

# Gestion administrative des associations de théâtre et des arts de l'oralité à Porto-Novo (Bénin)

**Carolle-Nelly, CODO**

*Maitre-Assistant, Enseignant-chercheur  
Centre d'Etudes et de Recherche en Education et Intervention Sociale pour le  
Développement  
Université d'Abomey-Calavi, Abomey-calavi, Bénin  
canellyco@yahoo.fr*

**Sèwanou Judicaël, CAKPO**

*Master en Récréologie  
Centre d'Etudes et de Recherche en Education et Intervention Sociale pour le  
Développement  
Université d'Abomey-Calavi, Abomey-calavi, Bénin  
judicaelcakpo839@gmail.com*

## Résumé

*Le travail met en lumière les problèmes auxquels sont confrontées les associations de théâtre et des arts de l'oralité à Porto-Novo au plan administratif. Ainsi, les facteurs d'ordre organisationnels et structurels constituant les déterminants de la gestion administrative au sein de ces associations ont fait l'objet d'analyse. La théorie de la typologie des structures d'organisation de Henry Mintzberg (1982) a été mise à contribution. Un échantillon de 121 sujets à base du choix raisonné et de la méthode accidentelle a été investigués.*

*Les résultats révèlent qu'au sein des associations artistiques ciblées, on note une gestion axée sur le premier responsable (99%), une quasi-absence de compétences et de formations des membres en rédaction administrative (83%), des difficultés de collaboration entre associations sœurs (77%) une quasi-absence de volonté de certains membres de participer à la gestion administrative de leur association (63%) et un relatif faible intérêt des pouvoirs publics pour le secteur des arts et de la culture (60%).*

*Un meilleur fonctionnement des associations de théâtre et des arts de l'oralité dans la ville de Porto-Novo passe par la formation et le renforcement des capacités des acteurs, l'instauration d'un climat favorable à la participation de tous les membres à la vie administrative et le renforcement de la collaboration entre associations culturelles, mécènes et responsables politiques.*

*Mots clés : Association, gestion administrative, Porto-Novo, Bénin.*

---

## Abstract

*The work highlights the problems faced by theatre and oral arts associations in*

*Porto-Novo at the administrative level. Thus, the organizational and structural factors that make up the determinants of administrative management within these associations have been analysed. Henry Mintzberg's (1982) theory of the typology of organizational structures was used. A sample of 121 subjects based on reasoned choice and accidental method were investigated.*

*The results reveal that within the targeted artistic associations, there is management focused on the first manager (99%), a virtual lack of skills and training of members in administrative drafting (83%), difficulties of collaboration between sister associations (77%) a near-lack of willingness of some members to participate in the administrative management of their association (63%) and relatively low government interest in the arts and culture sector (60%).*

*Better functioning of theatre and oral arts associations in the city of Porto-Novo requires training and capacity building, creating a climate conducive to the participation of all members in administrative life and strengthening collaboration between cultural associations, patrons and politicians.*

*Keywords : Association, Administrative Management, Porto-Novo, Benin.*

---

## **Introduction**

Dans un monde de plus en plus concurrentiel, les nations sont confrontées à des risques permanents de pertes de leurs activités économiques, en particulier si le niveau de qualification de la main d'œuvre pour ses activités n'est pas déterminant. Afin de diminuer ses risques, certains peuples se tournent vers la mise en valeur des ressources culturelles et naturelles de leurs territoires entant que moteur de développement durable (Vivant et Tremblay, 2010). Ces ressources peuvent être des paysages uniques, un patrimoine monumental, des pratiques traditionnelles, des produits du terroir et d'œuvres d'artistes du territoire...etc. Il s'agit d'autant d'éléments culturels dont la valorisation contribue inéluctablement au développement d'un pays. En tant que promotrice de paix et de tolérance, la culture favorise la cohésion sociale, le développement socio-économique et représente une ressource pour le développement local et humain (Jeretic, 2009). (UNESCO, 1983) ressort le fondamental rapport qui existe entre le développement et la culture. Elle certifie que toute volonté de réaliser un développement endogène passe par la prise de conscience des valeurs culturelles distinctives et par de nouvelles initiatives qui prennent racines dans l'affirmation de l'identité culturelle. Le développement, c'est la culture et la culture,

c'est le développement (Pascallon, 1983). Cet auteur conclue que le développement ne peut surgir que de son enracinement dans les sources culturelles et traditionnelles de chaque pays. Toutes ces thèses soutiennent que les arts et la culture sont importants dans tout processus de développement.

On évoque de plus en plus, des formes de manifestation de la culture que sont l'art, le langage et la technique. Le terme culture renvoie, dans son acception moderne et courante aux connaissances des œuvres de l'esprit : littérature, danse, musique, peinture, cinéma, arts plastiques... Cette définition s'inscrit dans la continuité du concept de culture utilisé dans les domaines des Lettres et Sciences Humaines en évoquant principalement les Beaux-Arts, les Belles Lettres et est, par simplification, constituée de la description des pratiques, des contenus.

L'analyse du secteur des arts et de la culture a montré que le Bénin dispose de nombreux talents artistiques. L'élaboration de la politique nationale de la culture en Mai 2013 exprime la volonté des dirigeants de sortir le secteur de l'ombre des préoccupations prioritaires que sont la santé, l'éducation, l'environnement, etc. Malgré ces efforts, le secteur peine à véritablement décoller car mal organisé. C'est pourquoi (Agbaka, 2013) déclare : ce document qui se présente sous la forme d'un cadre de réflexion pose un diagnostic du secteur culturel béninois confronté à une faible professionnalisation des acteurs culturels, une dégradation évolutive du patrimoine culturel, une insuffisance des infrastructures adéquates, un faible taux d'investissement dans les industries culturelles, une prédominance de l'informel, etc.

