



RENTABILITÉ COMPARÉE DE DEUX INFRASTRUCTURES SPORTIVES MONOVALENTE ET POLYVALENTE DU CAMEROUN

SAÏDOU Victor^{1,2*}, YANO YANO Jean Pierre¹, MBIDA NANA Frank Michaël¹,
ONOMO Onomo Ghislain Modeste¹, Dr OUMAROU Tado¹, KOFI OSSEI Prince¹,
LANHA Magloire².

¹ Laboratoire Mixte d'Economie et de Management des Organisations et des Infrastructures Sportives (LAMEMOS) de l'Institut National de la Jeunesse et des Sports de Yaoundé, Cameroun

² Laboratoire de Microéconomie de développement (LAMIDEV), UAC, Bénin.

*Correspondant : victor.saidou@yahoo.fr

Résumé: Ce travail compare la rentabilité de deux infrastructures sportives monovalente et polyvalente du Cameroun. Pour ce faire, une approche d'analyse par les ratios de structure a été privilégiée et appliquée aux cas du Stade omnisports (SOY) et du Palais polyvalent des sports de Yaoundé (PAPOSY). Le résultat du calcul des indices d'indépendance financière (RIF) et d'exploitation (RE) montre les valeurs suivantes : $RIF_{\text{paposy}} = 0.001$, $RIF_{\text{soy}} = 0.0004$; $RE_{\text{paposy}} = 2.48$ et $RE_{\text{soy}} = 3.65$. Les valeurs très faibles desdits indices ($RIF_{\text{(SOY et PAPOSY)}} \approx 0$), indiquent une forte dépendance du SOY et du PAPOSY, des financements extérieurs, une autonomie financière beaucoup plus faible du SOY par rapport au PAPOSY ($RIF_{\text{soy}} = 0.0004 < RIF_{\text{paposy}} = 0.001$), et des charges de fonctionnement plus lourdes au SOY qu'au PAPOSY ($RE_{\text{paposy}} = 2.48 < RE_{\text{soy}} = 3.65$). Il ressort de ces résultats ($RE_{\text{paposy}} = 2.48$ et $RE_{\text{soy}} = 3.65$) > 1 , que le PAPOSY paraît plus rentable que le SOY. Certes ces deux infrastructures sportives ne disposent pas d'une autonomie financière réelle, mais il serait intéressant d'entreprendre des réflexions profondes visant à trouver des stratégies pour rendre polyvalent le fonctionnement du SOY, afin d'accroître sa rentabilité comme au PAPOSY.

Mots-clés: *Infrastructures sportives ; Polyvalence ; Monovalence ; Rentabilité ; Autonomie financière.*

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.10724519>

Published in: Volume 3 Issue 1



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

1. Introduction

Après la Coupe d'Afrique des Nations (CAN) féminine de football « Cameroun 2016 », le Championnat d'Afrique des Nations (CHAN) de football « Total 2019 » et, au terme de

l'organisation de sa troisième Coupe d'Afrique des Nations (CAN) masculine de football TotalEnergies 2021, le Cameroun dispose d'une trentaine de stades aux normes internationales auxquels s'ajoute un Palais polyvalent des sports de Yaoundé (PAPOSY), construit quelques années plus tôt. Ces infrastructures sportives gigantesques ont été réalisées ou entièrement rénovées non seulement pour les compétitions sportives, mais également dans une perspective socioéconomique contrainte sur la rentabilité (Onomo, Saïdou & Bakena, 2021). Or, le gigantisme des infrastructures sportives, se traduisant par des coûts faramineux de réalisation, d'entretien et de maintenance, est très souvent à l'origine de vives critiques, comme cela a été le cas de World stadium index qui, en 2012, a questionné leur devenir après l'évènementiel sportif à l'origine de leur construction. Ainsi, l'avenir économique incertain de ces infrastructures sportives de grande envergure est devenu de plus en plus une préoccupation pour les nations qui les ont réalisées. Dès lors, des questionnements sur ce que l'on va en faire et la rentabilité desdites infrastructures se positionnées au cœur des préoccupations d'ordre économiques auxquelles sont confrontés les pays ayant des ambitions de développement des infrastructures sportives, comme c'est le cas du Cameroun.

