

REPUBLIQUE DU SENEGAL



Un Peuple – Un But – Une Foi

MINISTRE DES SPORTS

**LETTRE de POLITIQUE SECTORIELLE de
DEVELOPPEMENT des SPORTS**

2016 – 2020

Sommaire

SIGLES ET ABREVIATIONS	3
Introduction	4
1. CONTEXTE, OBJECTIFS ET METHODOLOGIE	
1.1. Analyse du contexte	5
1.2. OBJECTIFS ET METHODOLOGIE	7
1.2.1. Les Objectifs	7
1.2.2. Méthodologie	8
2. DIAGNOSTIC DU SECTEUR	9
2.1. ACTEURS DU SECTEUR.....	9
2.2. ANALYSE DU SECTEUR.....	10
2.2.1. LES FORCES	10
2.2.2. LES FAIBLESSES	11
2.2.3. LES OPPORTUNITES	12
2.2.4. LES MENACES	13
3. VISION, VALEURS ET PRINCIPES.....	15
3.1. VISION.....	15
3.2. VALEURS ET PRINCIPES.....	15
4. ORIENTATIONS STRATEGIQUES.....	<u>18</u>
4.1. Orientation stratégique n°1 : Construction, mise à niveau des infrastructures et développement de la pratique sportive.....	<u>18</u>
4.1.1. Réhabiliter et mettre aux normes les infrastructures sportives existantes	<u>18</u>
4.1.2. Construire des infrastructures sportives modernes et accessibles.....	<u>18</u>
4.1.3. Promouvoir le sport pour tous, le sport à la base, le sport scolaire et les loisirs.....	19
4.1.4. Améliorer les performances des sportifs sénégalais dans les compétitions inter.....	21
4.2. Orientation stratégique n°2 : Développement des ressources humaines et de la formation...22	
4.2.1. Actualiser les contenus de formation et développer de nouveaux profils de techniciens sportifs	22
4.2.2. Former suffisamment de techniciens et encadreurs	23
4.2.3. Développer de nouvelles compétences en matière d'administration, de gestion et de pilotage du sport	23
4.2.4. Former et recruter des cadres administratifs supérieurs, moyens et d'appui.....	24
4.3. Orientation stratégique n°3: Renforcement de la contribution économique du sport.....	26

4.3.1.	Promouvoir la professionnalisation des associations et des groupements sportifs	26
4.3.2.	Promouvoir les loisirs sportifs comme opportunités économiques de création de richesses et d'emplois	27
4.3.3.	Améliorer la qualité de l'offre sportive du Sénégal pour l'organisation de rencontres internationales qui soutiennent le tourisme et les domaines connexes.	28
4.3.4.	Promouvoir les métiers du sport et les métiers liés au sport	30
4.4.	Orientation stratégique n°4 : Gouvernance sportive moderne	30
4.4.1.	Actualiser le cadre normatif du sport sénégalais	31
4.4.2.	Promouvoir des mécanismes de financement innovant.....	31
4.4.3.	Développer un système dynamique de communication, de maîtrise de l'environnement et des besoins multiformes du secteur des sports.....	32
4.4.4.	Planifier, contrôler, suivre et évaluer suivant la démarche de GAR	33
5.	Financement, Pilotage et Suivi Evaluation de la LPSD des Sports	36
5.1.	Financement de la LPSD des Sports	36
5.1.1.	Le financement de l'Etat.....	36
5.1.2.	Les compétences des collectivités locales.....	36
5.1.3.	Les interventions du mouvement sportif	37
5.1.4.	L'implication du secteur privé	37
5.1.5.	Le concours de la Coopération internationale	37
5.2.	Mise en œuvre de la LPSD des Sports	38
5.2.1.	Le Document de programmation pluriannuelle des dépenses DPPD	38
5.2.2.	La mise en œuvre de projets structurants de la LPSD des Sports	38
5.2.3.	Mesures critiques et gestion des risques	39
5.2.4.	Soutien à la coordination de la mise en œuvre.....	39
5.3.	Le suivi-évaluation de la LPSD des Sports	39
5.3.1.	Les contours du dispositif préconisé	39
5.3.2.	Les étapes de l'évaluation	39
5.4.	Le cadre institutionnel de pilotage de la LPSD des sports.....	40
5.4.1.	Le Conseil supérieur du Sport (CSS)	41
5.4.2.	Le Comité de pilotage (CP)	41
5.4.3.	La Cellule opérationnelle de suivi de la LPSD des Sports (COS)	41
	Conclusion	43

