



**REPUBLIQUE DU BENIN**  
-----

**MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE**  
-----

**UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI**  
-----

**ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE  
(ENAM)**  
-----

**MEMOIRE DE FIN DE FORMATION POUR L'OBTENTION  
DU DIPLOME DU CYCLE II DE L'ENAM**

**Option:  
Management**

**Filière:  
Management des  
Services Publics**

**ANNEE ACADEMIQUE :  
2009 - 2010**

**THEME :**

**CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE LA GESTION  
ADMINISTRATIVE DES INFRASTRUCTURES SPORTIVES AU  
BENIN : CAS DU STADE DE L'AMITIE DE KOUHOUNOU**

**Réalisé et présenté par :**

**Sévérin GBETO**

**SOUS LA DIRECTION DE :**

**MAITRE DE STAGE :**

**Mme Monique H. MARTIN  
SGA/MJSL**

**DIRECTEUR DE MEMOIRE :**

**M. Jean FANOU  
Administrateur Civil - IGM/MEE  
Chargé de cours à l'ENAM**

**Mars 2011**

[Tapez le titre du document]

---

i

---

Réalisé et présenté par Séverin GBETO

## IDENTIFICATION DU JURY

### JURY N°

Président : M. Epiphane SOHOUENOU

Vice-Président : M. Bonaventure DOSSOU-YOVO

Membre : M. Gilbert FANOU

**L'ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE LA  
MAGISTRATURE N'ENTEND DONNER AUCUNE  
APPROBATION NI IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES  
DANS CE MEMOIRE. CES OPINIONS DOIVENT ETRE  
CONSIDEREES COMME PROPRES A LEUR AUTEUR**

## **DEDICACE**

Je dédie de tout cœur ce mémoire :

A mon feu père et à ma feuë mère qui ont consenti d'énormes sacrifices pour mon éducation ;

A mon épouse et à mes enfants pour leur soutien jusqu'à l'aboutissement de cette formation.

## REMERCIEMENTS

Je remercie :

- Dieu le créateur qui m'accorde chaque jour, la grâce de le magnifier ;
- Les autorités de l'ENAM, tous les enseignants et particulièrement le Professeur Nicaise MEDE, Docteur Alexis GNANGUENON et Monsieur Jean FANOU, pour leur rigueur au cours de la formation et leurs remarquables contributions à la réalisation du présent travail. Que Dieu les soutienne dans leurs missions et leur accorde la santé, la paix et de longs jours afin qu'ils continuent à former des cadres valables pour le développement du Bénin ;
- Monsieur Martin Alowanou LOUGBEGNON, Secrétaire Général du Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs et Madame Monique Huguette MARTIN, Secrétaire Général Adjoint du Ministère, pour tout ce qu'ils ont été dans la réalisation de ce travail, malgré leurs lourdes charges quotidiennes de coordination de toutes les structures du Ministère ;
- Tous les responsables de l'OGESA, particulièrement Messieurs Jacques M. SUANON, Directeur Général et Guy Modeste GANMAGBA, C/SA ;
- Tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à l'aboutissement de ce travail, particulièrement Messieurs Sosthène O. N. FOLAHAN, Eric Léandre DOSSA et mes collègues du MJSL.

## LISTE DES SIGLES

- A. C. : Agence Comptable
- A. N. P. E. : Agence Nationale pour l'Emploi
- A.P. E. : Agent Permanent de l'Etat
- C. A. : Conseil d'Administration
- D. P. P. : Direction de la Programmation et de la Prospective
- D. G. : Direction Générale
- D. E : Direction de l'Exploitation
- D. M. : Direction de la Maintenance
- D. R. F. M. : Direction des Ressources Financières et du Matériel
- C. N. O. S. B. : Comité National Olympique et Sportif Béninois
- C. S. A. : Chef du Secrétariat Administratif
- E. N. A. M. : Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature
- E. N. E. A. M. : Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management
- I. G. M. : Inspecteur Général du Ministère
- M. J. S. L. : Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs
- O. B. S. S. U. : Office Béninois du Sport Scolaire et Universitaire
- O. GE. S. A. : Office de Gestion du Stade de l'Amitié
- O.G.S.B. : Office de Gestion des Stades du Bénin
- SO. GE. S. A. : Société de Gestion du Stade de l'Amitié
- S. G. A. M. : Secrétaire Général Adjoint du Ministère
- S. G. M. : Secrétaire Général du Ministère
- U. A. C. Université d'Abomey-Calavi

## LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES

Tableau I : Répartition du personnel du MJSL par statut.....	7
Tableau II : Répartition du personnel du MJSL par structure....	9
Tableau III : Evolution du chiffre d'affaires de l'OGESA (2000-2009).....	19
Tableau IV : Ressources humaines de l'OGESA.....	23
Tableau V : Regroupement des problèmes par centres d'intérêt.....	32
Tableau VI : Tableau de bord de l'étude.....	44
Tableau VII : Opinions sur les causes de la non application des règles et principes de la réforme administrative et de la bonne gouvernance.....	54
Tableau VIII : Opinions sur les causes du dysfonctionnement au niveau des directions.....	55
Tableau IX : Opinions sur les causes de la mauvaise gestion des ressources humaines et des conditions de travail.....	56
Tableau X : Opinions des usagers sur les causes de la mauvaise gestion administrative du stade de l'Amitié.....	56
Graphique n° 1 : Répartition de l'effectif du personnel du MJSL par statut.....	8
Graphique n° 2 : Répartition du personnel du MJSL par structure.....	10
Graphique n° 3 : Répartition des ressources humaines de l'OGESA.....	24

## RESUME

Dans le cadre de notre stage de fin de formation professionnelle du cycle II de l'Ecole Nationale d'Administration et de la Magistrature d'Abomey-Calavi, au Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs, nous avons identifié certains problèmes, face à la gestion du stade de l'Amitié de Kouhounou.

Une analyse sommaire de ces problèmes touchant essentiellement la gestion administrative et empêchant l'Office de Gestion du Stade de l'Amitié (OGESA) de réaliser des performances, nous a amené à focaliser nos recherches sur la problématique de «la gestion administrative et de l'amélioration des conditions de travail au stade de l'Amitié de Kouhounou ».

Le processus de recherche engagé permis de peaufiner l'état des lieux dont l'inventaire a mis en exergue entre autres, les atouts, les opportunités, les faiblesses et les menaces liés à la gestion du stade.

Ces éléments sont analysés au regard des objectifs de recherches et ont conduit à identifier les causes y afférentes et à formuler des hypothèses de résolutions.

Les principaux problèmes relevés sont essentiellement : la non application des règles et principes fondamentaux de la réforme administrative et de la bonne gouvernance, les dysfonctionnements au niveau des directions techniques de l'office chargé de la gestion du stade et la mauvaise gestion des ressources humaines chargées de l'entretien et de la maintenance des installations et équipements du stade de l'Amitié de Kouhounou.

Les investigations menées sur la base des hypothèses de résolution ont permis de poser le diagnostic d'une gestion efficiente des installations et équipements sportifs en pleine déconfiture.

Des approches de solutions ont été suggérées et des recommandations ont été formulées à l'endroit des responsables et principaux acteurs afin de susciter une gestion efficiente des infrastructures du stade de l'Amitié de Kouhounou.

## SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE.....	1
<u>CHAPITRE I</u> : Cadre institutionnel de l'étude, observations de stage et ciblage de la problématique.....	5
<u>Section 1</u> : Cadre physique de l'étude et observations de stage.....	6
<u>Paragraphe 1</u> : Présentation du Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs et de l'Office de Gestion du stade de l'Amitié.....	6
<u>Paragraphe 2</u> : Etat des lieux sur les prestations de l'OGESA	
<u>Section 2</u> : Ciblage de la problématique.....	28
<u>Paragraphe 1</u> : Choix et spécification de la problématique.....	29
<u>Paragraphe 2</u> : Détermination de la vision globale de résolution de la problématique.....	36
<u>CHAPITRE II</u> : Du cadre théorique de l'étude aux conditions de mise en œuvre des solutions.....	40
<u>Section 1</u> : Cadre théorique et méthodologie de l'étude.....	41
<u>Paragraphe 1</u> : Des objectifs de l'étude à la revue de Littérature.....	41
<u>Paragraphe 2</u> : Choix de la méthodologie de l'étude.....	51
<u>Section 2</u> : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre.....	60
<u>Paragraphe 1</u> : Approches de solutions.....	61
<u>Paragraphe 2</u> : Conditions de mise en œuvre des solutions....	65
CONCLUSION GENERALE.....	68

	xi
BIBLIOGRAPHIE.....	71
ANNEXES.....	75
TABLE DES MATIERES.....	82

# **INTRODUCTION GENERALE**

En dépit des capacités et fonctions de mobilisation, d'éducation, de formation et de médiations diplomatiques, le sport peut être considéré aujourd'hui comme un vecteur de production économique et de développement des nations. Il mobilise désormais d'importantes ressources financières et est souvent créateur d'emplois.

Dans la pratique, le sport est subdivisé en plusieurs secteurs à savoir :

- le sport de compétition qui est une activité sportive codifiée, institutionnalisée et pratiquée par les sportifs doués. Sa pratique nécessite des infrastructures ou des équipements et matériels très sophistiqués ;
- le sport de masse qui embrasse toute la population, quel que soit le niveau de pratique sportive. C'est le sport pour tous. Il regroupe le plus grand nombre. C'est d'ailleurs de lui que le sportif de haut niveau est tiré le plus souvent ;
- le sport de loisir qui permet à la population de se distraire sans contrainte. Il se pratique surtout dans « un cadre sauvage », c'est-à-dire que les installations sont improvisées : la rue, les pistes, les montagnes ou tous autres espaces aménagés ou non.

Il s'ensuit que, le sport de compétition ou de masse, pour accomplir pleinement ses fonctions doit impérativement se pratiquer sur un espace aménagé qui réponde aux normes et principes requis.

Une infrastructure sportive constitue l'ensemble des matériels, installations et équipements réalisés pour la pratique des activités sportives et de loisirs. C'est le lieu de drainage des populations par excellence (LAVEDAN, 1959).

Les infrastructures sportives jouent deux rôles fondamentaux liés à la détente et à l'animation. Elles répondent à une fonction sociale car elles sont des lieux de rencontre, de contact, d'organisation, d'informations nécessaires à l'apparition de l'entraide propre à atténuer à peu de frais des contraintes innombrables. Ils sont donc un relais inévitable aux actions administrative, sanitaire et éducative (LOMBARD, 1953).

C'est pourquoi, au même titre que les problèmes de sécurité, de santé et de scolarisation, la construction et la gestion des infrastructures sportives doivent faire l'objet d'une préoccupation nationale, non seulement parce que le sport contemporain participe à l'unification et au rapprochement des peuples, mais surtout parce qu'il est tributaire de l'économie.

En République du Bénin, la situation des infrastructures sportives n'est pas reluisante. S'il est vrai que la construction du stade de l'Amitié de Kouhounou a été un acquis fondamental, il n'en demeure pas moins vrai que sa gestion organisée depuis lors sous l'égide de l'Office de Gestion du Stade de l'Amitié (OGESA), ne permet pas, jusqu'à ce jour, d'avoir des résultats satisfaisants.

En dépit des dispositions structurelle et réglementaire prises pour la gestion efficiente du stade de l'Amitié de Kouhounou, à travers le fonctionnement de l'OGESA, il est aisé d'observer que l'entretien et la maintenance des installations et des équipements ainsi que la gestion de l'organisation administrative et des finances de cette infrastructure suscitent beaucoup de commentaires et conduisent à une série d'interrogations à savoir :

Existe-t-il une réelle politique de maintenance des installations et équipements du stade de l'amitié de Kouhounou ?

L'Office de Gestion du Stade de l'Amitié (OGESA) est-il à même d'honorer sa mission vis-à-vis des usagers et face aux exigences de la réforme administrative et de la bonne gouvernance ?

Quelle politique pourrait-on désormais envisager pour une bonne gestion du stade de l'Amitié de Kouhounou ?

Au regard de l'importance des infrastructures sportives dans l'environnement socio économique des nations, quelles propositions faudrait-il faire pour susciter à partir du stade de l'Amitié de Kouhounou, une gestion administrative optimale des infrastructures sportives et prévoir des réserves foncières pour l'aménagement d'espaces requis dans la pratique du sport sur toute l'étendue du territoire ?

Face à cette série d'interrogations, la présente étude se propose d'apporter quelques contributions à travers deux chapitres qui mettront, entre autres, en exergue le cadre institutionnel de l'étude, les observations de stage et le ciblage de la problématique ainsi que les conditions de mise en œuvre des approches de solutions proposées pour contribuer à une gestion bonne du stade de l'Amitié qui servira de tremplin aux infrastructures sportives existantes et celles à construire.

**CHAPITRE I :**

**CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE,  
OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA  
PROBLEMATIQUE**

Le Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs a servi de cadre pour notre stage pratique de fin de formation. Au niveau de ce ministère, le stade de l'Amitié de Kouhounou, géré actuellement par l'Office de Gestion du Stade l'Amitié (OGESA) a retenu notre attention. Il s'agit pour nous ici de présenter sommairement ce ministère dans ses différentes structures et de cibler, à partir de l'OGESA, le problème essentiel identifié et d'indiquer les orientations pour sa résorption.

## **SECTION 1 : *Cadre physique de l'étude et observations de stage***

Cette section sera consacrée à la présentation du lieu de stage et à l'état des lieux de la structure qui a servi de base à l'étude.

### **Paragraphe 1 : Présentation du Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs (MJSL) et de l'Office de Gestion du stade de l'Amitié (OGESA)**

Le MJSL et l'OGESA seront présentés, entre autres, à travers leurs principales missions et structurations.

#### **A - Présentation du MJSL**

La présentation du MJSL prend en compte les principales missions, le cadre institutionnel et les ressources humaines.

##### **1 - Principales missions du MJSL**

Conformément au décret n° 2007-637 du 31 décembre 2007, le Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs a pour missions

fondamentales d'élaborer et de mettre en œuvre la politique du gouvernement dans les domaines de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs, de fixer les plans et les programmes visant la promotion et le développement de ces domaines et de favoriser les conditions propices à leur renforcement.

## **2 - Cadre institutionnel du MJSL**

Les structures du MJSL se présentent en deux blocs à savoir : les structures rattachées au Ministre et les structures liées au Secrétariat Général du Ministère.

Parmi les structures rattachées au Secrétariat Général du Ministère, se trouve l'Office de Gestion du Stade de l'Amitié (OGESA) au même titre que le Hall des Arts Loisirs et Sports (HALS), l'Office Béninois du Sport Scolaire et Universitaire (OBSSU), le Fonds National pour le Développement du Sport (FNDS).