Ce n'est plus à démontrer, l'organisation des compétitions sportives draine dans son sillage, la construction et la mise à niveau de plusieurs infrastructures notamment sportives dont la survie post-évènementiel n'est pas toujours certaine. Cette incertitude dans le cycle de vie des infrastructures sportives tend de plus en plus à plomber les prévisions de croissance économique des pays ayant misés dessus pour accroître leur performance économique-financière. En guise d'exemple, en 2017, les instances économiques mondiales telles que le Fonds Monétaire International (FMI) et l'Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE) avaient déjà respectivement projeté des taux de croissance de l'ordre de 3,5% et de 3,6% pour l'année 2018 dans les pays en voie de développement dont le Cameroun en fait partie. Cette quête de croissance imposait alors la participation de tous les secteurs de la vie économique du pays et l'exploration de tout leur potentiel tant culturel, artistique que sportif.

Le Cameroun, en accordant une place prépondérante et une attention particulière au sport, a inscrit son nom, depuis quelques années, parmi les nations africaines qui abritent régulièrement, sur leur sol, des compétitions sportives internationales dont les équipes notamment au football, ont des titres mondialement reconnus : championne olympique à Sydney en 2000, 5 fois champion de la Coupe d'Afrique des Nations masculine de football (1984, 1988, 2000, 2002, 2015), ¼ finaliste de la coupe du monde en 1990. Avec l'organisation, entre autres, de l'Afrobasket dames en 2015, du tournoi préolympique de volleyball zone Afrique en 2016, de

plusieurs championnats d’Afrique dans d’autres disciplines sportives, ainsi que la CAN féminine de football « Cameroun, 2016 », le CHAN « Total 2020 » de football masculin et la CAN TotalEnergies 2021, son parc infrastructurel du sport s’est accru avec des stades offrant des capacités de fonctionnement aussi diverses que variées. Cette dynamique organisationnelle est rendu possible grâce à la disponibilité d’infrastructures sportives de référence nationale et internationale telles que le palais polyvalent des sports (PAPOSY) et les stades parmi lesquels l’on cite en bonne place le stade omnisports de Yaoundé (SOY). Or, les infrastructures sportives construites sont censées être productives. Ce faisant, une arène sportive devrait être conçue de manière à modifier sa configuration pour accueillir plusieurs activités à la fois. C’est la caractéristique essentielle des « stades post-moderne » qui ne sont plus seulement configurés pour abriter des événements sportifs mais qui constituent des structures multifonctionnelles (Paramio, Buraimo & Campos, 2008). Dans cet ordre d’idée, il s’est établi une relation étroite entre les infrastructures sportives et leur environnement économique (Charles, 2010). La logique urbaniste qui sous-tend cette relation vise à rendre les infrastructures sportives et socioéducatives rentables en faisant d’elles, des centres de production des biens et des services à même d’atténuer, par les revenus générés, l’assistance de l’État. Les réalisations d’infrastructures sportives au Cameroun pendant ces dernières décennies sont à mettre à l’actif de son Programme national de développement des infrastructures sportives (PNDIS). Celui-ci intègre des mécanismes visant à autonomiser financièrement ces structures afin de leur éviter le phénomène d’éléphant blanc tant redouté partout dans le monde. Pourtant, à l’observation, les stades et palais des sports acquis semblent encore focalisés sur les événements sportifs pour générer de revenus pour leur fonctionnement, dans un environnement pourtant marqué par un déficit d’espaces de pratique tant pour le sport de proximité, les activités culturelles que pour les loisirs. Ce travail compare la rentabilité de deux infrastructures sportives monovalente et polyvalente du Cameroun.

2. Revue des facteurs de rentabilité d’une infrastructure sportive

2.1 Configuration

Les infrastructures sportives sont construites de nos jours pour qu’elles soient modulables en vue de maximiser, par un fonctionnement polyvalent, leur exploitation en vue de générer des revenus financiers au quotidien (Moulard, 2018 ; Baudet, 2021). Ainsi, la mise en place de telles infrastructures constitue une opportunité économique à saisir. Sur un continent comme l’Afrique, où les droits de télévision des championnats sont encore très peu, voire non valorisés

et, où le merchandising des clubs est encore émergent, le développement des revenus par l'intermédiaire d'un stade est une nécessité (Kurt, 2012). Dès lors, si le choix des fonctionnalités de l'infrastructure sportive envisagée se fait au moment de sa conception, il existe actuellement plusieurs stratégies relatives à sa configuration en vue de la rentabiliser.