SIGLES ET ABREVIATIONS

ASFA : Association Sportive des Forces Armées

CAA : Confédération Africaine d'Athlétisme

CEDEAO : Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest

CIAD : Centre International d'Athlétisme de Dakar

CNEPS : Centre National d'Education Populaire et Sportive

CNOSS : Comité National Olympique et Sportif Sénégalais

CRD/FIAA : Centre Régional de Développement de Dakar / Fédération Internationale des Associations d'Athlétisme

CONFESJES : Conférence des Ministres de la Jeunesse et des Sports de la Francophonie

CPI : Conseiller Pédagogique Itinérant

DTN : Direction Technique Nationale (la) ; Directeur Technique National (le)

EPS : Education Physique et Sportive

FIAA : Fédération Internationale des Associations d'Athlétisme

FSA : Fédération Sénégalaise d'Athlétisme

GAR : Gestion axée sur les résultats

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

IEPJS : Inspecteur de la Jeunesse, de l'Education Populaire et des Sports

INSEPS : Institut National Supérieur de l'Education Populaire et des Sports

JO : Jeux Olympiques

LPSD : Lettre de Politique Sectorielle de Développement

PEPS : Professeur d'Education Physique et Sportive

PIB : Produit Intérieur Brut

PPP : Partenariat Public Privé

PSE : Plan Sénégal Emergent

ROME : Répertoire Opérationnel des Métiers et Emplois

UASSU : Union des Associations Sportives Scolaires et Universitaires

Introduction

Après 2006, 2010 et 2012, le Ministère des Sports, pour s'ajuster aux nouvelles orientations déclinées dans le Plan Sénégal Emergent (PSE), entreprend l'élaboration d'une nouvelle Lettre de Politique Sectorielle de Développement (LPSD) des Sports. L'objectif poursuivi est de mettre en cohérence la politique sectorielle des sports avec les objectifs du PSE.

En effet, le Sénégal a adopté en 2014, le Plan Sénégal Emergent (PSE) qui décline la vision du développement à l'horizon 2035. Le PSE met l'accent sur une plus forte impulsion dans la création de richesses et d'emplois, le renforcement de la gouvernance, le développement des secteurs stratégiques ayant des impacts significatifs sur l'amélioration du bien-être des populations, la protection des groupes vulnérables et la garantie de l'accès aux services sociaux de base.

Au plan sectoriel, le PSE assigne au sport, un rôle de levier économique et social en le classant parmi les secteurs qui soutiennent la transformation structurelle de l'économie et la croissance.

Cette démarche de mise en cohérence intègre la nouvelle option des budgets-programmes, en application des directives issues du cadre harmonisé des finances publiques de l'UEMOA.

Enfin, le nouveau processus de formulation cherche à intégrer les enjeux actuels et mutations qui traversent le secteur des sports.

Dans le temps, les activités physiques et sportives étaient considérées comme une activité ludique pour les jeunes, une discipline scolaire, un moyen de préparer la guerre. Aujourd'hui, il est admis par beaucoup de spécialistes que le sport représente un facteur de développement économique et social. Il est devenu un enjeu stratégique pour l'aménagement du territoire, la mobilisation de ressources financières, la politique de l'emploi, le renforcement de la cohésion nationale, le rayonnement des communautés, l'amélioration de la santé et du bien-être des populations.