Bien que le pays soit signataire de nombreux textes de lois et stratégies comme la loi n° 91-006 du 25 Février 1991 portant Charte culturelle en République du Bénin, le plan de revalorisation artistique et culturelle mis en place par le régime au pouvoir, le Fonds des Arts et de la Culture (FAC), l'écart est frappant au Bénin entre la compassion affichée pour le secteur et la mise en œuvre concrète des politiques publiques. Le quotidien des acteurs culturels est souvent marqué par le manque d'assistance de l'Etat, l'absence de véritables politiques de financement des œuvres artistiques, de renforcement des capacités et de couverture sanitaire des acteurs sans oublier la faible promotion des produits artistiques et culturels à l'échelle nationale. C'est à juste titre

que (Zossou, 2014) déclare que le politique n'a pas un programme clair pour accompagner les événements. Selon (Mehouenou, 2020), le secteur souffre d'un manque de volonté politique forte pour en faire un véritable levier de développement. Le secteur culturel au Bénin fait appel à un nombre important de personnes de toute catégorie d'âge et d'obédience culturelle. Beaucoup d'activités artistiques et culturelles (festivals, spectacles de conte, théâtre, poésie/slam...) se mènent par cette multitude d'acteurs exerçant différents métiers générateurs de flux financiers. Nombre d'initiatives prises par les pouvoirs publics et les Partenaires Techniques et Financiers et allant dans le sens de la structuration et du rayonnement du secteur sont restées à mi-chemin. Ainsi, nonobstant l'adoption de plusieurs textes et l'élaboration de plusieurs politiques à l'instar de la stratégie de relance du secteur des arts et de la culture par le régime au pouvoir actuel, le secteur peine encore à prendre son envol. En effet, plusieurs maux minent le milieu artistique et culturel au Bénin. L'avènement du gouvernement actuel a coïncidé avec une crise importante liée à la gestion du principal Fonds de financement d'alors, des activités culturelles et artistiques - le Fonds d'Aide à la Culture. Une série de malaises ont suivi et fait corps avec la décision de l'Etat d'opérer une réforme du secteur culturel. Ces mesures réformatrices ne reçoivent pas bon écho au sein de la classe culturelle, pour cause, leur mise en œuvre peine à être effective. Le regain d'intérêt noté pour le tourisme, qui fait corps avec la culture, passe pour un pan mystérieux auprès de la communauté culturelle.

A Porto-Novo, acteurs culturels, artistes, partenaires et promoteurs culturels, tous se plaignent car faisant face à des difficultés dont le manque d'assistance de l'Etat et d'une véritable politique d'accompagnement. En témoignent les nombreuses absences observées des autorités lors de certains événements culturels pour lesquels leur présence physique et leur soutien en nature ou en espèce sont sollicités. A titre illustratif, nous pouvons citer la célébration par la plateforme des associations culturelles pour la révolution des arts vivants (ACRAV-PORTO) de la Journée Internationale du Théâtre de Mars 2019 à Porto-Novo ou encore la convention annuelle du Réseau Educatif et de Promotion des Arts, de la Culture et du Sport des Jeunes du Bénin (REPAC-SJ-BENIN) organisée en Septembre 2018. Des constats que confirment le manager culturel béninois et promoteur du

festival international des langues maternelles et de l'oralité connu sous le nom de festival Gankéké quand il déclare dans une interview que le clientélisme au Bénin ne permet pas aux événements de prospérer et que le manque de collaboration engendre l'effritement des initiatives. Selon cet acteur culturel, le politique n'a pas un programme clair pour accompagner les événements (Zossou, 2014). En dehors du Festival International de Porto-Novo (FIP), rares sont les événements à caractère culturel ou artistique qui retiennent avec beaucoup d'intérêt l'attention des responsables politiques. A ces maux s'ajoutent au plan interne des difficultés de collaboration entre personnes physiques (poètes, conteurs, slameurs, acteurs de théâtre...) et personnes morales (associations, mouvements, réseaux culturels...etc.). C'est dans ce contexte que le Réseau d'Unification et de Sauvegarde des Savoirs Inédits et Récents (REUSSIR-ONG), une association de développement artistique et culturel, orientée vers la recherche et la formation et l'association SUDCREA, une association socioéducative et culturelle exerçant au Bénin ont organisé un séminaire en faveur des associations, fédérations et confédérations d'artistes, d'acteurs culturels et entrepreneurs culturels en février 2018 dans la salle FITHEB de Cotonou. L'objectif du séminaire était d'accroître chez les acteurs et opérateurs culturels béninois la connaissance qu'ils ont des Objectifs du Développement Durable (ODD) et du Programme d'Actions du Gouvernement (PAG). Malgré ses assises où des éclaircissements ont été donnés, des promesses ont été faites, le sourire peine à se dessiner sur les lèvres des acteurs culturels et des artistes. De la charte n°91-006 de Février 1991 aux projets mis en relief dans le PAG, la réalité n'est pas reluisante.

Au-delà de ces problèmes, les associations artistiques de Porto-Novo rencontrent des difficultés en matière de gestion administrative. Un constat que soutient le directeur exécutif du REPAC-SJ-BENIN. En effet, les associations culturelles de Porto-Novo souffrent de beaucoup de maux sur le plan administratif ; des maux dont le remède se trouve dans la mise en œuvre de projets qui visent à renforcer la capacité administrative de ces organisations (Hounkpatin 2020). La conception et la mise en œuvre de projets culturels, la recherche de financement pour leur exécution, la rédaction des rapports d'activités, les tâches liées au secrétariat sont autant d'activités qui semblent visiblement déserté le fonctionnement des groupes artistiques. La réalité nous peint

l'image d'acteurs proactifs et disponibles sur des scènes de spectacles culturels de toute nature (Journées culturelles scolaires, festivals, réjouissances diverses etc.), d'événements politiques et autres mais dépourvus de compétences nécessaires au bon fonctionnement administratif de leur associations d'appartenance. De même, on constate le plus souvent que le Directeur exécutif (premier responsable des associations artistiques généralement), assure tout seul la gestion administrative de son réseau et s'affaire aux différentes tâches qui y sont afférents pendant que les autres membres ne s'activent que pour jouir des fruits des sacrifices de ce dernier. Tout seul, il incarne parfois le Secrétaire, le rapporteur, le chargé de communication, le trésorier, le gestionnaire des projets à mettre en œuvre...etc. Il est au centre de toutes les décisions administratives de l'association. Voilà donc une panoplie de problèmes qui parfois fragilisent le fonctionnement des associations artistiques surtout sur le plan administratif. Quels sont les facteurs qui expliquent cette gestion administrative au sein des associations de théâtre et des arts de l'oralité dans la ville de Porto-Novo ? Telle est la question centrale qui fait l'objet de la présente recherche.