## **3- Les ressources humaines du MJSL**

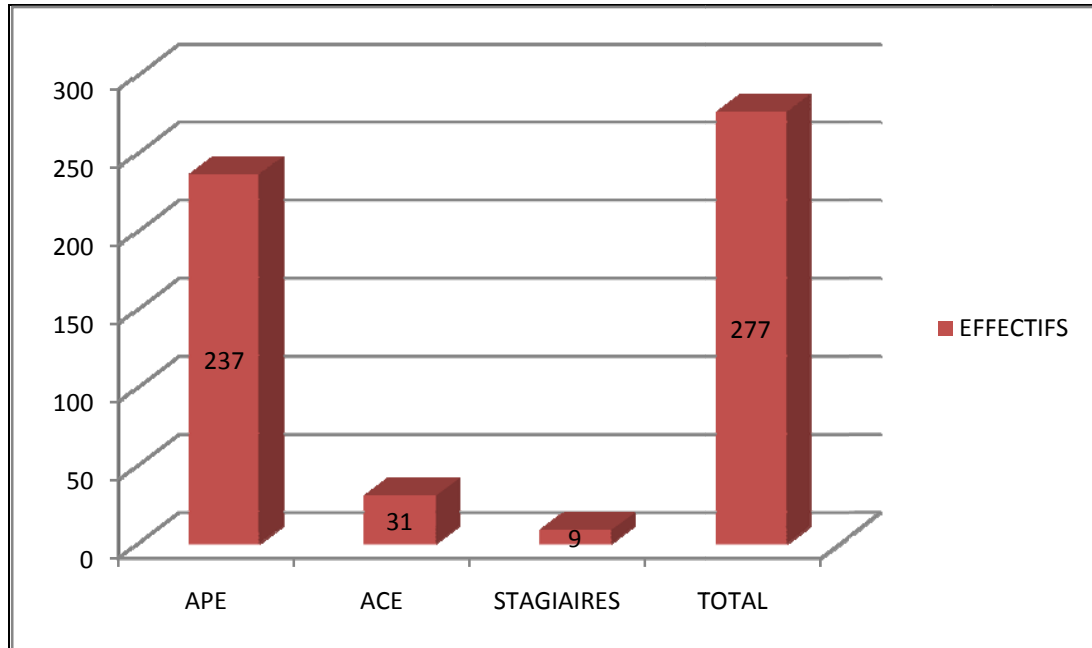
L'effectif du personnel du Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs est évalué à deux cent soixante dix sept (277) agents. Cet effectif concerne l'ensemble des structures du Ministère y compris celles sous tutelle.

**TABLEAU I : Répartition du personnel par statut**

<b>STATUT</b>	<b>APE</b>	<b>ACE</b>	<b>STAGIAIRES ANPE</b>	<b>TOTAL</b>
<b>EFFECTIFS</b>	237	31	9	<b>277</b>
<b>POURCENTAGE</b>	85,56%	11,19%	3,25%	<b>100%</b>

Source : Plan de formation/MJSL, novembre 2009.

**GRAPHIQUE N°1 : RÉPARTITION DE L'EFFECTIF DU PERSONNEL PAR STATUT**



Source : Plan de Formation / MJSL

Le personnel du Ministère est composé de 85,56% d'Agents Permanents de l'État, 11,19% d'Agents Contractuels de l'État et de 3,25% de Stagiaires ANPE. Il résulte de l'analyse des données ci-dessus que l'essentiel du personnel connaît une stabilité de l'emploi du fait des caractéristiques de la fonction publique de carrière en vigueur au Bénin. Certes, le système actuel n'est pas de nature à encourager chez l'agent une recherche constante d'amélioration de sa performance au travail. Toutefois, la stabilité et la permanence du personnel sont de nature à favoriser une capitalisation durable par le Ministère des qualifications et compétences nouvelles qui seront acquises grâce à la mise en œuvre effective d'un plan de formation.

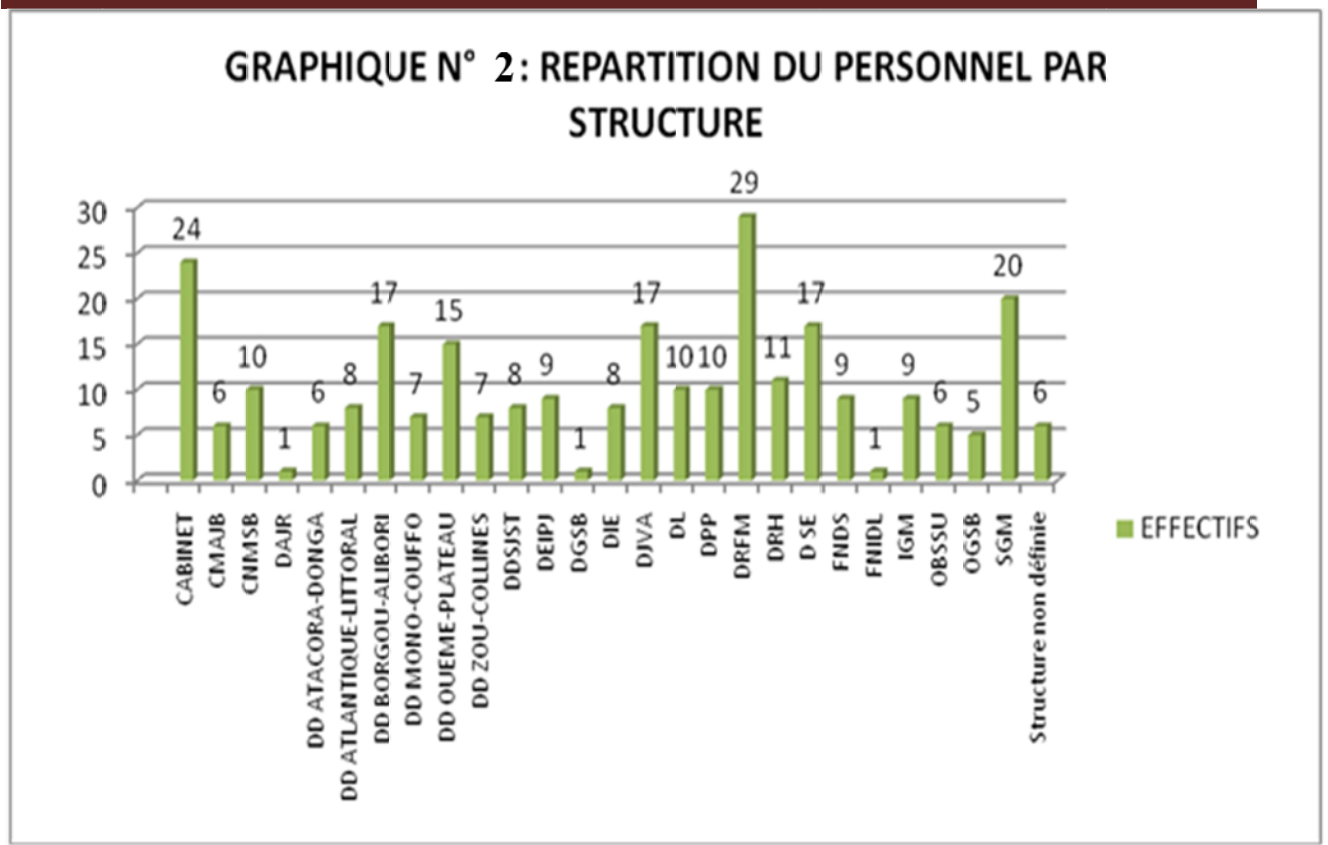
**Contribution à l'amélioration de la gestion administrative des infrastructures sportives au Bénin :  
cas du stade de l'amitié de Kouhounou**

---

**TABLEAU II : RÉPARTITION DU PERSONNEL PAR STRUCTURE**

<b>N° D'ORDRE</b>	<b>STRUCTURES</b>	<b>EFFECTIFS</b>	<b>POURCENTAGE</b>
1	CABINET	24	8,66%
2	CMAJB	6	2,16%
3	CNMSB	10	3,61%
4	DAJR	1	0,36%
5	DD ATACORA-DONGA	6	2,16%
6	DD ATLANTIQUE-LITTORAL	8	2,88%
7	DD BORGOU-ALIBORI	17	6,13%
8	DD MONO-COUFFO	7	2,52%
9	DD OUEME-PLATEAU	15	5,41%
10	DD ZOU-COLLINES	7	2,52%
11	DDSJST	8	2,88%
12	DEIPJ	9	3,25%
13	DGSB	1	0,36%
14	DIE	8	2,88%
15	DJVA	17	6,13%
16	DL	10	3,61%
17	DPP	10	3,61%
18	DRFM	29	10,46%
19	DRH	11	3,97%
20	D SE	17	6,13%
21	FNDS	9	3,25%
22	FNIDL	1	0,36%
23	IGM	9	3,25%
24	OBSSU	6	2,16%
25	OGSB (OGESA)	5	1,80%
27	SGM	20	7,22%
28	Structure non définie	6	2,16%
	<b>Total</b>	<b>277</b>	<b>100%</b>

Source : Plan de formation/MJSL, novembre 2009



Source : Plan de Formation /MJSL

Il résulte de ces tableaux et graphiques que le personnel du Ministère est inégalement réparti entre les structures. Cette inégalité dans la répartition s'explique notamment par la spécificité et l'importance des missions assignées à ces structures.

Par ailleurs, le nombre de cadres supérieurs au niveau de toutes les structures est important et pourrait permettre d'alimenter une réflexion prospective et stratégique, susceptible d'induire une amélioration de la performance de toutes les structures du Ministère.

## **B - Présentation de l'OGESA**

La présentation de l'Office de Gestion du Stade de l'Amitié sera effectuée à travers ses principales missions et son cadre institutionnel.

## **1 - Principales missions de l'OGESA**

Conformément à la loi n° 94-009 du 28 juillet 1994, relative à la création, à l'organisation et au fonctionnement des offices à caractères social, culturel et scientifique, l'OGESA a pour missions principales :

- la gestion et l'entretien des infrastructures du stade de l'Amitié et de ses annexes ;
- la mise à la disposition et la location à des personnes publiques ou privées de ces infrastructures pour des manifestations sportives ou autres ;
- l'organisation, en liaison avec les autorités compétentes concernées, des manifestations culturelles, sportives ou autres, nationales et internationales ;
- l'hébergement et l'entretien des sportifs, des artistes ou de toutes autres personnes qui en font la demande ;
- toutes autres activités se rapportant directement ou indirectement à l'objet de l'office.

## **2 - Cadre institutionnel de l'OGESA**

Placé sous la tutelle du Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs, l'OGESA est structuré comme suit :

### **a- La Direction Générale**

Sous l'égide d'un Directeur Général, la Direction Générale de l'OGESA est chargée de la gestion quotidienne de l'office. Pour ce faire, le Directeur Général dispose des pouvoirs les plus étendus, définis par le règlement intérieur, conformément aux dispositions de l'article 9 des statuts dudit office.

Ordonnateur du budget de l'Office, le Directeur Général veille à l'exécution des décisions prises par le Conseil d'Administration à qui il rend compte.

La Direction Générale de l'OGESA comprend :

- un Secrétariat Administratif ;
- un Secrétariat Particulier.

### **b - L'Agence Comptable**

L'Agence Comptable est placée sous l'autorité d'un Agent Comptable chargé entre autres, de l'organisation, de la coordination et de l'animation des services administratif et matériel, de la planification et de la gestion des moyens financiers, de l'exécution du budget et de la centralisation des besoins et de l'approvisionnement de l'office.

L'Agence Comptable comprend :

- un Secrétariat Administratif ;
- un Service Administratif ;
- un Service de la Comptabilité, du Budget et du Matériel.

### **c - La Direction de l'Exploitation**

La Direction de l'Exploitation est placée sous l'autorité d'un Directeur chargé notamment de la planification et de la maintenance des activités des différentes entités du stade à savoir : le palais des sports, les courts de tennis, le stade principal, l'hôtel-restaurant et les boutiques louées. Elle est aussi chargée de la négociation, de la préparation et du suivi des contrats de service et de marché, de la publicité, de la promotion et de la recherche de nouveaux clients ainsi que de la mobilisation des ressources humaines en vue de meilleures prestations de service.

La Direction de l'Exploitation comprend :

- un Service du Stade ;
- un Service de l'Accueil, de l'Hébergement et de la Restauration ;
- un Service du Palais des Sports ;
- un Service Commercial.

#### **d - la Direction de la Maintenance**

Sous l'autorité d'un Directeur, la Direction de la Maintenance est chargée de :

- planifier et de coordonner les activités des services placés sous sa responsabilité ;
- veiller à la maintenance des équipements et installations techniques ;
- superviser la gestion et le contrôle du patrimoine technique de l'office ;
- veiller à l'utilisation rationnelle de l'énergie électrique, de l'eau et du téléphone ;
- planifier la formation et le perfectionnement des ouvriers et cadres techniques nationaux ;
- étudier et exécuter des projets techniques ;
- apprêter et mettre à la disposition des clients tous matériel et équipement indispensables à une bonne pratique sportive.

La Direction de la Maintenance comprend :

- un Service de la Maintenance ;

- un Service de la Technologie Sportive.

## **Paragraphe 2 : Etat des lieux sur le fonctionnement et les prestations de l'OGESA**

L'état des lieux sur le fonctionnement et les prestations du stade de l'Amitié se présente comme suit :

### **A - Du fonctionnement de l'Office de Gestion du Stade de l'Amitié**

Par rapport au fonctionnement de l'OGESA, l'accent sera mis sur les fondements administratifs et juridiques ainsi que sur la dynamique de fréquentation du stade de l'Amitié de Kouhounou.

#### **1- Fondements administratifs et juridiques de l'OGESA**

Les textes fondamentaux qui régissent l'OGESA sont : le décret n° 94-009 du 28 juillet 1994, portant création, organisation et fonctionnement des offices à caractères social, culturel et scientifique ; le décret n° 96-423 du 30 septembre 1996, portant approbation des statuts de l'Office de Gestion du Stade de l'Amitié et l'arrêté n° 122/MJSL/DC/SG/OGESA du 13 juillet 2000, portant attributions, organisation et fonctionnement de l'Office de Gestion du Stade de l'Amitié.

Erigé en établissement public à caractère social le 08 janvier 1985, l'OGESA a échappé à la vague des privatisations en 1989. C'est ainsi qu'est né par décret n° 89-367 du 10 octobre 1989 la Société de Gestion du Stade de l'Amitié (SOGESA) dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

La nécessité d'amoinrir les difficultés dues au caractère social des prestations de l'office d'une part et celle de bénéficiaire des subventions de l'Etat d'autre part ont conduit les autorités du Ministère chargé des Sports à opter pour la modification des statuts de la SOGESA. Ainsi, par décret n° 96-423 du 30 septembre 1996, les statuts de l'OGESA ont été approuvés par le gouvernement béninois et l'office a démarré officiellement ses activités le 1<sup>er</sup> janvier 1997.

L'OGESA est doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière avec pour mission fondamentale, la gestion des infrastructures du stade de l'Amitié.