L'élaboration de la présente LPSD des Sports est un processus partagé par les différents acteurs du secteur du sport pour à la fois s'approprier les objectifs du PSE et s'interroger sur l'état des lieux de la pratique sportive dans toutes ses dimensions, ses conditions et la relation avec son environnement.

Ensuite, il permet de dégager les priorités du secteur, les orientations stratégiques, les valeurs et les principes directeurs qui doivent éclairer et sous-tendre les programmes de développement, qui permettront d'apporter les réponses appropriées aux demandes exprimées par les populations en général et les sportifs en particulier.

La LPSD obéit à une démarche de planification stratégique qui permet de rompre avec les tâtonnements et le déficit d'orientations. Le processus d'élaboration de la LPSD est une construction cohérente allant de la détermination des éléments de la demande sportive à la définition d'un cadre de pilotage et de suivi-évaluation en passant par la formulation d'une vision et d'orientations stratégiques.

Ainsi, le document comprend cinq parties. D'abord, il est question du contexte et de la démarche méthodologique. Ensuite, la deuxième partie du document revient sur le diagnostic qui permet de s'accorder sur les priorités du secteur. C'est dans la troisième partie que sont définis la vision, les valeurs et les principes directeurs. Les orientations stratégiques et les objectifs spécifiques constituent la quatrième partie de la LPSD. La cinquième partie s'emploie à l'identification du financement, au pilotage et au suivi-évaluation de la LPSD des Sports.

1. CONTEXTE, OBJECTIFS ET METHODOLOGIE

1.1. Analyse du contexte

Classé 6^e sur 52 nations aux derniers Jeux Africains de Brazzaville, à l'occasion desquels l'équipe nationale de football a remporté sa première médaille d'or continentale, le Sénégal n'a pourtant jamais accueilli les jeux continentaux, faute d'infrastructures adéquates.

Les Lionnes du basketball sont championnes d'Afrique pour la onzième fois, confirmant ainsi les grandes dispositions des Sénégalaises dans cette discipline. Cependant, le seul stadium aux normes du pays, ne dispose pas d'une toiture étanche, lui permettant de recevoir des activités sportives toute l'année durant.

Ce qui est valable pour ces deux disciplines, l'est aussi pour pratiquement l'ensemble du sport sénégalais : un énorme potentiel dans un environnement peu favorable.

La demande sportive, exprimée en termes d'aires de jeu aménagées, d'infrastructures, d'équipements répondant aux normes internationales, de ressources humaines bien formées, de dirigeants engagés, vertueux et compétents, d'appuis financiers, de cadre juridique conforme aux réalités actuelles, est de plus en plus forte avec la diversification et la massification de la pratique.

Parallèlement, est en train d'émerger au Sénégal, une pratique sportive professionnelle avec la création d'entreprises de sport qui produisent des services, de la valeur, des ressources financières et de l'emploi ; autant de choses qui permettent de s'interroger sur l'apport du secteur sport au produit intérieur brut.

Mais, l'on ne peut comprendre les logiques qui traversent le sport sénégalais, sans se poser des questions sur l'espace de paradoxes qu'il présente.

Le sport sénégalais s'attache fortement à la pluridisciplinarité. Il existe près d'une cinquantaine de fédérations et groupements sportifs. Ce principe est d'ailleurs exprimé dans la Loi 84-59 portant Charte du sport. Cependant, de jour en jour, il est constaté une forte poussée pour amener l'Etat à faire le choix de limiter l'accès du programme des compétitions internationales à une poignée de disciplines sportives.

La priorité à accorder au travail à la base, aux petites catégories, semble faire l'unanimité. Mais, les ressources qui leur sont consacrées sont insignifiantes comparées avec celles destinées au sport de haut niveau.