Porto-Novo, capitale du Bénin est une ville qui dispose d'un important potentiel artistique. Comédiens poètes, conteurs, humoristes en herbe ou confirmés, acteurs de théâtre réunis en association ou individuellement, animent la vie culturelle et artistique de la ville. Ces derniers, malgré les performances dont ils font preuve à chaque rendez-vous artistique font face à nombre de difficultés empêchant le décollage souhaité du secteur. Au nombre de ces difficultés figurent des problèmes d'ordre organisationnels et structurels au sein des associations de théâtre et des arts de l'oralité de la ville. C'est dans ce sens que s'inscrit la présente recherche dont l'objectif est d'analyser la gestion administrative des associations de théâtre et des arts de l'oralité dans la ville capitale. L'hypothèse de la recherche se présente comme suit : des facteurs organisationnels et structurels constituent des déterminants de la gestion administrative des associations de théâtre et des arts de l'oralité de la ville.

La théorie de la typologie des structures d'organisation de Mintzberg (1982) sert de base aux diverses analyses. Pour l'auteur, les structures traditionnelles sont représentées par un organigramme, mais celui-ci ne reflète en rien le vécu de l'organisation. Mintzberg remet en cause

la représentation formelle de la structure. Ainsi, l'organisation n'est pas vue comme composée de services ayant des liens hiérarchiques ou fonctionnels mais comme un assemblage de six (6) parties échangeant des flux de différentes natures. Il s'agit d'un centre opérationnel représenté par les membres qui répondent sur scène en qualité de poètes ou Slameurs, conteurs ou acteurs de théâtre au cours des événements pour lesquels les associations, *d'un sommet stratégique* représenté par la direction exécutive composée en générale du Directeur exécutif, du Secrétaire exécutif et dans une certaine mesure du trésorier(e) ; d'une ligne hiérarchique composée en générale du directeur artistique, de son secrétaire et de son trésorier et parfois du bureau d'organisation d'un événement, un spectacle ou toute autre activité ponctuelle dont l'association est porteuse ; d'un support logistique représentée par tout membre d'une association dont les services sont recommandés pour l'exécution de tâches précises dans la mise en œuvre d'un projet et de compétences externes sollicitées ; d'une *technostructure* composée de la direction exécutive en collaboration avec la direction artistique et aussi d'autres membres de l'association et enfin d'une idéologie : les éléments culturels, comme des croyances, des valeurs de traditions, des comportements, partagés par les membres de l'organisation. Comme dans toute vie associative, les associations culturelles réunissent des acteurs de divers horizons, ethnies, cultures, obédiences religieuses, comportements...etc. appelés à collaborer ensemble pour l'atteinte des objectifs fixés par l'association.

## 1. Méthodologie

La méthodologie est l'activité critique qui s'applique aux divers produits de la recherche. Elle ne doit pas être perçue simplement comme l'ensemble des techniques de l'enquête empirique et de l'analyse des données (Coovi, 2014). Il s'agit donc d'un ensemble coordonné de méthodes, de stratégies, de techniques, d'outils, de démarches et d'investigations pour atteindre un résultat. Mais avant, il convient de présenter de façon sommaire, le territoire de recherche. La ville de Porto-Novo, territoire de la présente recherche couvre une superficie de 52 km<sup>2</sup> soit 0,05% du territoire national. Elle est limitée au nord par les communes d'Akpro-Misséréty, d'Avrankou et

d'Adjarra ; au sud par la commune de Sèmè-kpodji ; à l'est par la commune d'Adjarra et à l'ouest par la commune des Aguégué.

Selon le Recensement Général de la Population et de l'Habitation Quatrième Edition (RGPH4) de l'INSAE (2013), elle compte 264 320 habitants. Depuis la mutation politique amorcée en 1990 et la mise en place des institutions démocratiques, la ville de Porto-Novo est devenue une Commune à Statut Particulier. Ainsi la ville de Porto-Novo est administrée par un conseil municipal dirigé par le maire. Elle est subdivisée en cinq (5) arrondissements et quatre-vingt-six (86) quartiers. C'est une ville dotée d'un riche patrimoine culturel et qui regroupe une floraison d'associations diverses intervenant dans les secteurs de l'art de l'oralité et du théâtre.

### *1.1. Justificatifs et déroulement*

La recherche est de nature qualitative et quantitative. Elle utilise en effet, deux outils de collectes de données que sont le questionnaire et le guide d'entretien. Le questionnaire est une technique de collecte de données en analyse quantitative. Elle permet de recueillir des données standardisées. Les questionnaires élaborés dans le cadre de la présente recherche ont été administrés aux artistes, membres des différentes associations de théâtre et des arts de l'oralité appartenant à la population d'enquête. Les résultats obtenus grâce à ses questionnaires remplis ont permis d'apprécier le degré d'implication des sujets dans la vie administrative de leurs associations d'appartenance respectives et de recueillir leurs perceptions sur les relations entre associations culturelles et autorités politiques. L'entretien pour sa part, est la production par le chercheur de données à base de discours autochtones qu'il aura lui-même sollicités (Sardan, 1995). En effet, l'entretien est un moyen par lequel le chercheur tente d'obtenir des informations, qui n'apparaissent nulle part auprès des individus ayant été le plus souvent témoins ou acteurs d'événements sur lesquels porte la recherche (Saghui, 2012). En tant que technique de collecte de donnée qualitative, l'entretien peut revêtir plusieurs formes. Dans ce travail, il a été fait l'option de l'entretien semi-directif individuel. Ce type d'entretien offre au chercheur des possibilités de relance sur les nouvelles pistes n'ayant pas fait l'objet des points retenus dans le guide d'entretien (outil de la technique d'entretien). Les entretiens menés avec les responsables des associations de théâtre et des arts de

l'oralité ont permis de mieux appréhender les problèmes d'ordres structurels et organisationnels qui handicapent le bon fonctionnement administratif des associations. De même, il a été fait consultation au terme ou au cours de chaque entretien avec les responsables des rapports d'activités, de mise en œuvre de projets et des archives administratives des associations touchées pour mieux apprécier le fonctionnement administratif de ces associations et faire des comparaisons. Ces entretiens ont permis d'apprécier les rapports que les associations culturelles entretiennent avec les responsables politiques du point de vue administratif.