Les stades multifonctionnels sont des enceintes polyvalentes fonctionnant sur le principe de la modularité des jauges, afin d'accueillir des matchs de clubs résidents, des matchs internationaux, des événements culturels à grand public ou des concerts. Dépassant le traditionnel clivage entre sport et spectacle, les stades modernes sont perçus comme des lieux innovants en matière de services proposés, de programmation autour de manifestations sportives et culturelles et de modularité permettant d'assurer une exploitation maximale dans l'année. *Les stades « Low-Cost »* c'est-à-dire à faibles coûts sont ceux qui se veulent les plus simples possible afin d'éviter tout surcoût non nécessaire. *Les stades « green »* ou verts s'inscrivent eux dans une perspective de développement durable et de conciliation des exigences liées au respect de l'environnement et de la rentabilité économique à long terme. *Les stades mutualisés* sont ceux dont les coûts d'investissement et de fonctionnement peuvent être difficiles à supporter pour une seule entité pourvoyeuse de fonds qu'est l'État (CONFEJES, 2010). Dès lors, la gestion d'une infrastructure sportive en vue de générer des revenus au quotidien peut se faire en prenant en compte la mutualisation entre plusieurs parties prenantes ou en dépassant le fonctionnement monovalent, pour intégrer dans toute stratégie envisagée, une orientation vers un fonctionnement polyvalent. On comprend dès alors que la rentabilité d'un stade devrait être pensée en amont depuis sa conception. De toute évidence, pour un continent comme l'Afrique où l'on note depuis quelques années un engouement assez prononcé pour l'organisation des événements sportifs de grande envergure, avec pour corollaire la construction et la réhabilitation de diverses infrastructures sportives, les stades green et multifonctionnels apparaissent comme des options intéressantes qui restent à exploiter pleinement dans une optique d'harmonisation avec l'urbanisation des villes hôtes.

2.2 Logique urbaniste

Les infrastructures sportives ont toujours tissé un rapport et des liens forts et subtils avec les villes hôtes. Cette relation fonctionne dans les deux sens. D'une part, la ville offre un contexte, des espaces publics et des visiteurs à l'infrastructure. En retour, d'autre part, la ville va recevoir un nouveau pôle de développement et un dynamisme socioculturel fort. L'approche de la dynamique urbaine voudrait montrer le potentiel de développement que peut apporter l'infrastructure à une ville, à un quartier et dans quelle mesure cette dernière pourra apporter une plus-value à travers des externalités positives. Ce potentiel est très important lorsqu'il est question de nouveau pôle. Il faut noter que pour qu'un site devienne un nouveau pôle d'importance, il faudrait qu'une nouvelle dynamique se crée avec l'arrivée ou la rénovation d'une infrastructure et, ce critère est un facteur important dans l'évaluation de la performance

d'un stade ou d'un gymnase (CONFEJES, 2010). Les infrastructures sportives sont donc devenues des éléments de marketing urbain, qu'il ne faut plus envisager comme de simples lieux d'accueil de compétitions sportives, mais plutôt comme des marqueurs urbains faisant partie du processus de « *branding* » des villes (Charles, 2010). De ce point de vue, les logiques d'implantation d'un stade sont essentielles pour comprendre les stratégies de régénération urbaine sous-jacentes. Par ailleurs, l'approche urbaniste développée par certains auteurs se réfère globalement à la problématique de l'intégration urbaine des infrastructures sportives, gage de la rentabilité recherchée. En effet, une infrastructure sportive, pour qu'elle soit rentable, devra s'intégrer dans un plan d'urbanisation et d'aménagement des villes (Roult et Lefebvre, 2008). À en croire Pascal Charles (2010), le stade de France, le nouveau stade de Wembley, le récent *Lucas Oil Stadium* d'Indianapolis, le majestueux *Cowboys Stadium* de Dallas, les stades sud-africains de Johannesburg (Soccer City) et du Cap (Green Point) construits pour la Coupe du Monde de football de 2010, sont, parmi les exemples, les plus représentatifs des logiques urbanistiques et architecturales. Ainsi, dans l'ensemble on peut remarquer que les uns et les autres plaident pour que les stades soient gérés comme de vraies entreprises ou des consortiums, dans lesquels les valeurs sportives peuvent par moment être éludées au profit du spectacle, de la rentabilité, du *sponsoring* et du résultat. On comprend alors ce qui explique la mobilisation des acteurs afin de mutualiser, dans le cadre des événements sportifs, tous les efforts politiques, économiques et sociaux tant sur le plan national qu'international. Les politiques visent l'aménagement des transports, la réhabilitation ou la rénovation des logements, la construction de galeries marchandes et autres services tertiaires autour des infrastructures sportives qui sont censées avoir une bonne dynamique urbaine, en proposant des programmes variés et cohérents afin d'être un véritable centre de développement économique.