Conformément au décret n° 2006-615 du 23 novembre 2006, portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de la Culture, des Sports et Loisirs et au décret n° 2007-637 du 31 décembre 2007, portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs, le stade de l'Amitié sera désormais géré par l'Office de Gestion des Stades du Bénin (OGSB) qui prendra aussi en compte la gestion du stade René PLEVEN d'Akpakpa-Cotonou, le stade Charles de GAULLE de Porto-Novo et d'autres infrastructures sportives de grande importance à construire.

L'OGESA dispose d'un Conseil d'Administration composé comme suit :

- un représentant du Ministre de tutelle (Président) ;
- un représentant du Ministre chargé de la Promotion des Petites et Moyennes Entreprises ;
- un représentant du Ministre chargé des Finances :

- un représentant du Ministre chargé du Plan ;
- un représentant du Ministre chargé des Affaires Etrangères ;
- un représentant du Ministre chargé de la Culture et de la Communication ;
- un représentant du personnel ;
- un représentant des usagers désignés par ceux-ci.

Les missions principales du Conseil d'Administration sont :

- l'examen et l'approbation annuels de l'étude prévisionnelle sur les perspectives des activités de l'office et du budget pour l'exercice suivant ainsi que des comptes de l'exercice écoulé ;
- la proposition au Ministre de tutelle, par un rapport motivé de toutes les modifications aux statuts qui lui paraissent utiles ou indispensables pour assurer le bon fonctionnement ou le développement de l'office ;
- l'élaboration de la politique générale de l'office en conformité avec les objectifs définis dans le plan de développement économique et social du pays.

## **2 - Description et dynamique de fréquentation du stade de l'Amitié de Kouhounou**

Le stade de l'Amitié est un complexe sportif inauguré le 28 novembre 1982. Il est composé :

- d'un terrain principal de football de 25.000 places et de deux autres terrains annexes : le terrain principal reçoit les rencontres nationales, de championnat et les matches internationaux entre le Bénin et d'autres pays. Ce terrain rempli, accueille parfois plus de 35.000 spectateurs, dépassant

largement sa capacité officielle d'accueil. Le terrain de compétition est composé : de salles sous les gradins pour l'hébergement des athlètes et autres usagers ; de salles de commissions ; d'une salle de conférence ; de salons d'honneurs et de cabines de reportage pour les retransmissions ; de bureaux simples ; d'un tableau d'affichage ; d'une cabine de commande électrique et des pas perdus pouvant abriter des cérémonies ;

- d'une piste d'athlétisme qui a toutes les installations lui permettant d'accueillir les compétitions de grande envergure ;

- d'une piscine olympique : la piscine olympique nouvellement réfectionnée n'accueille pas beaucoup de personnes du fait de la spécificité du sport qui s'y pratique (la natation). Son entretien revient de plus en plus cher à l'OGESA qui a dû envisager la possibilité d'une location-gérance avec les structures sportives privées compétentes. La piscine olympique est composée d'un bassin d'entraînement, d'un bassin de compétition, d'un bassin de plongeon, de salles annexes pouvant servir de bureau, d'une cabine de sonorisation, d'une cabine de commande électrique et des pas perdus ;

- d'un palais des sports de 5.355 places : le palais des sports reçoit un grand nombre de personnes lors des manifestations sportives, culturelles ou autres. Ses installations sportives permettent d'accueillir des rencontres officielles de sport de main à savoir le volley-ball, le handball, le basket-ball, la pétanque ainsi que des manifestations officielles d'art martial telles que le Karaté, le Wushu, le Judo, la Boxe, le Taekwondo. Le palais des sports connaît aussi une affluence en période d'élections pour l'organisation des meetings et autres regroupements politiques. Cet équipement dispose d'autres salles de conférences et de réunions. La

façade ouest abrite le siège de la radio et de la télévision des jeunes (ADO-FM et ADO-TV) ;

- d'un hôtel-restaurant de 44 chambres : cet hôtel (l'hôtel de l'Amitié) a un confort appréciable. Néanmoins, la dynamique de fréquentation n'est pas satisfaisante car sa gestion manque d'action de marketing et d'entretien adéquats. La prestation du restaurant de l'hôtel n'est pas reluisante et le personnel attend des recyclages qui tardent à venir ;

- d'un court de tennis : il abrite un sport réservé aux personnes plus ou moins particulières. La gestion du court de tennis pose problème car l'entretien et la maintenance périodiques ne sont pas réalisés au niveau du stade.

En dehors des équipements cités ci-dessus, il existe des installations annexes regroupant des parkings intérieurs et extérieurs, deux terrains d'entraînement de football, des terrains d'entraînement de hand-ball, de volley-ball et de basket-ball.

Dans le cadre de l'amélioration de la gestion de la trésorerie et de la lutte contre l'insécurité, les responsables de l'OGESA ont initié le projet de ceinturage du stade par les boutiques. Les clôtures du stade étant jadis en lames, donc assez perméables, les malfrats en profitent pour s'infiltrer dans le périmètre du stade et y commettre des forfaits. Le ceinturage comporte en effet un plan de masse où sont aménagées au total plus d'une centaine de boutiques construites en matériaux définitifs.

La réalisation de ce projet n'a pas permis d'obtenir les résultats escomptés car l'attribution des parcelles et la construction des boutiques se sont effectuées avec un laxisme et beaucoup de clients douteux ont été

enregistrés car ils ne sont pas en mesure de s'acquitter de leurs obligations contractuelles vis-à-vis du stade de l'Amitié..

## **B - Analyse de l'état des lieux ou constats sur le fonctionnement de l'OGESA**

Cette partie sera consacrée à l'appréciation de la situation économique et financière de l'OGESA ainsi qu'au fonctionnement de ses structures par rapport aux règles et aux principes relatifs à la réforme administrative et à la bonne gouvernance.

### **1 - Situation économique et financière de l'OGESA**

La situation économique et financière de l'office ne semble pas alarmante. En effet, selon les rapports d'activités de la Direction Générale de l'office, les rapports des Commissaires aux Comptes et les appréciations du Ministère chargé des Finances, les performances économiques et financières sont en amélioration depuis 1997.

**TABLEAU III** : Evolution du chiffre d'affaires de l'OGESA (2000 à 2009)

<b>Années</b>	<b>Chiffres d'Affaires</b>	<b>Variations par rapport à l'année précédente (en %)</b>
2000	196 943 839	
2001	144 047 637	- 31,94
2002	147 869 424	10,31
2003	142 304 865	- 3,76
2004	149 491 655	5,05
2005	164 512 776	10,05
2006	322 458 198	96,01
2007	281 875 439	- 12,58
2008	387 535 270	37,48
2009	418 571 148	8,05

Source : Rapports financiers OGESA

Les données de ce tableau illustrent la situation financière de l'office chargé de la gestion du stade de l'amitié de Kouhounou de 2000 à 2009.

De 2001 à 2004, ces chiffres d'affaires étaient de 144 047 637 F CFA, 147 869 424 F CFA, 142 303 865 F CFA et 149 491 655 F CFA.

En somme, l'accroissement du volume des chiffres d'affaires exprime une certaine amélioration de la situation financière de l'office. Cette amélioration financière est due notamment à la subvention annuelle que l'Etat accorde presque régulièrement à l'office en vue de lui donner un souffle financier destiné aux règlements des charges relatives à la consommation de l'énergie électrique et de l'eau.

En dépit des efforts ci-dessus relevés, il se pose véritablement à l'office, le problème :

- du renouvellement des immobilisations obsolètes ;
- de la poursuite de l'effort de maîtrise des charges d'exploitation ;
- de la gestion saine du portefeuille des tiers (créances et dettes) ;
- de la mise en œuvre des recommandations des Commissaires aux Comptes et du Conseil d'Administration notamment : le recouvrement des créances, la formation et/ou le recyclage du personnel de l'hôtel, l'inventaire et la codification des immobilisations de l'office, la constitution d'une liste de fournisseurs agréés et le respect de la procédure d'engagement des dépenses, l'élaboration des états de rapprochement bancaire mensuel.

## **2- De la structure organisationnelle de l'OGESA**

Conformément au décret n° 96-423 du 30 septembre 1996, portant approbation des statuts de l'Office de Gestion du Stade de l'Amitié et à l'arrêté n° 122/MJSL/DC/SG/OGESA/SA du 13 juillet 2000,

l'Office de Gestion du Stade de l'Amitié est composé de la Direction Générale, de l'Agence Comptable, de la Direction de l'Exploitation et de la Direction de la Maintenance.

L'analyse de cette structuration fait apparaître les observations suivantes :

- il existe un dysfonctionnement entre les directions et les services de l'office. Les directions ne sont pas organisées par des textes qui décrivent de façon précise le contenu de leurs attributions ainsi que les modalités de leur fonctionnement. D'un autre point de vue, les services qui doivent constituer le socle desdites directions ne sont pas réellement fonctionnels ;
- la Direction Générale qui devrait jouer le rôle de coordination des directions techniques et permettre au Directeur Général de mettre en valeur ses qualités managériales n'assume pas véritablement ses missions. Elle est composée d'un secrétariat particulier et d'un secrétariat administratif. Ces deux services jouent les mêmes rôles et sont dans la pratique indissociables ;
- les conflits d'attributions qui perturbent les relations entre le Directeur Général et le Directeur Général Adjoint ne sont pas de nature à favoriser un meilleur fonctionnement des structures de l'office.

### **3 - De la gestion du stade de l'Amitié et de la mise en œuvre de la réforme administrative et de la bonne gouvernance**

Dans le cadre de la modernisation des pratiques de gestion au sein des organisations et administrations publiques, des actions et des initiatives devraient être mises en œuvre pour aboutir à une performance et

assurer aux usagers, la qualité des services rendus dans une atmosphère de clarté, de transparence, d'obligation de résultats et de reddition des comptes.

#### **a - De la clarification des missions de l'OGESA**

Face aux nouvelles mutations socio-économiques, aux exigences des usagers et aux défis que l'office doit de plus en plus relever, un effort devrait être consenti dans le cadre de la définition d'une nouvelle vision et de la formulation de stratégie de développement des activités du stade.

Mais à ce jour, l'organisation et le fonctionnement de l'OGESA ne sont régis que par le décret n° 96-423 du 30 septembre 1996, portant approbation des statuts de l'Office de Gestion du Stade de l'Amitié et l'arrêté n° 122/MJSL/DC/SG/OGESA/SA du 13 juillet 2000. C'est le lieu de mentionner que la volonté des autorités ministérielles d'accorder plus d'autonomie à l'OGESA les a conduits à la transformation de l'OGESA en Office de Gestion des Stades du Bénin (OGSB) dans le décret n° 2006-615 du 23 novembre 2006 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de la Culture, des Sports et Loisirs.

L'OGSB devra désormais s'occuper entre autres de la gestion et de l'entretien des infrastructures sportives relevant de sa compétence et de leurs annexes.

A l'analyse de cette situation, les principales missions définies dans les textes fondamentaux de l'office n'ont pas été déclinées en actions puis en tâches au niveau des directions techniques et de leurs services respectifs.

### **b - De la gestion prévisionnelle des ressources humaines**

La gestion prévisionnelle des ressources humaines suppose notamment la définition d'un cadre organique, la description des emplois ainsi que la définition d'un référentiel des compétences, le tout soutenu par la mise en œuvre d'une politique de recrutement et d'un plan de formation du personnel subséquent, un meilleur suivi de la performance de la carrière des agents et des nominations qui tiennent compte des dispositions réglementaires requises.

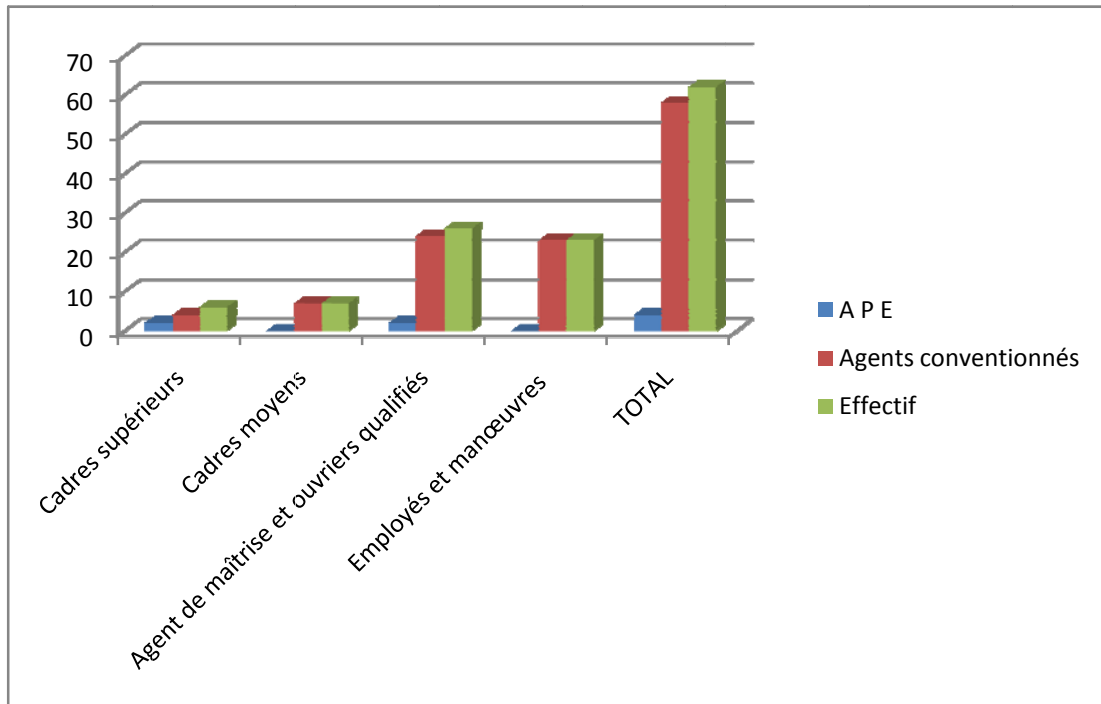
D'une manière générale, l'effectif du personnel de l'OGESA composé d'Agents Permanents de l'Etat et d'Agents Conventionnés est réparti de la façon suivante :

**TABLEAU IV** : Ressources humaines de l'OGESA

Qualifications	Nature		Effectif
	A P E	Agents conventionnés	
Cadres supérieurs	2	4	6
Cadres moyens	-	7	7
Agent de maîtrise et ouvriers qualifiés	2	24	26
Employés et manœuvres	-	23	23
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>58</b>	<b>62</b>

Source : Enquêtes personnelles

**Graphique n° 3** : Répartition des ressources humaines de l'OGESA



Il ressort de la lecture de ce tableau et de l'observation du graphique ci-dessus que l'office ne dispose pas suffisamment de cadres, un effectif de 13 sur 62, soit un pourcentage de 20,97 % sur l'effectif total des ressources humaines.