La démarche scientifique oblige à faire usage de certaines techniques et outils de collecte ainsi que de traitement et d'analyse des données. Au regard de la nature de cette recherche qui se veut être une recherche à la fois qualitative et quantitative, les techniques qualitatives utilisées sont la recherche documentaire et l'entretien précisément l'entretien semi-directif individuel et la technique quantitative utilisée est l'enquête par questionnaire.

L'exploitation documentaire a permis de cerner les concepts clés, d'enrichir le travail et de découvrir le point de vue d'autres chercheurs. Les différents documents ayant contribué à l'élaboration de ce travail sont entre autres les rapports, les mémoires, revues et autres publications ou productions scientifiques et littéraires en rapport à l'objet de recherche.

### ***1.2. Choix des sujets de la recherche***

La population d'enquête est constituée par l'ensemble des sujets qui sont potentiellement concernées par l'enquête. Elle prend en compte les responsables d'associations de théâtre et des arts de l'oralité, les artistes membres d'associations de théâtre et des arts de l'oralité et les autorités politiques du milieu culturel.

Les données ont été recueillies auprès des responsables d'associations culturelles et des responsables politiques à base de la méthode d'échantillonnage non probabiliste à choix raisonné. La méthode accidentelle a été appliquée pour le choix des artistes, membres des associations qui ont fait partie de l'enquête.

En effet, les méthodes non probabilistes regroupent les techniques où les éléments de l'échantillon sont choisis sur le terrain en fonction de jugements sur les caractéristiques de la population. Elles ne

nécessitent pas la disponibilité d'une base de données. Dans le cas de cette recherche, la base d'échantillonnage qui devrait nous renseigner représente le Répertoire des Organisations culturelles au Bénin de 1991 à 2015 dans lequel on dénombre 107 organisations culturelles régulièrement enregistrées dans la ville capitale de 2000 à 2015 (Zossou 2015). Mais ce répertoire ne fait pas une classification précise des associations artistiques à Porto-Novo intervenant dans le domaine des arts de l'oralité en particulier le conte, le slam, la poésie et le théâtre. Les informations contenues dans le document renseignent de façon générale sur toutes les associations, fondations, fédérations, confédérations et ONG qui ont pour secteur d'activité arts et culture aussi bien les arts de l'oralité (Conte, Poésie/Slam, Théâtre) que les autres arts (Musiques, danses, arts plastiques, scénographies...etc.). De même, ce répertoire n'est pas actualisé. Autrement dit, il ne prend pas en compte les réalités du monde culturel où beaucoup d'associations de théâtre ou des arts de l'oralité sont certainement nées et sont plus actives que d'autres qui ont vu le jour au moins une dizaine d'années avant elles. Il n'existe donc aucune base fiable et actualisée qui met en lumière d'une manière précise l'effectif total de la population ciblée par cette recherche. C'est la principale raison qui a motivé le choix de la méthode non probabiliste (choix raisonné) pour la sélection des associations culturelles et des responsables de ces associations.

La préférence s'est portée sur le choix raisonné en raison de l'une des natures que revêt cette recherche. Etant d'une part qualitative, elle vise à recueillir les opinions, analyser les discours. A cet effet, il a été donc indispensable d'identifier par un raisonnement judicieux les personnes (responsables culturels) susceptibles de fournir une mine d'informations et surtout fiables sur la thématique gestion administrative au sein des associations de théâtre et des arts de l'oralité du fait de leur expérience en tant que membre actif d'une association culturelle et surtout en tant que titulaire à un poste de responsabilité au sein de leur association et par ricochet acteur important dans la gestion administrative en milieu culturel.

Cette méthode du choix raisonné a été aussi utilisée pour la retenir un responsable politique. Il s'agit du Directeur du Patrimoine et de la Culture de Porto-Novo. Le choix a été porté sur ce sujet car il est à la tête d'une direction technique mise en place par la Mairie de Porto-

Novo et qui a à sa charge la gestion du secteur culturel à Porto-Novo au plan politique en servant d'intermédiaire entre les acteurs culturels ou les associations culturelles et les décideurs politiques.

Le choix des artistes membres a été basé sur la technique d'échantillonnage de choix accidentelle. En effet, au terme des entretiens menés avec les responsables culturelles, une demande de rencontre des membres de leurs associations a été formulée. Ceux-ci ont répondu favorablement à cette demande. Ainsi, la date, le lieu et l'heure des rencontres ont été définis par les responsables en accord avec leurs membres et portés à notre connaissance par appel téléphonique. Les questionnaires d'enquête élaborés dans le cadre de cette recherche ont donc été administrés aux artistes membres qui ont fait acte de présence aux dites rencontres.

Un certain nombre de critères s'imposent dans la détermination de nos cibles.

Les critères d'inclusion pour les responsables d'associations culturelles sont :

- Être membre d'un des organes directeurs d'une association culturelle ;
- Être responsable d'une association qui intervient dans les domaines artistiques conte, slam/poésie ou théâtre à Porto-Novo ; - Résider à Porto- Novo ;
- Être disponible.

Les critères d'inclusion pour les artistes sont :

- Être membre d'une association culturelle intervenant dans le domaine du théâtre ou des arts de l'oralité à savoir : conte, slam ou poésie à Porto-Novo ;

- Résider à Porto- Novo ;
- Être disponible.

Les critères d'inclusion pour l'autorité politique sont :

- Être un responsable politico administratif ;
- Être en service à la Direction du Patrimoine et de la Culture ;
- Être disponible.

