MOLLARD Claude, *L'Ingénierie Culturelle*, Paris, 1994, p3

données statistiques par des enquêtes, les sondages auprès des échantillons représentatifs des publics, des marchés et des corporations, potentielles partenaires des opérateurs culturels privés deviennent ainsi, l'épine dorsale de cette démarche. La prise en compte des interviews comme outil lui assure aussi l'obtention d'informations qualitatives.

❖ La maîtrise des coûts et le respect des délais

En ce qui concerne la question des coûts, l'ingénierie culturelle tient compte des éléments suivants : l'investissement et le fonctionnement, les coûts fixes et les coûts variables, l'équilibre et le déficit. La maîtrise de ces éléments lui permet d'évaluer la charge financière de l'action culturelle pour la définition d'une valeur monétaire du bien ou du service culturel proposé sur le marché.

La gestion du temps ou le respect des délais est aussi importante pour l'ingénieur culturel. Le but de sa manœuvre étant d'être le premier à mettre sur le marché des biens et services culturels originaux, il doit prendre le pas sur ses concurrents, éviter des retours sur investissement trop long, et tenir compte des contingences politiques telles que les échéances électorales et les crises.

❖ La définition des objectifs et la mise en œuvre de programmes

La réalisation d'un projet implique toujours la volonté d'atteindre un objectif. Les objectifs doivent être clairement et explicitement définis. Généralement, ces objectifs sont relatifs à l'effet de rentabilité, l'effet de rayonnement, l'effet de communication, l'effet de démocratisation selon que l'acteur est du public ou du privé.

Les investissements dans le secteur dépendent aussi de la pertinence de la planification des programmes préalablement établis. Un dossier de projet qui fait montre d'une cohérence en termes de planification, de programmation avec des objectifs clairs et précis est susceptible de trouver un investisseur plus facilement. Aussi la mise en œuvre de programmes avec des choix artistiques qui montre le positionnement de l'opérateur culturel est-elle importante pour l'ingénieur culturel.

❖ La mobilisation du financement et la réalisation technique

La mobilisation du financement demeure l'une des questions importantes pour tout opérateur économique. Les opérateurs culturels éprouvent encore plus de difficultés dans la recherche de financement. Ces difficultés sont liées au caractère aléatoire du bien culturel et de la frilosité des investisseurs par rapport aux risques. C'est là qu'intervient l'ingénierie culturelle pour la préparation du dossier de projet de façon professionnelle dans le but de répondre aux questionnements des investisseurs.

Bien au-delà du simple fait de rassurer les investisseurs, l'ingénierie culturelle garantit d'une façon ou d'une autre, la réalisation technique du projet. La répartition des missions et des tâches, la coordination des activités ou la définition des responsabilités de chaque agent sur le projet est du ressort de l'ingénierie culturelle.

5 Méthodologie

Vu les difficultés liées au contexte de crise politique dans lequel notre étude a évolué, il est évident que notre recherche de données se heurte à des refus, à des restrictions dus aux suspicions et aux craintes. Toutefois, nous avons opté pour la mise en place d'un corpus de dossiers de projets collectés, et des entretiens avec quelques acteurs qui ont bien voulu donner leurs points de vue.

5.1 Technique de recherche

Il s'est agi pour nous d'observer les acteurs culturels dans l'environnement économique du Togo et de constituer un corpus sur lequel le travail principal de recherche se fonde. Le corpus est essentiellement composé de dossiers de projets soumis par des acteurs du privé au Fonds d'Aide à la Culture pour financement. Nous avons reçu l'autorisation de consultation sur place des dossiers de projets non financés dans les archives de la direction du fonds.

5.1.1 De l'entretien avec le directeur du FAC et quelques acteurs du privé

Nous avons eu des échanges avec le directeur du Fonds d'Aide à la Culture qui était notre directeur de stage sur la question de la professionnalisation des acteurs du privé. En effet, le FAC reçoit plus d'un millier de candidatures à chaque appel à projets. Le constat est que, bon nombre des porteurs de projets c'est-à-dire, les artistes et les promoteurs culturels ne maîtrisent pas la constitution du dossier de projet quoique l'appel à projets énonce clairement les éléments constitutifs du dossier. Pour alléger la tâche aux porteurs de projets surtout aux artistes, le Fonds d'Aide à la Culture a mis à leur disposition une fiche d'identification du projet et du demandeur ensuite le formulaire de demande de subvention. (Cf. Annexe 1).

Selon le directeur, ces mesures ont permis une augmentation du nombre des bénéficiaires du financement du Fonds d'Aide à la Culture. A chaque appel à projet, l'engouement est fort et les demandeurs manifestent un besoin énorme en termes de formation à la conception et à l'élaboration de projet. Demande à laquelle la direction du fonds ne peut répondre par rapport à ses prérogatives. Elle réfère le plus souvent ces demandeurs vers des structures plus aptes en la matière.

Cependant, il y a sur place des acteurs du privé qui sont outillés et bien formés. Des structures comme ARTfrica consulting group dirigé par Léonard YAKANOU, un diplômé de l'Université Paris-Dauphine, Le Festival les lucioles bleues dirigé par Cyriaque NOUSSOUGLO, diplômé de l'Université Senghor, l'Association Heinrich Klose et sa couveuse d'entreprises culturelles PAPRICAI, dirigé par Jean-Luc Gbati SONHAYE, un diplômé de l'Université Senghor ne souffrent pas de ses handicaps liés au professionnalisme.

Ils seront de potentielles solutions pour tirer les acteurs du privé vers le haut s'ils orientaient leurs actions vers l'ingénierie culturelle avec un accent particulier sur la formation et le soutien technique aux autres acteurs du privé.

Au demeurant, les acteurs du privé surtout les artistes reconnaissent leurs faiblesses en termes de management de projets culturels. Ils estiment que les journées d'information que les acteurs du FAC organisent sont insuffisantes pour leur permettre de maîtriser les contours techniques de l'appel à

projets. Mais ces journées d'information ne peuvent pas se substituer à la formation de base nécessaire pour le management culturel.

Nous espérons que l'initiative de ARTfrica consulting group en collaboration avec l'Institut Goethe qui donne une initiation aux fondamentaux du management culturel portera des fruits très bientôt.

5.1.2 La constitution du corpus et la recherche documentaire

La première question à laquelle nous avons tenté de répondre est comment faire pour identifier les réelles difficultés des porteurs de projets. Fort heureusement, la direction du FAC nous a permis d'avoir accès à ses archives. Cela a été pour nous une chance de consulter sur place les dossiers de projet rejetés par le fonds pour les analyser et identifier leurs faiblesses.

Les domaines représentés sont les suivants :

- Arts de la scène
- Cinéma et audiovisuel
- Littérature
- Arts plastiques
- Patrimoine culturel

Nous avons constitué un corpus de dix projets par domaine en tenant compte que du seul critère de leur rejet par les différentes commissions *ad hoc* qui ont statué sur leur qualité.