Il ressort de ce constat que, malgré l'insuffisance en quantité des ressources humaines, l'OGESA dispose de ressources humaines suffisantes pour assurer l'encadrement des autres catégories de personnel dans le sens de l'atteinte des objectifs qui sont ceux de l'organisation. Il se révèle de façon évidente là, qu'en dépit de la maigreur des ressources humaines ainsi que de leur inégale répartition, le vrai problème qui se pose est bien celui de la gestion prévisionnelle et optimale desdites ressources qui devrait se traduire par leur répartition judicieuse au sein des services, le suivi rigoureux de leur carrière qui passe par le renforcement adéquat de

leur capacité, voire, la valorisation des acquis des expériences des personnels les moins nantis de qualifications professionnelles ou de diplômes.

Il est avéré que les formations en cours d'emplois, les recyclages, les stages ne sont pas souvent programmés à l'intention des agents techniques. Celles effectuées au sein de l'office ont souvent été des initiatives de la Chine qui invite périodiquement les responsables à effectuer des voyages pour quelques semaines de formations pour lesquelles les restitutions n'ont jamais été assurées aux agents techniques.

S'il est vrai que les nominations des Chefs de Services respectent pour la plupart les textes réglementaires et ne souffrent pas trop d'insuffisances, il n'en demeure pas moins vrai que celles des Directeurs s'effectuent souvent en inadéquation de l'équilibre des profils et des postes.

En somme, l'analyse démographique de l'office fait apparaître notamment un déficit de qualification du personnel qui n'a pas reçu la formation spécialisée nécessaire pour la gestion des installations et des équipements sportifs ; d'où l'opportunité d'un renforcement des capacités du personnel disponible et non encore vieillissant.

### **c - de la promotion de la bonne gouvernance**

Le terme gouvernance désigne les règles, les procédures, les processus et les comportements qui influent sur l'exercice des pouvoirs, particulièrement du point de vue de l'ouverture, de la participation, de la responsabilité, de l'efficacité et de la cohérence. La gouvernance pour le développement est l'ensemble des institutions qui génèrent la confiance

entre agents et organisations par des arrangements tenant compte du niveau de développement de chaque pays.

La bonne gouvernance se caractérise généralement par la transparence, la participation, la responsabilité et l'efficacité ainsi que l'équilibre dans la gestion des affaires d'une structure.

A cet effet, il convient de signaler que les textes de l'OGESA sont obsolètes. Les Directions techniques de l'office ne fonctionnent pas sur la base de textes précis. En d'autres termes, le fonctionnement de l'office est régi , à ce jour, par le décret n° 96-423 du 30 septembre 1996 portant approbation des statuts de l'OGESA et de l'arrêté n° 122/DC/SG/OGESA/SA du 13 juillet 2000, portant attributions, organisation et fonctionnement de l'office.

Dans le cadre de la gestion axée sur les résultats, chaque responsable de l'office devra recevoir une lettre de mission qui permettra de l'évaluer périodiquement. A l'OGESA, aucune lettre de mission n'est adressée aux responsables. Cette situation est en soi, source de risques de contreperformance des cadres et agents en service à l'OGESA.

Aussi, les statuts de l'office ont-ils prévu aux articles 14 et 15 la tenue des réunions du CODIR qui constitue un organe consultatif au sein de la Direction Générale. En réalité, les dispositions de ces articles ne sont pas mises en application ; ce qui représente un handicap à la mise en œuvre de la gestion participative au sein de l'office.

S'agissant de la transparence dans la gestion de l'office, il importe de louer l'effort considérable consenti pour la tenue des finances de l'office.

Ceci se traduit par la préparation régulière des états financiers et leur examen par le Ministère chargé des Finances dans le respect des prescriptions du système comptable de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA) ainsi que l'amélioration des performances économiques et financières de l'office à savoir : l'augmentation constante du chiffre d'affaires depuis 2005, la croissance des produits et des charges et une bonne performance de l'office depuis 2005.

L'amélioration d'une telle performance est entre autre due aux apports de la location des boutiques ceinturant le stade. En effet, la construction de boutiques tout autour du stade permet de remplacer progressivement les lames servant de clôture aux infrastructures. Les évaluations faites par l'OGESA ont permis d'arrêter un plan standard à suivre par tout locataire. Un contrat bail est signé entre l'office et le cocontractant avec des obligations bien précises. Le locataire se doit de construire sa boutique suivant le plan architectural requis et les travaux devraient être suivis rigoureusement par l'office ou son architecte agréé.

#### **d - de l'entretien et de la maintenance des installations et des équipements du stade de l'amitié**

L'entretien et la maintenance d'une infrastructure sportive à l'image du stade de l'amitié supposent nécessairement la formation et le recyclage d'un personnel stable, compétent et acquis à la cause d'une bonne gestion.

Au stade de l'Amitié de Kouhounou, la maintenance et l'entretien des installations sensibles ont été assurés par les techniciens chinois.

En effet, le marquoir électronique du terrain principal et le tableau électronique du palais des sports ont été toujours réparés voire réfectionnés par les techniciens chinois. La Direction de la Maintenance qui est sensée veiller à la maintenance des équipements et installations techniques ne dispose pas de ressources humaines valables pour accomplir avec efficacité sa mission.

Aussi, l'entretien des équipements sportifs tels que le terrain principal, le court de tennis et la piscine olympique n'est-il pas reluisant. Le manque de disponibilité permanente de l'énergie électrique et de l'eau constitue les principaux handicaps à la réalisation efficace de ce travail. C'est le lieu d'apprécier l'expérience en cours au niveau de la gestion de la piscine olympique confiée à un privé. Mais cette expérience ne semble pas porter tous ses fruits car les béninois ne sont pas habitués à la natation. Mieux, des compétitions d'envergure doivent pouvoir s'organiser afin de rentabiliser l'investissement effectué sur cette installation.

En dehors des entretiens d'importance, le maintien de la propreté de tout le site abritant le stade fait sévèrement défaut. Les hautes herbes et les amas d'ordures qui sont de part et d'autre, tant à l'intérieur qu'aux alentours du stade illustrent cette affirmation. Le personnel de la Direction du Matériel recruté pour faire ce travail est en nombre insuffisant et de plus en plus démotivé.

Les installations électriques et les lampes ne sont pas entretenues régulièrement. Dans le même ordre d'idées, l'énergie utilisée par ces dernières est source de lourdes charges dont la gestion pose énormément problème à la Direction Générale de l'office.

Au total, l'entretien et la maintenance des installations et équipements du stade ne peuvent actuellement à l'office de disposer d'une infrastructure à mettre à la disposition des usagers pour une bonne pratique sportive au Bénin.

## **SECTION 2 : *Ciblage de la problématique***

Cette section sera consacrée à l'inventaire des atouts (forces et opportunités) et des problèmes (faiblesses et menaces). Aussi, la présentation de la liste des problématiques possibles sera-t-elle faite et celle à résoudre sera choisie. Enfin, il sera procédé à la spécification de la problématique choisie.

### **Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique**

Avant de procéder au choix et à la spécification de la problématique, il convient d'effectuer l'inventaire des éléments de l'état des lieux de base de l'étude.

#### **A- Inventaire des éléments de l'état des lieux de base et liste des problématiques**

Les principaux éléments de l'état des lieux et les problématiques recensées se présentent comme ci-après :

##### **1- Inventaire des éléments de l'état des lieux**

L'inventaire de l'état des lieux de l'Office de Gestion du Stade de l'Amitié de Kouhounou présente des résultats peu satisfaisants.

En effet, les problèmes auxquels l'office est quotidiennement confronté ne sont pas de nature à favoriser une bonne gestion du stade et à permettre un entretien et une maintenance adéquats des installations et équipements de cette infrastructure sportive de premier plan.

Toutefois, il existe des atouts et des opportunités qui pourraient être renforcés dans la perspective d'une gestion appréciable des infrastructures sportives. L'ensemble de ces problèmes et atouts sera présenté sous la forme de forces et faiblesses à savoir :

#### **a - Inventaire des atouts**

Les atouts sont les facilités internes dont bénéficie l'OGESA et qui constituent avec les opportunités qui sont externes, les forces de l'office. Il s'agit entre autres :

- de la volonté politique des autorités du ministère de tutelle de mobiliser des ressources suffisantes pour assurer une gestion efficiente des infrastructures du stade de l'Amitié. Cette volonté se traduit entre autres par l'acceptation des propositions de la Direction Générale de l'office de toutes les initiatives de création de ressources financières complémentaires ;
- de l'amélioration constante des performances économiques et financières de l'office grâce à la subvention annuelle de l'Etat ;
- de la position géographique du stade de l'Amitié par rapport à la population de Cotonou et de ses environs, ce qui constitue un pôle de développement autour duquel se développe une série d'activités commerciales non négligeables ;

- de l'importance des installations et équipements composant le stade sur le plan national, ce qui lui confère le titre de la première infrastructure sportive la plus équipée du Bénin ;
- des avantages économiques à tirer par rapport à l'organisation des activités génératrices de revenus aux alentours du stade, permettant ainsi de contribuer à la résolution des problèmes d'emplois dans la ville de Cotonou.

### **b - Inventaire des faiblesses**

Les faiblesses sont internes et constituent, avec les menaces qui sont d'origine externe, les problèmes de l'office. Il s'agit essentiellement :

- du dysfonctionnement au niveau des directions techniques chargées de la gestion du stade, ce qui crée une absence de complémentarité au niveau des actions des services ;
- du manque de transparence au niveau de la gestion des boutiques ceinturant le stade qui ne permet pas d'assurer un bon recouvrement des recettes y afférentes ;
- de l'absence de référentiel de prix au niveau de l'office ;
- de l'insuffisance et de la mauvaise gestion de la subvention de l'Etat à l'office ;
- du dysfonctionnement au niveau des services chargés de la maintenance et de l'entretien des installations et équipements du stade ;
- de l'insécurité permanente au niveau du stade du fait de certains chantiers de construction de boutiques laissés en abandon et des entrées non encore fermées ;

- de la non maîtrise des charges de l'office notamment celles liées à la consommation de l'énergie électrique et de l'eau ;
- de la mauvaise gestion des ressources humaines de l'office ;
- de la mauvaise gestion des installations et équipements sportifs ;
- de l'inexistence d'une comptabilité analytique ;
- de l'inexistence d'un moyen de recouvrement efficace des créances de l'office ;
- de la lourdeur administrative au niveau des structures de l'office.

## **2 - Regroupement des problèmes spécifiques par problématique**

Sur la base des problèmes recensés, trois problématiques ont été identifiées, comme le montre si bien le tableau ci-dessous :

**TABLEAU V** : Regroupement des problèmes par centres d'intérêt

<b>Numéros d'ordre</b>	<b>Centres d'intérêt</b>	<b>Problèmes spécifiques</b>	<b>Problème général</b>	<b>Problématique</b>
1	Aux plans économique et financier	<ul style="list-style-type: none"> <li>- absence de référentiel de prix au niveau de l'office ;</li> <li>- manque de recherche de nouveaux produits et services ;</li> <li>- insuffisance de la subvention de l'Etat ;</li> <li>- augmentation des charges d'exploitation ;</li> <li>- gestion peu transparente du loyer des boutiques du projet</li> </ul>	Assainissement progressif de la gestion économique et financière de l'OGESA	Problématique de l'assainissement progressif de la gestion économique et financière de l'office

**Contribution à l'amélioration de la gestion administrative des infrastructures sportives au Bénin :  
cas du stade de l'amitié de Kouhounou**

		de ceinturage		
2	Aux plans administratif et social	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mauvaise application des textes régissant l'office ;</li> <li>- non application des règles et principes de la réforme administrative et de la bonne gouvernance ;</li> <li>- non actualisation des textes face aux nouveaux défis de l'office ;</li> <li>- absence de complémentarité entre les directions techniques de l'office ;</li> <li>- manque de synergie d'actions entre la Direction générale de l'office et les directions techniques du ministère chargé des sports ;</li> <li>- insuffisance de personnel qualifié</li> <li>- absence d'initiative de formation et de recyclage du personnel ;</li> <li>- insuffisance de moyens matériels de bureautique et d'informatique ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Défaillance dans la gestion administrative et</li> <li>- Mauvaises conditions de travail</li> </ul>	Problématique de la gestion administrative et de l'amélioration des conditions de travail
3	Au plan de la sécurité des installations et des	<ul style="list-style-type: none"> <li>- insécurité permanente sur les installations du stade ;</li> <li>- manque de moyens au niveau du poste de police du stade de l'amitié de Kouhounou ;</li> </ul>	Manque de sécurité au niveau du stade	Problématique de la sécurité des installations et des équipements du stade de l'amitié de Kouhounou

**Contribution à l'amélioration de la gestion administrative des infrastructures sportives au Bénin :  
cas du stade de l'amitié de Kouhounou**

	équipements du stade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- manque de synergie entre le poste de police du stade et les commissariats environnants ;</li> <li>- entrées perméables du stade</li> </ul>		
4	Au plan technique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mauvais entretien de l'esplanade du stade ;</li> <li>- mauvaise gestion des boutiques du projet de ceinturage ;</li> <li>- dégradation des bâtiments du stade ;</li> <li>- Mauvaises prestations au niveau de l'hôtel de l'amitié et des installations sportives du stade de l'amitié ;</li> <li>- dégradation continue des installations et équipements du stade.</li> </ul>		Problématique de la gestion technique des équipements et installations du stade de l'amitié de Kouhounou

Source : Etat des lieux de base

## **B - Choix de la problématique**

La problématique se définit de manière sommaire comme l'ensemble des problèmes en résolution ou résolus par une étude.

A cet effet, dans cette partie, après avoir rappelé les problématiques possibles liées à notre étude, nous procéderons au choix de la problématique qui apparaît à nos yeux comme étant la plus importante.

## 1- Rappel des problématiques possibles

En effet, l'état des lieux de base nous a permis de dégager quatre (4) problématiques à savoir :

- problématique de l'assainissement progressif de la gestion économique et financière de l'office ;
- problématique de la gestion administrative et des conditions de travail ;
- problématique de la sécurité des installations et des équipements du stade ;
- problématique de la gestion technique des équipements et installations du stade.

## 2 - Problématique de l'étude

La problématique choisie porte sur **la gestion administrative et les conditions de travail au niveau du stade de l'amitié de Kouhounou.**

La question essentielle découlant de cette problématique est : la défaillance dans la gestion administrative du stade et les mauvaises conditions de travail au niveau de l'office.

Les problèmes spécifiques sont :

- la mauvaise application des textes régissant l'office ;
- la non application des règles et principes de la réforme administrative et de la bonne gouvernance ;
- la non actualisation des textes face aux nouveaux défis de l'office ; le manque de synergie d'actions entre les directions techniques de l'office ;

- l'absence de complémentarité entre la direction générale de l'office et les directions techniques du Ministère de tutelle ;
- l'insuffisance de personnel qualifié ;
- l'absence d'initiative de formation et de recyclage du personnel technique de l'office et l'insuffisance de moyens matériels, de bureautique et informatiques.