La volonté de relancer le sport scolaire et universitaire est théoriquement partagée par tous. Il n'y a pas une session parlementaire où le ministre des sports n'est pas interpellé sur l'avenir de l'UASSU. Cependant, il existe un paradoxe avec le retrait de certains enseignants d'EPS de l'encadrement sportif des scolaires ; entraînant ainsi une situation de blocage et une baisse sensible du nombre des licenciés, et ceci malgré l'augmentation du nombre d'écoles et d'élèves.

Le paradoxe du sport sénégalais, c'est aussi son attachement au rayonnement, au prestige international, à l'élite sportive qui a connu dans les années 60-70 ses heures de gloire ; alors qu'aujourd'hui ce qui le singularise le plus, ce sont les compétitions « navétanes » et la lutte traditionnelle, qui remplissent les stades plus que ne faisaient les clubs traditionnels de football d'alors. Ce sont aussi les randonnées pédestres, avec la forte implication du personnel médical, des femmes et des personnes d'âge mûr, qui ont fini de rétablir la relation sport/santé, en apportant un souffle nouveau au sport de masse, qui n'a besoin que d'un minimum d'appui pour connaître un essor.

S'interroger sur les paradoxes du secteur, c'est traiter ses pratiques dans leur état actuel, mais aussi leur passage vers le sport professionnel, avec les procédures liées au monde des affaires et l'arrivée d'un nouveau personnel qui cherche à faire du bénéfice. Un professionnalisme prometteur, perceptible dans les sports comme les courses hippiques, la lutte et le football, semble s'accompagner de l'apparition de nouveaux acteurs différents des dirigeants sportifs classiques qui faisaient fonctionner les clubs avec leurs moyens personnels.

Maintenant, ce sont des propriétaires de chevaux, des managers, des agents de joueurs et/ou de matches autrement appelés « promoteurs de lutte », etc, qui développent l'initiative, créent la richesse et assurent la redistribution des ressources. En cela, ils se positionnent comme de véritables agents économiques.

Cependant, il importe de regretter l'absence d'études chiffrées illustrant le poids économique et social de la pratique sportive au Sénégal. Cela permettrait à n'en pas douter, de favoriser l'intérêt des bailleurs de fonds et autres investisseurs pour les projets du secteur.

Par ailleurs, l'on ne saurait élaborer une nouvelle Lettre de Politique Sectorielle sans souligner l'instabilité de l'institution chargée de réguler le secteur qui remet régulièrement en question les acquis.

L'instabilité institutionnelle au Ministère des Sports ne permet pas de travailler dans la durée. Aucun ministre n'a suffisamment de temps pour mettre en place des éléments de politique sportive et de les dérouler en fonction des objectifs à moyen et long terme. Tout se fait dans le court terme.

L'enjeu de cette Lettre de Politique Sectorielle de Développement n'est pas seulement de présenter les faiblesses du sport sénégalais et de mettre en évidence l'ampleur de la demande. Il est aussi question de mettre en relief les acquis et les opportunités qu'offre l'environnement de la pratique des APS et les perspectives ouvertes par la commercialisation et la professionnalisation des pratiques sportives et de loisir.

La LPSD nous offre l'opportunité de rompre définitivement avec le pilotage à vue qui explique les déséquilibres et les multiples rallonges budgétaires non prévues par la Loi de finances. Elle est un temps fort qui permet de fixer les orientations stratégiques, de s'entendre sur les priorités du secteur, les objectifs, le cadre de mise en œuvre et de suivi évaluation.

La LPSD, c'est aussi un prétexte pour améliorer l'organisation actuelle de l'institution que représente le Ministère avec ses règles, ses procédures, ses effectifs, le profil des cadres, ses modes d'intervention, qui lui permettent de jouer le rôle d'impulsion, d'orientation, d'appui et de contrôle du mouvement sportif, qu'on attend de lui.

Mieux encore, l'ambition du PSE de promouvoir le sport et les activités connexes, est révélatrice de la forte volonté politique d'améliorer de façon qualitative, la contribution des activités physiques et sportives à la croissance économique et à la politique de l'emploi.