Analyser le corpus constitué, ne peut se faire *ex nihilo*. Conscient de cela, nous avons fait une recherche documentaire nous permettant de définir des repères ou des normes à partir desquelles jeter un regard critique sur, non seulement les dossiers de projet mais aussi et surtout, la conception et l'élaboration des projets. Pour l'essentiel, des auteurs comme Wilson O'Shaughnessy, Claude Mollard, Bernard Miège, pour ne citer que ceux-là de notre bibliographie, nous ont apporté de la matière et nous ont éclairé.

En effet, le tome 1 *Guide méthodologique de l'élaboration et de la gestion de projet* et le tome 2 *La conception et l'évaluation de projet* de Wilson O'Shaughnessy sont les pierres angulaires de notre lecture critique du corpus. Tandis que *L'ingénierie culturelle* de Claude Mollard et *Les industries culturelles et créatives face à l'ordre de l'information et de la communication* de Bernard Miège, constituent l'épine dorsale de toute notre étude. La bibliothèque de l'Université Senghor a été d'une grande utilité pour nous, dans la réalisation de cette étude.

Nous avons consulté des sites web qui traitent de l'actualité culturelle du Togo, tels que www.togocultures.com, www.republicoftogo.com et avons utilisé des moteurs de recherches Google, Wikipedia, etc. pour compléter les informations nécessaires pour mener à bien notre réflexion.

5.2 L'expérience du stage au Fonds d'Aide à la Culture

Notre stage au Fonds d'Aide à la Culture a été l'occasion pour nous d'observer le secteur culturel avec un regard double. Venant du secteur privé, nous avons une certaine perception de l'administration culturelle qui diffère quelque peu de l'administration publique. Ce stage nous a donné l'opportunité de voir l'autre versant des acteurs du privé.

5.2.1 Présentation du Fonds d'Aide à la Culture

Le Fonds d'Aide à la Culture a été créé par la loi n°90-24 du 23 novembre 1990 relative à la protection du patrimoine culturel national. Les règles d'organisation, d'exploitation et le financement du Fonds sont définies par le décret 2009-291/PR du 30 décembre 2009.

La direction est placée sous la tutelle du Ministère de la Communication, de la Culture, des Sports et de la Formation civique et du Ministère de l'Economie et des Finances. Etablissement public à caractère professionnel, à but non lucratif, doté de la personnalité juridique et l'autonomie financière, le FAC a pour mission de contribuer à la promotion du patrimoine et des industries culturelles et créatives.

Conformément aux termes de l'article 3 du décret susmentionné, cette structure a pour domaine d'action notamment :

- La participation à la construction, à la réhabilitation, et à l'équipement des infrastructures culturelles ;
- L'aide à la création artistique, littéraire et cinématographique ;
- La participation du Togo au grand rendez-vous culturels, foires et festivals nationaux et internationaux ;
- Le soutien aux projets culturels ayant un impact positif sur les populations ;
- Aide à l'acquisition des équipements culturels ;
- La promotion, la diffusion, la préservation, la sauvegarde, et la conservation (sur tous les supports) du patrimoine culturel national.
- L'aide à l'édition des ouvrages littéraires et artistiques et/ou leur numérisation ;
- La promotion des industries culturelles et créatives et en faire un levier du développement.

Le Fonds d'Aide à la Culture est administré par un organe exécutif qui comprend un directeur, un directeur adjoint soutenu par un personnel d'appui et un comité de gestion chargé de faire appliquer la politique générale du fonds définie par le ministère en charge de la culture et de contrôler l'action du directeur. La stratégie de mise en œuvre du fonds comporte six axes, notamment :

- L'appel à projets ;
- La procédure de sélection ;
- L'attribution du financement ;
- La constitution du dossier ;
- Les critères d'éligibilité ;
- Le délai de dépôt.

Au-delà du personnel d'appui, à chaque exercice, la direction constitue des commissions *ad hoc* pour les cinq domaines qu'il couvre. Ces différentes commissions sont dissoutes à la fin de l'exercice. Quoiqu'on puisse trouver à redire dans le fonctionnement du fonds, il est évident qu'il a apporté un dynamisme au secteur.

5.2.2 L'apport du stage

Pour notre étude, le stage au Fonds d'Aide à la Culture a été un facteur déterminant. Il aurait été difficile, voire impossible d'avoir accès à un fonds documentaire aussi important que les archives du

FAC si nous n'étions pas accepté en tant que stagiaire. Grâce à cette opportunité, nous avons pu constituer un corpus de dossiers de projet.

A l'analyse de notre corpus, plusieurs éléments ont été relevés comme faiblesses de ces dossiers soumis au Fonds d'Aide à la Culture pour financement.

De la constitution du dossier

Le dossier généralement est constitué de :

- Une demande de subvention adressée au directeur du Fonds d'Aide à la Culture avec énumération des pièces ;
- Un formulaire d'identification du projet dûment rempli ;
- Le formulaire de projet ;
- Une pièce d'identité (CNI ou passeport pour les personnes physiques et récépissé pour les personnes morales) ;
- Une attestation des référents (personnes ressources pouvant attester vos activités antérieures réalisées) s'il y a lieu ;
- Les preuves du parcours ou d'activités réalisées s'il y a lieu ;
- Les preuves du cofinancement s'il y a lieu ;
- Une attestation ou tout document prouvant la reconnaissance par le service technique du domaine concerné ;
- Un quitus fiscal pour les entreprises culturelles ;
- Un quitus des cotisations à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS) pour les entreprises culturelles ;
- Une carte de membre du BUTODRA en cours de validité.

Généralement, les personnes physiques porteuses de projets ont du mal à fournir les preuves de leurs activités antérieures car elles n'ont pas constitué d'archives. Pour d'autres, c'est la carte de membre du BUTODRA qui fait défaut. La situation est pareille pour les personnes morales qui ont longtemps été dans l'informel, et ont finalement du mal à prouver leur existence formelle.

De la conception et l'élaboration des projets

En ce qui concerne la conception et l'élaboration de projet, le défi est énorme. Si 38,45% seulement ont été retenus pour l'exercice 2016-2017, il faut reconnaître que la plupart des projets soumis au FAC souffrent de moult insuffisances.

✓ Le contexte et la justification

Il est généralement question de montrer l'environnement duquel émerge le problème auquel on veut apporter une solution. Cependant, dans une bonne partie des projets, le contexte et la justification manque de pertinence.

✓ Les objectifs

Si les objectifs généraux et spécifiques sont bien définis, alors le manager du projet sait où il va. Il est plus aisé de le suivre dans sa trajectoire. Comme le dirait N. Boileau en son temps : « *Tout ce que l'on conçoit bien, s'énonce clairement et les mots pour le dire viennent aisément* ». A priori, les objectifs,

dans ces projets rejetés étaient visiblement mal conçus. Ce qui implique qu'ils soient énoncés avec des incohérences nuisibles pour la pertinence des projets.