3. Modèle d'analyse, résultats et discussion

3.1 Apports de l'analyse financière

3.1.1 Démarche d'examen critique de l'information comptable et financière

L'analyse financière est une démarche d'examen critique de l'information comptable et financière d'une entreprise à destination des tiers et des demandeurs. Elle a pour but d'apprécier la performance financière et donc la rentabilité, la pertinence des choix de gestion, la solvabilité traduisant la capacité à honorer les engagements et d'estimer le patrimoine (Paquet, 2005). L'analyse financière vise à poser un diagnostic financier, à mesurer la rentabilité et apprécier l'équilibre des masses présentes dans le bilan (Kombou & Feudjo, 2007). Sous-tendue par la

théorie financière dont l'objet repose sur l'explication et la compréhension des phénomènes financiers tels que la création des valeurs, l'analyse financière permet d'effectuer toute évaluation nécessaire à la survie d'une entreprise. C'est pourquoi son champ d'application dépasse l'étude des seuls marchés financiers pour inclure également celle des décisions financières des agents économiques ainsi que des firmes. Certes, la multiplication des échanges et la croissance importante des firmes ont induit une expansion rapide des marchés financiers à l'origine du développement parallèle de la théorie financière caractérisée par son champ d'investigation, son référentiel et sa méthodologie (Charreaux, 1987), mais l'analyse financière reste structurée en fonction de sa finalité, puisqu'il y a presque autant de modèles d'analyse financière que de préoccupation d'analyse (Vernimmen, 2010). Concernant la rentabilité qui nous intéresse ici, il est à noter que des théoriciens ont proposé depuis des siècles (Kombou & Feudjo, 2007), deux méthodes d'analyse de la rentabilité : l'analyse par les ratios et l'analyse par les flux financiers. Ces deux approches ont pour préalables, l'examen des documents disponibles, l'identification du secteur d'activité de l'entreprise qui peut être industrielle, commerciale ou de service, et la définition des termes du type d'analyse interne ou externe à effectuer (Lahille, 2003). L'analyse par les ratios a été privilégiée, car elle permet de mesurer le rapport entre deux valeurs significatives du bilan, du compte de résultats ou des chiffres extracomptables réalisés au cours d'une période donnée.

3.1.2 Matrice des éléments comptables d'analyse verticale ou horizontale

Table 1. Éléments comptables d'analyse verticale ou horizontale.

Exercices	N	N+1	N+2		N	N+1	N+2
Charges d'exploitation				Produits d'exploitation			
Charges financières				Produits financiers			
Charges exceptionnelles				Produits exceptionnels			
Total				Total			

Source : Paquet (2005)

La construction d'une matrice d'éléments comptables illustrée ci-dessus admet une double lecture des données du bilan : une analyse verticale basée sur le principe de la correspondance, qui souscrit à l'étude de l'évolution des rubriques comptables dans le temps et à la comparaison entre les classes de l'actif, ainsi que leurs homologues du passif entre les charges (coûts) et les produits (recettes) d'une part et une analyse horizontale, détermine l'importance de chaque élément dans le total du bilan ainsi que l'évolution de l'importance des diverses rubriques dans

le temps d'autre part. Dès lors, un ratio est le rapport entre deux valeurs significatives du bilan, du compte de résultats ou des chiffres extracomptables. Il existe trois groupes de ratios qui rendent compte de la rentabilité d'une structure productive. Ce sont les ratios de structure, de gestion et de rentabilité (Deisting, 2013). De ces trois groupes, seuls deux à savoir les ratios de structure et de gestion sont mobilisés dans cette étude.