En l'absence d'une base de données fiable et actualisée sur le nombre d'associations de théâtre et des arts de l'oralité à Porto-Novo, la recherche a pris en compte de façon empirique (technique du choix

raisonné), les associations actives et qui animent le secteur dans la ville de Porto-Novo. En effet, les services publics (Direction du Patrimoine et de la Culture et Préfecture de Porto-Novo) contactés ne disposent d'aucune liste ou répertoire actualisée des associations spécialisées dans le théâtre et les arts de l'oralité. Les raisons principales de cette indisponibilité de liste exhaustive et actualisée sont entre autres le dynamisme du secteur où les associations naissent au jour le jour et surtout l'existence de plusieurs associations non formelles et donc non enregistrées. Le seul document pouvant servir de liste référence a été réalisé en 2015 (Répertoire des organisations culturelles au Bénin de 1991 à 2015). Or, certaines associations sont nées et fonctionnent après 2015 tandis que d'autres nées pendant cette période (1991 à 2015) ne fonctionnent plus. Ainsi, ont été pris en compte dans la recherche les associations de théâtre et des arts de l'oralité actives sur le marché de l'art à Porto-Novo qui sont enregistrées ou non enregistrées. Après 18 entretiens, il a été constaté que responsables d'associations n'ont plus fourni de nouvelles informations et de nouveaux éléments pouvant enrichir la présente recherche. Le seuil de saturation étant ainsi atteint, les entretiens ont donc été limités à 18 acteurs culturels.

Au total, 121 sujets ont été investigués dans le cadre de la recherche dont 102 artistes, membres d'associations de Théâtre, de Conte ou de Poésie/Slam ; 18 responsables d'associations de Théâtre, de Conte ou de Poésie/Slam et le Directeur du Patrimoine et de la Culture.

Le dépouillement et le traitement des résultats de la recherche quantitative ont été faits grâce au logiciel SPSS Statistics Version 22.0. Le matériel utilisé pour la collecte des données qualitatives est le magnétophone du smartphone Infinix S4. Il a permis d'enregistrer les entretiens des responsables d'associations de théâtre et des arts de l'oralité à Porto-Novo et du responsable politique enquêté afin de retranscrire fidèlement plus tard les discours ou les paroles des sujets interviewés dans Office Word 2013. Les résultats de ce volet qualitatif ont été soumis à un traitement thématique et ont fait objets d'une analyse de contenus.

## 2. Résultats

Plusieurs résultats découlent de la recherche.

### ***2.1. Vie associative culturelle à Porto-Novo : un secteur confronté à des problèmes d'ordre structurels et organisationnels***

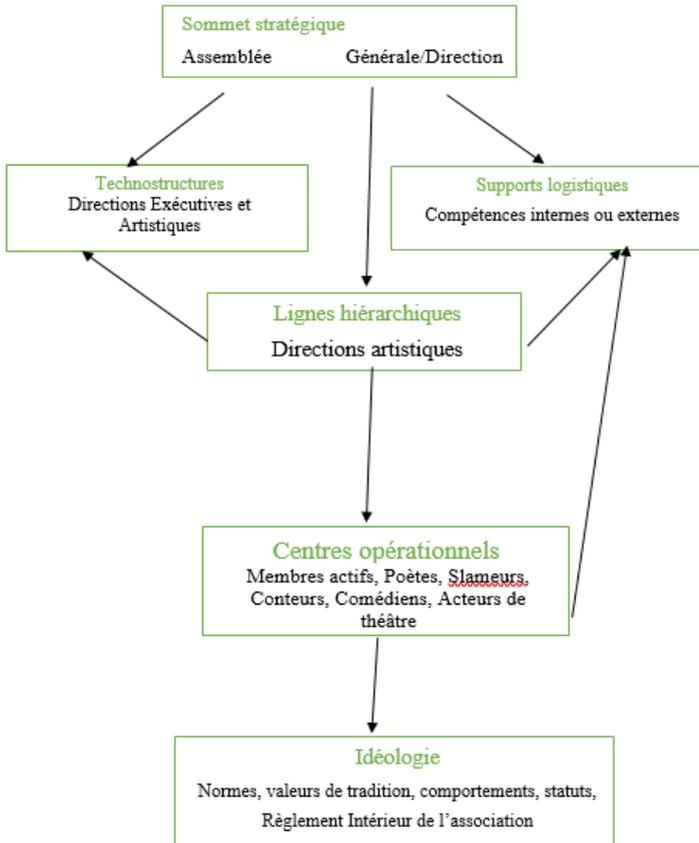
Secteur mal organisé pour la majorité des sujets enquêtés, on note à Porto-Novo l'inactivité de plusieurs associations sur le marché des arts et de la culture. Il n'est pas rare de constater la formation en association artistique de deux ou plusieurs individus sans des préalables administratifs requis qui se constituent de façon temporaire afin de pouvoir bénéficier d'un financement de Partenaires Techniques et Financiers pour la mise en œuvre de projets ponctuels. Une fois le projet terminé et les bénéfices partagés, ces associations disparaissent comme si elles n'avaient jamais existé. Elles sont parcourues par des flux de constellations de travail. Il s'agit des regroupements plus ou moins informels qui se constituent pour effectuer un travail spécifique momentané (Mintzberg, 1982). Les conditions de formation de certaines associations ne répondent pas véritablement aux normes en la matière

Au sein de tout regroupement de personnes physiques ou de personnes morales, on note toujours une forme d'organisation appelée généralement organigramme qui structure l'association et qui permet de se situer par rapport aux instances, organes et acteurs impliqués dans son fonctionnement. L'organigramme diffère d'une association à une autre et peut varier en fonction de la taille de l'association, du statut juridique ou de son secteur d'activité. Toutefois, toute association est régie par un certain nombre de normes et exige la disponibilité de certaines composantes indispensables et nécessaires au bon fonctionnement de l'association. C'est dans ce sens que (Mintzberg 1982) identifie six composantes de l'organisation. Il s'agit d'un centre opérationnel, d'un sommet stratégique, d'une ligne hiérarchique, du support logistique, de la technostructure et d'une idéologie. La mise en mouvement de ces composantes détermine le respect des principes généraux qui fondent l'administration ou l'association. (Fayol, 1916) en dénombre 14 à savoir : la division du travail, l'autorité, la discipline, l'unité de commandement, l'unité de direction, la subordination de l'intérêt individuel à l'intérêt général, la rémunération équitable de l'effort, le degré de centralisation et de décentralisation, la chaîne hiérarchique, l'ordre à la fois matériel et social, l'équité dans la manière de traiter

les employés, la stabilité du personnel, l'initiative et le sens de l'esprit de corps.

