

REPUBLICQUE DU SENEGAL

Un peuple - Un but - Une foi

UNIVERSITE CHEICKH ANTA DIOP DE DAKAR

INSTITUT NATIONAL SUPERIEUR DE L'EDUCATION
POPULAIRE ET DE SPORTS (I N S E P S)



MONOGRAPHIE EN VUE DE L'OBTENTION DU CERTIFICAT
D'APTITUDE AUX FONCTIONS D'INSPECTEUR
DE L'EDUCATION POPULAIRE DE LA JEUNESSE
ET DES SPORTS (C A I E P J S)

THEME

GESTION DES INFRASTRUCTURES SPORTIVES AU NIGER

Cas du Stade Général Seyni Kountché de Niamey

M1005-01

Présenté Par :

Monsieur LAOUALI Abdou
Professeur Certifié d'éducation
Physique et Sportive

Sous la Direction de :

Monsieur Michel Diouf
Inspecteur de L'éducation Populaire
de la Jeunesse et des Sports ,
Professeur Technique à l'INSEPS
de Dakar

Année académique : 2004 2005

REPUBLICQUE DU SENEGAL

Un peuple - Un but - Une foi

UNIVERSITE CHEICKH ANTA DIOP DE DAKAR

INSTITUT NATIONAL SUPERIEUR DE L'EDUCATION
POPULAIRE ET DE SPORTS (I N S E P S)



MONOGRAPHIE EN VUE DE L'OBTENTION DU CERTIFICAT
D'APTITUDE AUX FONCTIONS D'INSPECTEUR
DE L'EDUCATION POPULAIRE DE LA JEUNESSE
ET DES SPORTS (C. A. I. E. P. J.S)

THEME

GESTION DES INERASTRUCTURES SPORTIVES AU NIGER

Cas du Stade Général Seyni Kountché de Niamey

Présenté Par :

Monsieur LAOUALI Abdou
Professeur Certifié d'éducation
Physique et Sportive



Sous la Direction de :

Monsieur Michel Diouf
Inspecteur de L'éducation Populaire
de la Jeunesse et des Sports ,
Professeur Technique à l'INSEPS
de Dakar

Année académique : 2004 2005

DEDICACE

Je dédie ce travail à :

- **Mon père Abdou Aboubacar**
- **Ma mère Hadjia Zeinabou Malam Moutari**

- **Ma femme : Kadi Mossi**
- **Mes enfants :**
 - **Aboubacar LAOUALI**
 - **Nafissa LAOUALI**
 - **Moustapha LAOUALI**
 - **Abdrahamane LAOUALI**
 - **Firdaous LAOUALI**
 - **Mansour LAOUALI**

REMERCIEMENTS

Ce travail est le mien, mais il a été réalisé grâce au concours de :

- ↳ Monsieur Michel DIOUF, Professeur Technique à l'INSEPS qui a bien voulu encadrer notre travail malgré ses multiples occupations, qu'il trouve ici nos sincères remerciements ;
- ↳ Madame Marie DIENE responsable de la scolarité, pour l'hospitalité qu'elle nous a apporté en terre sénégalaise ; qu'elle trouve ici nos remerciements ;
- ↳ Monsieur Amadou Ibrahima DIA Chef département inspectorat ;
- ↳ Melle Fatou Bineta M'BODJ, pour son expertise à rendre ce travail ainsi fait ;
- ↳ Messieurs :

- Ousmane		SANE
- Mama		SOW
- Cheikh	Abdoulaye	DIENG
- Pierre		DIOUF
- Mady	Moussa	CAMARA
- O.D.		SOGNANE
- Moustapha		TAMBA
- Fara		M'BODJ
- Abdou		Karim DIOP

Tous professeurs à l'INSEPS, pour la qualité de la formation qu'ils ont eu à nous donner ; qu'ils en soient rassurés, nous en feront bon usage durant toute notre vie. Nous tenons à les remercier infiniment.

↳ Monsieur Moussa SOUMANA, Stagiaire au CESAG de Dakar

↳ Enfin tous mes camarades de classe, avec lesquels nous avons passé de bons moments comme des moments difficiles.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	3
I. PROBLEMATIQUE	5
II. ANALYSE DIAGNOSTIQUE	9
2.1 Présentation générale	9
2.2 Textes régissant le Stade Général Seyni Kounché	9
2.3 Les missions	10
2-3-1 <i>Les missions de conservation des infrastructures</i>	10
2.3.2 <i>Mission commerciale</i>	10
2.3.3 <i>Mission de gestion administrative et financière</i>	10
2.3.3.1 <i>Gestion du personnel</i>	12
2.3.3.2 <i>Gestion comptable et financière</i>	12
2.3.3.3 <i>Gestion budgétaire</i>	13
2.4 Analyse des grandes périodes de gestion du stade	13
2.4.1 <i>Période faste</i>	13
2.4.2 <i>Période difficile</i>	16
III. METHODOLOGIE POUR LA MISE EN PLACE D'UN NOUVEAU MODELE DE GESTION	25
3.1 Difficultés rencontrés	25
3.2 Revue de la littérature	26
3.3 Méthodes et techniques	29
3.3.1 <i>Population</i>	30
3.3.2 <i>Echantillonnages</i>	31
3.3.3 <i>Techniques utilisées</i>	32
3.4 Collectes des données	32

3.4.1	Questionnaire adressé au personnel	32
3.4.2	Résultats recueillis auprès des clients	37
3.4.2.1	<i>Questionnaires adressés aux locataires des bureaux</i>	37
3.4.2.2	<i>Questionnaires adressés aux organisateurs des séminaires</i>	38
3.4.2.3	<i>Questionnaires adressés aux clients du centre d'accueil</i>	39
3.4.2.4	<i>Questionnaires adressés aux organisateurs de spectacle</i>	40
3.4.3	Entretien avec les Directeurs Généraux	41
3.4.4	Entretien avec les représentants des fédérations	42
IV. LES RECOMMANDATIONS		43
4.1.	Proposition du nouvel organigramme	43
4.2.	La gestion du personnel	45
4.3.	La gestion comptable et financière	45
4.3.1.	<i>livre de recettes - Dépense</i>	46
4.3.2	<i>le journal de bouclage</i>	47
4.3.3	<i>le grand livre</i>	48
4.3.4	<i>la balance</i>	48
4.4	La gestion budgétaire	49
4.5	L'amélioration des recettes	50
4.6	L'entretien et la maintenance	52
4.6.1	<i>Entretien</i>	52
4.6.2	<i>Maintenance</i>	53
4.7	Le suivi et l'évaluation	54
4.8	Le développement du sport et de la culture	55
CONCLUSION		56
ANNEXES		

INTRODUCTION

De nos jours, le sport est devenu une nécessité pour les peuples. Dans presque tous les pays développés, le sport est devenu une industrie et, il fonctionne avec les mêmes règles de gestion des grandes entreprises, à l'image du « Real de Madrid » un club espagnol de football qui produit des milliards de dollar par an en vendant le football à travers le monde. C'est aussi un moyen de valorisation des pays comme l'atteste la brillante prestation de l'équipe nationale du SENEGAL, lors de la coupe du monde 2002 (quart de finale). A cette occasion, le drapeau du Sénégal était dans tous les foyers à travers la télévision. Aussi, le sport tient un rôle important dans la création des liens socioéconomiques et culturels. Pour son développement, les pouvoirs publics de beaucoup de pays commencent par la dotation aux populations d'infrastructures sportives. Ceci dans le but de multiplier les pratiques sportives mais aussi pour faciliter les échanges entre les couches sociales. Et comme le dit le député sénégalais Moussa SY le 17 Décembre 2004 lors de la remise du terrain de basket-ball de la commune de Gorée par l'Ambassadeur de la Chine Taiwan « investir dans les infrastructures sportives, c'est croire au développement durable du sport, c'est aussi contribuer à donner aux populations une meilleure qualité de vie » ¹

Le Niger, pays sahélien situé en Afrique de l'Ouest, d'une superficie d'un million deux cent soixante sept milles kilomètres carré (1 267 000km²) et comptant une population d'environ (onze millions) 11 000 000 d'habitats selon le dernier recensement de 2001 n'est pas resté à la traîne dans le domaine des infrastructures sportives.

Ainsi de 1976 à 1986, il a entrepris la dotation en infrastructures sportives de l'ensemble des régions du pays (7). Chacune d'elles est dotée d'infrastructures sportives et culturelles modernes pour l'épanouissement de la population. En outre, dans les années 1988, Niamey la capitale, a bénéficié d'un stade de classe olympique qui fait aujourd'hui la fierté de toute la jeunesse nigérienne. Celui-ci a

¹ site web : allafrica.com/stories consulté le 24/12/04

été baptisé Stade Général Seyni Kountché (SGSK) du nom de l'ancien président qui a eu l'initiative de le créer.

Professeur d'éducation physique que nous sommes, encadreur sportif en plus et, ayant servi dans l'administration du sport et au niveau du Stade Général Seyni Kountché (SGSK), nous voulons à travers cette étude, apporter notre modeste contribution dans la résolution des problèmes que traversent les institutions chargées de la gestion des infrastructures sportives, en général et plus spécifiquement celles du stade général Seyni Kountché.

C'est pourquoi, tout au long de la présente étude, nous ferons appel à notre expérience professionnelle sur la gestion des infrastructures sportives, car nous avons travaillé en tant que chef de service pendant quatre ans dans cet établissement de 1999 à 2003. Nous avons eu à diriger les trois grandes entités du Stade Général Seyni Kountché (SGSK) que sont : le Palais du Sport, le Stade d'honneur et le Centre d'accueil.

Nous n'avons aucune prétention de donner de leçon de gestion ou de morale ni aux différents dirigeants ni aux usagers des installations du Stade général Seyni Kountché.

Notre objectif est de signaler les dangers que court le secteur pour lequel nous avons volontairement choisi de participer au développement, c'est-à-dire celui concernant les infrastructures sportives et de faire les propositions susceptibles d'assurer une meilleure exploitation de ces infrastructures..

Ainsi ce travail sera structuré comme suit :

Il sera question dans la première partie d'esquisser une problématique dans le cadre de l'administration et de la gestion du stade général Seyni Kountché.

Dans la deuxième partie, il sera fait une analyse diagnostique de ce haut lieu de la pratique sportive nigérienne.

La troisième partie parlera de la méthodologie pour la mise en place, d'un nouveau modèle de gestion du Stade Général Seyni Kountché.

Enfin dans la quatrième partie nous suggérerons les recommandations.

I. PROBLEMATIQUE

Afin de bien poser la problématique, définissons d'abord les principaux concepts de notre étude :

GESTION : vient du verbe gérer, celui-ci veut dire administrer pour son propre compte ou pour le compte d'une autre personne (Petit Larousse).

La gestion c'est un système consistant à rattacher au budget d'une année les dépenses payées et les recettes recouvrées quelle que soit l'année ou elles ont pris naissance. La gestion, c'est la technique utilisée pour faire fonctionner une institution par exemple

INFRASTRUCTURES SPORTIVES : Ensemble des installations au sol indispensable à la pratique du sport.

ADMINISTRER : diriger, gérer, science utilisée pour faire un service de l'état par exemple

GESTION DES INFRASTRUCTURES SPORTIVES. : Système consistant à mettre en synergie l'ensemble des moyens : matériels, financiers et humains en vue d'administrer un ensemble d'installation sportive

STADE. : Lieu destiné à la pratique sportive, à des manifestations sportives.

De nos jours en plus du sport le stade est un lieu de manifestations culturelles, des meetings populaires et beaucoup d'autres activités lucratives de jeunesse, des séminaires, d'hébergement etc.

GERER LE STADE : c'est faire face aux manifestations sportives et culturelles, c'est donc gérer des groupes, des bandes, des foules etc. Un travail difficile et

complexe à la fois, car les différents partenaires ont des motivations différentes chacun selon son profil.

Le Niger est un pays de l'Afrique de l'Ouest qui a accédé à sa souveraineté nationale le 3 août 1960 dans la même période que les pays de la sous région (Mali, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Togo, Bénin, Sénégal). Parmi ceux-ci, seul le Niger n'a jamais eu à participer à une phase finale de la coupe d'Afrique des nations. Pourtant, les dirigeants de ce pays, surtout ceux qui ont eu à le gouverner de 1974 à 1987, sous la direction du Général Seyni Kountché, paix à son âme, ont beaucoup investi pour le développement du sport. Après avoir doté les sept (7) régions du pays d'un stade de norme internationale, ces mêmes dirigeants ont gratifié la capitale d'un stade de dimension olympique. C'est ce que le célèbre joueur camerounais Roger Milla appela « une merveille toute verte dans un pays du Sahel » lors de sa déclaration en mars 2001 à Niamey à l'occasion du lancement du projet football des jeunes par la FIFA.