✓ Les activités

A proprement parler, les activités sont une suite logique des objectifs spécifiques. C'est la matérialisation progressive de l'idée qui sous-tend le projet. Il est évidemment inconcevable que les activités du projet soient en déphasage avec les objectifs prédéfinis. Malheureusement, plusieurs projets rejetés par le FAC, souffraient de ces problèmes.

✓ Le budget

L'élaboration du budget est l'un des tendons d'Achille des projets rejetés par le FAC. Il n'est pas le plus souvent clairement réparti. Le budget manque de sérieux dans son élaboration et répartit les ressources financières sur des activités dont l'apport à l'atteinte des objectifs est dérisoire.

Dans ces cas, il est difficile d'accorder des subventions à des projets qui constitueront certainement des pertes pour l'action culturelle de l'Etat. Il nous a été donné de constater, après échanges avec nombres d'acteurs passés à la direction du FAC, que la majorité d'entre eux, n'osent pas, pour ceux qui sont informés, soumettre leurs projets à des organismes ou des fonds internationaux. Cependant, il faut reconnaître que l'adoption de la fiche d'identification du projet et du demandeur et le formulaire de demande de subvention est un outil qui exige un minimum de professionnalisme pour les acteurs qui ont toujours été dans l'informel. Pour les structures qui ont en leur sein des agents qualifiés, soumettre un projet au FAC est plus simple. Elles sont donc assez efficaces dans la recherche de financement et réussissent à survivre dans cet environnement.

Au regard de cette situation qui tend à faire disparaître bon nombre des acteurs du privé, il urge d'intervenir. Nous estimons que l'une des solutions à ce problème est la création d'un cabinet d'ingénierie culturelle.

6 Projet de création d'un cabinet d'ingénierie culturelle

6.1 Contexte et justification

Nous avons montré dans notre étude, l'importance du secteur culturel et créatif dans le développement des pays. Le constat est que les pays africains à l'instar du Togo, possèdent de véritables atouts culturels qui sont à peine exploités. Dans le cas du Togo, les opérateurs culturels sont, en majorité, loin d'être des professionnels, le secteur est plus informel et pas structuré malgré les efforts du gouvernement. Une nouvelle politique culturelle a été adoptée et un fonds dédié à la culture est effectif. Son opérationnalisation est un facteur de redynamisation de tout le secteur. Cependant, la plupart des acteurs culturels n'arrivent pas à en profiter faute de professionnalisme.

Il urge d'apporter des solutions idoines aux problèmes que rencontrent les acteurs culturels togolais. Le renforcement de capacité, la formation et un appui technique restent l'essentiel des besoins à combler dans ce secteur. Les pouvoirs publics ont besoin du soutien des partenaires privés dans l'atteinte de l'objectif de la redynamisation du secteur culturel et créatif au Togo. Notre projet de création d'un cabinet d'ingénierie culturelle s'inscrit dans la perspective de soutenir les efforts du gouvernement en apportant aux opérateurs culturels privés, les outils nécessaires au développement de leur entreprise et de leurs projets.

6.1.1 Description du projet

Titre du projet

Cabinet d'Expertise Culturelle-Afrique (CEC-A)

Nature du projet

Le CEC-A est une structure d'ingénierie culturelle de droit privé qui a vocation d'accompagner les opérateurs culturels privés dans la création d'entreprise, la réalisation des projets, la recherche de financement, etc. Le CEC-A accompagne aussi les collectivités locales ou territoriales dans la réalisation de leurs projets. Il apporte un appui technique, conceptuel et juridique en matière de création d'entreprise culturelle, le management des projets culturels, la gestion des équipements culturels et l'organisation des événements culturels. Le renforcement de capacité et la formation des acteurs culturels fait aussi partie de ses prérogatives.

6.1.2 Statut, objectifs et résultats attendus

Statut du Cabinet d'Expertise Culturelle-Afrique

Le Cabinet d'Expertise Culturelle-Afrique (CEC-A) est une Société à Responsabilité Limitée Unipersonnelle (SARLU).

Objectif général

L'objectif général de la création du CEC-A est de participer à la professionnalisation des acteurs du secteur culturel et créatif au Togo et dans la sous-région ouest-africaine au travers de la mise à disposition de ces acteurs, les outils nécessaires pour leur développement et l'accompagnement technique dans la mise en œuvre de leurs projets.

Objectifs spécifiques

Il s'agit pour CECE-A plus précisément de :

- Faciliter l'accès aux données statistiques relatives au secteur culturel et créatif togolais et aux informations relatives à l'économie de la culture au plan continental ;
- Proposer des ateliers, des séminaires et des formations aux acteurs culturels du privé comme du public en vue de renforcer leur capacité ;
- Proposer des services juridiques et techniques en matière de création d'entreprise, de montage de dossiers de projet, de recherche de financement, de définition de stratégies, d'élaboration de politiques culturelles et de mise en œuvre de projets culturels aux opérateurs culturels et aux acteurs culturels publics ;
- Proposer aux opérateurs économiques ou institutions de financement telles que les banques commerciales des études et des informations spécifiques au secteur culturel et créatif afin d'accroître leur financement dans le secteur.

Résultats attendus

A terme, il s'agit de rendre effectif :

- Le Cabinet d'Expertise Culturelle-Afrique est créé, équipé et opérationnel ;
- Le site web et les autres canaux numériques du CEC-A sont créés et opérationnels ;
- Les données statistiques sur le secteur culturel et créatif et les informations relatives au secteur sont disponibles sur le site du CEC-A ;
- Des études et consultations effectuées au profit des acteurs culturels publics comme privés ;
- Les opérateurs culturels privés sont soutenus en matière de conception, d'élaboration, de montage de dossier de projets et recherche de financement.

6.1.3 Domaines d'intervention et bénéficiaires

Les domaines d'intervention du Cabinet d'Expertise Culturelle-Afrique sont ceux de l'ingénierie culturelle que nous reprenons en trois éléments essentiels : l'expertise culturelle, la formation et les services juridiques et techniques. Il faut préciser que tous les services du cabinet sont des services payants.

Expertise culturelle

Il s'agit de :

L'aide à la création d'entreprise : le cabinet proposera aux opérateurs culturels et toute personne désireuse de créer une entreprise culturelle un accompagnement à travers un soutien juridique et technique afin de leur faciliter les démarches administratives et la mise en place de l'entreprise. C'est

dire que le cabinet agira plus dans le sens du conseil en matière de choix juridique du statut des entreprises et donnera des outils techniques dans le montage des dossiers de création d'entreprise.

Management de projets : Le cabinet viendra en appui aux opérateurs culturels privés et aux acteurs du public (promoteurs culturels, entrepreneurs culturels, collectivités territoriales, etc.) en leur proposant un accompagnement dans la conception, l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi-évaluation de leurs projets. Le cabinet proposera aussi des services de recherche de financement aux différents acteurs.