A Porto-Novo, les associations de théâtre et des arts de l'oralité sont représentées par les mêmes organigrammes avec quelques différences moins importantes. Ces différences concernent l'effectif total des membres de l'association, le niveau de compétences des ressources humaines de l'association et la dénomination d'un organe ou d'une instance de l'association. Une lecture de l'organigramme des associations de théâtre et des arts de l'oralité permet de constater la présence de la direction artistique, d'un conseil d'administration et d'une Assemblée générale (instance plénière). La figure 1 présente l'organigramme ordinaire des associations de théâtre et des arts de l'oralité à Porto-Novo sur la base de la théorie de (Mintzberg, 1982). Il en ressort que les associations culturelles notamment celles intervenant dans le domaine des arts de l'oralité à Porto-Novo de façon générale tendent beaucoup plus vers des configurations structurelles simples. En effet, le pouvoir au sein de ces associations est très centralisé. Le sommet stratégique composé des membres de la direction exécutive est au centre de toutes les décisions liées à la planification des programmes d'activités, l'élaboration des actes administratifs, la rédaction et la mise en œuvre des projets...etc. Très peu de pouvoirs sont accordés au centre opérationnel qui généralement manque de qualifications. Cela corrobore les propos de Hounkpatin (2020) selon lesquels, les associations culturelles de Porto-Novo souffrent de beaucoup de maux sur le plan administratif ; des maux dont le remède se trouve dans la mise en œuvre de projets qui visent à renforcer la capacité administrative de ces organisations. La figure 1 présente la situation.

**Figure 1** : Schéma synthétique de l'organigramme ordinaire des associations de théâtre et des arts de l'oralité à Porto-Novo sur la base de la théorie de Mintzberg (1982)



*Source* : Enquêtes de terrain, 2020

## **2.2. Des associations de théâtre et des arts de l'oralité quasiment administrés et gérés par les seuls directeurs exécutifs**

Au plan administratif, les associations de théâtre et des arts de l'oralité à Porto-Novo sont confrontés à une mine de difficultés. Les résultats

issus de l'enquête révèlent que le premier responsable de l'association, généralement le Directeur exécutif est activement impliqué dans la vie administrative de l'association (99%). Ce dernier est au centre de toutes les décisions, tâches administratives et projets de l'association. Il supervise, apprécie et accompagne les membres au plan administratif (85% des sujets enquêtés). Ce discours est tenu par tous les responsables interviewés. L'absence de volonté de certains responsables de confier des responsabilités, le manque de compétences et de formations de beaucoup de comédiens en rédaction administrative (83%), la rareté voire l'inexistence des offres de formation en rédaction administrative mais aussi le manque de volonté de certains membres de participer à la gestion administrative de leur association (63%) sont entre autres les raisons qui justifient les constats effectués. Lesquels constats qui ont pour conséquence une implication mécanique des acteurs au fonctionnement de leur association d'appartenance et une limitation de leur participation à la pratique artistique au détriment des activités administratives. Pourtant, le bon fonctionnement d'une organisation passe par les quatorze (14) principes généraux de l'administration selon Fayol (1916) que sont la division du travail, l'autorité la discipline, l'unité de commandement, l'unité de direction, la subordination de l'intérêt individuel à l'intérêt général, la rémunération équitable de l'effort, le degré de centralisation et de décentralisation, la chaîne hiérarchique, l'ordre à la fois matériel et social, l'équité dans la manière de traiter les employés, la stabilité du personnel l'initiative le sens de l'esprit de corps.

### ***2.3. Des associations de théâtre et des arts de l'oralité aux activités mal planifiées, et fonctionnant presque sous financements propres***

Pour leur fonctionnement, les associations culturelles comme toute personne morale mobilise des moyens, des ressources aussi bien humaines, financières que matérielles. 60% des artistes interrogés confessent que les sources de financement de leurs activités proviennent de leurs propres ressources et des partenaires. Ces partenaires sont généralement des personnes ressources, des particuliers, des personnes externes à l'association mais qui soutiennent ces œuvres. M.C, un responsable d'association confie à ce propos : « Nous fonctionnons sur la base de nos cotisations, nos

financements personnels, les personnes ressources qui nous accompagnent, les amis...etc. ».

Secteur considéré avec peu d'importance par les pouvoirs publics, les associations souffrent du manque de soutien de l'Etat. S.M, un responsable d'association culturelle s'inscrit dans ce sens : « Ce sont nos cotisations qui nous permettent de développer les projets. Nous finançons nos activités sur le terrain ». M.C poursuit : « Les autorités locales ne donnent rien. Ils peuvent autoriser la salle de spectacle, mais pour le financement, ils disent il n'y a pas. » Les aveux des responsables interrogés permettent de rendre compte de l'inexistence d'une véritable politique d'accompagnement de l'industrie culturelle au Bénin et surtout des insuffisances observées dans la mise en œuvre des quelques politiques déjà existantes. Ainsi, pour B.H, un responsable d'association, « en matière d'accompagnement politique, il n'y a pratiquement rien qui sort... ». De même, M.S confesse : « On n'a jamais eu un financement des politiques à moins que ça soit des personnes physiques déjà connu...l'administration politique ne nous a jamais soutenu, jamais ».

Par ailleurs, il faut dire qu'en dehors des raisons sus-évoquées, certains facteurs justifient aussi le manque de soutien des responsables politiques et des partenaires techniques et financiers et qui dénotent du manque de professionnalisme dont fait preuve beaucoup d'acteurs ou d'associations culturelles.

Force est de constater une mauvaise planification des activités des associations dans le temps, des problèmes de technicité dont souffrent certains projets dans la conception et surtout le retard qu'accuse certaines associations dans le dépôt de leur projet et demande de soutien. Or, l'action culturelle apparait comme le seul champ d'intervention capable de se saisir des caractéristiques sociales, ethniques et culturelles des populations pour valoriser les différences et les oppositions. L'auteur ajoute que l'expression artistique permet aux individus de parler d'eux-mêmes, de formuler des idées et des sentiments difficiles à exprimer, et cela grâce aux codes et aux outils spécifiques proposés par la pratique artistique. La culture peut donc être un levier pour la reconstruction d'identités individuelles et collectives, pour la restauration du lien social, et pour la revalorisation des quartiers (Auclair, 2005).