### **C- Justification du sujet**

Bien que ces quatre problématiques soient importantes, celle relative à la gestion administrative et aux conditions de travail a particulièrement retenu notre attention. En effet, la gestion de tout bien ou organisme doit pouvoir se baser sur des textes bien conçus et bien appliqués. Elle doit aussi tenir compte de la qualité des hommes qui y sont employés ainsi que de leurs conditions de travail.

A l'analyse, les problèmes rencontrés au niveau du stade de l'amitié sont, à notre humble avis, dus à l'inobservation des textes conçus, aux mauvaises conditions de travail des agents et à la non application des principes et règles de la bonne gouvernance.

Cette problématique est d'autant plus importante que des dispositions sont actuellement en cours au niveau du Ministère chargé des Sports et de l'OGESA, en vue d'introduire en Conseil des Ministres, de nouveaux statuts qui tiendront désormais compte de la nouvelle appellation ci-dessus rappelée. Ainsi, le nouvel office pourra désormais gérer toutes les infrastructures sportives de grande importance sur l'étendue du territoire national.

C'est pourquoi, Il importe d'apprécier l'actuelle situation du stade de l'Amitié et de suggérer des approches relatives à la structuration, au fonctionnement administratif et à l'utilisation d'outils subséquents de gestion performante afin de relever les défis de l'OGSB.

## **Paragraphe 2 : Détermination de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée**

La détermination de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée permettra de mettre en relief la spécification de la problématique et la détermination des séquences de résolution de la problématique.

### **A - Spécification de la problématique**

En améliorant la gestion administrative de l'office et les conditions de travail des employés, les usagers pourront espérer bénéficier d'une infrastructure digne du nom. Une fois cette condition remplie, les équipements et installations qui composent la superstructure qu'est le stade de l'amitié pourront accomplir pleinement leurs missions tant sur le plan du sport de masse que sur le plan du sport d'élite qui est aussi un vecteur économique car source de revenus considérables.

Cette infrastructure une fois bien gérée sur le plan administratif provoquera un déclic et servira d'exemple à la gestion des autres infrastructures nouvellement réfectionnées ou non encore construites.

## **B - Détermination des séquences de résolution de la problématique**

La problématique choisie et spécifiée, il importe de préciser la vision globale de sa résolution. Cette vision passera d'abord par la détermination des approches théoriques relatives aux problèmes spécifiques puis aux étapes de résolution de cette problématique.

En ce qui concerne le problème spécifique relatif à la mauvaise application des textes régissant l'office, il conviendrait d'inviter les responsables à s'approprier tous les textes régissant l'office ou d'organiser si possible des séances de dissémination des textes fondamentaux en la matière.

Cette tâche paraît d'autant plus importante que la plupart des nominations de responsables effectuées par l'autorité ministérielle ne respectent pas les dispositions prévues à cet effet. La méconnaissance des dispositions réglementaires relatives au fonctionnement de la structure par ces responsables les empêche forcément d'œuvrer dans le sens d'une bonne application des textes.

S'agissant de la non application des règles et principes de la réforme administrative et de la bonne gouvernance, il importe que les responsables de l'office chargé de la gestion du stade fassent désormais preuve de transparence, de responsabilité et d'efficacité dans leurs fonctions. Les directions techniques doivent fonctionner sur la base de nouveaux textes qui privilégient les techniques de la gestion axée sur les résultats. A cet effet, la gestion administrative pourrait être fondée sur la planification visionnaire axée sur les résultats observée constamment dans

les programmes de travail des directions techniques, les lettres de mission, les cahiers de charges, les contrats de performance, les programmes de travail. Ainsi, l'office pourrait avoir le caractère d'une organisation de type organique, c'est-à-dire, basée sur la flexibilité et constituera un maillon essentiel du management qui permettrait la simplification des tâches au niveau des services et faciliterait leur mise en œuvre efficiente.

Quant à la mauvaise gestion des ressources humaines, il est urgent d'inscrire l'ensemble des actions dans une logique de Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Effectifs et des Compétences (GPEEC) qui implique une planification à moyen terme de l'ensemble des besoins.

L'option choisie à travers la mise en œuvre du plan de formation et du cadre organique du MJSL ne semble pas prendre en compte les préoccupations de gestion des ressources humaines dans leur entièreté. Ainsi, les besoins seront définis en effectifs et en compétences pour permettre l'élaboration d'un plan de formation ou de renforcement des capacités techniques, managériales et opérationnelles des ressources humaines.

En ce qui concerne les moyens matériels, de bureautique et d'informatique, l'office devrait désormais s'inscrire dans la logique de l'utilisation des Technologies d'Information et de la Communication et œuvrer au remplacement progressif des matériels lourds existants par des appareils électroniques, légers et moins consommateurs d'énergie électrique. La résolution de ce problème spécifique pourrait avoir des répercussions certaines sur les prestations au niveau de toutes les installations du stade et pour le bonheur des usagers et pratiquants du sport d'élite, de masse ou de loisirs.

**CHAPITRE II :  
DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE AUX  
CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES  
SOLUTIONS**

Le présent chapitre sera consacré à la présentation du cadre théorique et de la méthodologie de l'étude, des enquêtes de vérifications des hypothèses et des conditions de mise en œuvre des approches de solutions suggérées pour une gestion efficace du stade de l'amitié de Kouhounou.

## **Section 1 : Cadre théorique et méthodologie de l'étude**

Dans la première section du chapitre, les objectifs de l'étude et la revue de la littérature seront mis en exergue de même que la méthodologie de recherche liée à l'amélioration de la gestion du stade de l'Amitié de Kouhounou.

### **Paragraphe 1 : Des objectifs de l'étude à la revue de littérature**

#### **A- Les objectifs et les hypothèses de l'étude**

Les objectifs de la présente étude ont été fixés en tenant compte des problèmes à résoudre. Ainsi, nous distinguerons un objectif général et trois objectifs spécifiques.

##### **1- Objectif général**

L'objectif général est de suggérer des approches et conditions d'optimisation de la gestion administrative du stade de l'amitié de Kouhounou.

##### **2 - Objectifs spécifiques**

Ils seront formulés conformément aux problèmes spécifiques. Il s'agira ainsi de :

- analyser les freins à l'application des règles et principes de la bonne gouvernance ;
- proposer des mesures visant à corriger le dysfonctionnement au niveau des directions techniques de l'office ;
- suggérer des mesures visant une meilleure gestion du personnel de l'office.

## **B - Formulation des hypothèses de l'étude**

Les hypothèses sont les réponses anticipées aux problèmes spécifiques identifiés. Les hypothèses spécifiques identifiées se présentent comme suit :

### **1 - Hypothèse liée au problème spécifique n° 1**

La non application des règles et principes de la réforme administrative et de la bonne gouvernance sont à la base de la mauvaise gestion du stade de l'Amitié de Kouhounou.

### **2 - Hypothèse liée au problème spécifique n° 2**

L'absence de complémentarité entre les directions techniques constitue un frein à la mise en œuvre efficiente des prestations du stade.

### **3 - Hypothèse liée au problème spécifique n° 3**

La mauvaise gestion des ressources humaines est à la base de la mauvaise prestation du stade de l'amitié de Kouhounou.

### **4 - Hypothèse liée au problème général**

Les problèmes et hypothèses spécifiques n'étant rien d'autre que les manifestations du problème général et de l'hypothèse générale, nous n'avons plus formulé une hypothèse générale coiffant toutes les hypothèses spécifiques.

La problématique choisie, le problème général et les problèmes spécifiques, les causes supposées être à l'origine de ces problèmes ainsi que les hypothèses de recherche seront présentés dans le tableau récapitulatif ci-dessous appelé tableau de bord.

**Contribution à l'amélioration de la gestion administrative des infrastructures sportives au Bénin :  
cas du stade de l'amitié de Kouhounou**

**Tableau VI:** Tableau de bord de l'étude sur « contribution à l'amélioration de la gestion administrative des infrastructures sportives au Bénin : cas du stade de l'Amitié de Kouhounou »

<b>Niveaux d'analyse</b>	<b>Problématique</b>	<b>Objectifs</b>	<b>Causes</b>	<b>Hypothèses</b>
Niveau général	Difficultés dans la gestion administrative et mauvaises conditions de travail au stade de l'Amitié de Kouhounou	Contribuer à améliorer la gestion administrative et les conditions de travail au stade de l'Amitié de Kouhounou		
Niveaux spécifiques	1 <u>Problème spécifique 1</u> Non application des règles et principes de la réforme administrative et de la bonne gouvernance	Analyser les freins à l'application des règles et principes de la réforme administrative et de la bonne gouvernance	Défaillance dans la gestion administrative de l'office	La non application des règles et principes de la réforme administrative et de la bonne gouvernance est à la base de la mauvaise gestion du stade de l'Amitié de Kouhounou
	2 <u>Problème spécifique 2</u> Dysfonctionnement au niveau des directions techniques de l'office chargé de la gestion du stade	Proposer des mesures visant à corriger le dysfonctionnement au niveau des directions techniques de l'office	Manque de synergie dans les actions des directions techniques de l'office	L'absence de complémentarité entre les directions techniques constitue un frein à la mise en œuvre efficiente des prestations du stade
	3 <u>Problème spécifique 3</u> Mauvaise gestion des ressources humaines au niveau de l'office chargé de la gestion du stade	Suggérer des mesures visant une meilleure gestion du personnel de l'office	Mauvaise employabilité des agents de l'office chargé de la gestion du stade	La mauvaise gestion des ressources humaines est à la base de la mauvaise prestation du stade de l'Amitié de Kouhounou

## **C - La revue de la littérature**

La revue de littérature est par définition le point des connaissances sur les problèmes en résolution, en termes d'outils de collecte des données et en termes d'outils d'analyse des données collectées.

### **1 - Clarification conceptuelle**

Les recherches effectuées dans le cadre de la présente étude ont permis d'avoir des précisions quant à l'utilisation de certains concepts, notamment :

- Les équipements urbains (HARTER, 1984) sont des lieux, construits ou aménagés, où s'organisent entre autres, des échanges sociaux au profit des membres de la collectivité qui s'y trouvent. Un équipement urbain assure quatre fonctions essentielles à savoir : la fonction éducative, la fonction sanitaire, la fonction sociale et la fonction administrative.
- Les équipements et les infrastructures sportifs permettent fondamentalement d'assurer la détente et l'animation. Ils sont des lieux de rencontre, de contacts, d'organisation, d'informations nécessaires à l'apparition de l'entraide propres à atténuer à peu de frais des contraintes innombrables. Ils sont un relais inévitable aux actions administrative, sanitaire et éducative.
- Une infrastructure sportive constitue l'ensemble des matériels, installations et équipements réalisés pour la pratique des activités sportives et de loisirs. C'est le lieu de drainage des populations par excellence. Une infrastructure sportive est une superstructure composée des équipements et installations sportifs.

- Le terrain de sport : c'est un espace sobrement aménagé pour la pratique d'un sport.
- Le stade : c'est un terrain spécialement aménagé pour la pratique d'un sport et la réception de compétitions officielles. Il comporte, outre l'aire de jeu, des gradins et une tribune très modeste qui offre des vestiaires modestes.
- Le complexe sportif ou omnisport : c'est un ensemble de stades somptueusement aménagés dans un même domaine, où l'on peut pratiquer sur plusieurs terrains un sport ou plusieurs sports différents.
  - Le Management : C'est la gestion. C'est le processus de gestion d'une organisation. Il se conçoit comme une démarche rationnelle par laquelle les ressources humaines, matérielles et financières sont coordonnées vers la réalisation des buts poursuivis ou des objectifs préalablement fixés.

Le Management peut être défini comme l'art de faire travailler les autres, de conduire les hommes vers ses objectifs.

- Le Manager : c'est le ménager, le chef, le gestionnaire, le directeur, le responsable, le cadre ayant un rôle précis. Il est celui qui sait transformer les besoins en programmes.

Le Manager définit un objectif à réaliser. Il s'emploie à le réaliser par des stratégies (moyens, actions, espoir). Il contrôle et évalue si la réalisation est conforme à la prévision, prend des décisions correctives ou d'accomplissement pour le futur et recommence.

- Le leadership : C'est la ligne de conduite, la direction qu'on veut prendre pour obtenir de bons et meilleurs résultats, la qualité de cette direction. Le leadership est l'ensemble des aptitudes ou des démarches essentielles ou exceptionnelles à entreprendre en vue de réaliser des objectifs ou d'atteindre des buts.

En d'autres termes, le leadership peut être défini comme « l'art d'influencer et de diriger les hommes dans le but d'obtenir volontairement leur adhésion, leur confiance, leur respect et leur coopération.

- Le leader, c'est le chef, le meneur d'hommes, l'entrepreneur, le guide, l'homme à suivre, le dirigeant, le manager performant. Le manager n'est pas un leader, mais le leader est avant tout un manager.

## **2 - Contributions antérieures sur les problèmes spécifiques**

En dehors des concepts liés à la pratique du sport, les recherches ont conduit à revisiter les écrits relatifs à la gestion et plus précisément la gestion des organisations publiques.

A ce niveau, de tous les ouvrages consultés, ceux de Henry MINTZBERG (1998) et de Harold F. GORTNER, MALHER Julianne et NICHOLSON Jeanne Bell (1994) ont abordé la plupart des spécificités qui marquent la gestion des organisations publiques et permettent l'établissement d'une grande différence entre la gestion d'une organisation privée de celle d'une organisation ou structure publique.

En effet, Henry MINTZBERG a fondamentalement mis en exergue :

- les six (06) parties principales d'une organisation à savoir le sommet stratégique, la ligne hiérarchique, le centre opérationnel, la technostructure, le staff de soutien logistique et l'idéologie ou la culture organisationnelle. Cette dernière partie englobe les cinq premières parties car elle est l'ensemble des normes, principes et traditions qui régissent l'organisation considérée. Chaque organisation a sa culture propre qui la distingue de toute autre organisation et qui explique ses performances ou contre-performances. L'idéologie de l'organisation est conçue et promue par le sommet stratégique ;
- Les jeux politiques : ils correspondent à des stratégies ou des tactiques adoptées par les membres de l'organisation pour augmenter ou renforcer leur pouvoir. On y distingue : le jeu de l'autoritarisme qui consiste pour un sommet stratégique ou de la ligne hiérarchique, à exercer à l'extrême ou de manière abusive donc illégitime, le pouvoir légitime dont il jouit sur ceux qui n'en n'ont pas ou qui en ont moins ; le jeu de l'insoumission qui est habituellement joué pour résister à l'autorité ; le jeu du parrainage par lequel le membre de l'organisation se construit une base de pouvoir en utilisant le pouvoir d'un supérieur hiérarchique, lui vouant en retour fidélité et loyauté comme rétribution de sa part de pouvoir ; le jeu de la construction d'alliances entre les managers d'une même ligne hiérarchique au niveau de l'organisation par lequel les intéressés s'obligent mutuellement en rendant des services les uns aux autres et le jeu de la construction d'empires par lequel les managers de la ligne hiérarchique s'assurent le contrôle d'une partie de l'organisation.