L'élaboration de politique publique : le cabinet proposera aux décideurs politiques et aux collectivités territoriales de l'expertise en matière de définition des politiques culturelles au plan national ou territorial. Le cabinet, au travers des études et des données statistiques, proposera des stratégies pour définir et élaborer des politiques publiques adaptées au contexte du pays.

Evènements culturels et management des équipements : le cabinet proposera aux promoteurs d'événements culturels et aux gestionnaires des équipements une assistance dans l'élaboration des programmations, leur montage et leur gestion efficiente.

Formations

Le CEC-A proposera, dans l'optique de renforcer la capacité des acteurs culturels du secteur culturel et créatif togolais, des formations pratiques en matière de management culturel. Il s'agira des ateliers de formations, des master-class, des recyclages à l'endroit des opérateurs culturels privés comme publics afin de leur permettre de se mettre à jour par rapport aux évolutions du secteur, et d'être compétitifs dans la mise en œuvre de leurs projets.

Services juridiques et techniques

Le cabinet proposera des services à deux types d'acteurs à ce niveau. Il s'agit *primo* des opérateurs culturels pour qui, le cabinet offrira de l'expertise en conseils juridiques et administratifs pour la création d'entreprise, l'établissement des contrats et leur gestion en matière des questions de propriété intellectuelle.

Secundo, le cabinet proposera aux institutions de financement et aux acteurs de la justice, l'expertise en matière de gestion des questions de propriété intellectuelle et ses implications d'une part et les règles qui régissent le secteur culturel et créatif d'autre part.

Les bénéficiaires

Les bénéficiaires de ce projet sont essentiellement des clients du cabinet. Ils sont répartis en trois groupes.

- Les pouvoirs publics : il s'agit des décideurs politiques au niveau central qu'au niveau des collectivités locales ou territoriales.
- Les opérateurs culturels privés et les institutions de financement : il s'agit des entreprises culturelles, les associations culturelles, les fondations et les institutions financières comme les banques commerciales, les organismes internationaux etc.
- Les acteurs de la société civile et les juristes : les organisations professionnelles, les groupes d'intérêts, les coalitions de plaidoyer forment la société civile et les juristes regroupent les magistrats, les avocats, les notaires et les huissiers de justice.

6.2 Mise en œuvre du projet

Pour la mise en œuvre du projet, il s'agit de toutes les activités qui concourent à la création et la mise en place du cabinet telles que les formalités administratives, l'acquisition d'un local pour abriter le cabinet et l'équipement bureautique.

6.2.1 Description des activités

Formalités administratives

Il s'agit de remplir les conditions administratives et juridiques qui fondent la création d'une entreprise. Le cabinet prendra la forme d'une société commerciale et son statut juridique sera une S.A.R.L.U. Nous nous référerons au guichet unique du Centre de Formalités des Entreprises (CFE), en suivant la réglementation en vigueur au Togo : coût de la procédure 29 250 FCFA³⁶, du dépôt de dossier de création d'entreprise et de la constitution d'un notaire (CCIT, 2010). Les formulaires à remplir et les pièces à fournir se trouvent dans l'annexe 2.

Mise en place physique du cabinet

Il s'agit de la mise en place de l'équipement et du cadre du travail. Des activités telles que l'acquisition du local, son aménagement et son équipement en matériels bureautiques indispensables aux prérogatives dévolues au Cabinet d'Expertise Culturelle-Afrique.

Promotion du CEC-A

Le cabinet mènera ces activités de promotion au travers d'une communication stratégique qui lui assurera une bonne visibilité. La première vitrine du cabinet sera son site web et ses pages sur les réseaux sociaux avec des visuels et message d'accroche. Ensuite sur les médias traditionnels (télévisions, radios et presses écrites) le cabinet laissera des annonces et des spots publicitaires.

Des supports physiques de communication comme les flyers et prospectus contribueront aussi à la visibilité du cabinet. Par ailleurs, notre professionnalisme et la satisfaction de nos clients seront un facteur déterminant pour nous assurer une visibilité énorme.

6.2.2 Ressources humaines et matérielles

Ressources humaines

Le cabinet pourra compter, stratégiquement, sur deux types de personnel pour ses débuts : le personnel permanent et le personnel non permanent.

En ce qui concerne le personnel permanent, il sera composé de :

- Le Directeur du cabinet qui assurera la direction administrative et sera l'interface du cabinet vis-à-vis des clients et des différents partenaires.

³⁶<http://www.service-public.gouv.tg/content/cr%C3%A9er-une-entreprise-personne-morale-soci%C3%A9t%C3%A9 lu le 29-01-2019 à 14h>

- L'Assistant(e) de direction qui assiste le directeur dans la gestion des tâches administratives, la gestion comptable, matérielle et communicationnelle du cabinet.

Par ailleurs, le personnel non permanent sera constitué des prestataires externes avec qui nous ferons des sous-traitances, des partenaires tels que d'autres cabinets d'expertise juridique et comptable qui interviendront sur des projets précis.

Ressources matérielles

C'est l'ensemble des biens tangibles, meubles ou immeubles, dont se servira le cabinet dans la réalisation de ses activités. Il s'agit de définir les besoins du cabinet en termes de local, de matériels bureautiques nécessaires à son bon fonctionnement. Le budget d'investissement donnera sa valeur monétaire.

6.3 Partenaires

Le Cabinet d'Expertise Culturelle-Afrique travaillera en partenariat avec des structures dans le secteur culturel et créatif et des cabinets spécialisés, agences juridiques et comptables, les médias, la direction du Fonds d'Aide à la Culture et les autres directions liées au Ministère de la Culture au plan national.

Par ailleurs, le CEC-A envisagera des partenariats avec des organisations sous régionales comme l'UEMOA et des organisations internationales qui œuvrent dans le secteur de la culture et de l'éducation comme l'OIF et l'Unesco.

Tableau 3 Chronogramme des activités

ACTIVITES	ANNEE 1												ANNEE 2
	1 ^{er} semestre						2 ^e semestre						
	Mois1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Formalité de création du CEC-A													
Acquisition du local, aménagement et équipement													
Mise en œuvre des activités du CEC-A													
Promotion du CEC-A													
Suivi-évaluation													

6.4 Analyse financière du projet (effectuée sur 3ans : 2020-2022)³⁷

6.4.1 Coût du projet de création du CEC-A

Le coût du projet est estimé à 9 530 000 F CFA et le tableau des besoins en investissement ci-dessus montre la répartition en termes d'investissement de départ.

Besoin en investissement

Les besoins en investissement pour la création du cabinet s'élèvent à 9 530 000 F CFA soit 14 550 Euros pendant la mise en œuvre du projet. Ces investissements ne seront pas renouvelés avant la fin de la troisième année.