Quelque temps seulement après la création de cet établissement, l'Etat lui confia la promotion et le développement des activités sportives et culturelles sur le plan national et international. Normalement, cette mission relève du Ministère chargé du sport, de la culture ainsi que des associations autorisées par l'Etat. Si cette mission a été confiée au stade par l'Etat, c'est parce que les dirigeants savaient qu'à long terme l'Etat à lui seul ne peut pas assurer à la jeunesse, le spectacle à travers le sport et la culture. Malheureusement, cette tranche de la population est aujourd'hui à la recherche des grandes rencontres de football, de basket-ball et handball etc.... Aussi, la jeunesse nigérienne est à la quête des méga concerts car ni le stade, ni les associations sportives et ou culturelles ne peuvent plus assurer cette mission pour des raisons d'ordre financier, disent-ils. Pourtant, à notre avis, le stade Général Seyni Kountché ne devait pas être dans l'incapacité d'assurer cette mission dans la mesure où l'Etat l'a érigé en établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) c'est-à-dire il a une autonomie financière. Il lui

appartient seulement de multiplier les initiatives pour se procurer les ressources nécessaires car « toute entreprise qui ne produit pas de la richesse est condamnée à disparaître »².

La seconde situation préoccupante c'est l'entretien et la maintenance des infrastructures. A ce niveau on constate des suspensions répétitives en fourniture d'eau et d'électricité dues au manque de paiement des factures à temps. Même les agents qui sont chargés de cette maintenance et de la commercialisation des installations ne perçoivent pas leurs salaires dans les délais. Les bâtiments sont vieillissants le poids de l'âge que cela accuse en plus de l'utilisation parfois abusive laissent naître des inquiétudes quant à sa survie. Ainsi, compte tenu de tous les problèmes cités plus hauts et eu égard au statut et à la mission du stade, nous nous sommes posé un certain nombre de questions à savoir :

- Pourquoi ce désintéressement de la population quant à la fréquentation du Stade Général Seyni Kountché (SGSK) ?
- Pourquoi cet arrêt brusque des manifestations sportives, artistiques et culturelles ?
- Pourquoi les agents accumulent-ils des arriérés de salaires ?
- Pourquoi le stade n'arrive t-il pas à payer ses factures à temps ?
- Enfin pourquoi le stade n'arrive t-il pas à se procurer les moyens de sa politique ?

A toutes ces questions nous tenterons de trouver des solutions à **travers l'hypothèse suivante « comment réorganiser la gestion du SGSK ».**

Si nous avons choisi ce thème, c'est justement pour faire une proposition de réorganisation de la gestion du SGSK, pour que celui-ci réponde à l'attente de la population et de l'Etat. Mais nous nous permettons de dire ceci : « faire une

² note de cours d'économie c . Abdoulaye. Diagne inspectorat deuxième année i n s e p s DAKAR

proposition est une chose, l'accepter et l'exécuter ou la faire exécuter en est une autre. »

Car « nous vivons, on le sait dans une société complexe, et à bien des égards, paradoxale. Des forces d'inertie et d'immobilisme repérables y sont en œuvre contre ces forces d'innovations et des facteurs de changement avérés. Des formes diversifiées de comportement, d'éthique et de pratiques s'y produisent et s'y confrontent. De plus dans un courant général de transformations, tous les groupes sociaux(ne vont pas à la même vitesse) »³

Il faut donc convaincre toutes ces forces d'immobilisme pour apporter un changement aussi positif soit -il n'est ce pas là aussi un autre problème relatif à notre hypothèse ?

³ Sport et management : de l'éthique à la pratique revue EPS paris 1995

II. ANALYSE DIAGNOSTIQUE

2-1 *Présentation générale*

Le Stade Général Seyni Kountché SGSK est un complexe sportif réalisé grâce à la coopération nigéro chinoise.

Il occupe une superficie de 27 ha 30 sur laquelle ont été édifiés :

- Un stade d'honneur de 30.000 places,
- Un palais des sports de 3.000 places,
- Un hôtel des sportifs de 100 lits transformés par la suite en centre administratif qui accueille actuellement le Ministère de la Jeunesse et des Sports,
- Un centre d'accueil de quarante (40) chambres pour l'hébergement des sportifs.

2-2 *les textes régissant le SGSK*

C'est un établissement public à caractère industriel et commercial créé par ordonnance n° 00-028 du 19 mars 1988.

Ses statuts ont été approuvés par décret n° 88-186/PCMS/MSS/C du 19 mai 1988 sous le nom du stade national omnisports de Niamey.

Il est doté d'une personnalité juridique et d'une autonomie financière.

Il est placé sous la tutelle du Ministère chargé des sports (art 5 de son statut) et dispose d'un conseil d'administration de 11 membres (article 8) et d'un comité d'établissement (art 13).

Le décret n° 88-1871/PCMS/MJS/C du 19 mai 1988 dénomme le stade national omnisports de Niamey « Stade Général Seyni Kountché » SGSK.

Le SGSK est régi comme tout EPIC par l'ordonnance n° 86-001 du 10 janvier 1986 portant régime Général des établissements publics, sociétés d'Etat et sociétés d'économie mixte.

Le siège du stade est fixé à Niamey la capitale.

L'inauguration officielle est intervenue le 18 décembre 1988.

Son coût total s'élève à 11.813.723.234 F CFA dont 11.165.047.234F pris en charge par la partie chinoise et 748.676.000 par l'Etat nigérien.

2-3 Les missions

le stade Général Seyni Kountché a pour mission fondamentale la promotion des activités sportives et culturelles au Niger par l'intensification des échanges sportifs et culturels, entre les jeunes de notre pays, mais aussi entre la jeunesse du Niger et celles des autres pays de la sous région, du continent africain et des autres parties du monde.

Ensuite, viennent trois autres missions qui permettent d'assurer la mission principale. Il s'agit de :

2-3-1 Mission de conservation des infrastructures,

2-3-2 Mission commerciale,

2-3-3 Mission de gestion administrative et financière.

A partir de cette mission on distingue trois (3) fonctions principales :

- Entretien
- Maintenance
- Suivi des immobilisations

A. Entretien

Les tâches principales caractérisant cette fonction sont :

- planning du personnel d'entretien
- entretien quotidien des locaux, sanitaires, terrains, matériel et installation technique

B. maintenance

Elle est exercée à travers les tâches ci-après :

- Assurer la bonne manipulation des sonorisations
- Suivi des installations électroniques et de la climatisation
- Bonne maîtrise des consommations d'eau et d'électricité

C. suivi évaluation des infrastructures

Cette fonction très indispensable dans la gestion des infrastructures sportives s'exécute à travers les activités suivantes :

- Inventaires physiques des immobilisations
- Etablissement des fiches de prévisions des dépenses de renouvellement du matériel, des immobilisations et des installations techniques
- Gestion du magasin de recharge.

2-3-2 *Mission commerciale*

En raison de ses obligations statutaires en tant qu'établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC), le stade doit exercer des activités commerciales lui permettant de générer des ressources. Cette fonction se caractérise par :

- l'étude du marché,
- la prospection de clients,

- l'organisation de spectacles
- la publicité et la promotion des ventes pendant les spectacles ou les matches.

2-3-3 Mission de gestion administrative et financière

Cette mission est composée de fonctions ci-dessous :

- Gestion du personnel
- Fonction comptable et financière
- Fonction budgétaire

2-3-3-1 Gestion du personnel

Elle est exercée par le biais d'un service chargé du personnel. Elle comprend les tâches suivantes :

- Assurer la gestion prévisionnelle du personnel
- Aider la direction générale à mener une politique du personnel,
- Gérer les autorisations d'absence et le planning de congé du personnel,
- Etablir les déclarations à la CNSS,
- Préparer la paie du personnel.

2-3-3-2 Gestion comptable et financière

Cette fonction consiste à :

- Effectuer une bonne tenue comptable,
- Assurer la bonne application des procédures comptables et financières,
- Etablir tous les documents comptables exigés par la loi,

- Organiser des inventaires physiques,
- Contrôler la facturation et son enregistrement.

Cette fonction est essentielle pour juger de la bonne gestion.

2-3-3-3 Gestion budgétaire

Cette fonction est conçue pour répondre aux exigences de la gestion c'est à dire analyser les charges et les ressources du stade pour concevoir et défendre un budget chaque année devant le conseil d'administration.

Les ressources sont :

- La subvention de l'Etat,
- Les recettes provenant de la vente des tickets lors des manifestations sportives et culturelles au stade d'honneur ou au palais des sports,
- Les recettes provenant de l'hébergement au centre d'accueil,
- Les recettes provenant de la location des salles de séminaire,
- De la location des bureaux par les ONG, de la location des installations sportives par les associations etc....

2-4 Analyse des deux grandes périodes du stade

2-4-1 Période faste

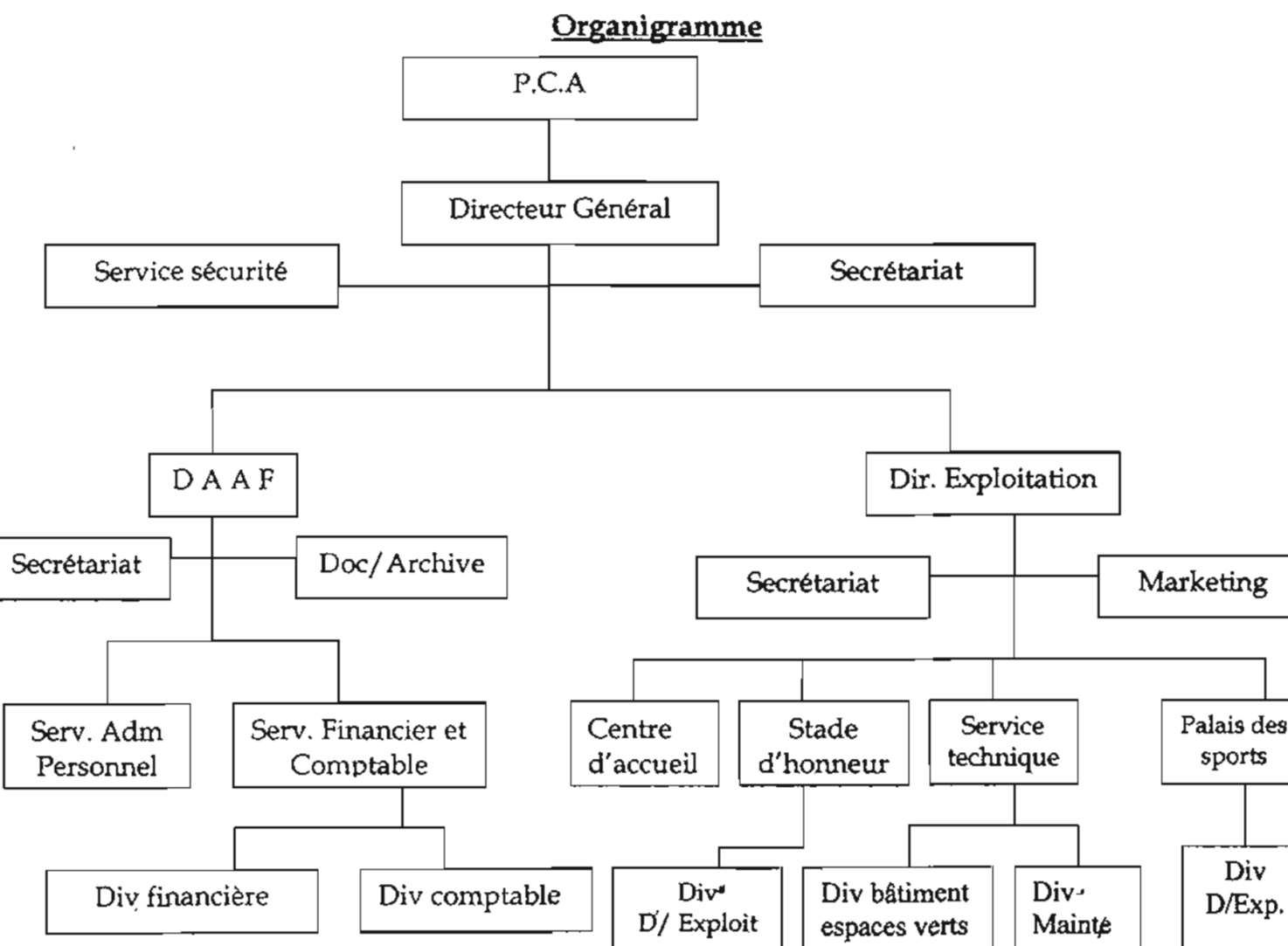
Statutairement, le stade a connu deux systèmes de gestion de sa création à nos jours. Le premier système était autorisé par le conseil d'administration tenu le 7 juin 1994 et, faisant ressortir les structures suivantes :

- Un conseil d'administration,
- Une direction générale,

- Une direction des affaires administratives et financières,
- Une direction d'exploitation.