La mise en œuvre de ces différents jeux politiques conduit à des conflits dans l'organisation dont notamment l'insoumission des subordonnés, l'affaiblissement, voire le relâchement de la supervision directe du manager parrain.

Pour, Harold F. GORTNER, MALHER Julianne et NICHOLSON Jeanne Bell (1994), une gestion efficace des organisations publiques diffère sur certains aspects clés si on la compare à la gestion des organisations privées. Les agences publiques fonctionnent dans un environnement politique, légal et économique exigeant : le système politique oriente les actions des organisations publiques. Le management public diffère du management privé et exige, par conséquent, une approche différente de la littérature traitant des théories de l'organisation et du comportement managérial.

D'une manière générale, les gestionnaires d'entreprises privées ont, dans les limites de la légalité, une grande liberté d'actions. Ils peuvent mettre en place les politiques qu'ils jugent pertinentes et avoir recours à une vaste gamme de moyens pour assurer leur réalisation. A l'opposé, les gestionnaires publics ne peuvent entreprendre quoi que ce soit sans s'assurer au préalable qu'ils ont les autorisations et les pouvoirs requis. Les organisations privées peuvent s'engager dans toutes sortes d'activités, pourvu qu'elles ne soient pas illégales ; les organisations publiques ne peuvent s'engager dans une activité que si elles ont le pouvoir de le faire.

La gestion du personnel regroupe généralement deux branches à savoir : la gestion administrative du personnel et la gestion prévisionnelle du personnel.

Selon Jean-Marie CITEAU (1998) « la gestion administrative du personnel consiste à conformer la situation administrative de chaque agent avec la réglementation en vigueur ». Cette branche de la gestion du personnel met l'accent sur la gestion de la carrière de l'agent. C'est pourquoi, Serge VALLEMONT (1999, p. 26) estime que « pour la gestion administrative du personnel, il s'agit de suivre la mise en œuvre juridique de l'ensemble des opérations statutaires et non statutaires requises par la gestion administrative des grades et des emplois au sein des corps de fonctionnaires : nomination, titularisation, avancement d'échelon, avancement de grade, reclassement, intégration dans un autre corps, régimes des autorisations d'absence, détachement, disponibilité, démission... »

Quant à la gestion prévisionnelle, du personnel, elle consiste à envisager les situations futures à partir des éléments actuels et des changements probables.

La carrière est la progression professionnelle d'une personne. Elle commence avec le recrutement et prend fin avec la cessation définitive des activités professionnelles. La gestion des carrières est donc l'ensemble des actions conduites par une organisation pour un agent depuis son entrée dans l'organisation jusqu'à sa sortie. Elle permet d'atteindre le meilleur équilibre possible entre les besoins en normes des structures, les attentes à l'égard du travail ainsi que les potentiels et aspirations du personnel. Une bonne gestion de la carrière permet donc à l'individu de bénéficier d'une certaine sécurité d'emploi, d'améliorer ses compétences et d'accomplir son travail en développant son potentiel. A l'organisation, elle permet de mobiliser les employés pour l'atteinte des

objectifs et de mettre en place une relève de qualité (CAUDEN J. et A. A. SANCHES (1997), pp 225-226.

L'évolution de la carrière d'un agent est envisagée comme une ascension dans une hiérarchie administrative ou technique. Cette ascension est accompagnée d'un élargissement de responsabilités, d'une augmentation de salaire et d'une amélioration de la situation sociale. La mise en place d'un système de gestion dépend des secteurs d'activités et comporte différentes phases selon les réglementations.

### **Paragraphe 2 : Choix de la méthodologie de l'étude**

Dès lors que nous avons identifié les problèmes du système à améliorer sur la base des données de l'état des lieux et que nous avons supposé les causes possibles de ces problèmes, notre démarche nous a amené à formuler des hypothèses à travers lesquelles nous avons proposé des réponses anticipées auxdits problèmes, il nous revient d'adopter une méthodologie appropriée pour vérifier nos assertions au moyen de collecte de données empiriques par enquête.

#### **A - Dimension théorique**

En ce qui concerne l'approche théorique, nous avons pu nous intéresser aux réflexions émises dans les ouvrages généraux et spécifiques, les mémoires, les rapports et les revues qui ont abordé toute question relative à l'un quelconque des problèmes identifiés ou à l'une quelconque de nos hypothèses de recherche.

En termes clairs, l'approche théorique nous a permis de compléter et de renforcer les informations recueillies sur le terrain et de parcourir certains centres de documentations et institutions, notamment : le centre

de documentation de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), le centre de documentation de l'Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management (ENEAM), le Ministère de la Réforme Administrative et Institutionnelle (MRAI), le Centre Professionnel de Perfectionnement des Entreprises (CPPE).

La dimension théorique vise à déterminer les outils d'analyse des données collectées afin de pouvoir rechercher les causes réelles qui sont à la base de la mauvaise gestion administrative du stade de l'Amitié.

Le seuil de décision prendra en compte d'une part les données du questionnaire adressé aux responsables et d'autre part celles du guide d'entretien aux usagers (le Comité National Olympique et Sportif Béninois, les fédérations et associations sportives et les usagers non organisés).

Ainsi, pour les données du questionnaire, nous allons retenir comme cause réelle, les réponses identiques recueillies auprès de la majorité des responsables rencontrés.

S'agissant du guide d'entretien, nous avons supposé que les données qui auront réuni plus de 50% des avis seront identifiées comme les vraies causes.

## **B - Dimension empirique**

En vue de collecter les informations nécessaires à la vérification de nos hypothèses, nous avons utilisé le guide d'entretien pour collecter les données qualitatives et le questionnaire pour la collecte des informations quantitatives.

### **1- Méthode de collecte des données par guide d'entretien**

Le choix de cette démarche est motivé par notre volonté d'avoir des données relatives aux perceptions que les clients ou usagers, c'est-à-dire les partenaires externes ont de la gestion administrative du stade de l'amitié.

La technique d'entretien est donc utilisée envers cette catégorie d'acteurs afin de rester dans le délai court qui nous a été imparti. Au total, un effectif de cent cinquante (150) clients a été interrogé à travers le guide d'entretien. Le choix de cet échantillon se justifie par l'importance numérique des usagers qui représentent la population mère bénéficiant des prestations des équipements et installations du stade de l'amitié de Kouhounou.

### **2- Méthode de collecte des données par questionnaire**

Nous avons administré des questionnaires pour collecter les données auprès des acteurs internes, c'est-à-dire les responsables et agents qui interviennent au niveau de l'Office de Gestion du Stade de l'Amitié, structure administrative chargée de la gestion des infrastructures sportives.

Ces acteurs sont essentiellement des membres du Conseil d'Administration de l'OGESA, des Directeurs, des Chefs Services et des Agents Permanents de l'Etat en détachement ainsi que des Agents conventionnés. Un effectif de trente (30) personnes a été retenu pour réaliser les travaux de collecte des données par questionnaire.

Cet échantillon de trente (30) personnes a été constitué au moyen de la technique non probabiliste d'échantillonnage par choix raisonné ou encore appelée choix intentionnel.

En effet, le choix raisonné est fait en fonction de l'orientation que le chercheur veut donner à ses investigations en ciblant dans la population mère, certaines personnes qui pourront fournir aisément les informations ou données dont il a besoin dans le cadre de ses enquêtes. Cette technique prend beaucoup plus l'exemplarité de l'échantillon que sa représentativité.

C'est pourquoi, la population mère à ce niveau étant d'environ soixante dix (70) personnes, nous avons effectué la répartition suivante :

- Conseil d'Administration : 4 personnes ;
- Direction Générale de l'OGESA : 4 personnes ;
- Direction de l'Exploitation : 12 personnes ;
- Direction de la Maintenance : 3 personnes ;
- Agence Comptable : 7 personnes.

### **3 - Présentation, traitement et analyse des données**

Les résultats des enquêtes effectuées se présentent comme suit :

**TABLEAU VII** : Opinions sur les causes de la non application des règles et principes de la réforme administrative et de la bonne gouvernance.

Catégorie des Enquêtés	Effectif des Enquêtés	Existence de mécanisme de contrôle pyramidal		Disponibilité et application des textes	
		Oui	Non	Oui	Non
CA	04	02	02	01	03
DG	04	01	03	01	03
DE	12	01	11	00	12
DM	03	01	02	01	02
AC	07	01	06	00	07
Pourcentage	100 %	20 %	80 %	10 %	90 %

Source : Enquêtes

**Commentaire :**

Les données du tableau ci-dessus concernent la question relative à la non application des règles et principes de la réforme administrative et de la bonne gouvernance. A cet effet, la quasi totalité des enquêtés (80% et 90%) estiment qu'il n'existe pas un mécanisme de contrôle pyramidal et que les textes concernant le fonctionnement et l'organisation performante font défaut au sein de l'office.

Les enquêtés qui ont exprimé des points de vue divergents à ceux de la majorité sont surtout les membres du Conseil d'Administration et certains directeurs ou responsables de l'office.

**TABLEAU VIII : Opinions sur les causes du dysfonctionnement au niveau des directions :**

Catégorie d'enquêtés	Effectif des Enquêtés	Non fonctionnement de tous les services		Absence de complémentarité au niveau des structures	
		Non	Oui	Non	Oui
CA	04	00	04	01	03
DG	04	00	04	02	02
DE	12	01	11	00	12
DM	03	00	03	01	02
AC	07	00	07	00	07
Pourcentage	100 %	3,33%	90,66%	13,33%	86,66%

Source : Enquêtes

**Commentaire :**

Au niveau des causes portant sur l'existence du dysfonctionnement préjudiciable à la prestation du stade, les enquêtés ont majoritairement estimé que tous les services prévus dans les textes régissant l'office ne sont pas fonctionnels et qu'il existe réellement une absence d'actions complémentaires au niveau des services et directions de l'office.

Cette affirmation est largement partagée par tous les agents qui ne sont pas responsabilisés au niveau des services. Ainsi, au sein de la Direction de l'Exploitation, plus de 91% de l'effectif des enquêtés ont estimé dans leurs déclarations que, non seulement les services prévus ne sont pas fonctionnels, mais surtout les textes régissant ces services sont d'une ancienneté qui ne garantirait pas de bons résultats même s'ils étaient mis en application.

**TABLEAU IX** : Opinions sur les causes de la mauvaise gestion des ressources humaines et des conditions de travail :

Catégorie d'enquêtés	Effectif des Enquêtés	Inexistence d'un plan de formation et de mécanisme de motivation		Absence de bonnes conditions de travail	
		Non	Oui	Non	Oui
CA	04	03	01	02	02
DG	04	00	04	02	02
DE	12	00	12	00	12
DM	03	00	03	02	01
AC	07	00	07	00	07
Pourcentage	100 %	10 %	90 %	20 %	80 %

Source : Enquêtes

Commentaire :

Les résultats obtenus à l'issue du dépouillement ont montré que sur un effectif de trente (30) personnes interrogées, 80 et 90 % ont estimé qu'il y a une absence de bonnes conditions de travail et une inexistence de plan de formation et de mécanisme de motivation des ressources humaines au niveau de l'office chargé de la gestion du stade de l'amitié de Kouhounou. La catégorie des enquêtés qui a émis l'avis contraire est constituée de responsables à divers niveaux de la structure.

**TABLEAU X** : Opinions des usagers sur les causes de la mauvaise gestion administrative du stade de l'Amitié

	Lient la mauvaise gestion du stade à la mauvaise application des textes de l'office et au manque de responsabilité des cadres	Souhaitent une amélioration des conditions de travail et une application rigoureuse des textes	Souhaitent que l'Etat fasse l'option de la gestion privée du stade de l'amitié
Effectif	126	126	95
Pourcentage	84 %	84 %	63 %

Source : Enquêtes

Commentaire :

Les principales opinions émises par les usagers sur les préoccupations du guide d'entretien ont permis de retenir que la majorité des enquêtés a reconnu entre autres, non seulement l'existence d'une mauvaise gestion qui peut être corrigée par une bonne application des textes en vigueur mais aussi par la nécessité d'essayer l'expérience d'une gestion privée des infrastructures sportives du stade de l'amitié de Kouhounou.

En effet, sur un total de cent cinquante usagers entretenus, les opinions des trois préoccupations retenues dans le tableau ci-dessus sont de 84 % et 63 %. La dernière préoccupation qui concerne l'expérience de la gestion privée a été abordée sans ambages par les usagers car ils estiment que les structures publiques n'ont, dans la pratique, presque jamais fait l'objet d'une bonne gestion. Ils ont martelé que c'est parce que le stade de l'amitié est géré par l'Etat que sa gestion pose problème. Par contre, cette préoccupation qui a été abordée de

façon informelle avec les agents et responsables de l'OGESA n'a pas trouvé un écho favorable. Ceux-ci, tout en se préoccupant des actions à mettre en œuvre pour asseoir une bonne gestion de l'office ne sont pas trop favorables pour la gestion privée.

#### **4 - Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic**

La vérification des hypothèses antérieurement formulées permettra d'établir les éléments du diagnostic.

##### **a - Vérification des hypothèses**

Suite aux enquêtes et analyses réalisées, les appréciations ci-après peuvent être portées sur les hypothèses :

##### **➤ Vérification de l'hypothèse n° 1**

L'analyse des données recueillies lors des enquêtes a révélé que la non application des principes et règles relatives à la réforme administrative et à la bonne gouvernance est à la base de la mauvaise gestion du stade de l'amitié de Kouhounou. Plus des trois quarts (3/4) des enquêtés ont confirmé les causes émises pour vérifier cette hypothèse.

##### **➤ Vérification de l'hypothèse n° 2**

De l'analyse du tableau n° 8 il ressort que la majorité des enquêtés a confirmé que l'absence de complémentarité entre les services et les directions de l'OGESA constitue un frein à une bonne prestation du stade et handicape le développement de l'office. Des agents de l'office ont saisi l'occasion pour fustiger les comportements sociaux de certains responsables qui ne sont pas de nature à favoriser l'instauration d'un climat social propice à la bonne marche de l'office.

Par conséquent, l'hypothèse n° 2 est vérifiée.

➤ **Vérification de l'hypothèse n° 3**

L'hypothèse n° 3 concerne la mauvaise gestion des ressources humaines qui est à la base des prestations non appréciables du stade de l'amitié de Kouhounou. Les résultats obtenus et recensés dans le tableau n° 9 confirment cette hypothèse et permettent d'indiquer que les agents de l'OGESA sont pleinement conscients de l'importance d'une ressource humaine dans le fonctionnement efficient d'une organisation. Ils ont exprimé avec courage les difficultés et le manque d'attention dont ils font l'objet au niveau de l'office, contrairement aux responsables qui ont émis quelques réserves à cet effet.