³⁷ La monnaie utilisée pour les études est la monnaie locale le Franc CFA (1Euro = 655 F CFA)

Tableau 4 Tableau des besoins en investissement

Investissement	Coût/ Unité	Coût total	1ere année	2 ^e année	3 ^e année
Location et aménagement du local	1 000 000	1 000 000	1 000 000	0	0
Location	700 000	700 000	700 000	0	0
Aménagement	300 000	300 000	300 000	0	0
Masse salariale du personnel	250 000	3 000 000	3 000 000	0	0
Equipement auxiliaire et de service	1 790 000	1 790 000	1 790 000	0	0
Matériels informatiques	800 000	800 000	800 000	0	0
Ordinateurs	310 000 x 02	620 000	620 000	0	0
Imprimantes laser	185 000 x 02	270 000	270 000	0	0
Onduleurs	130 000 x 02	260 000	260 000	0	0
Matériels et mobiliers de bureau	1 190 000	1 190 000	1 190 000	0	0
bureau direction	415 000	415 000	415 000	0	0
bureau secrétariat	250 000	250 000	250 000	0	0
fauteuil direction	30 000	30 000	30 000	0	0
fauteuil secrétariat	25 000	25 000	25 000	0	0
chaises pour visiteurs	15 000 x 04	60 000	60 000	0	0
Armoires de rangement	205 000 x 02	410 000	410 000	0	0
autres matériels et équipements	300 000	300 000	300 000	0	0
immobilisations incorporelles	2 550 000	2 550 000	2 550 000	0	0
Frais d'établissement	1 500 000	1 500 000	1 500 000	0	0
Frais d'études de projet	250 000	250 000	250 000	0	0
Frais de publicité et lancement	500 000	500 000	500 000	0	0
Frais divers	300 000	300 000	300 000	0	0
TOTAL DES COÛTS DE L'INVESTISSEMENT EN CAPITAL FIXE		9 530 000	9 530 000	0	0

✚ Financement du projet

Le projet sera financé à hauteur de 10 000 000 F CFA soit 15 268 Euros en fonds propres par le porteur du projet³⁸.

Tableau 5 Tableau de financement du projet

POSTES DE FINANCEMENT	TOTAL RENTREES	SOURCES DE FINANCEMENT
Apport du porteur	9 000 000	Fonds propres
Capital social	1 000 000	Fonds propres
TOTAL FINANCEMENT A LONG TERME	10 000 000	

✚ Rentabilité du projet

Le cabinet octroiera des services comme : les études, les audits, la conception et l'élaboration de projets, la gestion de projets, la formation etc. Les recettes du cabinet sont estimées à 13 millions FCFA soit 19 848 Euros.

Tableau 6 Tableau estimatif des recettes

RECETTES	MONTANT
Honoraires (Audits, études, etc.)	7 000 000
Formation	6 000 000
TOTAL	13 000 000

6.4.2 Stratégie du CEC-A

Quoique dans le secteur culturel et créatif togolais, il n'y a presque pas un cabinet ou une agence d'ingénierie culturelle, il est essentiel pour le cabinet d'avoir une stratégie d'entreprise qui lui permettra de se positionner comme leader dans le domaine. Sa pérennisation dépend fortement d'une bonne stratégie d'entreprise.

Aussi le choix juridique du CEC-A, c'est-à-dire, SARLU, est un atout stratégique qui le met au centre des structures opérantes du secteur culturel et créatif togolais, car la majorité des opérateurs culturels privés sont des associations et des artistes. N'ayant pas la même forme juridique, il évite la concurrence.

En outre, le CEC-A, pour fidéliser ses clients, aura une démarche marketing prix, en fonction des segments de marché. Certains services seront à coût réduit en fonction de la taille du marché et

³⁸ Le porteur du projet dispose d'un terrain non-bâti de 5ha dans la ville de Notsè et de Kpalimé d'une valeur nominale de 25 millions F CFA dont la vente d'une partie servira de capital pour le projet.

d'autres mêmes gratuits si cela implique derrière un marché plus grand ou si cela assure au CEC-A des avantages stratégiques spécifiques.

Enfin, le CEC-A travaillera en réseau avec d'autres cabinets et agences dans d'autres secteurs comme la communication. Cela lui permettra une mutualisation des ressources parfois, profiter des services de sous-traitance et en offrir aussi.

Conclusion

Aux termes de notre étude, il apparaît clairement qu'en matière de développement, la culture n'est pas à négliger. L'atout que représente le secteur culturel et créatif est important d'autant plus que la plupart des pays dits développés et ceux en voie de développement s'accordent à reconnaître la place stratégique qu'occupe ce secteur dans leur croissance économique et dans l'épanouissement de leurs citoyens. Si des pays comme le Sénégal, le Mali, le Burkina Faso et le Bénin récemment, mettent un accent particulier sur la définition d'une politique économique axée sur la culture comme facteur de redynamisation et de rayonnement international, c'est que le quatrième pilier du développement est devenu de nos jours un outil stratégique déterminant.

S'il y a un gisement inépuisable dont peuvent se prévaloir les pays africains, c'est bien leur patrimoine culturel si riche et si dense qui féconde l'imaginaire et qui met à la disposition des créateurs et autres acteurs du secteur culturel et créatif, des atouts inégalables qui ne demandent qu'à être exploités dans les règles de l'Art afin de catalyser l'essor d'un développement respectueux de l'environnement et de l'Homme. Un pays comme le Togo, connaît une histoire riche et un patrimoine très diversifié. Cependant, il n'arrive pas jusque-là, à en profiter. Les raisons de cet état de chose sont nombreuses.

Bien avant notre étude, celle d'AYIKOUE Adama et de SONHAYE Gbati avait relevé le manque de politique culturelle bien définie pour le pays et le manque de professionnalisation du secteur culturel et créatif togolais. Aujourd'hui, le pays peut être fier de sa nouvelle politique culturelle adoptée grâce au soutien des partenaires en développement tels que le PNUD, l'Unesco et l'OIF. Cette nouvelle politique culturelle a apporté aux acteurs du secteur un nouveau souffle avec l'opérationnalisation du Fonds d'Aide à la Culture. Ce dernier a pour mission la redynamisation du secteur à travers le financement à titre de subvention des projets et initiatives culturelles avec comme crédo, la culture comme vecteur de développement et de cohésion sociale.

Mais, le constat est que nombre d'opérateurs culturels privés présents sur le territoire n'arrivent pas à bénéficier des subventions du fonds mises en place par l'Etat togolais. Déjà, ils sont très peu à postuler aux appels internationaux que lancent les organisations internationales notamment, l'OIF et l'Unesco à travers le FIDC. C'est la problématique essentielle de notre étude qui s'est appesantie sur les faiblesses des projets culturels au Togo.