Autant de perspectives qui s'ouvrent pour dérouler des programmes de développement du secteur et qui annoncent les possibilités diversifiées de financement.

1.2. OBJECTIFS ET METHODOLOGIE

1.2.1. Les Objectifs

L'objectif général est de doter le Sénégal d'un véritable instrument d'orientation, cadre stratégique de référence de toutes les interventions dans le secteur des sports.

Les objectifs spécifiques de l'élaboration de la LPSD des Sports consistent à:

- faire une étude diagnostic du secteur des sports suivant une approche décentralisée, participative et inclusive ;
- mobiliser tous les acteurs pour l'identification et le partage de la vision, des orientations stratégiques, des objectifs, des programmes et des activités ;
- mettre en évidence la contribution du secteur des sports au développement économique et social du pays ;
- identifier le financement et définir un cadre de pilotage, de mise en œuvre et de suivi-évaluation de la LPSD des Sports.

1.2.2. Méthodologie

La formulation a suivi un processus concerté entre les différents acteurs intervenant dans le secteur du sport. Il s'agit d'une démarche qui allie à la fois des ateliers régionaux et des ateliers de planification stratégique de façon à avoir une expression plurielle de l'ensemble des acteurs du sport sénégalais (cadres du ministère des sports, dirigeants des fédérations et groupements sportifs, pratiquants, gestionnaires, administrateurs du sport, personnes ressources, etc.).

L'atelier national de lancement de la LPSD des Sports a été l'occasion de proposer une note d'orientation structurée autour du contexte, de la justification du processus de formulation. Ce document a servi de base de discussions aux acteurs de la communauté sportive qui ont formulé des observations et des recommandations. Le document de base enrichi, est par la suite, mis à la disposition des régions, pour introduire les concertations locales.

Le niveau central intervient dans les consultations par le biais du Comité national de pilotage en relation avec les autres ministères impliqués dans le secteur sportif et les structures de gestion au niveau fédéral.

Le niveau local, quant à lui, agit par le canal des Comités régionaux et départementaux de pilotage, qui regroupent les structures déconcentrées, le mouvement sportif et les partenaires du secteur dans les régions et départements.

Des entretiens avec des responsables de fédérations, directeurs et chefs de services, ont été menés pour approfondir les informations collectées, notamment en ce qui concerne les éléments de statistiques.

Les documents issus de ces échanges reflètent la profondeur de la réflexion sur les thèmes clés tels que la pratique sportive, le cadre réglementaire, les infrastructures sportives, l'encadrement et la formation, la modernisation du financement du sport, la promotion des emplois et métiers sportifs et la contribution économique du sport.

Au total, la méthodologie utilisée a conduit à l'élaboration du document diagnostique qui a fait l'objet d'amélioration et d'enrichissement par les acteurs.

Ensuite, la vision, les objectifs et les valeurs et principes ainsi que les orientations qui fondent la LPSD, ont été partagés.

Enfin, l'avant-projet de LPDS des Sports est passé par un processus de validation qui est à la fois technique et politique et qui a nécessité la mobilisation des compétences internes pour le côté technique et la mobilisation de l'autorité politique du secteur.

Ainsi, la phase de validation comprend une validation technique interne au Ministère des Sports, une validation nationale et une approbation par le Ministre en charge des Sports et celui en charge du Plan.

2. DIAGNOSTIC DU SECTEUR

2.1. ACTEURS DU SECTEUR

Le Ministère des Sports est le moyen par lequel l'Etat intervient, impulse, soutient et contrôle le secteur des sports. En cela, le Ministre est chargé de préparer et d'exécuter la politique des sports, assisté de différentes structures et démembrements (secrétariat général, cabinet, directions, services techniques, services régionaux et départementaux, etc.) en partenariat avec le mouvement sportif (comité national olympique et sportif sénégalais, fédérations sportives, groupements sportifs, ligues, districts, clubs, associations), les collectivités locales, le secteur parapublic et privé.