**b - Etablissement du diagnostic**

L'analyse des données de l'enquête a permis de connaître les causes réelles des problèmes identifiés. Les éléments du diagnostic peuvent être formulés de la manière suivante :

➤ **Eléments du diagnostic n° 1**

Suite à la vérification de l'hypothèse n° 1 la cause réelle qui peut être retenue par rapport au problème spécifique n° 1 concernant la non application des principes et règles de la réforme administrative et de la bonne gouvernance est : la défaillance et le manque de rigueur au niveau de la gestion administrative du stade de l'Amitié.

➤ **Eléments du diagnostic n° 2**

La vérification de l'hypothèse n° 2 permet de retenir comme cause du «dysfonctionnement existant entre les directions de l'office » l'absence de complémentarité ou de synergie dans la mise en œuvre

des actions au niveau des directions et services techniques chargés de la gestion du stade.

➤ **Eléments du diagnostic n° 3**

Par rapport au diagnostic n° 3, l'hypothèse vérifiée conduit à retenir comme cause réelle au problème spécifique concernant la mauvaise gestion des ressources humaines « la mauvaise employabilité et une démotivation avérée des agents de l'OGESA » Cette situation d'une extrême gravité mérite d'être corrigée car les ressources humaines constituent à tout point de vue le pilier fondamental qui sert de base au fonctionnement de toute structure.

### **5- Difficultés rencontrées**

La collecte des informations a été effectuée dans une condition d'insuffisance de temps face à l'indisponibilité des personnes visées, notamment certains responsables au niveau de l'OGESA et du mouvement associatif sportif.

Toutefois, le thème est jugé intéressant du fait de l'importance de la gestion des infrastructures sportives et de l'engouement de plus en plus suscité au niveau de la pratique des activités sportives au Bénin.

## **Section 2 : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre**

L'objectif général qui transparaît à travers les objectifs spécifiques déclinés au début de cette étude est de contribuer à l'amélioration de la

gestion du stade de l'amitié de Kouhounou à travers une organisation et un fonctionnement administratifs conséquents de l'OGESA.

Pour atteindre cet objectif général, des problèmes spécifiques ont été identifiés et des causes y relatives recherchées. Ceci a conduit à la formulation des hypothèses. La vérification de ces hypothèses, au regard des données recueillies sur le terrain, a permis d'établir le diagnostic.

Sur la base du diagnostic établi, il convient à présent de proposer des approches de solutions et de fixer les conditions de leur mise en œuvre, pour une meilleure gestion du stade de l'amitié de Kouhounou.

### **Paragraphe 1 : Approches de solutions**

Les différentes approches de solutions seront présentées par rapport aux problèmes spécifiques identifiés et confirmés.

#### **A - Approches de solutions relatives au problème spécifique n° 1 concernant la non application des principes et règles de la réforme administrative et de la bonne gouvernance**

La situation que présente la gestion administrative de l'OGESA est préoccupante. L'absence de boussole qui caractérise la gestion de ses structures est à la base de cette situation. C'est pourquoi il conviendrait de réorienter l'administration de l'office chargé de la gestion du stade de l'amitié de Kouhounou vers une administration de développement des ressources et de sauvegarde des infrastructures sportives à travers la mise en œuvre des actions ci-après :

L'élaboration d'un document de stratégie qui établirait notamment à moyen et long termes un diagnostic sérieux de la gestion des infrastructures sportives à travers une organisation administrative, les missions et les objectifs de l'office, les acteurs clés et les institutions concurrentes ainsi que la formulation d'une vision claire et d'une stratégie conséquente. Cette stratégie pourrait être la stratégie du leader qui obligerait les responsables de l'office à s'approprier désormais les valeurs du management et du leadership et à protéger contre les « attaques éventuelles », les intérêts de l'office dont ils assureront avec performance, la gestion.

Aussi, pour réaliser une performance appréciable dans la gestion administrative des infrastructures sportives, s'avère-t-il impérieux de s'approprier un nouveau mode de gestion publique orienté vers l'atteinte de résultats au service du citoyen. Ceci se traduirait par la mise en œuvre de la démarche basée sur la performance et dont les principales valeurs sont : la productivité, la responsabilité, la transparence et l'obligation de reddition de comptes.

La stratégie qui permettrait de parvenir à cet objectif consisterait à l'utilisation des programmes et des rapports d'activités, des lettres de mission, des contrats d'objectifs et des fiches d'identification des résultats. Ainsi, le programme d'activités de l'office sera établi sur la base des instructions contenues dans la lettre de missions adressée au Directeur Général par le Ministre chargé des Sports, autorité de tutelle.

Quant aux contrats d'objectifs, ils constituent un ensemble d'instructions et de consignes données à un agent en vue de la réalisation du programme d'activités et du bon fonctionnement de la

direction technique à laquelle il appartient. Ce contrat d'objectifs pourrait revêtir la forme de la lettre de mission lorsqu'il sera adressé aux supérieurs hiérarchiques immédiats, c'est-à-dire les directeurs techniques à divers niveaux de l'office.

En termes clairs, il conviendrait que les Directeurs Techniques de l'OGESA soient désormais appréciés et évalués sur la base des lettres de missions qui seront établies à partir des attributions précises des directions techniques de l'office, des rapports et des politique de gestion des infrastructures sportives.

Ainsi, la gestion axée sur les résultats pourrait être désormais le nouveau paradigme de management qui permettrait d'apporter des solutions subséquentes au problème sus-évoqué.

## **B - Approches de solutions relatives au problème spécifique n° 2 concernant l'existence du dysfonctionnement au niveau des directions de l'office**

Les dysfonctionnements observés dans la gestion administrative du stade de l'amitié font apparaître un sommet stratégique qui n'est pas en mesure de jouer son rôle d'impulsion idéologique et stratégique par manque de leadership, de cohérence et de capacité organisationnelle, une ligne hiérarchique qui n'est pas alignée sur une stratégie et une discipline inspirées du sommet, un centre opérationnel abandonné à lui-même et une technostructure qui n'existe que de nom et qui manque de technicité et de professionnalisme.

Pour ce faire, il conviendrait de procéder à l'amélioration de l'organisation administrative de l'office par l'élaboration et l'adoption de textes portant attributions, organisation et fonctionnement sur la base des axes principaux à savoir : la mission ou raison d'être, la structure organisationnelle à travers un organigramme qui ne prévoirait plus le poste de Directeur Général Adjoint inopportun, les emplois (métiers et professions), les postes (spécialités à l'intérieur d'un emploi), la description des postes et des profils.

En d'autres termes, l'organisation administrative de l'office doit s'effectuer dans le sens des axes de gouvernance que sont : l'éthique et les valeurs, les orientations et mécanismes de décisions et de coordination ainsi que les bonnes pratiques de management public. La priorité doit être donnée à un effort d'opérationnalisation et de responsabilisation de la gouvernance dans l'organisation administrative de l'office.

Dans cette perspective, les attributions du Directeur Général doivent être revues et complétées dans le sens du recentrage des priorités sur les résultats ou impacts et non sur les ressources et les activités, du développement du leadership et de la qualité de la coordination. De même, la Direction de la Maintenance doit être restructurée pour permettre une synergie d'actions entre la maintenance et l'exploitation des installations et équipements au niveau du stade de l'Amitié de Kouhounou.

### **C - Approches de solutions relatives au problème spécifique n° 3**

Le problème spécifique n° 3 concerne la gestion approximative des ressources humaines qui se manifeste notamment par l'absence de

planification stratégique ainsi que des plans de recrutement, de carrière et de formation.

Les actions suivantes pourraient être mises en œuvre :

- la planification stratégique des ressources humaines à travers l'élaboration d'un cadre organique, d'un plan de recrutement, de carrière et de formation propre à l'office. Ainsi, le processus de planification stratégique pourrait comprendre les principales étapes ci-après : l'évaluation des capacités des ressources humaines actuelles, la prévision des besoins futurs en ressources humaines, l'analyse des écarts entre la situation actuelle et celle souhaitée pour l'avenir ainsi que la stratégie de formation professionnel ou de recrutement du personnel au niveau du stade. Ceci permettrait d'anticiper sur les besoins réels en ressources humaines et de corriger le problème d'inadéquation profil/poste et de vieillissement du personnel ;
- la promotion du code des valeurs et d'éthique : ce code définira les responsabilités de chaque agent dans la gestion du stade. Ces responsabilités doivent être surtout professionnelles car elles permettront aux agents de servir avec compétence, excellence, efficacité, objectivité et impartialité. Les responsabilités doivent être aussi liées à l'éthique car les agents de l'office doivent agir en tout temps de manière à conserver la confiance du public sportif et des nombreux usagers du stade ;
- l'amélioration du système de rémunération des agents sur la base du rendement évalué périodiquement à travers les outils rappelés au niveau des solutions du problème spécifique n° 1.

## **Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions**

La mise en œuvre efficiente des solutions proposées passe nécessairement par le respect de certaines conditions évoquées sous forme de recommandations et dont les principales se présentent ainsi qu'il suit :

### **A - Recommandations à l'endroit des autorités du Ministère chargé des Sports**

Pour mettre en œuvre les solutions précitées, les recommandations suivantes peuvent être formulées à l'endroit des autorités du Ministère de tutelle :

- veiller à l'actualisation et à l'application effectives des textes portant attributions, organisation et fonctionnement de l'office ;
- éviter les interférences du Ministère de tutelle, visant à étouffer les initiatives de management de la Direction Générale de l'office ;
- adjoindre une lettre de mission au Directeur Général et veiller à ses effets afin de permettre l'évaluation des performances.

### **B - Recommandations à l'endroit des responsables et du personnel de l'OGESA**

L'Office de Gestion du Stade de l'Amitié est un établissement public à caractères social, culturel et sportif et doté de la personnalité humaine et de l'autonomie de gestion. La mise en œuvre efficiente des solutions proposées dépend fondamentalement de la bonne volonté et de l'adhésion des responsables de l'office aux idéaux de la bonne

performance de la gestion axée sur les résultats. Aussi, conviendrait-il que :

- le Directeur Général fasse preuve d'un management plus accru, voire d'un leadership reposant sur l'éthique et les valeurs ;
- le Directeur Général veille à l'aménagement du cadre de travail, au suivi rigoureux et à une évaluation méthodique et régulière des actions de l'office ;
- l'organisation administrative de l'office se préoccupe de la gestion stratégique du personnel en attendant l'élaboration d'un plan de formation et d'un cadre organique adéquats. A cet effet, tous les responsables doivent revoir le système de contrôle, de gestion des carrières du personnel et de motivation du personnel existant ;
- le personnel prenne désormais conscience que l'administration est une chaîne et que chacun doit faire son travail et dans les délais requis ;
- chaque agent, partout où il sera au sein de l'office donne le meilleur de lui-même pour atteindre les objectifs à lui assignés et rendre compte à temps.

La mise en œuvre de ces recommandations constitue une source de valeur ajoutée appréciable pour une bonne gestion des infrastructures sportives du stade de l'Amitié de Kouhounou à travers un fonctionnement administratif efficient de l'office.

# **CONCLUSION GENERALE**

La présente étude nous a permis d'apprécier l'impérieuse nécessité de l'application des textes et des principes stratégiques de management dans le cadre du fonctionnement de l'office chargé de la gestion du stade de l'Amitié de Kouhounou.

Le management public dans son approche systémique apparaît donc comme étant la solution à une meilleure organisation de toute structure administrative.

Sil est vrai que le diagnostic de l'office révèle des potentialités et des atouts certains, il n'en demeure pas moins vrai que les faiblesses administratives, commerciales et financières talonnées par les menaces environnementales conduisent à la ruine de l'infrastructure sportive de premier plan que constitue le stade de l'amitié de Kouhounou.

A cet égard, la mise en œuvre des approches de solutions et des recommandations proposées pourrait permettre d'insuffler un nouveau dynamisme à l'office.

Dans cette perspective, la gestion du stade de l'Amitié de Kouhounou sur la base d'un document de planification stratégique constitue à l'heure actuelle l'alternative la plus crédible à adopter par l'Etat à travers le fonctionnement de l'office qui pourra ainsi créer et maintenir un lien étroit entre les ressources, les objectifs et les possibilités qui lui sont offertes par l'environnement aux fins d'impulser une dynamique pour le bonheur des usagers et des nombreux sportifs de plus en plus désabusés par l'état de délabrement des installations et des équipements du stade.

Par ailleurs, le processus de la transformation effective de l'Office de Gestion du Stade de l'Amitié de Kouhounou (OGESA) en Office de Gestion des Stades du Bénin (OGSB) étant avancé, il s'avère indispensable de procéder à une évaluation du patrimoine de l'OGESA et de susciter une série de concertations sérieuses élargies sur le choix du mode de gestion des stades qui relèvent de la tutelle du nouvel office.

Cette question mérite d'être tranchée de façon courageuse par l'ensemble de tous les acteurs du mouvement national sportif et les autorités du Ministère chargé des Sports, car l'entretien et la maintenance des installations et équipements sportifs modernes nécessitent d'énormes moyens financiers que l'Etat béninois, malgré les efforts louables, n'a pu fournir à ce jour. Aussi, la gestion performante de la « chose publique » a-t-elle encore du chemin à parcourir. Pour ce faire, la plupart des pays africains et européens préfèrent de plus en plus les modes d'exploitation des stades orientés vers la gestion privée.

C'est pourquoi, sans vouloir contester l'option de gestion choisie actuellement par les responsables du Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs, nous recommandons, à terme, la mise en œuvre de l'hypothèse de la gestion privée du stade de l'Amitié de Kouhounou aux fins d'espérer une remise en état progressive des installations et des équipements sportifs en pleine déconiture.

## BIBLIOGRAPHIE

### OUVRAGES GENERAUX

BRETON, M., DUPONT, M-A. et C. PAREY (1998) : « **Gestion administrative** », éditions Foucher, Paris, 191 pages.

CARBAJO, J. (1980) : « **L'application dans le temps des décisions administratives exécutoires** », L.G.D.J., E.J.A, Paris, 277 p.

CAUDEN, J. et A. A. SANCHES (1997) : « **Gestion des Ressources Humaines** », 2<sup>e</sup> édition, Berger-Levrault, 342p.

CHAPUS, René, (2001) : « **Droit administratif général** » Tome 1, 15<sup>ème</sup> édition, Montchrestien E.J.A., Paris, 1414 pages.

GORTNER, H. F., J. MAHLER, et J. B. NICHOLSON, (1994) « **La gestion des organisations publiques** », Presses Universitaires de Québec.

GUILLIEN, R. et VINCENT, J. (1990) : « **Lexique de termes juridiques** » Editions Dalloz, 75240, Paris cedex 05, 517p.

HARTER G. (1984) : « **Manuel d'urbanisme pour les pays en voie de développement, les équipements urbains** », Paris, Agence pour l'Aménagement et le Développement à l'Etranger [Volume6], 220p.

LAUBADERE, A. VENEZIA, J-C. et GAUDEMET, Y (1994) : « **Traité de droit administratif** » Tome 1, 13<sup>ème</sup> édition LGDJ, Paris, 951 p.