A la suite de nos prédécesseurs, nous avons analysé le secteur culturel et créatif togolais afin de ressortir les problèmes qui le minent et de proposer une solution qui permettra de palier aux manquements observés. Aussi ressort-il de l'état des lieux que le pays connaît une situation sociopolitique instable due aux crises politiques liées aux questions d'alternance. Situation qui n'est pas des plus favorables. Ensuite, la plupart des opérateurs culturels sont dans l'informel et ont du mal à se structurer de façon pérenne. Par conséquent, ils manquent de professionnalisme. Tous les dossiers rejetés par le Fonds d'Aide à la Culture souffrent de manquements graves qui montrent combien ces acteurs ont besoin de formation, de recyclage et d'appui technique dans différents domaines d'action de l'ingénierie culturelle.

Vue l'importance de ce secteur, il est urgent d'agir et de façon efficace et efficiente. La solution idoine est d'apporter aux différents acteurs du privé, un appui en termes de conception, d'élaboration, de mise en œuvre, de conduite de projets culturels d'une part. Et, leur apporter la formation et le soutien

technique en matière de recherche de financement afin qu'ils se mettent à jour par rapport aux mutations du secteur culturel et créatif d'autre part. Nous nous sommes proposés de créer un Cabinet d'Expertise Culturelle qui jouerait le rôle d'une agence d'ingénierie culturelle pleinement au sein du secteur culturel et créatif au Togo.

Il n'est pas question, pour nous de transposer un modèle d'ailleurs au Togo. Cependant, nous pouvons nous inspirer des pays qui ont réussi. Le Cabinet d'Expertise Culturelle-Afrique s'adaptera aux besoins et aux réalités du Togo afin de répondre au mieux aux attentes des acteurs culturels pour qu'à leur tour ils puissent répondre de façon professionnelle aux attentes des populations.

7 Références bibliographiques

Ouvrages

BERTHELEMY, Jean-Claude, *Cultures et développement en Afrique : actes du 5ème Forum de Bamako*, Paris, 2006

CARON, Rémi, *L'Etat et la Culture*, Paris, 1989

MIEGE, Bernard, *Les industries culturelles et créatives face à l'ordre de l'information et de la communication*, Paris, 2017

MOLLARD, Claude, *L'Ingénierie Culturelle*, Paris, 1994

O'SHAUGHNESSY, Wilson, *Guide méthodologique d'élaboration et de gestion de projet*, Québec, 2006

O'SHAUGHNESSY, Wilson, *La Faisabilité de projet : une démarche vers l'efficience et l'efficacité*, Québec, 1992

ZIDA, Emile Raguissida, *Les industries culturelles des pays de l'Afrique subsaharienne, quels défis face au marché international*, Allemagne, 2010

Dictionnaires

Dictionnaire Universel, Hachette/Edicef, 2e édition, Paris, 1995

Le nouveau Petit Robert, Paris, 1993

Rapports et Textes officiels

Comptes nationaux du Togo 2015- comptes définitifs, INSEED du Togo, Lomé, 2015

Unesco, Rapport mondial, Investir dans la diversité culturelle et le dialogue interculturel, Paris, 2010

Politique culturelle du Togo, Lomé, Mars 2011

Mémoires et Articles

AYIKOUE, Adama, *L'ingénierie culturelle dans les arts de la scène : cas du théâtre au Togo*, 2007

MARIANNIG, Le Béhec, AI, « Le financement participatif des projets culturels et ses petits mondes », Université de Poitiers, 2017

SAGOT-DUVAUROUX, Dominique, « Comment mesurer la valeur vaporeuse de la culture ? », *Place Publique*, n° 27, mai-juin 2011

SOHOU N'GANI, M. Nicolas-Etienne, *Les faiblesses, les forces et les perspectives de la filière cinéma togolais*, 2017

SONHAYE, Gbati, *Ingénierie culturelle et professionnalisation du secteur culturel au Togo*, 2011

Sites internet

http://afrique.lepoint.fr/economie/togo-l-economie-degringole-sous-les-coups-de-la-crise-socio-politique-16-04-2018-2211088_2258.php, consulté le 09-12-18 à 20h29

<http://togocultures.com/togo-culture-228-en-marche-vers-une-federation-des-acteurs-culturels-au-togo-le-11-juillet-2015/>, consulté le 28-12-2018 à 23h36

<http://www.banquemondiale.org/fr/country/togo/overview>, consulté le 09-12-18 à 20h40

<http://www.ohada.org/index.php/fr/ohada-en-bref/ohada-presentation-generale>, consulté le 31-12-2018 02h35

<http://www.service-public.gouv.tg/content/cr%C3%A9er-une-entreprise-personne-morale-soci%C3%A9t%C3%A9>, consulté le 29-01-2019 à 14h

<http://www.service-public.gouv.tg/content/cr%C3%A9er-une-entreprise-personne-morale-soci%C3%A9t%C3%A9>, consulté le 29-01-2019 à 14h

<https://communication.gouv.tg/node/97>, consulté le 09-12-18 à 20h35

<https://www.cnn.com/2016/10/17/netflix-6-billion-content-budget-in-2017-makes-it-one-of-the-top-spenders.html>

<https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/conseils-aux-voyageurs/conseils-par-pays-destination/togo/>, consulté le 06-02-19 à 23h52

<https://www.ey.com/fr/fr/industries/media---entertainment/ey-panorama-de-l-economie-de-la-culture-et-de-la-creation-en-france>, consulté le 13-11-2018 à 22h53

<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/ing%C3%A9nierie/43049?q=Ing%C3%A9nierie#42952>, consulté le 21-01-19 à 00h18

<https://www.latribune.fr/actualites/economie/france/20140103trib000807739/la-culture-contribue-sept-fois-plus-au-pib>, consulté le 13-11-2018 à 23h05

https://www.lesechos.fr/13/05/2018/lesechos.fr/0301668766374_cinema--le-gouvernement-veut-attirer-l-investissement-prive.htm

https://www.lesechos.fr/27/12/2016/lesechos.fr/0211636462690_cinema---la-chine-compte-desormais-plus-de-salles-que-les-etats-unis.htm lu ce 27/12/16 à 18h01

<https://www.togotopinfos.com/2018/07/06/fonds-daide-a-cultureau-400-millions-debloques-compte-de-lannee-2018-2019/>, consulté le 03-01-19 à 3h47

8 Liste des illustrations

Figure 1	Carte du Togo.....	6
Figure 2	: Typologie de projet basée sur la nature des projets.....	22
Figure 3	Typologie de projet basée sur l’aspect tangible et intangible des projets.....	22
Figure 4	Les quatre fonctions du système culturel	24
Figure 5	Les quatre familles	24

9 Liste des tableaux

Tableau 1	: Récapitulatif du nombre de projets financés par rapport au nombre de projets enregistrés	16
Tableau 2	Caractéristiques distinctifs d'un projet d'une activité courante	20
Tableau 3	Chronogramme des activités	37
Tableau 4	Tableau des besoins en investissement	38
Tableau 5	Tableau de financement du projet	39
Tableau 6	Tableau estimatif des recettes	39

10 Annexes

10.1 Annexe 1 : Fiche d'identification du projet et du demandeur (FAC)

Numéro d'identification du projet (réservé à la direction du fonds d'aide à la culture)	
Intitulé du projet	
Région et lieu de localisation du projet (région, préfecture, ville, canton, village du Togo)	
Période d'exécution du projet	
Coût global du projet	
Montant sollicité	
Apport personnel	
Apport des différents partenaires	

Identification du porteur de projet	
Type de structure (promoteur culturel ou association d'artistes)	

Domaine d'intervention	
Localisation de la structure (adresse complète)	
Responsable de la structure (nom, prénoms et adresse)	
Nom et prénom du signataire autorisé du projet	
Contacts des personnes à saisir dans le cadre de ce projet	

N.B. : pour les associations culturelles, fournir la liste des membres du bureau directeur tout en mentionnant les coordonnées des intéressés.