Le Ministère des Sports met à la disposition du mouvement sportif, des ressources humaines (directeur technique national, directeur administratif, entraîneurs, ...), forme les ressources humaines et délivre les diplômes d'Etat (certification) et construit les infrastructures sportives les plus importantes qu'il équipe à partir du budget d'investissement mis à sa disposition.

Aussi, avec les collectivités locales, le Ministère des Sports assure l'offre publique de sport, qui est loin de satisfaire la demande des populations et du mouvement sportif.

Par ailleurs, les collectivités locales, depuis l'adoption des lois d'approfondissement de la décentralisation survenue en 1996 (avec un transfert de compétences en matière de développement et de gestion des activités physiques et sportives) et l'adoption de la Loi n° 2013-10 du 28 décembre 2013, portant Code général des Collectivités locales, et baptisée « Acte III de la décentralisation », sont appelées à mettre en place des politiques sportives locales et des structures opérationnelles, en parfaite adéquation avec les orientations stratégiques définies par l'Etat.

En conséquence, elles doivent prendre en compte les enjeux et exigences liés au secteur et élaborer par la même occasion des stratégies et des programmes locaux de développement sportif, capables de répondre à la demande multiforme exprimée par tous les sportifs résidant dans les territoires. Elles doivent aussi se positionner comme un partenaire non négligeable du ministère de sports et du mouvement sportif associatif dans le cadre de l'aménagement des installations, des équipements sportifs, ainsi que le soutien aux activités, associations et clubs dans les localités respectives.

Bien que les Activités Physiques et Sportives (APS) relèvent de la responsabilité de l'Etat, celui-ci dans le cadre de sa gestion et de son fonctionnement, délègue aux fédérations sportives nationales et aux groupements sportifs des pouvoirs pour organiser, gérer et développer les disciplines sportives sur l'étendue du territoire national. C'est cela qui confère aux missions de ceux-ci (fédérations et groupements sportifs) un caractère public.

Le Sénégal compte une cinquantaine de fédérations et de groupements sportifs, qui assurent pendant toute l'année une animation sportive régulière, en particulier dans les centres urbains. La pluralité des fédérations et groupements sportifs s'explique par la diversité des options, des choix sportifs des Sénégalais et du principe de la pluridisciplinarité.

L'ensemble de ces différents acteurs se retrouvent au niveau du Comité National Olympique et Sportif Sénégalais (CNOSS) qui a un statut de partenaire privilégié et dont la mission principale est de propager les principes fondamentaux énoncés dans la charte de l'olympisme et de promouvoir l'unité du mouvement sportif.

A côté de l'Etat, des collectivités locales, des fédérations et groupements sportifs, les entreprises de sport participent à leur façon à l'offre sportive. C'est une offre privée qui propose de la pratique sportive, du loisir, de l'encadrement technique, de l'assistance médicale, du matériel sportif, des infrastructures, des équipements, de l'image, à travers des centres de formation, des salles de remise en forme, de musculation, de fitness, des magasins de vente de matériels sportifs, etc. A l'instar des entreprises intervenant dans les autres secteurs, elles créent de la valeur et de l'emploi.

2.2. ANALYSE DU SECTEUR

L'analyse du secteur permet de faire l'état des lieux de toutes les modalités de la pratique sportive, ainsi que de son environnement. En nous appuyant sur la méthode FFOM (forces, Faiblesse, Opportunités et Menaces), il a été fait le choix de le présenter en mettant en relief, ses éléments essentiels.