3.1.3 Analyse par les ratios de structure et de gestion

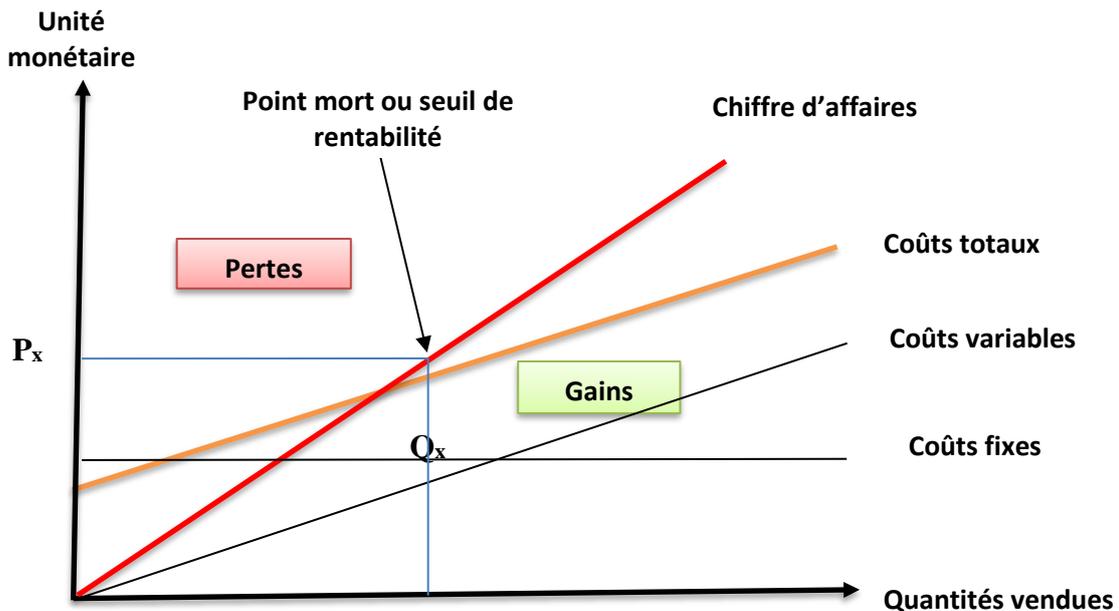


Figure 1. Seuil de rentabilité.

Source : Paquet (2005)

Les ratios de structure portent sur les capitaux utilisés pour l'acquisition des biens. Il s'agit des fonds de roulement, du ratio de solvabilité, du ratio d'indépendance financière et de la position de la trésorerie (Disant, 2006). L'autonomie de gestion d'une structure est appréciée par le canal du ratio d'indépendance financière (RIF) ainsi calculée :

$$\text{Ratio d'indépendance financière (RIF)} = \frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Total des actifs}}$$

- Si *RIF* compris entre $\frac{1}{2}$ et 1, l'entreprise autofinance ses activités ;
- Si *RIF* proche de zéro, l'entreprise est dépendante des financements extérieurs.

La formule de calcul du point mort est la suivante : $Q_x = \frac{CF}{P_x - CV}$ avec : **P** = Prix de vente unitaire ; **P_x** = Prix unitaire d'équilibre ; **CV** = Charges variables unitaires ; **Q_x** = Quantité vendue ou volume des prestations et **CF** = Charges fixes. Quant au seuil de rentabilité, c'est-à-

dire le chiffre d'affaire à atteindre avant de réaliser un bénéfice, il correspond au moment où le résultat d'exploitation (R_{exp}) est nul. Ainsi, $R_{exp} = (P * Q) \{(CV * Q) - CF\} = 0$.

Pour rendre compte de la qualité de la gestion, le ratio d'exploitation (RE) a été utilisé. Sa valeur est calculée comme suit :

$$\text{Ratio d'exploitation (RE)} = \frac{\text{Charges financières}}{\text{Chiffre d'affaire net}}$$

- Si RE est inférieur à 1, alors l'entreprise réalise des bénéfices.
- Par contre si RE est supérieur à 1, les charges de l'entreprise sont très importantes.

En somme, au regard des données disponibles, le recours aux ratios d'indépendance financière (RIF) et d'exploitation (RE) a permis d'effectuer les calculs et de parvenir aux résultats ci-après.

3.2 Résultats, analyse et discussion

Les deux infrastructures sportives monovalente et polyvalente retenues sont le Stade omnisports (SOY) et du Palais polyvalent des sports de Yaoundé (PAPOSY).

3.2.1 Analyse fonctionnelle croisée

Table 2. Caractéristiques fonctionnelles du PAPOSY et du SOY

CARACTÉRISTIQUES	PAPOSY	SOY
Mode de gestion	Public (cellule de gestion provisoire) quasi autonome	Public (en tant que service du MINSEP)
Profil du gestionnaire	Ingénieur du génie civil Professeur certifié d'EPS	Professeur certifié d'EPS
Effectif et typologie du personnel	21 Fonctionnaires et agents de l'État, 07 membres de la mission chinoise et 01 personnel d'appui	51 Fonctionnaires et agents de l'État, des ingénieurs et 01 personnel d'appui
Capacité d'accueil	5 400 places (grande salle)	40 000 places
Capacité de modulation des espaces	Forte	Faible
Charges d'exploitation	Masse salariale du personnel d'appui, maintenance, entretien, eau, électricité, communication, sécurité.	Masse salariale du personnel d'appui, maintenance, entretien, eau, électricité, sécurité.
Spécificité de la structure	-Présence d'une équipe de techniciens chinois -Structure couverte	Structure ouverte
Mode de financement des activités	Subvention et ressources propres	Budget du MINSEP et ressources propres
Services proposés	Organisation des activités sportives, culturelles, séminaires, promotionnelles, loisirs et maintien	Sportives, culturelles et promotionnelles