Les 2 dernières directions sont composées des services et des divisions.

La direction des affaires administratives et financières comprend 2 services et la direction d'exploitation comprend quatre services et une division marketing et commerciale comme le stipule l'organigramme ci-dessous.



Durant cette gestion, le stade fonctionnait normalement malgré le nombre pléthorique de ses agents (84) et malgré la masse salariale qui s'élevait à 62.698.400 F par an. On constatait une grande fréquentation du public en raison de nombreuses rencontres qui étaient organisées. À l'image des matches des

équipes nationales du Niger et celle de la chine populaire, celui du Niger contre l'île de France avec le célèbre Abédy Pelé. Dans la même période le stade organisait des rencontres internationales dans plusieurs disciplines sportives à l'image des tournois inter états de Hand Ball, de Basket Ball, de Volley Ball, d'Athlétisme, de lutte traditionnelle regroupant les pays suivants (Mali, Burkina Faso, Togo, Bénin). Au niveau national il faisait la promotion du sport par la formation des jeunes talents avec la mise en place des équipes minimales et cadettes en Football, Hand Ball, Basket Ball et athlétisme financée sur fond propre. Toujours le stade organisait dans la même période des journées culturelles avec des artistes modernes (orchestres) et traditionnels (griots) au palais des sports et parfois jusque dans certaines régions du pays à l'image du mini festival des artistes organisé à Maradi en 1990.

La jeunesse nigérienne a connu les vedettes Alpha Blondy, Yousouf N'dour, Oumou Sangharé à l'occasion des méga concerts organisés par le stade lors de ses différents anniversaires qui se déroulent le 18 décembre de chaque année depuis 1989, et cela jusqu'en 1998. Parallèlement des tournois internationaux regroupent les grands clubs de Football de la sous-région : l'entente II de LOME, l'étoile filante de Ouagadougou, les Requins du Bénin, l'ouwagnagnou du Nigeria et bien sûr les 3 grands clubs du Niger à savoir : le Sahel FC, la JST et l'OLYMPIQUE FC.

L'entretien, la maintenance, le suivi, l'évaluation et le règlement des factures d'eau et d'électricité se faisaient sans aucun problème. Le stade était réellement un lieu de culture et de divertissement pour la jeunesse. Mais si toutes ses opérations se présentaient en ce moment c'est que le stade, à part ses recettes d'exploitation qui s'élevaient à environ 90.000.000 par an, recevait aussi une subvention de l'Etat de 200.000.000 F. Sur le plan financier, le stade se portait très bien. Mais l'inconvénient de cette gestion est un manque de rigueur dont ont fait montre les dirigeants de cette période. Et comme le dit le rapport d'audit de 1996

page 27 « le système de gestion est globalement mal maîtrisé et les informations financières et comptables relevées peu fiables et incohérentes...

Le système de classement et de conservation des pièces justificatives est déficient et ne permet pas de s'assurer de la fiabilité et de l'exhaustivité des documents comptables et de gestion. Cette situation s'explique entre autres par :

- l'insuffisance de la supervision des travaux comptables,
- le profil parfois inadéquat du personnel d'encadrement,
- l'insuffisance de la qualification du personnel,
- l'absence d'autorité ».

Compte tenu des nombreuses insuffisances relevées par ce rapport d'audit de 1996, la direction générale du moment a proposé au conseil d'administration diverses mesures de rationalisation et de structuration afin de rendre la structure plus fonctionnelle et réaliser des bénéfices. C'est ainsi qu'un nouvel organigramme est adopté par le conseil d'administration du 25/11/97 mais n'a été mis en vigueur qu'en 1999.

2-4-2 Période difficile

Le second système était autorisé par le conseil d'administration du 25/11/1997 et, sa mise en application a vu le jour à partir de juin 1999 avec l'arrivée d'un nouveau directeur général. Cette gestion continue jusqu'à présent et, son organisation prévoit, outre le conseil d'administration

- ❖ Une direction générale ;
- ❖ Un secrétariat général ;

8 services rattachés qui sont :

- ❖ Le palais du sport ;
- ❖ Le stade d'honneur ;

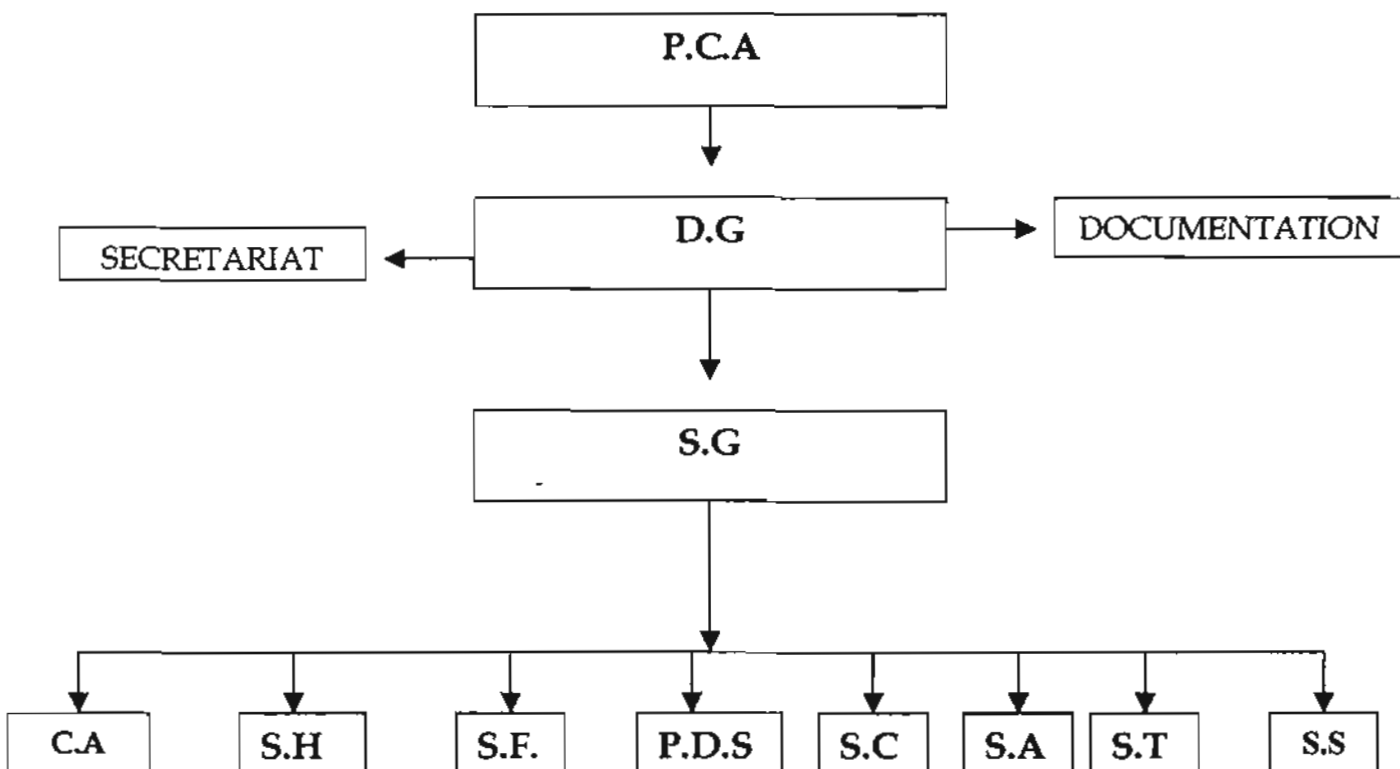
- ❖ Le centre d'accueil ;
- ❖ Le service technique ;
- ❖ Le service sécurité ;
- ❖ Le service commercial ;
- ❖ Le service comptable et financier ;
- ❖ Le service du personnel.

Tous ces services sont dirigés par des chefs de service placés sous l'autorité hiérarchique du secrétaire général puis du directeur général.

Ce nouvel organigramme se distingue de l'ancien par la création d'un secrétariat général dont le titulaire est nommé par arrêté du Ministère de tutelle et la suppression de deux directions antérieures : la direction des affaires administratives et financières (DAAF) et la Direction d'exploitation.(D E)

Nous allons nous attarder sur la description de cet organigramme dans la mesure où c'est lui qui est en vigueur et c'est lui qui doit subir un amendement.

Organigramme actuel SGKS



Cet organigramme a eu l'avantage de décrire les attributions des différents services comme le stipule le commentaire suivant.

A. Le Conseil d'administration

C'est l'instance suprême de décision qui se réunit une fois par an. Au cours de cette séance, cette instance examine la gestion antérieure et donne un autre mandat à la Direction Générale pour l'année suivante.

Selon le dernier conseil d'administration (2003) Il est composé de 16 personnes réparties comme suit :

- 1 Président du Conseil d'administration (PCA) ;
- 1 Représentant du mouvement associatif de jeunesse ;
- 1 Représentant des associations culturelles nationales ;
- 1 Représentant du Ministère de l'intérieur ;
- 1 Représentant du Ministère de l'économie et des Finances ;
- 2 Représentants du Ministère des sports et de la culture ;
- 1 Représentant des Associations Sportives Nationales ;
- 1 Représentant de la communauté urbaine de Niamey ;
- 1 Représentant du Comité National Olympique ;
- 6 Représentants du S.G.S.K.

B. La Direction Générale

Elle est directement rattachée au conseil d'administration auquel elle rend compte. Elle assure : la gestion et l'administration du stade, l'exercice de l'autorité hiérarchique sur tout le personnel, l'exécution des décisions du conseil d'administration. Elle soumet à celui-ci toute proposition utile à l'accomplissement des objectifs et des buts à atteindre.

Elle comprend :

- un Directeur Général, cadre supérieur du Ministère des sports nommé par décret pris en conseil des Ministres. Il coordonne les activités de la direction ;
- un secrétaire de direction ;
- un planton ;

C. Le Secrétariat Général

Dirigé par un secrétaire général nommé par arrêté du Ministère des sports, sur proposition du directeur général, le secrétariat général est rattaché à la direction générale. Le S.G est le suppléant du D.G. Il assure les opérations administratives, juridiques et fiscales.

Il entretient des relations externes par délégation du directeur général. C'est un fonctionnaire de la catégorie A¹ de l'Administration.

Le secrétariat général comprend :

- Un Secrétaire Général ;
- Une Secrétaire ;
- Un manoeuvre et un planton.

D. Les 8 services rattachés

1. le Service Financier et Comptable (SFC)

Il est dirigé par un chef comptable titulaire d'un diplôme de l'E. N.A.

Il a pour mission :

- De suivre et contrôler les opérations comptables et fiscales,
- D'assurer une gestion efficace du service comptable par une distribution précise des tâches dévolues au service,
- D'uniformiser l'exécution des tâches et l'arrêt des comptes ,

De surveiller l'application des procédures et méthodes comptables définies par l'établissement.

Ce service comprend :

- Un chef service,
- Un comptable,
- Un caissier,
- Un planton.

2. Le Service Administratif et du Personnel (SAP)

Il est actuellement dirigé par un chef de service qui n'avait aucun diplôme lors de son recrutement mais qui a reçu par la suite, une formation professionnelle de niveau élémentaire.

Ce service a pour mission de conseiller le directeur général en matière de politique de personnel et faire appliquer les décisions en ce domaine. Il assure la gestion du personnel placé sous sa responsabilité, l'entretien et le nettoyage du stade. Il est composé de :

- Un chef de service ;
- Un billeteur ;
- Un responsable de formation ;
- Un manœuvre.

3. Le Service Commercial et Marketing (S.C.M)

Il est composé d'un chef de service et de 2 agents commerciaux sans aucune formation en marketing.

Ce service s'occupe des études de marché et de la prospection de la clientèle. De ce fait, il est chargé des actions publicitaires et d'information de la clientèle ainsi que de l'accueil du public.

4. Le Service de Sécurité (S.S)

Il est dirigé par un officier de police et, a pour mission d'assurer la sécurité des personnes et des biens sur toute l'étendue du territoire du stade. Il comprend :

- Un chef de service ;
- Cinq agents de paix.

5. Le Centre d'accueil (C.A)

Ce service a pour mission l'accueil et l'hébergement des sportifs. Mais à ce jour il accueille des clients de toute catégorie. Il dispose de 30 chambres climatisées et 10 chambres ventilées. Il comprend :

- Un chef de service ;
- Deux réceptionnistes ;
- Cinq manœuvres ;
- Deux gardiens.