#### ***2.4. Des associations de théâtre et des arts de l'oralité en proie à des difficultés de collaboration***

Les difficultés en matière de collaboration, de partenariat ne manquent pas entre associations artistiques sœurs. Un constat que déplore Zossou (2014) : « Le fait de ne pas travailler ensemble fait que les initiatives s'effritent au fil du temps ». 77% des sujets enquêtés dans le cadre de cette recherche confirment cette réalité. On note en effet des comportements d'individualisme, d'égoïsme et de la recherche de l'intérêt personnel qui font que certains responsables ou associations préfèrent évoluer seul et s'abstiennent de toute démarche de collaboration avec les autres associations sœurs. A cela s'ajoute la méfiance observée dans le secteur. De même, le souci majeur que rencontrent les associations de théâtre et des arts de l'oralité en matière de collaboration est beaucoup plus d'ordre générationnel. En effet, beaucoup de responsables d'associations estiment que les associations plus âgées dirigées par des doyens ou des expérimentés du domaine de l'art ne veulent ni collaborer ni partager. Il se pose donc un problème de catégorisation des associations en fonction de leur âge et de leur expérience. Ce facteur pourrait justifier l'échec des nombreux projets de création et de pérennisation des plateformes d'échanges, de réflexion et de convergence des forces et des efforts pour la mise en œuvre des activités et des projets communs initiés par certains acteurs en vue du rayonnement de l'art et de la culture à Porto-Novo. Or, le développement durable exige selon Chassagne et Romefort (1987), l'expression d'un changement social caractérisé par la montée du partenariat, l'émergence d'acteurs différents, la recherche de solutions alternatives à celles des appareils macroéconomiques, l'introduction de critères sociaux et culturels à côté de rationalité purement économiques.

### **3. Discussions**

Une association culturelle peut être définie comme tout groupement de personnes réuni pour poursuivre des buts ou objectifs culturels. C'est une association dont les activités s'inscrivent dans le domaine des arts et de la culture. L'art est une activité, le produit de cette activité ou l'idée que l'on s'en fait s'adressant délibérément aux sens, aux émotions, aux intuitions et à l'intellect. On peut affirmer que l'art

est le propre de l'humain ou de toute autre conscience, en tant que découlant d'une intention, et que cette activité n'a pas de fonction pratique définie. Les définitions de ce concept varient selon les époques et les lieux, et aucune d'entre elles n'est universellement acceptée. Ainsi, un objet d'art par définition est l'objet reconnu comme tel par un groupe (DeDuve, 1989). C'est pourquoi les collections de productions artistiques peuvent être classées et appréciées diversement selon les cultures, les auteurs, les institutions et les époques

Selon (Peytard, 1970), l'oralité est le caractère des énoncés réalisés par articulation vocale et susceptibles d'être entendus. Cette conception de l'oralité prend en compte la parole comme un langage articulé, inséparable des caractéristiques qui l'entourent telles que la diction, la prosodie, l'intonation, le débit, les accents, les pauses...etc. Elle prend aussi en compte une situation d'échange où émetteur et récepteur sont en situation de face à face (le maître devant ses élèves) ou isolés l'un de l'autre (téléphone). L'oralité ne peut être séparée du non-dit, car les gestes et les autres comportements verbaux sont dans la plupart des cas complémentaires des messages oraux.

A la suite, les arts de l'oralité peuvent être compris comme l'ensemble des disciplines ou expressions artistiques comme la poésie, le slam, le théâtre, le conte qui font appel à l'oralité entant que communication orale pour exister. Il s'agit donc de ces filières artistiques qui s'expriment au moyen des outils de l'oralité. Les arts de l'oralité ou les arts de la parole, c'est l'ensemble des formes artistiques qui utilisent comme moyen d'expression principal la parole ou la voix. Ils peuvent utiliser la parole brute sous la forme de réplique (théâtre, conte) ou la voix esthétique sous diverses formes (chant, slam). Ils font partie avec la musique ou la danse, de la famille des arts vivants (qui utilisent le corps vivant comme véhicule principal). Ils sont composés de la poésie, du théâtre, du conte, du slam, du chant et bien d'autres variantes du théâtre. Ce dernier étant un art majeur, ce qu'on peut appeler une discipline mère qui engendra d'autres spécialités d'arts telles que la comédie, le clown.

Selon le Plan de Développement Municipal de Porto-Novo (PDM 2016-2020), les structures les plus engagées dans l'encadrement, la sauvegarde et la promotion des valeurs traditionnelles de Porto-Novo sont l'UNESCO, la Direction Départementale de la Culture, de

l'Artisanat et du Tourisme (DDCAT) et la Maison Internationale de la Culture (MIC) en partenariat avec les responsables des palais et des lieux de cultes. Il se développe une dynamique d'autopromotion, de conservation et de valorisation qui doit être mieux structurée et soutenue par une politique cohérente locale. Les centres de documentation et d'information existants sur la culture de Porto-Novo sont la bibliothèque Nationale, l'INFRE, l'UNESCO, le CEDIP, le musée Da-Silva, la bibliothèque départementale.

De même, il a été mis sur pieds par la Mairie de Porto-Novo, une Direction Technique du Patrimoine et de la Culture. Cette direction a pour vision de susciter au sein de la population de Porto-Novo une certaine sensibilité à leur patrimoine culturel et de créer au niveau du territoire des animations récréatives qui prennent essence sur la culture du milieu et non la culture qui vient d'ailleurs. Elle poursuit ainsi le but d'asseoir au niveau de la ville une connaissance approfondie du patrimoine immatériel et que sur la base de cette connaissance, la population puisse à l'heure du choc des civilisations avoir quelque chose à donner. Les activités de cette direction s'inscrivent dans deux axes. Il y a l'axe culture et l'axe patrimoine culturel. Au plan culturel, l'exécution du cahier de charge de la Direction permet d'offrir sur les 5 arrondissements de la ville de Porto-Novo, un service pour la population sur le plan de la lecture publique, sur le plan du patrimoine dans sa globalité, un service sur les arts de la scène, les arts visuels et l'architecture. A cet effet, la Direction dispose d'un service qui offre aux acteurs culturels une plateforme pouvant les accompagner dans leur volonté de faire le travail. Ce service a pour mission principale de recenser toutes les associations culturelles qui font les démarches auprès de la direction. Une fois le recensement effectué par le service est effectif, la direction porte les doléances, les activités ou projets des associations soumis à elle vers l'autorité politique qui a son tour étudie. Enfin, compte tenu de l'enveloppe financière de la Direction et de sa disponibilité, elle accompagne techniquement ou financièrement ou tout simplement fait acte de présence, c'est-à-dire marquer la présence de l'autorité pour rehausser l'éclat de l'activité de l'association.