Accessibilité	Facile (routes bien aménagées)	Facile (situé en bordure d'un axe principal)
Existence d'un plan d'amortissement	Non	Non
Concurrents	Palais des congrès, SOY, INJS, toutes les structures environnantes et éloignées proposant les mêmes services que le PAPOSY	Le PAPOSY, Place Saint Josué, le stade militaire, toutes les structures environnantes et éloignées pouvant accueillir les mêmes activités que le SOY
Difficultés	La non-maitrise du calendrier de certains évènements institutionnels perturbe la programmation des activités et cause le contentieux avec les tiers	Les casses sont parfois très importantes après les matchs et entraînent des coûts exorbitants de maintenance

Le tableau 2 ci-dessus compare le fonctionnement du PAPOSY et du SOY. Les différences apparaissent au niveau des modes de gestion et de fonctionnalité des deux infrastructures. En effet, le PAPOSY jouit d'un mode de gestion quasi-autonome avec la présence d'un Comité de gestion ayant les missions d'un Conseil d'Administration. A contrario, le SOY est administré comme un service rattaché à la Direction des Affaires Générales du MINSEP. Il ne dispose pas d'une quelconque autonomie. En outre, conçu pour un fonctionnement polyvalent, le PAPOSY est une infrastructure sportive couverte et donc plus adaptée à l'organisation de plusieurs évènements culturels et sportifs de salle. Il dispose d'espaces multi-usage et donc modulables à la demande des usagers. Ce dispositif modulable rendant le PAPOSY multifonctionnel et donc plus commercialisable, est cohérent avec les observations de Paramio, Buraimo & Campos (2008), qui précise que la différence entre les infrastructures sportives se situe principalement dans leur conception et dans leur commercialisation. Concernant les similitudes entre le SOY et le PAPOSY, elles sont relatives à leurs activités, faisant des deux infrastructures sportives des concurrents à la fois directs et indirects. En effet, les deux infrastructures disposent parmi leurs personnels des ingénieurs. Ce qui prouve qu'elles font appel à un ensemble de savoir-faire dans le cadre de leur fonctionnement.

Table 3. Charges de fonctionnement du SOY et du PAPOSY

CHARGES COURANTES	PAPOSY	SOY
Électricité	Important	Très important*
Eau	Important	Assez important
Exploitation	Assez important	Assez Important
Entretien	Assez important	Assez important
Maintenance	Très important	Très important
Sécurité	Assez important	Assez important

(*) En l'absence d'énergie électrique, les générateurs du SOY consomment en moyenne 300 litres de carburant par heure. Les responsables du SOY évaluent les charges du stade à environ 4 à 5 millions par jour lorsqu'il accueille un évènement.

En 2013, le budget du PAPOSY indiquait que ses charges étaient liées à la sécurité, la maintenance et l'entretien fixées respectivement à 15 millions FCFA pour chacune de ces rubriques. S'agissant du SOY, ses charges occasionnées par la maintenance, l'entretien, l'alimentation en eau et en électricité étaient plus importantes. À en croire son gestionnaire, c'est l'un des facteurs limitant à l'organisation de certaines activités extra sportives à l'intérieur du SOY qui supporte des charges de maintenance et d'entretien relativement plus importantes que le PAPOSY. Le SOY et PAPOSY accordent une attention particulière aux questions de sécurité afin de rassurer les clients actuels et potentiels, car on peut observer au niveau des guérites du PAPOSY la présence des agents de l'armée au côté des vigiles responsables du filtrage des entrées et des sorties et au SOY, une commission de sécurité dirigée par un ancien militaire.

3.2.2 Estimation des ratios de structure et de gestion

Table 4. Variables des ratios

Variables	Mode de détermination	Valeur (Estimation*)	
		PAPOSY	SOY
Total des actifs	Valeur de tous les équipements et avoirs de la structure	8 000 000 000	15 000 000 000
Capitaux propres	Évaluation des ressources de la structure sans inclure les apports extérieurs	8 000 000	6 000 000
Charges financières	Tous les coûts liés à l'exploitation de la structure	153 771 012	512 000 000
Chiffre d'affaires net	Chiffre d'affaires net = Total des ventes + Variations des stocks (Produits finis + Encours de fabrication + Commandes en cours d'exécution) + Production immobilisée	62 000 000	140 000 000

(*) Valeurs estimées à partir des informations recueillies au PAPOSY et au SOY.

Il est question ici, de déterminer les ratios retenus sur la base des valeurs estimatives ci-dessus.

Table 5. Valeurs des ratios

Type de ratio	Formules	Résultats*	
		PAPOSY	SOY
Ratio d'indépendance financière (RIF)	$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Total des actifs}}$	0.001	0.0004
Ratio d'exploitation (RE)	$\frac{\text{Charges financières}}{\text{Chiffre d'affaire net}}$	2.48	3.65

(*) Valeurs estimées à partir des données du tableau n°9.