6. Le Stade d'Honneur (S.H)

Il a pour mission l'établissement et la mise en œuvre des programmes de compétition sportive (Football, athlétisme etc....) et d'animation (méga concert, meeting, forum, sport de masse etc..) il est composé de :

- Un chef de service ;
- Un adjoint ;
- Quatre gardiens ;
- Dix manœuvres.



7. Le Palais Des Sports (P.D.S)

Il a pour mission, l'exploitation du palais des sports par la mise en œuvre d'actions de promotion et l'organisation matérielle des compétitions sportives en salle, des activités culturelles, des expositions ou bien des réunions, des séminaires etc.... Il est composé de :

- Un chef de service, Conseiller Sportif ;
- Deux adjoints (1 professeur d'EPS et un titulaire du Certificat d'Etudes Primaires Elémentaires) ;
- Cinq manœuvres ;
- Deux gardiens.

8. Le Service Technique et espace vert (ST)

Il a pour mission essentielle l'entretien systématique et quotidien des bâtiments, espaces, matériels et installations techniques, ainsi que l'inventaire technique régulier du matériel. Il est composé d'une division espace vert et d'une division maintenance. Ces deux divisions sont dirigées respectivement par un professeur d'EPS et un agent titulaire de BTS en froid climatisation. Ce service comprend :

- Deux chefs de division ;
- Deux plombiers ;
- Douze électriciens et techniciens.

Durant cette gestion, le personnel qui était de 84 agents est revenu à 70 c'est un grand avantage mais la masse salariale est restée toujours la même. Ensuite, la subvention de l'Etat qui était de 200.000.000 est ramenée à 60.000.000 à partir de 1999.

L'Etat, dans le cadre de son ajustement structurel, a demandé à tous les EPIC de prendre entièrement en charge leur dépense de souveraineté. Depuis cette mesure c'est la multiplication des problèmes, la société des eaux de même que

celle d'électricité ne font plus de crédit, les travailleurs sont exigeants dans le paiement de leurs salaires et indemnités. Bref cette gestion que nous appelons période difficile de la vie du stade se caractérise par l'oubli total de la mission principale du stade qui est le développement des activités sportives et culturelles au profit de la mission commerciale alors que ce sont ces activités sportives et culturelles qui drainent le public vers le stade.

En effet depuis 1999 que nous suivons la gestion du stade général Seyni Kountché, en qualité de chef de service, nous avons fait la malheureuse observation que celui-ci n'arrive plus à faire face régulièrement à ses dépenses de souveraineté, telle que le paiement des salaires des fonctionnaires, le règlement des factures (eau, électricité, téléphone). Même l'entretien du bâtiment constitue un grand problème aujourd'hui. Il n'est pas rare de constater que le remplacement d'un climatiseur, d'un projecteur, d'un pneu de tracteur de tondeuse attendre trois (3) semaines. Ceci est d'autant plus vrai que même le carburant du véhicule de fonction du Directeur Général est soumis à une longue tractation avant d'être fourni. Cette situation n'est nullement liée à des procédures comptables mais au déficit financier que vit l'établissement.

En plus, dans la même période la jeunesse pour laquelle ces infrastructures ont été construites ne se retrouve plus par manque d'activités.

La gestion actuelle se caractérise par l'incompétence des agents comme le stipule le rapport du conseil d'administration 2003. Ceux-ci sont pour la plupart illettrés, et ne disposent d'aucune qualification professionnelle. Ils ont tous été recrutés comme manœuvre pendant que le stade était en chantier.

Il est d'ailleurs fréquent de voir le stade faire appel aux techniciens de l'extérieur pour réparer certaines pannes.

Le service commercial qui a été créé pour vendre les prestations du stade est complètement effacé. Aucune des fonctions qui lui ont été assignées n'est

réellement assurée car il est fréquent de voir des clients à la recherche d'un service pour une prestation donnée. La gestion du personnel est assurée par le service du personnel. Celle-ci est réduite à sa plus simple expression.

En réalité, ce service n'est qu'un lieu d'endettement des agents, Ceci ne fait que contribuer à leurs paupérisation . Aussi il n'existe aucun système d'évaluation et de contrôle de la performance individuelle, ni un plan de carrière et de gestion prévisionnelle en matière de ressources humaines.

Le stade GSK comprend actuellement 70 agents répartis comme suit :

- 7 agents de direction (cadre A de la fonction publique)
- 5 agents d'encadrement (12^{ème} catégorie convention collective)
- 58 agents d'exécution (de la 10^e à la 5^e catégorie)

Sur ces 70 agents du stade, 25 seulement sont lettrés et parmi ces 25 seulement 12 ont le niveau du certificat d'études primaires et plus. Il est évident que cette configuration ne répond pas aux exigences du moment caractérisées par le privilège de l'excellence dans l'économie moderne.

Cette situation mérite un éveil de conscience de la part de nos dirigeants qui ferment les yeux sur le recrutement des agents chargés de rentabiliser la seule institution moderne dont dispose le Niger en matière de sport. Cette situation est d'autant plus grave que ces agents de niveau élémentaire, pour la plupart ont un salaire qui varie entre 70 et 120.000 F. Ceci correspond au salaire de base d'un cadre A1 de la fonction publique. Pour une structure comme le stade dont seulement 7 agents sont cadre supérieur. La masse salariale s'élève à plus de 5 millions/mois ce qui est inconcevable car le stade a d'autres priorités. C'est pourquoi, tous les anciens directeurs avec lesquels nous nous sommes entretenus, insistent sur une chirurgie dans une telle administration. IL convient de distinguer deux périodes dans la gestion du stade général Seyni Kountché

La première période ou période faste se caractérise par une multiplication des manifestations sportives et culturelles conformément à la mission fondamentale du stade, ceci grâce à une bonne santé financière du stade car l'Etat nigérien le subventionnait à hauteur de 200.000.000 de F CFA.

Ce qui veut dire que la subvention à elle seule assurait les dépenses du stade. Mais cette période s'était caractérisée par la mauvaise gestion des ressources financières et humaines et, très peu d'initiatives étaient prises pour commercialiser les infrastructures, les rapports sociaux étaient privilégiés au détriment de la compétence.

La 2^{ème} période ou période difficile se caractérise par manque de manifestations sportives et culturelles à la grande déception de la jeunesse. Ceci est dû aux difficultés financières que traverse l'institution car la subvention de l'Etat qui était de 200.000.000 est revenue à 60.000.000 au moment où les bâtiments sont vieillissants, ils demandent de grandes dépenses d'entretien. Les dépenses du personnel ne font qu'augmenter à cause des pressions des syndicats au détriment des dépenses d'entretien et de maintenance. Très peu d'initiatives sont tentées pour rentabiliser les installations. le stade n'arrive pas à s'ajuster par rapport aux exigences de l'économie moderne pour produire la richesse suffisante à son fonctionnement. C'est pourquoi nous proposons la mise en place d'un nouveau modèle de gestion

III METHODOLOGIE POUR LA MISE EN PLACE D'UN NOUVEAU MODELE DE GESTION

3-1 Difficultés rencontrées

Mes études se sont passées dans des conditions très difficiles.

D'abord, je ne jouis d'aucune bourse et les frais d'inscription et de scolarité sont à ma charge. Je ne vis que de mon salaire sachant que je le partage avec ma famille (1 femme et 6 enfants). Rappelons aussi, ce salaire est celui d'un professeur

d'éducation physique et sportive du Niger. Pays sahélien par excellence, classé parmi les plus pauvres du monde par rapport à l'indice de développement économique selon le rapport 2004 du PNUD.

Ensuite vivre à Dakar et sa famille à Niamey, à une distance de plus de 3000 kilomètres, surtout quand on sait que les moyens mis à sa disposition sont très insuffisants. Cette charge morale nous empêche parfois de dormir.

Un autre aspect, c'est l'accès à la documentation. En effet, sur ce volet, notamment la documentation spécifique sur la gestion du Stade, nous avons trouvé un grand blocage pour y accéder car durant les 3 mois de vacances, au moment où nous nous trouvions au Niger, le Directeur Général du stade était souvent en voyage et, nous avons fait des déplacements indéterminés pour nous procurer les documents y afférents.

3-2 Revue de la littérature

« Dans une étude monographique, selon le petit Larousse, la revue de littérature peut être considérée comme une inspection détaillée des ouvrages, des écrits et des articles qui ont eu à traiter du sujet de l'étude ». On peut donc dire que la revue de la littérature est un examen, une lecture de l'ensemble des conclusions qui visent le thème proposé.

Dans le cadre de notre étude nous avons eu à examiner :

1. **Le mémoire de Moussa Zamaye** inspecteur de la jeunesse et des sports, Marly Le Roi (France), 1978. Dans son travail, il a traité des infrastructures sportives au Niger en faisant l'état des lieux des infrastructures existantes et de leur intérêt dans la formation de la jeunesse. Il a fait une proposition allant dans le cadre de leur exploitation.

2. **Les infrastructures sportives au Niger.** Un document réalisé par le Ministère de la jeunesse et des sports en 1988, sous la direction du docteur en STAPS Sériba Mahaman Laouan.

Dans son travail, il a passé en revue toutes les installations sportives existantes jusque dans les établissements scolaires. Le but était la réalisation des instructions officielles en EPS au Niger.

3. **Le mémoire de l'inspecteur Soriba Sylla**, 5^{ème} promotion de l'INSEPS de Dakar, 1991-92 « Pour un développement des infrastructures sportives en Guinée ». L'auteur a rappelé l'importance des infrastructures sportives dans le développement social, économique, culturel et sportif d'un pays. Il a parlé du rapport entre le Ministère des sports et celui de l'urbanisme et de l'habitat ainsi que les démarches qu'il faut suivre pour avoir des infrastructures sportives dans une localité et comment les entretenir. Il s'est beaucoup inspiré de l'exemple du Niger et du Sénégal pour proposer à la Guinée une politique de dotation en infrastructures sportives.
4. **Le rapport provisoire de l'audit structurel et organisationnel du stade Général Seyni Kountché fait en 1996.**

Bien que provisoire, ce rapport nous a renseigné sur les problèmes auxquels était confronté le SGSK depuis sa création. Il fait cas du mauvais entretien des installations, de la gestion d'un personnel pléthorique, d'une administration très chargée et d'un organigramme inadapté aux réalités du stade. Il a fait aussi quelques propositions pour une rentabilité de l'établissement. De ce document nous nous sommes beaucoup inspirés pour le fondement de notre étude

5. **Le rapport d'inspection des finances pour la gestion 1997-2000.** Cette inspection a été ordonnée par le Premier Ministre, à la demande du Ministre des sports, suite à une incompréhension entre lui et le directeur général du SGSK du moment. L'enquête était conduite par l'inspecteur d'Etat Monsieur Amadou Nouhou.

Ce rapport nous a édifié sur les rapports qui doivent exister entre un Ministre de tutelle et un directeur d'une institution comme le stade. Il a fait cas du passage d'une gestion à organigramme large (comprenant : Président de Conseil d'administration (PCA), Directeur général (DG), directeur des affaires administratives et financières (DAAF), des directeurs, des chefs de services et des chefs de division) à une gestion à organigramme réduit (comprenant : un PCA, un DG, un secrétaire général (SG) et des chefs de services). Ces deux types de gestion ont été appliqués au SGSK de 1988 à nos jours. Aussi, ce rapport a expliqué certains comportements pour une bonne gestion qu'un responsable doit avoir dans une institution de l'Etat. IL nous a enfin clarifié le rôle de l'ordonnateur de crédit, celui du régisseur et celui du caissier dans la gestion des affaires publiques.

6. **Le procès verbal du conseil d'administration du SGSK du 22 janvier 2003.** Ce document a expliqué le problème de gestion du personnel du stade qui est à la fois pléthorique et inefficace. Il a parlé de la baisse des recettes et de l'augmentation des charges en eau et électricité, le vieillissement des installations et il a demandé une réorganisation du stade.
7. **L'exécution du budget 2003 au 30 octobre et le projet du budget 2004.** Ce document a fait ressortir l'ensemble des comptes du stade, les intitulés, les prévisions et les exécutions.
8. **Le rapport de synthèse de l'exécution du programme d'activités 2003 et la présentation du programme 2004.** Ce document a fait ressortir toutes les activités menées, le fonctionnement de tous les services pendant cette année et les activités à réaliser pour l'année 2004
9. **Le nouveau réveil un journal de la Côte d'Ivoire du 30 octobre 2004.** Celui-ci a fait cas de l'état de dégradation des infrastructures sportives en

Côte d'Ivoire qui dit : « La situation est si alarmante que si les ivoiriens n'y prennent garde, ils risquent d'être privés des installations dignes de ce nom car l'Office national du sport, structure chargée de l'entretenir, n'arrive plus à l'assumer ».