Formulaire de demande de subvention

Tout projet doit être présenté obligatoirement sur ce format. Les porteurs sont donc priés de le reproduire et le remplir en respectant les consignes données. Tout projet qui sera présenté dans un autre format sera purement et simplement rejeté.

INFORMATIONS GÉNÉRALES	
1. Titre du projet	
2. Montant sollicité (en Francs CFA)	
3. Identité du porteur du projet	
- Mission (pour les personnes morales : Associations, ONG, etc.)	
- Parcours (personne physique)	
4. Personne à contacter (une personne physique obligatoirement)	
- Nom	
- Prénoms	
- Fonction/Titre	
- Adresse	
- Ville	
- Tél.	
- E-mail	
- Site web	
INFORMATIONS SPECIFIQUES AU PROJET	
5. Période d'exécution du projet (noter que la durée d'exécution des projets accompagnés par le FAC ne doit pas dépasser 24 mois)	
- Durée	(.....mois)
- Date du début	

- Date de fin		
6. Brève description du projet (250 mots maximum)		
7. Domaine dans lequel s'inscrit le projet (cocher la case correspondante)		- Art de la scène <input type="checkbox"/> - Arts plastiques <input type="checkbox"/> - Patrimoine culturel <input type="checkbox"/> - Cinéma/audiovisuel <input type="checkbox"/> - Littérature <input type="checkbox"/>
8. Contexte et justification du projet (500 mots minimum et 800 mots maximum)		
9. Objectifs (250 mots maximum)	Objectifs à court terme	
	Objectifs à long terme	
10. Résultats attendus (250 mots maximum)		
11. Principales activités (1000 mots maximum. Pour chaque activité de votre projet, veuillez remplir chaque fois les quatre rubriques ci-dessous)		
- Description		
- Durée		
- Acteurs impliqués		
- But visé		
12. Calendrier de mise en œuvre des activités		
13. Groupe cible/bénéficiaires (250 mots maximum)		
14. Mécanisme interne de suivi-évaluation (300 mots maximum)		
15. Coût total du projet		
- Financement sollicité du FAC		
- Apport d'autres partenaires		
- Fonds propres		

16. Détail du budget (ajouter autant de lignes que nécessaire)

Type de dépense	Activités liées	Coût par unité	Nombre d'unité	Coût total	Montant co/autofinancé	Montant financé par le FAC

17. Liste des annexes

10.2 Annexe 2 : Formulaire de création d'entreprise au Togo

SOCIETE A RESPONSABILITE LIMITEE UNIPERSONNELLE (SARL U)**STATUTS-TYPES**

L'AN DEUX MIL
ET LE.....

PAR ACTE SOUS SEING PRIVE

1°) Monsieur/Madame, Directeur de société, demeurant à Lomé, Quartier..... N° de Rue:, Rue:....., Boîte Postale

Né à le

De Nationalité Togolaise, titulaire de la Carte Nationale d'identité numéro délivrée à Lomé, leet valable jusqu'au

LEQUEL a, par ces présentes, constitué une Société à Responsabilité Limitée qu'il a décidé d'instituer sous forme d'Entreprise Unipersonnelle et dont il a établi ainsi qu'il suit les statuts.

ARTICLE 1 : FORME

La Société A Responsabilité Limitée Unipersonnelle.

A l'origine, elle est constituée par l'associée unique, propriétaire de la totalité des parts sociales ainsi qu'il est dit ci-après, et peut à toute époque exister entre plusieurs associés par la suite de cession, transmission totales ou partielles des parts sociales. A toute époque également, la société peut revêtir à nouveau son caractère d'Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée par suite de la réunion de toutes les parts sociales en une seule main Limitée qui se trouvera régie par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur au Togo applicable aux Sociétés à Responsabilités Limitées, notamment:

-Le Droit Uniforme Révisé des Sociétés Commerciales et du Groupement d'Intérêt Economique intervenant suite au Traité de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA), adopté le trente janvier deux mil quatorze à Ouagadougou, au Burkina Faso et entré en vigueur le 05 mai 2014.

-L'ensemble des textes subséquents qui compléteront ou modifieront lesdites dispositions en vigueur au Togo;

-Et par les présents statuts.

ARTICLE 2: OBJET SOCIAL

La Société a pour objet en République du Togo et à l'Etranger:

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

Et plus généralement, toutes opérations industrielles, commerciales, ou financières, immobilières ou mobilières, de services se rattachant directement ou indirectement à l'objet social ou à tous autres objets similaires ou connexes.

ARTICLE 3 : DENOMINATION SOCIALE

La Société prend la dénomination de: «.....» **SARL U**

Dans tous les actes, factures, annonces, publications et autres documents imprimés et autographiés émanant de la Société et destinés aux tiers, la dénomination sociale sera précédée ou suivie immédiatement des mots écrits lisiblement et en toutes lettres " Société à Responsabilité Limitée Unipersonnelle" ou des initiales "S.A.R.L.U." suivis de l'énonciation du capital social, de l'indication de l'adresse du siège social et de la mention du numéro d'immatriculation au Registre du Commerce et du Crédit Mobilier.

ARTICLE 4: SIEGE SOCIAL

Le siège social est fixé à.....

Il pourra être transféré en tout autre endroit de la même ville et partout ailleurs en vertu d'une décision de l'associé unique.

ARTICLE 5 : DUREE

La durée de la société est fixée à 99 années à compter de la date de son immatriculation au Registre du Commerce et du Crédit Mobilier, sauf prorogation ou dissolution anticipée

ARTICLE 6 : APPORTS

L'associé unique fait apport à la Société, savoir:.....de francs CFA.

Laquelle somme dede francs CFA a été déposée ce jour par le comparant, à la banque, à un compte ouvert au nom de la société en formation.

Conformément à la loi, le retrait de ladite somme ne pourra être effectué par la gérance qu'après immatriculation de la société au Registre du Commerce et du Crédit Mobilier.

ARTICLE 7 : CAPITAL SOCIAL

Le capital social est fixé à la somme dede francs CFA fourni au moyen de l'apport ci-dessus constaté.

Il est divisé en 100 parts égales de dix mille (10.000) francs CFA chacune, intégralement libérées, souscrites et attribuées en totalité à l'associé unique.