Le tableau 5 montre que $RIF_{\text{paposy}} = 0.001$; $RIF_{\text{soy}} = 0.0004$; $RE_{\text{paposy}} = 2.48$ et $RE_{\text{soy}} = 3.65$.

D'une part, on a :

$$RIF_{\text{paposy}} = 0.001 \approx 0 \quad (1)$$

$$RIF_{\text{soy}} = 0.0004 \approx 0 \quad (2)$$

$$0 < RIF_{\text{soy}} < RIF_{\text{paposy}} < \frac{1}{2} \quad (3)$$

Les équations (1) et (2) montrent, d'une part, que les ratios d'indépendance financière du SOY et du PAPOSY sont quasiment nuls. Dès lors, le SOY et le PAPOSY se révèlent financièrement dépendantes. L'inéquation (3) illustre le fait que le SOY et le PAPOSY sont dépendants des financements extérieurs et montre une relative dépendance du SOY par rapport au PAPOSY à l'égard de ces financements extérieurs. En conséquence, partant des équations 1,2 et 3, l'on peut constater que les activités du SOY et du PAPOSY dépendent des financements extérieurs.

D'autre part:

$$RE_{\text{paposy}} = 2.48 > 1 \quad (4)$$

$$RE_{\text{soy}} = 3.65 > 1 \quad (5)$$

$$1 < RE_{\text{paposy}} < RE_{\text{soy}} < \infty \quad (6)$$

Les équations (4) et (5) présentent des ratios d'exploitation du SOY et du PAPOSY qui sont supérieurs à 1. Cela indique que le SOY et le PAPOSY font face à des charges de fonctionnement très importantes. Par ailleurs, l'inéquation (3) met en évidence que les charges du SOY sont relativement plus importantes que celles supportées par le PAPOSY. Ces constatations portent à croire que les activités du SOY et du PAPOSY ne génèrent pas encore des revenus suffisants pour leur permettre de supporter entièrement leurs différentes charges de fonctionnement. Ce diagnostic corrobore les conclusions de Bruissart (1999) qui montrent que l'approche par les ratios permet de poser un diagnostic financier et de mesurer la rentabilité. Ce résultat conforte le point de vue des auteurs (Moulard, 2018 ; Baudet, 2021) qui s'accordent à dire que le temps où les stades n'étaient utilisés que les jours de matches est révolu et, que ces derniers se doivent de chercher d'autres moyens de générer des revenus au quotidien. Aussi, selon ces auteurs, les infrastructures sportives ne sont plus seulement le lieu du sport, mais le centre de multiples activités connexes et annexes, toutes sources d'une intense exploitation commerciale et donc, des leviers majeurs de développement du marketing événementiel et expérientiel des équipes sportives ainsi que des territoires. Par ailleurs, la faible rentabilité du SOY reste imputable en grande partie à son mode de fonctionnement quasiment monovalent qui appelle une évolution vers la polyvalence comme au PAPOSY. Cette reconversion envisagée est cohérente avec les observations de Chevrinais (2022), qui précise comment les

huit stades du Mondial 2022 au Qatar ont connu des transformations diverses après l'événement sportif pour lequel ils ont été réalisés. D'après cet auteur, le *Lusail Iconic Stadium* de Doha, a été reconverti en équipements publics : écoles, magasins, cafés, installations sportives et cliniques. De même que le *Ras Abu Aboud Stadium*, construit à partir de conteneurs, de sièges amovibles et d'autres éléments modulaires, a été entièrement démonté. Quant à *Al-Thumama Stadium*, sa capacité a été réduite pour passer de 40 000 à 20 000 places. La nouvelle enceinte devrait abriter une clinique du sport et un hôtel. Enfin, le stade de la « Cité de l'Éducation », entouré d'espaces verts et construit en tenant compte des principes de développement durable, sa capacité a été réduite à 20 000 places.