### OUVRAGES SPECIFIQUES

BERGERON, J.-L., N. COTE-LEGER, J. JACQUES, et L. BELANGER (1979). « **Les aspects humains de l'organisation** », Chicoutimi, Gaétan Morin Editeur.

BLANCHARD, K. et H. V. PEALE (1988) : « **Ethique et management** », Paris, Editions d'organisation, 141p.

BURNS, T. et G. STALKER (1966): « **The management of innovation** », London, Tavistock.

Cabinet GRH Conseil (2004) « **Gestion prévisionnelle des Ressources Humaines, Formation des agents de l'Etat** » support andragogique, Cotonou (CODIAM), 46 p.

CAUDEN, J. et A. A. SANCHES (1997) : « **Gestions des Ressources Humaines** », 2<sup>e</sup> édition, Berger-Levrault, 342p.

CITEAU, J.M. (1988): « **Gestion des ressources humaines**», Vuibert entreprise, 9<sup>e</sup> édition, Paris

COLLERETTE, P. (1984): « **Le phénomène et la gestion de la résistance au changement** », Revue française de gestion (numéro spécial) n° 75.

Daniel F. S. GHINET, C. DUNAND, et P. UVIN (1996) : « **Le Système de Programmation-Suivi-Evaluation (PSE) dans une démarche d'appui institutionnel** », IUED, Genève 21, 77 p.

DRUCKER, P. (1975): « **La nouvelle pratique de la direction des entreprises**», Paris, Editions d'Organisation, 870p.

DUPUIS, J. (1991) : « **Le contrôle de gestion dans les organisations publiques** », Paris, Presses Universitaires de France, 170p.

GALAMBERT, P. (1991) « **Les nouveaux objectifs du contrôle de gestion : de la mesure des performances à l'intéressement aux résultats** », Paris, Editions d'Organisation, 171p.

HACHMANIAN, E. et P. HUSSENOT (1985) : « **Les contrôleurs de gestion des organisations publiques** », Paris, Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises, Arcueil, Institut de Management Public, 156p.

HUSSENOT, P. (1983) : « **La gestion publique par objectifs : des contributions à la pratique** », Paris, Editions d'Organisation, 249p.

KIRKPATRICK, D. (1985): « **How to manage organizations effectively** », San-Francisco, Jossey-Bass.

MAILLET, P. (1988) : « **Psychologie et organisations : l'individu dans son milieu de travail** », Montréal, Agence d'Arc, 576p.

PERRETI, J-M. (2002) : « **Ressources Humaines et Gestion des Personnes** » 4e édition, Vuibert, Paris, 223p.

PERRETI, J-M. (2008) : « **Dictionnaire des Ressources Humaines** » librairie Vuibert, Paris, 287p.

SPIELMAN, M. (1991) : « **De la définition de poste à l'organigramme** », Paris, Editions d'Organisation, 219p.

VALLEMONT, S. (1998) : « **La gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences dans les trois fonctions publiques** », 2e édition, Berger-Levrault, 229p.

VALLEMONT, S. (1999) : « **Gestion des Ressources Humaines dans l'administration** », Louis-Jean, Paris, 116p.

## RAPPORTS, MEMOIRES ET DOCUMENTS

Conseil des Professeurs de l'ENAM (2007) : « **Référentiel des mémoires** », 2ème édition, ENAM UAC, 58 p.

BIAOU, F. (2005) : « **Contribution à la gestion stratégique de l'OGESA** », Mémoire de DESS, Ecole des Cadres, Groupe SAFEC, Université du Littoral.

DAIZO, G. E. (2007) : « **Contribution à l'amélioration de la gestion du personnel du Ministère de la Culture, de l'Artisanat et du Tourisme** », mémoire de fin de formation en GRH, cycle II, ENAM, UAC, 90p.

NADJO, I. (2007) : « **Contribution pour une Gestion performante du Personnel de la Direction de l'Exécution du Budget** », mémoire de fin de formation en GRH, cycle II, ENAM, UAC, 74p.

NOUKPOAKOU, C. (2005) : « **Etude sur la collecte et l'analyse des initiatives de réforme administrative, [Rapport final]** », PNUD, MFPTRA.

OROU YERIMA, S. (2007) : « **Contribution à une optimisation de la dotation en Ressources Humaines du Ministère de la Famille, de la Femme et de l'Enfant** », mémoire de fin de formation en GRH, cycle II, ENAM, UAC, 99p.

ZANOU, F. J. (2003) : « **La gestion administrative des Communes au Bénin** », mémoire de maîtrise, FADESP.

## TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES

- Charte de la bonne gouvernance, Ministère de la Réforme Administrative et Institutionnelle ;
- Loi n° 90-32 du 11 décembre 1990 portant Constitution de la République du Bénin ;
- Loi n° 94-009 du 28 juillet 1994, portant création, organisation et fonctionnement des offices à caractères social, culturel et scientifique ;
- Décret n° 96-423 du 30 septembre 1996, portant approbation des statuts de l'Office de Gestion du Stade de l'Amitié ;
- Décret n° 2006-268 du 14 juin 2006, fixant la structure-type des Ministères ;
- Décret n° 2007-637 du 31 décembre 2007, portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs ;
- Arrêté n° 122/MJSL/DC/SG/SA du 13 juillet 2000, portant attributions, organisation et fonctionnement de l'Office de Gestion du Stade de l'Amitié (OGESA) ;
- Projet de décret, portant attribution, organisation et fonctionnement de l'Office de Gestion des Stades du Bénin (OGSB).

# ANNEXES

**Contribution à l'amélioration de la gestion administrative des infrastructures sportives au Bénin :  
cas du stade de l'amitié de Kouhounou**

---

## QUESTIONNAIRE AUX RESPONSABLES ET AGENTS DE L'OFFICE DE GESTION DU STADE DE L'AMITIE DE KOUHOUNOU

Ce questionnaire est élaboré dans le cadre de la rédaction d'un rapport de stage de fin de formation du cycle II de l'ENAM. Le thème est :  
« Contribution à l'amélioration de la gestion des infrastructures sportives au Bénin : cas du Stade de l'Amitié de Kouhounou ».

En essayant de répondre aux préoccupations contenues dans le présent questionnaire, vous apportez votre contribution de qualité à la réalisation de cette œuvre digne d'intérêt.

### I – Application des règles et principes de la réforme administrative et de la bonne gouvernance

Existe-t-il au niveau des directions et des services un mécanisme de contrôle pyramidal ? Oui  Non

Utilisez-vous des outils pour la gestion rationnelle du temps ?

Oui  Non

Si oui, quels sont les outils les plus utilisés ? (Cochez sur la liste ci-dessous présentée)

Fiche de présence au poste  Planning journalier des activités

Tableau de bord hebdomadaire individuel  Aide mémoire des instructions

Les textes portant régissant l'organisation et le fonctionnement de l'office sont-ils disponibles au sein de votre structure ? Oui  Non

Si oui, citez-les : .....

.....

A votre avis, les Directeurs ont-ils reçu de lettres de mission ?

Oui  Non  Aucune réponse

Les chefs de Services ont-ils reçu de contrats d'objectifs ?

Oui  Non  Aucune réponse

Existe-t-il des documents de planification et de programmation stratégique et opérationnelle dans votre direction ou votre service ? Oui  Non

Si oui, citez-les .....

.....  
.....

## II – Dysfonctionnement au niveau des directions techniques :

A votre avis, les responsables de l'office ont-ils une bonne connaissance des attributions des directions techniques et services de l'office ?

Oui  Non  Aucune réponse

Toutes les directions techniques et tous les services de l'office sont-ils réellement fonctionnels ? Oui  Non

Avez-vous l'impression que l'exécution des activités au niveau des services s'effectue de manière complémentaire ? Oui  Non

Si oui, citez quelques exemples de services qui exécutent leurs activités dans une complémentarité :

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

## III – Gestion des ressources humaines et conditions de travail au sein de l'office :

Existe-il un plan de formation pour le personnel ? Oui  Non

**Contribution à l'amélioration de la gestion administrative des infrastructures sportives au Bénin :  
cas du stade de l'amitié de Kouhounou**

---

Si oui, précisez les thèmes

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

Existe-t-il des moyens de motivation du personnel au sein de l'office ?

Oui  Non

Si oui, citez quelques exemples :

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

Les agents ont-ils à leur disposition les outils nécessaires pour leur travail ?

Oui  Non  Aucune réponse

Existe-t-il un planning pour l'exécution des travaux de maintenance et  
d'entretien des installations et des équipements ? Oui  Non

# GUIDE D'ENTRETIEN AUX MEMBRES DU COMITE NATIONAL OLYMPIQUE ET SPORTIF BENINOIS, DES FEDERATIONS ET ASSOCIATIONS SPORTIVES ET AUX SIMPLES USAGERS DU STADE DE L'AMITIE DE KOUHOUNOU

**1 – Précisez votre origine en cochant l'une des cases ci-après :**

CNOS-B  Association/Club sportif   
Fédération sportive  Simple usager

**2 - Quels sont les équipements et installations que vous utilisez au stade ?**

Terrain principal  Terrains annexes  Piscine olympique   
Palais des sports  Court de tennis  Piste d'athlétisme   
Hôtel des sportifs  Esplanade  Boutiques

**3 - A votre avis, les équipements et installations du stade sont-ils bien entretenus ?**

Oui  Non

**4- Le stade est-il bien géré ?** Oui  Non

**Si non, quelles sont les causes de cette mauvaise gestion ?**

- Mauvaise application des textes
- Manque d'agents qualifiés
- Mauvaises conditions de travail
- Mauvaise employabilité des cadres

**Contribution à l'amélioration de la gestion administrative des infrastructures sportives au Bénin :  
cas du stade de l'amitié de Kouhounou**

---

- Manque de ressources financières

- Autres causes (préciser) :

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

**5 - Que faut-il désormais faire pour faciliter une bonne gestion du stade ?**

Bien appliquer les textes  Augmenter l'aide de l'Etat

Améliorer les conditions de travail  Confier la gestion à un privé

## TABLE DES MATIERES

Dédicace.....	iv
Remerciements .....	v
Liste des sigles et abréviations .....	vi
Liste des tableaux et graphiques .....	vii
Résumé .....	viii
Sommaire .....	x
<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE PREMIER : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE</b> .....	<b>.5</b>
<b>Section 1 : Cadre institutionnel de l'étude et observations de stage.....</b>	<b>6</b>
Paragraphe 1 : Présentation du Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs (MJSL) et de l'Office de Gestion du Stade de l'Amitié de Kouhounou (OGESA).....	6
A - Présentation du MJSL.....	6
1- Principales missions du MJSL.....	6
2 - Cadre institutionnel du MJSL.....	7
3 - Les ressources humaines du MJSL.....	7
B - Présentation de l'OGESA.....	10
1 - Principales missions de l'OGESA .....	11
2 - Cadre institutionnel de l'OGESA .....	11
a- La Direction Générale .....	11
b - L'Agence Comptable .....	12
c - La Direction de l'Exploitation.....	12
d - La Direction de la Maintenance .....	13
Paragraphe 2 : L'état des lieux sur les prestations de l'OGESA .....	13
A- Du Fonctionnement de l'OGESA.....	14
1 - Fondements administratifs et juridiques de l'OGESA .....	14
2 - Description et dynamique de fréquentation du stade de l'amitié...	16
B - Analyse de l'état des lieux ou constats sur le fonctionnement de l'OGESA .....	18
1 - Situation économique et financière de l'OGESA .....	18
2 - De la structure organisationnelle de l'OGESA.....	20
3 - De la gestion du stade de l'amitié et de la mise en œuvre de la réforme administrative et de la bonne gouvernance .....	21

**Contribution à l'amélioration de la gestion administrative des infrastructures sportives au Bénin :  
cas du stade de l'amitié de Kouhounou**

a - De la clarification des missions de l'OGESA .....	21
b- De la gestion prévisionnelle des ressources humaines .....	22
c- De la promotion de la bonne gouvernance .....	25
d- De l'entretien et de la maintenance des installations et des équipements du stade de l'amitié.....	27
<b>Section 2 : Ciblage de la problématique</b> .....	28
Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique.....	29
A - Inventaire des éléments de l'état des lieux de base et liste des problématiques .....	29
1 - Inventaire des éléments de l'état des lieux .....	29
a - Inventaire des atouts .....	30
b - Inventaire des faiblesses .....	31
2 – Regroupement des problèmes spécifiques par problématique... ..	32
B - Choix de la problématique .....	34
1 - Rappel des problématiques possibles .....	34
2 - Problématique de l'étude .....	35
C - Justification du sujet .....	36
Paragraphe 2 : Détermination de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée .....	37
A - Spécification de la problématique .....	37
B - Détermination des séquences de résolution de la problématique	37
<b>CHAPITRE DEUXIEME : DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE AUX CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE DES APPROCHES DE SOLUTIONS</b> .....	40
<b>Section 1 : Cadre théorique et méthodologie de l'étude</b> .....	41
Paragraphe 1 : des objectifs de l'étude à la revue de littérature.....	41
A- Objectifs et hypothèses de l'étude.....	41
1- Objectif général.....	41
2 - Objectifs spécifiques.....	41
B - Formulation des hypothèses de l'étude .....	42
1- Hypothèse liée au problème spécifique n° 1.....	42
2 - Hypothèse liée au problème spécifique n° 2.....	42
3 -Hypothèse liée au problème spécifique n° 3.....	42
4 - Hypothèse liée au problème général .....	42
C - Revue de la littérature .....	42
1 - Clarification conceptuelle .....	45
2 - Contributions antérieures sur les problèmes spécifiques .....	47
Paragraphe 2 : Choix de la méthodologie de l'étude .....	51
A- Dimension théorique .....	51
B- Dimension empirique .....	51
1 - Méthode de collecte des données par guide d'entretien .....	52

**Contribution à l'amélioration de la gestion administrative des infrastructures sportives au Bénin :  
cas du stade de l'amitié de Kouhounou**

2 - Méthode de collecte des données par questionnaire .....	53
3 - Présentation, traitement et analyse des données .....	54
4 - Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic .....	57
a - Vérification des hypothèses.....	57
b - Etablissement du diagnostic .....	58
5 - Difficultés rencontrées .....	60
<b>Section 2 : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre.....</b>	<b>60</b>
Paragraphe 1 : Approches de solutions .....	60
A - Approches de solutions relatives au problème spécifique n° 1...	61
B- Approches de solutions relatives au problème spécifique n°2.....	61
C - Approches de solutions relatives au problème spécifique n° 3...	64
Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions .....	65
A- Recommandations à l'endroit des autorités du Ministère chargé des Sports .....	65
B- recommandations à l'endroit des autorités de l'OGESA.....	66
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>68</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>71</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>75</b>
<b>Table des matières .....</b>	<b>82</b>

**Contribution à l'amélioration de la gestion administrative des infrastructures sportives au Bénin :  
cas du stade de l'amitié de Kouhounou**

---