10. **Entretien avec le Lieutenant Cheikh Sadibou Diop, Directeur du stade Iba Mar Diop.** Ce stade a les mêmes prestations que le SGSK mais sa gestion est tout autre car il travaille avec un personnel contractuel malgré la multiplicité de ses activités. Il a un personnel de 12 agents. En cas de manifestations, le client prend en charge son abonnement en électricité. Il est subventionné par l'Etat à hauteur de 40 000 000 par an. Toute manifestation nécessite un contrat entre l'organisateur et le stade.

3-1 Méthodes et techniques

Selon le petit Larousse, la méthode est une démarche ordonnée et raisonnée. La technique est un ensemble de procédés et de méthodes d'un art, d'un métier etc. Dans une monographie les méthodes et techniques peuvent être considérées comme l'ensemble des procédés, des règles utilisées par le chercheur en vue de parvenir à un résultat rationnel.

Notre champ d'études est le S.G.S.K et comme nous l'avons écrit dans l'introduction c'est un EPIC. Il doit produire de la richesse pour assurer son fonctionnement et pour la réalisation des objectifs à lui assignés par l'Etat qui est le propriétaire de cette infrastructure.

Comme le thème de notre recherche est la gestion de cet établissement et par souci de recueillir l'avis de tous ceux qui sont concernés par cette gestion, nous avons interrogé l'Etat à travers ses représentants, les agents qui y travaillent, les partenaires du stade c'est à dire les clients et enfin les sportifs.

Nous constatons donc aisément que notre population est hétérogène et, les intérêts sont différents selon les groupes d'appartenance.

3-3-1 Population

Elle est constituée :

1. des représentants de l'Etat qui sont les directeurs Généraux, car c'est à eux qu'on demande des comptes. De la création du stade à cette date, celui-ci a connu 6 Directeurs Généraux donc cette population est de 6 personnes.
2. des agents qui travaillent au stade : des manœuvres et chefs de services. Ils sont au nombre de 70
3. des clients qui sont de plusieurs ordres :
 - les locataires de bureau au nombre de 40,
 - les organisateurs de séminaires et ateliers qu'on peut estimer à 80 selon le rapport annuel 2003 du S.G.S.K
 - Les organisateurs de spectacle. Toujours, selon la même source, on peut les estimer à 40.
 - La population hébergée par an est estimée à 80 personnes.

Ce nombre peut sembler insuffisant quand on sait la grande demande d'hébergement qu'il y a au centre d'accueil. Mais par souci d'efficacité et après l'analyse minutieuse des principaux clients du centre d'accueil durant l'année 2003, nous avons constaté que ce sont les mêmes clients qui font la rotation durant l'année.

Les sportifs sont estimés à des milliers chaque année et, d'une manière ou d'une autre, pour leur écrasante majorité, ils sont affiliés à l'une des 7 fédérations qui ont leur siège social au stade. Il s'agit de : l'athlétisme, le football, le basket Ball, le volley Ball, le Hand Ball, le Karaté et disciplines assimilées, le judo). Nous avons donc décidé de prendre un président de chacune de ces fédérations pour

répondre à son nom et au nom de ses athlètes. Cette population est donc de 7 personnes.

Notre population mère est de 323 personnes.

3-3-2 Echantillonnage

Selon le Larousse, échantillonner, c'est choisir des personnes qui seront interrogées au cours d'une enquête par sondage en vue d'obtenir un résultat représentatif.

Un échantillon, c'est donc une partie représentative d'une population dans une monographie.

Dans le cadre de cette monographie nous avons pris par secteur compte tenu de la disparité de la population.

Ainsi, pour les représentants de l'Etat nous avons pris les 100 % de la population c'est à dire les 6 Directeurs Généraux ; pour les sportifs nous avons pris les 100 % de représentants des Fédérations résidentes au stade c'est à dire les 7 présidents ;

Pour les autres groupes, nous avons pris 10 % de chaque population compte tenu de la situation financière qui ne nous permet pas de prendre un nombre plus important que celui-ci.

Les agents qui travaillent	10 % de 70 =	7
Les locataires qui travaillent	10 % de 40 =	4
Les organisateurs de séminaire	10 % de 80 =	8
Les organisateurs de spectacle	10 % de 40 =	4
Les clients en hébergement	10 % de 80 =	8

L'échantillon est de quarante quatre (44) personnes.

3-3-3 Techniques utilisées

Notre échantillon ainsi constitué, nous avons opté pour un entretien avec les Directeurs Généraux et les Présidents de Fédérations et, ceci dans le but d'avoir toutes sortes d'informations même celles que nous n'espérions pas. Car il est démontré qu'il est plus facile de donner des informations verbales qu'écrites parce qu'elles vous engagent moins.

Pour ce qui est des agents du stade nous avons répartis les 7 agents comme suit : 2 agents par service comme nous avons 3 services principaux : palais des sports, stade d'honneur, centre d'accueil et, avons complété le septième avec un délégué du personnel.

Et nous leur avons posé une série de questions ouvertes pour recueillir leurs avis dans les différents aspects de la gestion du stade.

Nous avons administré des questions fermées et ouvertes à la fois à chaque type de client.

3-4 Collecte des données

3-4-1 Questionnaire adressé au personnel (7)

Au niveau des agents qui travaillent au stade la population interrogée est de 7 personnes conformément à notre démarche méthodologique. Et, à ces 7 personnes nous avons posé des questions ouvertes à chacun. Par la suite, nous avons regroupé les réponses et fait une synthèse des 7 réponses sur chacune des questions.

I. Que pensez-vous la situation du personnel du stade ?

- les agents sont trop endettés,
- ils manquent de motivation,
- il y a beaucoup d'illettrés

- la plupart n'ont pas de qualification,
- ils sont toujours impliqués dans des petits problèmes lors des manifestations,
- ils ont un blocage dans leur avancement,
- on doit les mettre en formation chaque année,
- il faut augmenter les gardiens.

A cette question, le constat est que les agents du stade ne sont pas motivés, ils se plaignent de leur manque de qualification et de formation. ils sont soumis à des conditions de vie très difficiles comme le démontre l'endettement dont ils font l'objet.

II. Quels sont les problèmes auxquels vous êtes confrontés dans l'accomplissement de vos tâches ?

- Non respect de la hiérarchie,
- Faiblesse du niveau des agents, manque d'orthodoxie comptable et financière,
- Vétusté des locaux et des installations,
- La non maîtrise du marché du spectacle,
- L'extrême lenteur quant à la livraison des commandes du matériel technique,
- Manque de motivation des agents dû au retard dans le paiement des salaires et l'insuffisance des indemnités.

Les problèmes auxquels sont confrontés les agents du stade, sont l'absence de motivation et d'orthodoxie dans la gestion du personnel.

III. Quelles sont vos suggestions dans la définition des tâches et leur exécution pour améliorer la gestion du stade ?

- Diminution du nombre de services,
- Responsabilisation et décentralisation,
- Une adoption continue du manuel de procédure,
- Instauration de la discipline dans le travail,
- Nécessité de recruter un personnel qualifié.

A cette question le personnel suggère, une réorganisation de la gestion notamment en raccourcissant les services et en responsabilisant les différents chefs de service les agents ont aussi suggéré la réactualisation des documents de gestion et le recrutement d'un personnel qualifié

IV. Quelles sont vos suggestions pour améliorer le travail ?

- La responsabilisation de chaque chef de service et une délégation de signature pour les petites décisions et les petites dépenses de réparation,
- Formation des agents en comptabilité générale,
- Formation continue du personnel,
- Instauration d'un climat social favorable au travail
- Mise à la disposition et octroi de meilleures conditions de travail par la hausse des indemnités en faveur des agents du ministère de tutelle.

A cette question on constate que les agents proposent la responsabilisation des chefs de service et leur motivation, ils proposent aussi la formation continue du personnel et la mise en place d'une dynamique de groupe favorable à un climat de travail

V. Quelles sont vos suggestions pour réduire les charges du stade ?

- Rationaliser l'effectif en supprimant certains postes de travail inutiles au stade dans le respect des textes en la matière en vue de diminuer l'effectif,
- Installer des ventilateurs au palais des sports pour moins utiliser la climatisation centrale,
- Eviter des achats folkloriques pour faire plaisir aux hommes politiques qui envoient leur commerçant en vue d'avoir un marché,
- Maîtriser la masse salariale trop élevée pour les revenus du stade,
- Il faut modérer les commandes,
- Eviter des soirées culturelles peu lucratives,
- Renforcer la brigade anti-gaspillage,
- Renouveler tous les tuyaux d'arrosage pour éviter des pertes d'eau et réviser le circuit électrique.

Pour diminuer les charges les agents proposent une restriction de l'effectif, la maîtrise de la consommation en eau et électricité et l'arrêt de toute activité non lucrative

VI. Que proposez vous pour augmenter les recettes du stade ?

- Motiver le personnel,
- Fixer des obligations de résultats aux différents chefs de service,
- Mener des actions commerciales audacieuses,
- Inviter des vedettes et organiser des matches internationaux de F.B,
- Augmenter des chambres, au centre d'accueil et équiper celles qui sont existantes,

- Offrir un pourcentage important quand un agent amène un marché au stade,
- Aménager les vestiaires du palais des sports pour en faire des salles de séminaire,
- Initier des activités lucratives comme des écoles de sports payantes,
- Doter chaque service d'un agent commercial et un agent marketing bien qualifié,
- Vider les locataires qui ne sont pas en règle,
- Créer un partenariat avec des ONG et des associations sportives et culturelles pour l'organisation de certaines manifestations (Méga concert, tournoi international de lutte, de football, de basket Ball etc....)

A cette question les agents demandent à être bien motivés avant de faire un bon travail, ils proposent la multiplication des activités lucratives et l'extension de certaines entités pour accueillir plus de clients

Analyse

Nous constatons aisément, après analyse des avis recueillis auprès du personnel du stade, qu'une réorganisation du stade s'impose depuis la révision de l'organigramme jusqu'à la gestion du personnel et les stratégies de conservation et de rentabilisation des infrastructures. Ces avis des agents du stade sont tellement pertinents au sens qu'ils se remettent eux-mêmes en cause quant à leur nombre pléthorique et à leur mauvaise qualification professionnelle, à notre avis. Ces suggestions nous interpellent pour une autre gestion du Stade Général Seyni Kountché.

3-4-2 résultats recueillis auprès des clients

A ce niveau, nous avons centralisé les réponses par catégorie de client toujours en respectant la logique de l'échantillonnage. Ainsi nous avons fait des fréquences selon le nombre de personnes affectées à la catégorie de client et, nous avons fait une synthèse des observations et des suggestions toujours par groupe de client.