4. Conclusion

Cet article a comparé la rentabilité de deux infrastructures sportives monovalente et polyvalente du Cameroun. D'une manière globale, il est apparu que les volumes d'activités du SOY et du PAPOSY demeurent jusqu'ici assez faibles et très peu diversifiés. Ce qui occasionne des frais de fonctionnement plus importants que les recettes qu'ils génèrent. Toutes choses qui, corrélativement, induisent des charges quasi proportionnelles à leur taille. En l'absence de données pouvant rendre compte du volume d'activités requis pour que de telles infrastructures sportives réalisent des profits, cette étude désigne les activités socioculturelles et de loisirs comme étant susceptibles de générer plus de revenus additionnelles au sein des dites infrastructures sportives qui devraient être modulables et donc polyvalentes. Cette constatation indique que les événements sportifs statutaires sont consommateurs de plus de ressources et demeurent en conséquence, la principale cause des dépenses subséquentes liées au fonctionnement, l'entretien, la maintenance et à la sécurité. Si, d'un point de vue économique, les activités socioculturelles et les manifestations sportives constituent des facteurs clés de la rentabilisation des structures sportives, elles ont des effets qui se révèlent plutôt antagonistes ici, car le second à savoir les manifestations sportives, quoi que statutaires, tendent à maintenir les deux structures sportives dans une posture de quasi-dépendance à l'égard des financements extérieurs, en dépit de leur spécificité fonctionnelle. C'est pourquoi, malgré de son caractère multifonctionnel, le PAPOSY demeure légèrement et faiblement plus rentable que le SOY qui est monovalent. Dans ce contexte, les résultats obtenus portent à croire que la mise en valeur insuffisante du potentiel économique actuel du SOY et du PAPOSY tend à brider leur évolution vers un fonctionnement économique-financier viable et de nature à leur éviter d'être plus onéreuses après les événements pour lesquels ils ont été construits. Les niches de recettes du

SOY et du PAPOSY restant à exploiter, lesdits résultats appellent les décideurs à une prise de conscience de la menace réelle du phénomène d'éléphant blanc qui plane sur ces deux infrastructures sportives. Dès lors, il serait intéressant d'approfondir les réflexions visant à trouver des stratégies pour rendre le fonctionnement du SOY polyvalent comme celui du PAPOSY afin d'accroître sa rentabilité. Des actions fortes de marketing restent donc à mener en parallèle avec des réformes au triple plan structurel, institutionnel et managérial en vue d'une meilleure rentabilisation du PAPOSY et du SOY.

Bibliographie

- [1] Baudet, G. (2021). Optimisation de l'exploitation d'un Stade de Hockey sur glace à travers une stratégie de diversification : Cas de la BCF Arena, Mémoire de Maîtrise en science du mouvement et du sport, Université de Lausanne, Faculté des Sciences Sociales et Politiques, Institut des Sciences du Sport. Session d'été 2021.
- [2] Charles, P. (2010). *Social and economical stakes of the 2010 Soccer World Cup* : Cahier d'outre-mer, Page 211-234.
- [3] Charreaux, G (1987). *Théorie Financière* : Economica.
- [4] Chevrinais, P. (2022). Entre stade démontable et merveilles visuelles : les huit stades du Mondial 2022 au Qatar, *Journal Ouest-France*. Publié le 04/04/2022 à 06h30.
- [5] CONFEJES (2010). *Guide de formation en gestion des infrastructures sportives*.
- [6] Deisting, F. (2013). *Analyse financière* : Dunod, Paris, 4^e édition.
- [7] Disant, M. J. (2006). *L'usage des dimensions de la rentabilité sociale dans les démarches de financement des entreprises d'économie sociale* : Presses de l'Université du Québec.
- [8] Kombou, L. & Feudjo, J. R. (2007). *Les déterminants de la rentabilité* : Revue des sciences de Gestion, Page 45-46.
- [9] Kurt, S. (2012). *Le développement des stades comme levier de professionnalisation du football en Afrique*.
- [10] Lahille, J. P. (2003), *Finance d'entreprise étude des cas corrigés* : Éditions d'Organisation.
- [11] Moulard, J. (2018). *Nouvelle ressource et évolution du business model : Une équation à plusieurs inconnues : Le cas des nouveaux stades du football français [Thèse de doctorat, Normandie]*. <http://www.theses.fr/2018NORMR120>.
- [12] Onomo Onomo, M. G., Saïdou, V. & Bakena, E. (2021). Réussir l'organisation des compétitions sportives en Afrique. Cas de la Coupe d'Afrique des Nations de Football. Editions Dinimber et larimber (D&L), Yaoundé-Cameroun.
- [13] Paramio, J. L., Buraimo, B. & Campos, C. (2008). *From modern to postmodern: The development of football stadia in Europe*. Sport in Society.
- [14] Roult, R. & Lefebvre, S. (2008). *Reconversion des héritages olympiques et rénovation de l'espace urbain : le cas des stades olympiques* : Cairn. Info, Page 367-391.
- [15] Thornley, A. (2002). *Urban regeneration and sports stadiums. European planning studies*.
- [16] Vernimmen, P. (2010). *Finance d'entreprise* : Dalloz, 8e éd., p. 295.