2.2.1. LES FORCES

Parmi les forces, il convient de citer :

- l'existence de l'UASSU qui constitue un groupement sportif massif avec 43 000 licenciés et des compétitions dans plusieurs disciplines et sur toute l'étendue du pays ;
- l'existence de plusieurs fédérations et groupements sportifs, bénéficiant de la reconnaissance et du soutien de l'Etat, pour encadrer la pratique sportive ;
- la riche histoire de nombreux clubs et associations avec un patrimoine immatériel et un réseau de solidarité familiale très fort ;
- l'engagement volontaire et bénévole de supporters et sociétaires affiliés aux clubs ;
- la disponibilité d'infrastructures de l'Etat et des communes ;
- la professionnalisation et le rayonnement grandissant de certaines fédérations et groupements sportifs ;
- l'affirmation de la volonté de l'Etat d'accompagner l'élite sportive ;
- l'existence d'un budget annuel important pour la haute compétition ;
- l'existence d'un mécanisme de sélection des sports et des sportifs pour participer aux compétitions internationales ;
- l'implication de l'initiative privée dans l'offre sportive de haut niveau ;
- l'existence de structures de formation des sportifs de haut niveau (football, athlétisme, basketball, lutte, tennis) ;
- la présence dans le secteur, d'entrepreneurs privés qui investissent dans le sport ;
- la présence de nouveaux types de dirigeants sportifs : managers, agents de joueurs, agents de matches, avocats, intermédiaires, etc ;

- le soutien de 04 ministères (sport, éducation nationale, enseignement supérieur et enseignement technique) au sport scolaire et universitaire ;
- l'existence de nouvelles infrastructures sportives dans les régions ;
- la diversité de l'offre de loisirs (hôtels, campements, fédérations sportives, salles de spectacles, clubs, etc.) ;
- la grande expérience du Sénégal dans l'organisation et la gestion des spectacles culturels et sportifs ;
- l'existence d'infrastructures, de bases de loisir, de sites et d'espaces aménagés ;
- l'existence de plusieurs écoles consacrées à la formation sportive, touristique et aux loisirs ;
- le potentiel physique et athlétique des Sénégalais ;
- l'existence d'un partenariat dynamique des centres de formation qui permet la mobilisation de ressources importantes ;
- la forte implication du corps médical dans la pratique sportive de masse ;
- l'existence de structures fédérales pour la promotion du sport de masse (sport pour tous, randonnées pédestres, ...) ;
- l'existence de salles de remise en forme, de fitness, etc ;
- la formation initiale de qualité assurée par l'Etat en faveur des cadres ;
- l'existence d'une offre de formation diversifiée et d'une certification garantie par l'Etat.

2.2.2. LES FAIBLESSES

Les faiblesses se résument ainsi qu'il suit :

- la faiblesse du budget alloué au Ministère des Sports ;
- la non actualisation du cadre juridique du sport ;
- la fraude sur l'âge des sportifs de la petite catégorie ;
- le retrait d'une bonne frange des enseignants d'éducation physique et sportive des activités de l'UASSU ;
- le déficit en infrastructures sportives fonctionnelles dans les écoles et universités ;
- la rareté des espaces et aires de jeu dans les centres urbains ;
- la difficulté des clubs à prendre en charge d'autres sections sportives, en dehors du football ;
- le déficit en dirigeants compétents qui se consacrent essentiellement à l'activité sportive ;
- l'exode incontrôlé de l'élite sportive jeune ;
- les salaires très peu attractifs des pratiquants ;

- les nombreuses défaillances dans la gouvernance des clubs entraînant parfois des faillites ;
- le recours par des sportifs, au dopage et autres produits interdits ;
- l'absence de mécanisme de régulation, de contrôle et de soutien aux clubs professionnels ;
- l'insuffisante motivation de l'élite dans certaines disciplines sportives ;
- la non maîtrise de la masse d'argent engendrée par le sport ;
- le manque de données statistiques fiables sur le secteur ;
- l'insuffisant contrôle des nouveaux agents économiques du sport comme les agents de joueurs, les managers, les promoteurs et organisateurs de spectacles sportifs ;
- l'inaccessibilité des équipements sportifs aux ménages modestes ;
- le coût élevé des matériels et équipements pour les salles de remise en forme ;
- le coût élevé des droits d'entrée dans les salles privées par rapport au pouvoir d'achat des populations ;
- la persistance de la violence dans les compétitions sportives ;
- le déficit dans le contrôle et la surveillance du sponsoring.