3-4-2-1 Questionnaire adressé aux locataires de bureaux (quatre)

Thème	Satisfaisant	Non satisfaisant	% satisfaisant	% non satisfaisant	Total %
Coût de la location	1	3	25	75	100
Présentation des locaux	3	1	75	25	100
Procédure suivie pour avoir un bureau	0	4	0	100	100
Hygiène et sécurité	1	3	25	75	100
Comportement du personnel sur stade	0	4	0	100	100

Sur ce tableau 75% des locataires estiment que le coût de la location des bureaux n'est pas satisfaisant, 75% estiment que les bureaux sont bien présentés. Les 100% des locataires estiment que les procédures suivies pour avoir un bureau ne sont pas bonnes. L'hygiène et la sécurité ne sont pas satisfaisantes à 75%, de même que le comportement du personnel n'est pas approuvé à 100%

**3-4-2-2 Questionnaire adressé aux organisateurs
des séminaires (huit)**

Thème	Satisfaisant	Non satisfaisant	% satisfaisant	% non satisfaisant	Total
Frais de la location des salles	8	0	100	0	100
Qualité des équipements et matériels	4	4	50	50	100
Qualité de la pause café	3	5	37,5	62,5	100
Mode de règlement des factures	0	8	0	100	100
Comportement du personnel	0	8	0	100	100
Sécurité des lieux	8	0	100	0	100

Sur ce tableau on constate que les 100% des clients sont satisfaits des frais de la location des salles, quant à la qualité des équipements et matériels de séminaire, le niveau de satisfaction est partagé à 50%. La pause café est positive à 62.5% mais le mode de règlement des factures est rejeté à 100% par les clients. La sécurité des lieux est pourtant satisfaisante à 100%

3-4-2-3 Questionnaire adressé aux clients du centre d'accueil pour hébergement (8)

Thème	Satisfaisant	Non satisfaisant	% Satisfaisant	% Non satisfaisant	Total
Qualité des chambres	3	5	37,5	62,5	100
Le tarif	8	0	100	0	100
L'accueil	4	4	50	50	100
L'entretien des lieux	3	5	37,5	62,5	100
Disponibilité des chambres	2	6	25	75	100
Sécurité des lieux	8	0	100	0	100

Ici la qualité des chambres n'est pas appréciée à 62.5% par les clients, mais ils apprécient à 100% le tarif affecté. Quant à l'accueil des clients il est positif à 50% et négatif à 50%, l'entretien des lieux n'est pas satisfaisant à 62.5% et, plus de 75% estiment que les chambres ne sont pas disponibles à tout moment. Un point important la sécurité des lieux est satisfaisante à 100%

3-4-2-4 Questionnaire adressé aux organisateurs du spectacle (4)

Thème	Satisfaisant	Non satisfaisant	% Satisfaisant	% non satisfaisant	Total
Comment trouvez-vous les prestations ?	3	1	75	25	100
Procédure suivie au stade pour organiser un spectacle	0	4	0	100	100
Mode de règlement de facture	0	4	0	100	100
Comportement des agents du stade	2	2	50	50	100
Comportement du public	4	0	100	0	100
Sécurité des lieux	3	1	75	25	100
Le bénéfice que vous réalisez comment est-il	Sans réponse	-	-	-	Sans réponse
L'entretien des lieux	3	1	75	25	100

Sur ce tableau les organisateurs des spectacles sont satisfaits des prestations à 75% mais les procédures suivies par le stade sont rejetées à 100% de même que le mode de règlement des factures que le stade fait subir aux clients, le comportement des agents du stade est apprécié diversement par contre le public a un comportement satisfaisant à 100% les lieux sont sécurisés à 75% de même que leur entretien. Les organisateurs du spectacle n'ont pas voulu répondre à la question de savoir s'ils réalisent des bénéfices en organisant les spectacles

AU VU DES RESULTATS DES TABLEAUX CI DESSUS NOUS RETENONS QUE :

Les clients du stade, dans leur majorité, sont satisfaits des tarifs des différentes prestations offertes par l'institution. Cependant l'objectif du stade, après les bonnes prestations, c'est de réaliser un bon chiffre d'affaire. Donc il doit améliorer son cadre de travail pour en retour augmenter les tarifs des prestations. Un autre aspect non moins important, c'est le comportement des agents du stade que la clientèle déplore.. L'analyse des résultats c'est aussi cette grande demande en hébergement mais que le stade a une capacité réduite (40chambres).

Un autre aspect, c'est le harcèlement que subissent les clients quant au règlement des factures. Cela amène à croire que le stade ne fait pas confiance à ses partenaires. Les organisateurs des spectacles ont presque positivé toutes les actions du stade à l'exception des procédures suivies et des modes de règlement des factures.

3-4-3 Entretien avec les Directeurs Généraux

Il ressort de notre entretien les mêmes préoccupations sur la gestion du stade.

Au niveau du personnel, tous les directeurs reconnaissent qu'il est pléthorique et inefficace et qu'une diminution s'impose car, avec le temps, et, compte tenu des exigences des partenaires sociaux, Le stade ne pourra plus supporter le salaire de son personnel.

Sur le plan organisationnel malgré un changement survenu en 1999, un autre est obligatoire allant dans le sens de la diminution de certains services qui sont à la limite inutile.

La gestion comptable et financière doit être informatisée pour une fiabilité de la tenue des documents comptables et pour être prêt à donner toute information utile à une gestion. Il doit y avoir une étroite collaboration avec les services qui génèrent des recettes.

Les Directeurs ont fait ressortir un manque d'activité lucrative presque au stade (Méga concert, matches de football, kermesse etc....).

La plupart d'entre eux ont reconnu la marginalisation de la mission principale du stade à savoir le développement des activités sportives et culturelles et que le stade doit se ressaisir. Il faut aussi éviter l'utilisation abusive que font les cadres du Ministère des sports des installations du stade et le climat parfois tendu entre le Ministère de tutelle et la direction générale du stade à cause, bien sûr, du non paiement des factures lors des prestations de service. En conclusion ils ont souhaité avoir les mains libres et que le Ministère des sports joue son rôle protocolaire de tutelle.

3-4-4 Entretien avec les représentants des Fédérations

De notre entretien avec les Représentants des fédérations il ressort les points suivants :

- sur les installations sportives, ils trouvent que le stade offre une opportunité que les sportifs doivent exploiter pour leur préparation physique, technique et même tactique. Au delà même, les pratiquants du sport de masse y trouvent leur compte. Les prestations sont très satisfaisantes mais seulement le stade exige le paiement des factures à l'avance ou immédiatement après les manifestations ce qui n'est pas de nature à instaurer un climat de confiance entre l'administration du stade et les fédérations.
- Pour une meilleure utilisation des installations, le stade doit être pragmatique avec les fédérations sportives qui visent, dans une certaine mesure, le même objectif que lui à savoir le développement et la promotion des activités sportives. Il doit leur faire des tarifs abordables et ne pas les talonner pour le règlement des factures. Le stade doit aussi développer le sport de masse par ses propres fonds et mettre en place des

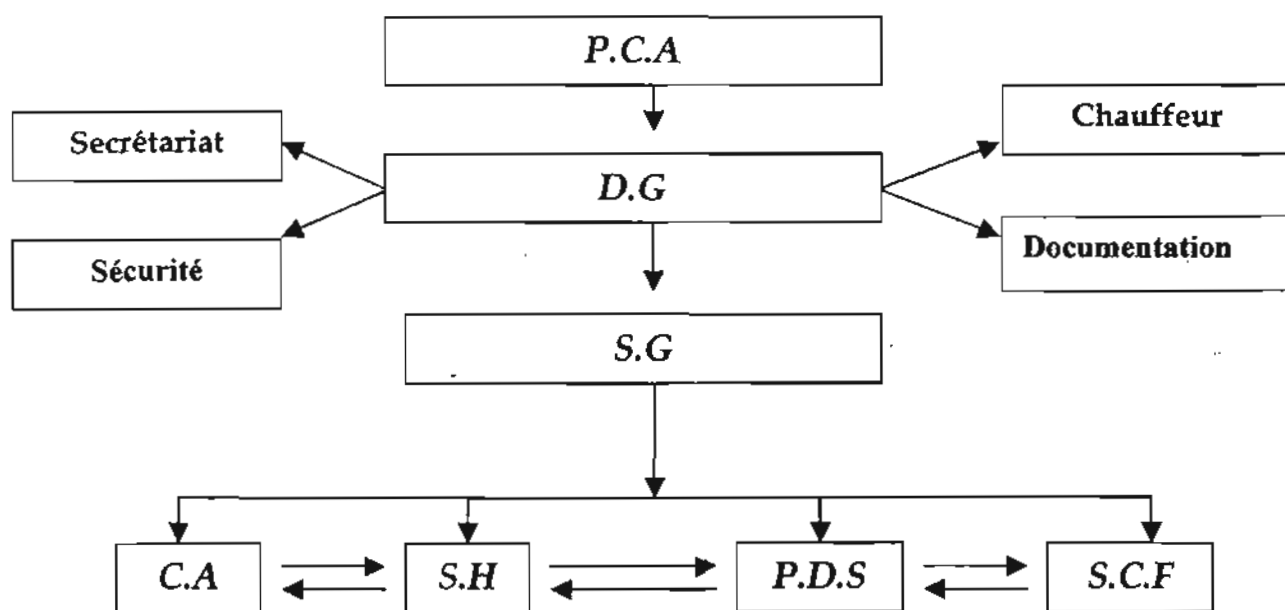
équipes de jeunes talents qu'il doit commercialiser avec les clubs de la place.

IV RECOMMANDATIONS

L'analyse de l'organigramme en vigueur du S.G.S.K nous a fait constater l'existence pléthorique des services et un manque de communication entre eux ; ce qui engendre un dysfonctionnement des activités du stade.

Il y a aussi une interférence entre les services dans l'exercice de leur fonction. Ceci nous amène à la conception et à la mise en place d'un nouvel organigramme qui passe de huit (8) à quatre (4) services avec la conservation de la structure centrale. Cet organigramme constituera, le fondement de la réorganisation de la gestion du stade.

4-1 Proposition du nouvel organigramme



Avec ce nouvel organigramme nous retiendrons uniquement 4 services qui sont :

1. Le centre d'accueil (C.A)
2. Le Stade d'Honneur (S.H)

3. Le Palais Des Sports (P.D.S)

4. Le Service Financier et Comptable (S.C.F)

Cette réduction de services est d'abord d'ordre technique parce qu'elle permet un contrôle facile du personnel et une efficacité dans la production.

Aussi, ces services retenus se sentiront plus responsabilisés.

Chacun assurera l'entretien, la commercialisation, le marketing, la gestion de son personnel, en un mot l'exploitation de son entité.

Ensuite elle est d'ordre économique : la suppression des quatre services fera économiser à la structure au moins 1/3 du budget de fonctionnement affecté à l'ensemble des services ainsi que certaines indemnités y afférentes. Nous constatons aussi que les instances dirigeantes gardent leur position de décideur et la coordination de 4 services leur sera plus facile.

Egalement le nouvel organigramme fait ressortir des flèches qui indiquent les échanges, la complémentarité entre les services. Compte tenu des exigences du moment, nous pensons que la meilleure façon de gérer les affaires publiques c'est la transparence et la collaboration. Il faut que tous les collaborateurs soient imprégnés des activités menées dans chaque service car comme le dit Abou CAMARA « gérer une entreprise c'est la conduire vers un objectif global en utilisant et combinant au mieux les moyens matériels, financiers et humains dont elle dispose en fonction des opportunités ou des menaces qu'elle rencontre dans son environnement économique ».

- La gestion est l'affaire de tous
- Il existe une solidarité puissante entre tous les acteurs.

Cette suggestion d'organigramme n'est pas sans conséquences car quatre (4) chefs de service et certains agents risquent de se faire dégrader voire perdre leur

emploi. Mais toujours est-il que, le but d'une entreprise est de réaliser des bénéfices sinon elle va disparaître.

4-2 De la gestion du personnel

Nous avons constaté tout au long de nos travaux, dans nos entretiens comme dans nos questionnaires que cette réponse nous revient toujours, le stade a un personnel pléthorique. « La gestion d'une entreprise doit prendre en compte tous les facteurs intervenant dans la mise en synergie des différents facteurs de production parmi lesquels les ressources humaines, d'où l'importance de mettre les hommes qu'il faut à la place qu'il faut et éviter ainsi de privilégier le sentiment familial ou relationnel ».⁴

Mais, ceci n'est pas le cas au Stade Général Seyni Kountché. En effet, cette institution continue à évoluer avec des agents inutiles pour des raisons soit disant humanitaires qui risquent de coûter cher au stade. C'est pourquoi, nous proposons le départ négocié des agents dans le respect de la convention collective, car le stade, a plutôt besoin des manœuvres, plombiers, gardiens, réceptionnistes que des commis qui ne font que gonfler la masse salariale sans aucune production. Si nous nous inspirons du stade Iba Mar DIOP de Dakar celui-ci est entretenu avec seulement 8 manœuvres et ceux-ci sont aussi des temporaires sinon le stade est géré par des agents de l'Etat et de l'armée sénégalaise qui sont payés par leur Ministère respectif et reçoivent tout simplement des indemnités au stade. A notre avis le SGSK peut faire autant.

4-3 La gestion comptable et financière

La comptabilité est une technique d'enregistrement de l'ensemble des opérations d'une entreprise. Elle peut être définie comme un système d'organisation de l'information financière permettant :

-De saisir, classer et enregistrer des données de bases chiffrées.

⁴ cours d'entrepreneuriat par Monsieur Macodé NDIAYE – INSEPS 2003

-De fournir, après traitement approprié, un ensemble d'information conforme aux besoins des divers utilisateurs intéressés.

Cette fonction essentielle pour juger de la bonne gestion de l'établissement, est de plus en plus maîtrisée. Les conséquences sont notamment le respect de certaines dispositions réglementaires en matière commerciale. Mais la tenue de l'inventaire n'est pas du tout à jour.