Par ailleurs, on constate aussi que Porto-Novo est une ville qui foisonne d'associations, d'Organisations Non gouvernementales (ONG), de fondations et de fédérations intervenant dans le domaine

des arts et de la culture. Selon les estimations d'une récente recherche intitulée « Répertoire des Organisations culturelles au Bénin de 1991 à 2015 », il existerait 107 organisations culturelles régulièrement enregistrées dans la ville capitale de 2000 à 2015 (Zossou, 2015).

De ce qui précède, on peut supposer par l'implication des institutions ci-dessus citées que la culture à Porto-Novo a été l'un des secteurs qui a bénéficié de l'attention de beaucoup de partenaires financiers et des décideurs politiques. Toutefois, plusieurs difficultés sont à signaler à savoir : la présence des espaces culturels non animés, peu fréquentés, mal entretenus et mal gérés, le patrimoine culturel est menacé. La mairie ne dispose pas d'une vision, politique ou stratégie claire de promotion des valeurs culturelles. On note aussi la mauvaise gestion de la coopération intercommunale et étrangère en matière culturelle. Or, (Pascallon, 1983 ) estime que le développement ne peut surgir que de son enracinement dans les sources culturelles et traditionnelles de chaque pays.

Le statut de l'artiste existe mais n'est pas connu ni promu et le budget communal n'accorde pas une place importante au soutien et à la promotion des artistes. Une étude d'impact de toutes les actions menées au profit de ce secteur mérite d'être faite car aucun document n'a été identifié à cet effet. Ces constats s'opposent à la vision (Jeretic, 2009) qui déclare la culture comme élément de promotion de la paix et de la tolérance, un facteur de cohésion sociale, de développement socio-économique, un moteur et une ressource pour le développement local et humain.

## **Conclusion**

Le secteur artistique au Bénin et à Porto-Novo en particulier est animé par des artistes ou acteurs qui évoluent individuellement ou réunis en des associations. Le fonctionnement de ces associations ne se limite pas à la pratique sur scène mais implique aussi une organisation administrative efficace.

L'objectif général est d'analyser la gestion administrative des associations de théâtre et des arts de l'oralité à Porto-Novo. De façon spécifique, il a été question d'abord de présenter la structuration des associations et d'apprécier ensuite leur fonctionnement d'un point de vue organisationnel et structurel. La méthodologie adoptée ont permis

d’aboutir aux résultats selon lesquels les associations de théâtre et des arts de l’oralité à Porto-Novo partagent généralement les mêmes organigrammes. Elles sont en outre caractérisées par une implication mécanique de certains membres dans la gestion administrative en raison du manque de compétences en rédaction administrative, de la rareté des offres de formation en techniques de rédaction administrative et du manque de volonté dont fait preuve certains membres dans le fonctionnement de l’association. Cette situation motive le constat selon lequel les premiers responsables sont au cœur voir assurent seul la gestion administrative de l’association. A cela s’ajoutent les problèmes de collaboration entre associations sœurs. Les résultats de l’enquête révèlent aussi la faible implication de l’Etat dans la promotion des œuvres artistiques.

Une réorganisation du secteur des arts et de la culture au Bénin s’impose. L’art peut être un levier de développement. Il peut au même titre que le tourisme contribuer au développement local et national. Les acteurs à divers niveaux ont la responsabilité d’agir et de revoir leur mode de gestion pour que comme un phénix, le secteur renaisse de ses cendres.

### Références bibliographiques

- 1- Agbaka Opêoluwa Blandine (2017), *Patrimoine et patrimonialisations au Bénin : entre politiques nationales et réalités communautaires*. Éthique publique, vol. 19, n° 2.
- 2- Berthelot Pascal (2015), *Combats et contributions des acteurs artistiques : des musiques actuelles à l’Union Fédérale d’intervention des structures culturelles*, dans LAVILLE Jean-Louis et SALOMON Anne (Dir) *Associations et Action publique*, Editions Desclée de Brouwer.
- 3- Chassagne, Marie-Élisabeth et ROMEFORT Alain (1987), *Initiatives et solidarités pour le développement local : l’affaire de tous*. Paris : Syros/Adels.
- 4- Deduve Thiery (1989), « Résonances du readymade (Duchamp entre avant-garde et tradition). Imaginaires du cinéma québécois ». Dans *Revue d’art contemporain* ETC inc.
- 5- Auclair Elizabeth (2006), *Comment les arts et la culture peuvent-ils participer à la lutte contre les phénomènes de*

*ségrégation dans les quartiers en crise ?* Dans *Hérodote* vol 3 no 122, p. 212-220.

6- Fayol Henri (1916), *L'administration industrielle et générale*. Dunot, collection stratégies et management.

7- INSAE (2015), *RGPH4 : Que retenir des effectifs de population*, Rapport d'étude. Direction des études démographiques.

8- Mairie de Porto-Novo (2016), *Plan de Développement Communal de la ville de Porto-Novo (2016-2020)*. Porto-Novo.

9- Mèhouénu Josué (2020), *Arts au Bénin ; SOS, espaces culturels en difficulté !* Article de presse.

10- Mintzberg Henry (1982), *Structure et dynamique des organisations*. Paris, Editions d'Organisation.

11- Pascallon Pierre (1983), *Le développement culturel et les pays du Tiers Monde*. Dans « *Revue Tiers Monde* ». Programme National Persée, vol. 24 n°95, pages 497-512.

12- Peytard Jean et Genouvrier Emile (1970), *Linguistique et Enseignement du français*, Larousse. Paris.

13- Zossou Serge (2015), *Répertoire des organisations culturelles du Bénin de 1991 à 2015*. Porto-Novo.