ARTICLE 8 : CESSION DE PARTS SOCIALES

La cession de parts sociales entre vifs doit être constatée par écrit et n'est rendue opposable à la société qu'après l'accomplissement de l'une des formalités énoncées à l'article 317 de l'Acte uniforme.

Les parts sociales sont librement transmises aux conjoints, ascendants ou descendants d'associé ou à des tiers étrangers à la société.

ARTICLE 9 : GERANCE

Conformément à l'article 324 de l'acte uniforme en l'absence de dispositions statutaires, le ou les gérants sont nommés pour quatre (4) ans et sont rééligibles.

1. La Société est gérée et administrée par un ou plusieurs gérants, personnes physiques, associés ou non.

Le premier gérant de la société est Monsieur

(Ils sont nommés par l'associé unique dans les statuts ou dans un acte postérieur).

ARTICLE 10 : POUVOIRS DE LA GERANCE

Les pouvoirs du gérant sont ceux que détermine la loi tant à l'égard des tiers qu'à l'égard de l'associé unique.

Le gérant peut, sous sa responsabilité, constituer des mandataires pour un ou plusieurs objets déterminés.

Les conventions entre le gérant ou l'associé unique et la société sont soumises aux dispositions de la loi ; les emprunts ou constitutions de garanties par la société en leur faveur sont interdits.

ARTICLE 11 : DECISIONS DE L'ASSOCIE UNIQUE

L'associé unique prend seul, toutes les décisions, ordinaires ou extraordinaires, qui sont normalement de la compétence de la collectivité des associés.

Chaque année, dans les six mois de la clôture de l'exercice social, l'associé unique doit statuer sur les comptes de cet exercice et sur l'affectation des résultats.

Les décisions de l'associé unique sont constatées par des procès-verbaux dont les originaux, les copies et extraits sont établis, signés, archivés et délivrés, dans les conditions prévues par l'Acte Uniforme.

L'associé unique bénéficie du droit de communication prévu par l'article 345 dudit Acte uniforme.

De même, et s'il n'est pas gérant, l'associé unique peut, deux fois par exercice, poser, par écrit, des questions à la gérance sur tout fait de nature à compromettre la continuité de l'exploitation.

ARTICLE 12 : EXERCICE SOCIAL

L'exercice social commence le premier janvier et se termine le trente et un décembre de chaque année.

Le premier exercice social sera clos le

ARTICLE 13 : RESERVES-REPARTITION DES BENEFICES ET DU BONI DE LIQUIDATION

Le bénéfice distribuable est le résultat de l'exercice, augmenté du report bénéficiaire et diminué des pertes antérieures ainsi que des sommes portées en réserves en application de la loi ou des statuts.

Sur ce bénéfice diminué, le cas échéant, des pertes antérieures, sont prélevées tout d'abord les sommes à porter en réserve en application de la Loi des statuts.

Ainsi, il est prélevé 10 pour 100 pour constituer le fonds de réserve légale. Ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque le fonds de réserve atteint le cinquième du capital social ; il reprend son cours lorsque, pour une raison quelconque, la réserve légale est descendue en-dessous de ce cinquième.

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice de l'exercice, diminué des pertes antérieures et des sommes portées en réserves en application de la Loi, et augmenté du report bénéficiaire.

Ce bénéfice revient à l'associé unique.

Cependant, hors le cas de réduction du capital, aucun prélèvement ne peut être fait par l'associé unique, lorsque les capitaux propres sont ou deviendraient, à la suite de celle-ci, inférieurs au montant du capital augmenté des réserves que la Loi ou les statuts ne permettent pas de distribuer.

Toutefois, après prélèvement des sommes portées en réserve, en application de la Loi et des présents statuts, l'associé unique peut, sur proposition de la Gérance, reporter à nouveau toute ou partie de la part leur revenant dans le bénéfice, ou affecter tout ou partie de cette part à toutes réserves générales ou spéciales dont il décide la création et détermine l'emploi, s'il y a lieu.

Les pertes, s'il en existe, sont imputées sur les bénéfices reportés des exercices antérieurs ou elles sont reportées à nouveau.

ARTICLE 14 : DISSOLUTION

La Société à Responsabilité Limitée est dissoute pour les causes communes à toutes les sociétés.

La dissolution de la société n'entraîne pas sa mise en liquidation

ARTICLE 15 : ELECTION DE DOMICILE

Pour l'exécution des présentes et de leurs suites, les parties déclarent faire élection de domicile au siège social.

Fait et passé à Lomé, le

Par acte sous seing privé,

Les jour, mois et an sus-indiqués,

Et après lecture, le soussigné.

DECLARATION DE SOUSCRIPTIONS ET DE VERSEMENTS

Monsieur/Madame.....

Fondateur de la société dénommée..... ayant son siège social
.....

Déclare que les.....parts sociales de..... chacune, soit la somme de.....représentant **le montant du capital social ont été intégralement souscrites et libérées.**

ETAT DE SOUSCRIPTION ET DE VERSEMENT

NOM ET PRENOMS DU SOUSCRIPTEUR	NOMBRES DE PARTS SOUSCRITES	MONTANT DES PARTS SOUSCRITES EN CFA	MONTANT DES VERSEMENTS EFFECTUES EN CFA
TOTAL			

Fait...à..... le

Signature

Monsieur/Madame



**DEMARCHES EN VUE D'ACCOMPLIR
LES FORMALITES AU CENTRE DE
FORMALITES DES ENTREPRISES
(CFE)**



PERSONNE MORALE

A – CAS DE CREATION D'ENTREPRISE

1 Dossier à constituer :

- un questionnaire dûment rempli (Déclaration Mo), disponible au CFE ;
- une photocopie de la carte nationale d'identité pour les nationaux, de la carte consulaire pour les ressortissants de CEDEAO ou du passeport pour les étrangers ;
- une photocopie du titre de séjour notamment la carte de séjour, le certificat de résidence ou le visa pour les étrangers ;
- une déclaration sur l'honneur de non condamnation ;
- trois (03) expéditions des statuts ; (+ 1 pour le sous seing privé)
- une (01) photo d'identité du gérant ou du directeur de l'entreprise ; un plan de situation de l'entreprise à main levée.

2 Paiement de frais de prestation :

- 29.250 Fcfa** pour les nationaux et ressortissants de la CEDEAO;
- 34.250 Fcfa** pour les étrangers (ressortissants hors CEDEAO).

Le paiement s'effectue au comptoir du CFE.

Le reçu de versement est remis au promoteur comme pièce justificative.

CONTACTS

CFE

**Angle Avenue de la Présidence et
Avenue Georges Pompidou**

BP. 3210 LOME-TOGO

Tél. : (228) 22 20 63 60 / 22 23 29 00

Fax : (228) 22 21 47 30

E-mail : cfe@cfetogo.org / Site Web: www.cfetogo.org