Aussi, la protection du patrimoine n'est pas assurée car il y a beaucoup de fraude. Presque chaque année un agent est licencié pour vol au stade. Cette fonction mérite une attention particulière, compte tenu de la modernisation de la gestion comptable. En nous inspirant du document « nécessité d'une tenue de comptabilité dans une entreprise » (SMT) présenté par monsieur ABOU CAMARA, nous faisons la proposition suivante :

Mais avant tout rappelons que les principes de base du Système Minimal de Trésorerie SMT sont valables pour l'ensemble des systèmes comptables OHADA. Il s'agit du système normal pour les grandes entreprises faisant plus de 100.000.000 F de chiffre d'affaire conformément à l'article 11 du droit comptable OHADA système allégé pour les entreprises dont le chiffre d'affaire est inférieur à 100 millions de Francs, selon l'Etat, et enfin les SMT dont le chiffre d'affaire varie entre 10 et 30 millions article 13 du droit comptable OHADA.

Cette organisation comptable que nous proposons comprend 4 étapes :

4-3-1 Livre de recette - dépenses

Les recettes et dépenses sont enregistrées dans l'ordre chronologique des encaissements et des dépenses soit dans un livre unique de recettes -dépenses soit dans un livre de recettes et d'un livre de dépenses :

-Livre de caisse recettes, livre de caisse dépenses,

-livre de banque recettes, livre de banque dépenses.

Dans le marché on trouve souvent des journaux intitulés Recettes/Dépenses présentés de la manière suivante :

Date	N° pièce	Libellés	Recettes	Dépenses	Soldes

NB : les journaux peuvent être adoptés à tous les journaux qu'on peut avoir dans une entreprise (achat, banque, caisse, ventes)

4-3-2 Le journal de bouclage : (ou de centralisation)

Le journal centralise périodiquement les enregistrements (écritures) figurant dans les livres de trésorerie.

Exemple d'article de journal :

N° compte	N° compte	Date		
Débit	Crédit		Débit	Crédit
			Libellé (Réf. Document de base)	

4-3-3 Le grand - livre :

Le grand - livre enregistre l'ensemble des mouvements passés dans un compte.

Exemple :

Débit	Caisse	Crédit
En caisse	5000	
Encaissement vente	20 000	
Apport de la banque	10 000	
Paiement des salaires		10 000
Paiement facture d'eau		5 000
	<hr/>	<hr/>
	35 000	15 000
Solde disponible 20 000		

4-3-4 La balance :

La balance est un tableau qui recense l'ensemble des opérations enregistrées dans les entreprises. Elle permet de faire un double contrôle :

- Total somme débit = Total somme crédit
- Total solde débiteur = total solde créditeur

Exemple d'une balance

N° compte	Intitulé	Somme		Solde	
		Débit	Crédit	Débit	Crédit

4-4 La gestion budgétaire

Cette fonction est à la charge du service comptable et financier sous la direction du secrétariat général. Le budget est conçu pour répondre aux exigences statutaires mais pas pour constituer un véritable instrument de gestion.

En effet, en analysant le budget de l'année 2003 et son exécution ainsi que la prévision pour l'année 2004 on constate des écarts importants entre les prévisions et les réalisations. Cela suppose que les montants prévisionnels inscrits au budget ne relèvent pas d'une recherche mais plutôt des estimations réalisées au « pifomètre ». Il faut rappeler que le budget n'est pas une simple compilation de chiffres. Il est une projection chiffrée des activités de l'entreprise d'une année. Ainsi Pierre DIOUF de dire « le budget est l'ensemble des ressources et des charges d'une année et pour une année dans une entreprise »⁵. De ce fait, il faut avoir le souci de se rapprocher le plus possible de la réalité pour qu'il soit un instrument de décision et d'action. Pour ce faire il faut :

Réunir toutes les compétences pendant l'élaboration du budget,

Recueillir les informations des services chargés du budget,

Mettre uniquement les gens qui ont le profil dans l'élaboration et la gestion du budget

Faire une évaluation permanente des travaux comptables

Faire une gestion rigoureuse.

⁵ Pierre DIOUF Professeur de finance publique INSEPS -- Dakar

4.3 L'amélioration des recettes

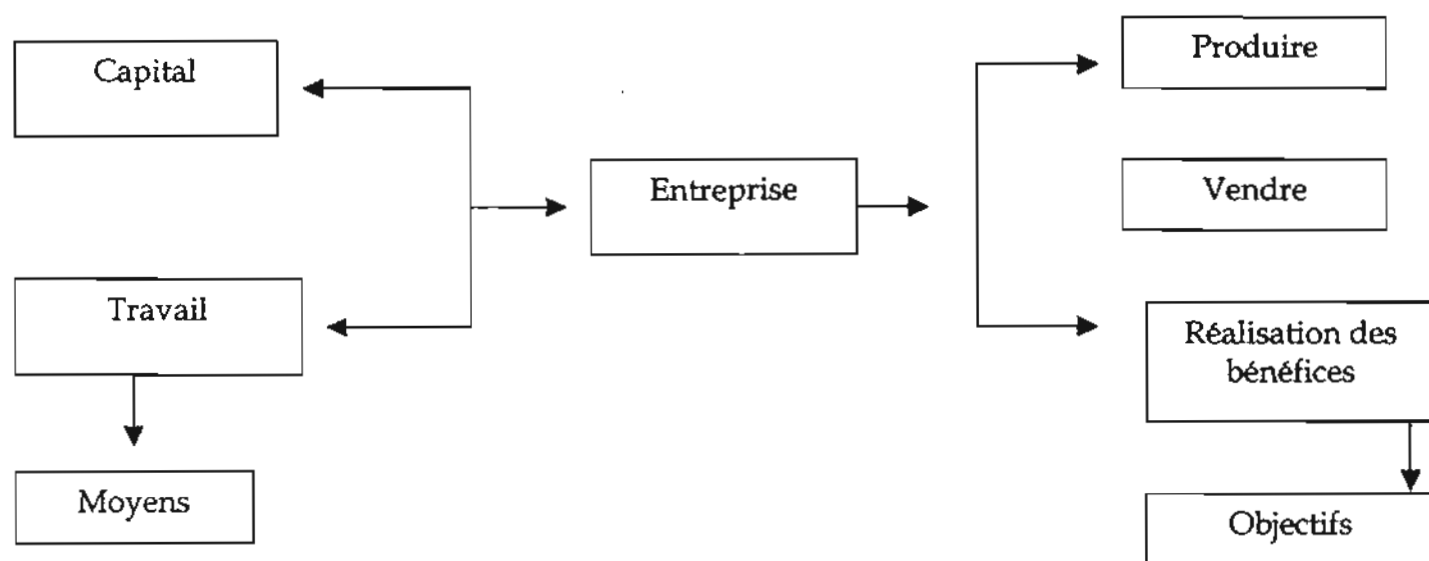
Une entité industrielle et commerciale vise un double objectif :

1. Produire des biens et / ou des services pour les vendre sur le marché à des consommateurs
2. Réaliser à cette occasion des bénéfices

Pour réaliser ces objectifs, l'entreprise met en œuvre des moyens :

- Capital (argent nécessaire à la création et au fonctionnement)
- Travail (activité de l'ensemble du personnel de l'entreprise).

Ainsi le schéma ci-après résume ses fonctions essentielles



*Source : ABOU CAMARA, Consultant formateur
Administrateur / Cabinet FICMAR, 94, Avenue Blaise Diagne – Dakar (Sénégal)*

« Toute entreprise qui ne réalise pas de bénéfices est condamnée à disparaître et pour réaliser un bénéfice il faut investir »⁶. L'investissement peut être de plusieurs ordres financier, matériel, humain etc....

⁶ Note de cours d'économie Cheikh Abdoulaye DIENG Professeur INSEPS – Dakar

Au niveau du stade, la principale source de création de richesse est la prestation des services, à travers la location des salles de réunion, des chambres d'hébergement, des cours de spectacle, des terrains de compétition etc.... C'est pourquoi pour augmenter les recettes du stade, et compte tenu des avis que nous avons recueillis auprès des partenaires et du personnel du stade, nous proposons les démarches suivantes :

1. Responsabiliser les 3 principaux chefs de service à savoir celui du centre d'accueil, du stade d'honneur et du palais des sports pour qu'ils commercialisent chacun son service en mettant à leur disposition des cadres compétents qui ont le sens du marketing,
2. Etablir des partenariats avec des associations pour l'organisation des grands spectacles culturels et sportifs,
3. Aménager les vestiaires du palais des sports et du stade d'honneur pour augmenter les salles de séminaire,
4. Investir dans le secteur de l'hébergement notamment en faisant une extension du centre d'accueil. Ceci est bien possible en signant un accord avec une banque de la place.
5. Encourager les services quant à la recherche des clients en donnant 10 % sur chaque marché obtenu par un agent,
6. Créer une buvette bien équipée avec une salle de jeux et détacher des agents du stade pour sa gestion sous le contrôle du service comptable et financier,
7. Faire l'Etat des lieux des bureaux mis en location, les réfectionner, reprendre les contrats en augmentant les prix et être rigoureux face aux locataires qui ne respectent pas le contrat,

8. Fixer des obligations de résultat à chaque service en arrêtant un objectif à atteindre au 30 octobre de chaque année.

4-6 L'entretien et la maintenance

4-6-1 Entretien :

Cette fonction est assurée par le service technique à travers ses cellules d'électricité, d'eau et d'espace vert. Les principales tâches de cette fonction sont :

- Entretien quotidien (locaux, sanitaires, terrains, matériels et installations techniques),
- Signalisation de toute défection constatée sur les bâtiments et installations,
- Manutention à l'occasion des réunions.

D'après les avis recueillis auprès des agents et les entretiens avec les usagers et les anciens directeurs du stade, cette fonction est exécutée d'une façon très insatisfaisante. Ce qui de notre avis relève d'une mauvaise utilisation des ressources humaines car il suffit qu'il y ait une activité dans chaque entité pour que les techniciens se mettent à tâtonner finalement. Ils exigent une certaine gratification pour tel ou tel service alors qu'ils sont payés pour ça, ce qui augmente le coût de la gestion. Au niveau du suivi, il faut noter que cette fonction ne fait pas l'objet d'une application sérieuse ne serait-ce qu'à travers les dépenses où l'on constate un dépassement sur le budget. C'est pourquoi, nous avons prévu la suppression du service technique pour :

- Confier à chacun des 3 services l'entretien de son entité,
- Affecter les agents compétents dans chaque service en tenant compte de la spécificité de sa prestation et des installations à maintenir.

4-6-2 La maintenance :

Cette fonction est réalisée par le service technique. Elle est exercée à travers les tâches suivantes :

- suivi et maintenance technique des sonorisations, des téléphones, des tableaux magnétiques,
- Assurer la bonne manipulation des installations
- Assurer la fourniture d'eau, d'électricité et la climatisation
- Suivre et maintenir les installations de prévention et de lutte contre les incendies,
- Maîtrise des consommations d'eau et d'électricité.

Cette fonction assure la sauvegarde du patrimoine et la pérennité de la bonne exploitation des infrastructures.

Si elle est bien maîtrisée, elle peut réduire les charges de l'établissement. Elle prend de l'importance avec l'âge du stade. Plus l'âge de l'équipement avance plus le besoin en maintenance devient important. Si le personnel n'est pas qualifié, pas disponible ou mal maîtrisé, ce besoin augmente d'avantage comme c'est le cas au stade S.G.S.K où chacun fait ce qu'il veut au service technique. C'est un service anarchique qui dépense 2 fois plus que le rythme d'entrée des recettes avec un personnel très mal qualifié. C'est pourquoi, nous proposons :

- La responsabilisation de chacun des 3 principaux services pour qu'ils assurent leurs propres maintenances
- L'affectation des agents qualifiés dans les différents services selon le profil fonction-tâche
- L'affectation d'une caisse de menues dépenses pour chacun de ces 3 services afin de faire face aux éventuelles réparations ou dépenses urgentes

4-7 Suivi et l'évaluation

Cette fonction consiste à faire :

- L'inventaire physique des immobilisations,
- La tenue des fiches d'inventaire,
- La tenue des fiches de contrôle des inventaires,
- L'établissement des fiches de prévisions des dépenses de renouvellement du matériel, des immobilisations et des installations techniques.

Au vu de ce qui se passe actuellement, cette fonction n'est pas du tout exécutée. Selon le rapport d'audit organisationnel du stade que nous avons consulté, il est dit « le suivi et l'évaluation des immobilisations auraient pu se faire de façon séparée en fonction des immobilisations qui appartiennent au stade et celles susceptibles d'appartenir à l'Etat. L'inexécution de cette fonction reflétée par l'insuffisance de la documentation sur les infrastructures et l'absence de certains documents essentiels notamment les fiches d'inventaire ne permet pas de connaître de façon précise l'état de dégradation des infrastructures et d'évaluer conséquemment le volume des investissements nécessaires ». La disponibilité de telles informations est impérative pour mieux assurer la mission de conservation. Pour pallier tous les problèmes cités plus haut le stade doit :

- demander un audit de l'ensemble des infrastructures,
- détacher des agents pour une reconstitution documentaire au niveau de chaque entité et, les responsabiliser pour le suivi.
- Cette proposition peut paraître coûteuse au moment où on pense à dégraisser l'administration du stade mais comme la santé n'a pas de prix dans la vie d'un être humain, le suivi et l'évaluation des infrastructures n'ont pas de prix dans la vie du stade.

4-8 Le développement du sport et de la culture

La mission principale du stade est le développement du sport et de la culture. Comme nous l'avons constaté tout au long de notre recherche, cette mission est reléguée au dernier plan en faveur de la mission commerciale qui malheureusement est aussi entrain de sombrer. C'est pourquoi nous proposons au stade :

- la mise en place d'une division de développement des sports et de la culture. Cette division sera rattachée au secrétariat général. Elle sera dirigée par un cadre du Ministère des sports appuyé par six (6) bénévoles, à raison d'un bénévole par discipline. Elle aura pour mission
- la mise en place et la gestion des écoles de sports dans les disciplines ci-après (football, athlétisme, basket ball, hand ball, volley ball, tennis). Aussi, cette division créera les conditions de la pratique du sport pour tous en mettant à la disposition des pratiquants une salle de gymnastique en plus des installations externes du stade. L'entretien de la salle et la consommation d'eau, d'électricité, et des installations seront à la charge des pratiquants.
- L'organisation de tournois inter écoles de sports des autres organisations. L'objectif à long terme est de ravitailler les clubs de la place en sportifs bien encadrés qui ont une bonne base de pratique.

Sur le plan culturel, cette division mettra en place la troupe artistique et culturelle du stade. Celle-ci produira des spectacles d'abord au niveau local, ensuite sur le plan national voire international. Cette troupe peut à volonté s'associer à un orchestre de la place pour organiser une tournée. Dans tous les cas, le principal parrain de toutes ces manifestations est le stade, donc tous les fonds générés par cette division seront reversés dans sa caisse.

Conclusions

Le stade général Seyni Kountché est un établissement public à caractère industriel et commercial, créé par ordonnance n°88-028 du 19 mars 1988. Ses statuts ont été approuvés par le décret n°88-186/PCMS/MJS/Cdu19mai 1988, sous le nom de stade national omnisports de NIAMEY.

Il est doté de la personnalité juridique et de l'autonomie financière.

Il est placé sous la tutelle du ministère des sports (article 5 de ses statuts) et dispose d'un conseil d'administration de 11 membres(article 8) et d'un comité d'établissement (article 13 des statuts)

Le décret n°18-187/PCMS/MJS du 19mai 1988dénomme le stade national omnisports en « Stade Général Seyni Kountché » (SGSK).

Le SGSK comme tout EPIC est régi par l'ordonnance n°86-001du 10janvier 1986 portant régime des établissements publics, sociétés d'états et sociétés d'économie mixte.

Le siège est fixé à NIAMEY conformément à l'article 6 des statuts.

Ses missions principales sont :

- l'exploitation commerciale des infrastructures
- l'entretien et la conservation en bon état des infrastructures
- la promotion des activités sportives et culturelles pour l'épanouissement de la jeunesse.

Depuis 17 ans que cette institution existe(1988-2005),beaucoup d'activités ont été réalisées et aussi beaucoup de tentatives de redressement ont été essayées mais, l'objectif pour lequel le stade a été créé est loin d'être atteint. Nous pouvons même dire sans risque de nous tromper que le stade est menacé dans son existence, dans la mesure où il n'arrive plus à faire face à ses dépenses de

souveraineté dans les délais : paiement de salaire des agents, règlement des factures d'eau et d'électricité, entretien etc....

Aussi, les manifestations sportives et culturelles qui étaient organisées dans les 10 premières années de la vie du stade ne sont plus qu'un simple souvenir aujourd'hui. La jeunesse est laissée à elle-même, surtout avec les séries « d'années blanches » de saison de football dues à la crise qui sévit au sein de la FENIFOOT depuis 2001 et, jusqu'en 2005. Cette crise a d'ailleurs emmené la FIFA à suspendre notre pays de toutes les compétitions internationales.

Ce stade qui, jadis, invitait des vedettes de renommée internationale pour l'organisation des méga concerts n'arrive plus à le faire par manque de moyen financier selon les dirigeants. Mais, à notre avis, et nous pensons l'avoir démontré tout au long de notre recherche que c'est un manque de stratégie et d'organisation, car il est bel et bien ressorti dans notre étude que les moyens financiers peuvent être mobilisés par le stade compte tenu des multiples possibilités de prestations de service qui s'offrent à lui, et que celui-ci peut retrouver ses lettres de noblesse à condition que l'autorité compétente accepte de réorganiser sa gestion.

Une autre situation préoccupante, que nous ne cesserons d'évoquer, c'est la gestion des ressources humaines et, plus précisément la maîtrise de la masse salariale. En effet selon l'audit structurel et organisationnel du SGSK, la moyenne des salaires par catégorie se présente comme suit :

* personnel de direction 1.185.600 F CFA/an= 98.000F CFA/mois

*personnel d'encadrement 1.120.750F CFA/ an =93396F CFA/mois

*personnel d'exécution 639451F CFA/an=53287F CFA/mois

Comprenons ici que le personnel de direction est composé de la plus haute catégorie professionnelle en vigueur au Niger et spécialement des cadres du Ministère des sports.

Mais le personnel d'encadrement quant à lui relève du stade et nous l'avons relevé tout au long de notre recherche, qu'il est peu qualifié et, le niveau d'instruction est tout au plus le (BEPC), mais on constate qu'ils ont un salaire d'un médecin (BAC+7ans) au Niger ou d'un inspecteur de la jeunesse et des sports.

Le personnel d'exécution a une moyenne de salaire de 53287F CFA alors que le SMIG est de 24000F CFA au NIGER. Aussi nous savons que cette même catégorie professionnelle n'a aucune qualification. Ceci nous amène à tenir le même propos que cet administrateur du stade qui dit que le «SGSK fait une rémunération de complaisance à ses agents, alors qu'il traverse des difficultés financières ».

Pour la période (1995-2000) le stade s'est fixé comme objectif : la réduction de la masse salariale de 60.295000F CFA à 36.000.000F CFA »⁷. Mais malheureusement 10ans après, malgré l'application de certaines mesures : (départ négocié, licenciement, décès de plusieurs agents..) Le stade a une masse salariale de plus de 60.000.000F CFA. Notons aussi que les recettes ne font que diminuer. C'est pour cela que nous avons suggéré la diminution de la masse salariale par une stratégie de suppression de poste d'emploi à travers la réorganisation de l'organigramme, en passant de 8 services à 4 .Cet organigramme permettra de responsabiliser davantage les chefs de service, il sera facile à contrôler surtout qu'il privilégie la communication entre les services, contrairement à l'actuel qui est centré sur une administration verticale . Nous rappelons une fois de plus que , ce travail que nous venons de faire n'est ni une leçon de gestion à l'intention des différentes institutions chargées de gérer les infrastructures sportives au Niger ,ni un cours de civisme aux usagers du SGSK . C'est tout simplement une contribution que nous espérons apporter pour trouver des solutions aux problèmes évidents que traverse le Stade Général Seyni Kountché.

⁷ source audit organisationnel et structurel du SGSK – Page 67

ANNEXES

BLIOGRAPHIES

1. Finances publiques sénégalaises : NGUYEN CHANH. TAM
Harmattan , 1990.
2. Sport et management : de l'éthique à la pratique sous la direction
d'Alain ROBET , revue EPS 1995
3. L'économie moderne : Joan Robinson ; John EATWELL - Edition
révisée, augmentée des travaux dirigés
1976, 1979 MC GRAW - Hill, Paris

SIGNIFICATION DES SIGLES

S.G.S.K :	Stade Général Seyni Kountché
E.P.I.C :	Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial
FIFA :	Fédération Internationale de Football
J.S.T :	Jeunesse Sportive du Ténéré
P.C.A :	Président du Conseil d'Administration
D.G :	Directeur Général
S.G :	Secrétaire Général
D.A.A.F :	Directeur des Affaires Administratives et Financiers
D.E :	Directeur d'Exploitation
C.A :	Centre d'Accueil
S.S :	Service Sécurité
S.H :	Stade d'Honneur
S.F.C :	Service Financier et Comptable
P.D.S :	Palais Des Sports
S.T :	Service Technique
S.A.P :	Service Administratif et du Personnel
S.C.M :	Service Commercial et Marketing
S.T.A.P.S :	Sciences et Techniques et Activités Physiques et Sportives
ONG :	Organisation Non Gouvernementale
S.M.T :	Système Minimal de Trésorerie
OHADA :	Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique
FENIFOOT :	Fédération Nigérienne de FOOT
B.E.P.C :	Brevet d'Etude du Premier Cycle
BAC :	Baccalauréat
PNUD :	Programme des Nations Unies pour le Développement

Questionnaire adresse au personnel du stade

1. *Que pensez-vous de la situation des agents du stade ?*

2. *Quels sont les problèmes auxquels vous êtes confrontés dans l'accomplissement de vos tâches ? Quelles sont les suggestions dans la définition des tâches et leur exécution pour améliorer la gestion du stade ?*

3. *Quelles sont vos suggestions pour améliorer le travail ?*

Questionnaire adressé aux organisateurs du spectacle 4

Chers clients dans le cadre d'une étude allant dans le sens d'améliorer nos prestations, nous vous demandons de bien vouloir nous donner votre avis sur les questions ci dessous vos suggestions nous seront d'un apport capital « merci de votre collaboration »

Thème	Bien	Mauvais	Observations	Suggestions
Comment trouverez-vous le prix de location				
Présentation des locaux et espaces				
Procédure suivi pour organiser un spectacle				
Mode de règlement de facture				
L'entretien des locaux				
La sécurité des lieux				
Le comportement des agents				
Comportement du public				
Suggestions générales				

4. *Quelles sont vos propositions pour réduire les charges du stade ?*

5. *Quelles sont ces suggestions pour augmenter les recettes du stade*

LIBELLE DU GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES DIRECTEURS

Monsieur le Directeur Général, dans le cadre de notre étude en vue de l'obtention du diplôme d'inspecteur de l'éducation populaire de la jeunesse et des sports, nous avons choisi comme thème de monographie « la gestion des infrastructures sportives au Niger cas du stade général seyni kountché de Niamey ».

Nous voulons votre contribution sur l'ensemble des aspects de la gestion du stade GS compte tenu de votre expérience. Cela nous permettra sans doute d'élaborer un document d'utilité général merci.

LIBELLE DU GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES REPRESENTANTS DES FEDERATIONS

Monsieur. Dans le cadre de notre étude en vue de l'obtention du diplôme d'inspecteur de l'éducation populaire de la jeunesse et des sports, nous avons choisi comme thème de monographie « la gestion des infrastructures sportives au Niger, cas du stade général Seyni kountché de Niamey ».

Comment trouvez-vous les installations du stade GSK ?

Etes-vous satisfait des prestations ? Qu'est ce que vous nous suggérer pour une meilleure utilisation des installations ?

Questionnaire adressé aux locataires des bureaux

Chers clients dans le cadre d'une étude allant dans le sens d'améliorer nos prestations, nous vous demandons de bien vouloir nous donner votre avis sur les questions ci dessous vos suggestions nous seront d'un apport capital « merci de votre collaboration »

Thème	Bien	Mal	Observations	suggestions
Coût de la location				
Présentation des locaux				
Procédure suivi pour avoir un bureau				
Mode de paiement de location				
Hygiène et sécurité				
Comportement du personnel				
Suggestion dans le cadre général				

Questionnaire adressé. aux organisateurs des séminaires

Chers clients dans le cadre d'une étude allant dans le sens d'améliorer nos prestations, nous vous demandons de bien vouloir nous donner votre avis sur les questions ci dessous vos suggestions nous seront d'un apport capital « merci de votre collaboration »

Thème	Bien	Mauvais	Observations	Suggestions
Frais de location de salle				
Qualité des équipements et matériels				
Qualité pause café				
Mode de règlement des factures				
Entretien des locaux				
Comportement du personnel				
Suggestions générales				

Questionnaire adressé aux clients du centre d'accueil

Chers clients dans le cadre d'une étude allant dans le sens d'améliorer nos prestations, nous vous demandons de bien vouloir nous donner votre avis sur les questions ci dessous vos suggestions nous seront d'un apport capital « merci de votre collaboration »

Thème	Bien	Mal	Observations	suggestions
Qualité des chambres				
Le tarif				
L'accueil				
L'entretien				
Disponibilité des chambres				
Sécurité				
Suggestions générales				