2.2.3. LES OPPORTUNITES

Les opportunités mises en exergue sont les suivantes :

- l'attrait du sport pour les jeunes, surtout aux niveaux scolaire et universitaire ;
- la présence de plusieurs chaînes de TV et d'organes de presse privée se consacrant totalement ou en partie au sport;
- l'implication de plusieurs départements ministériels dans la promotion des loisirs (culture, tourisme, jeunesse, sport) ;
- la possibilité de disposer, dans le cadre de l'élaboration des plans directeurs urbains, de terrains pour aménager et bâtir des infrastructures sportives et de loisir ;
- l'intérêt réel des décideurs publics, des groupes privés de TV et de grands groupes privés pour les spectacles sportifs ;
- la possibilité pour les clubs de transférer des joueurs dans des clubs professionnels ;
- la possibilité de nouer des partenariats avec de grands clubs sportifs d'Europe et d'ailleurs ;
- un nombre important d'élèves dans les établissements d'enseignement qui s'adonnent à la pratique du sport ;
- l'existence d'un marché international (football, basketball) qui marque un intérêt pour le sport sénégalais ;
- la volonté de promouvoir des emplois, métiers du sport et métiers liés au sport ;
- l'existence au Sénégal de plusieurs kilomètres de plages accessibles ;
- la grande expérience du Sénégal dans la promotion du tourisme et du loisir ;

- l'attrait du Sénégal pour les investisseurs et les porteurs de projets ;
- l'existence de parcs forestiers « sauvages » et de lieux exotiques de grande beauté naturelle;
- le développement du marché des équipements et accessoires de sport ;
- le soutien des fédérations internationales sportives et de la Solidarité olympique ;
- la possibilité pour les sportifs de gagner de revenus importants au niveau international en faisant du sport une activité lucrative et génératrice de revenus ;
- la possibilité de commercialiser les droits de retransmission télévisuelle ;
- l'existence de nombreuses salles de remise en forme, cadre de lutte contre les maladies cardio-vasculaires et lieu de renforcement musculaire pour les sports comme l'athlétisme et les sports de combats ;
- les possibilités offertes par la coopération internationale et la coopération décentralisée ;
- l'existence d'une volonté politique affirmée de promouvoir l'économie du sport ;
- l'existence d'une offre variée de formation, des partenaires publics internationaux (Allemagne, Chine,) et des fédérations internationales sportives (IAAF/CRD, FIE, FIFA/CAF, IHF, etc.) ;
- l'existence de plusieurs établissements universitaires proposant des offres de formation ;
- la possibilité de trouver de l'emploi avec les diplômés d'Etat d'entraîneur.

2.2.4. LES MENACES

Parmi les menaces, il convient de souligner :

- la multiplication des cas de violence dans les stades ;
- la fraude sur l'âge dans les compétitions sportives ;
- le déficit en ressources humaines de qualité ;
- le départ massif de cadres d'Etat à la retraite ;
- le non recrutement par la Fonction publique, des sortants des écoles et instituts de formation de cadres sportifs ;
- la persistance de conflits internes et de crises dans les structures fédérales, les clubs et les associations ;
- l'instabilité dans les instances dirigeantes du mouvement sportif ;
- l'absence d'un système externe de régulation des clubs ;
- l'utilisation abusive des infrastructures sportives scolaires par les populations environnantes ;
- la programmation des cours par les chefs d'établissements, le mercredi après-midi ;

- la volonté exprimée par des sportifs de haut niveau de changer de nationalité au profit d'Etats plus nantis ;
- l'existence d'une rivalité non contrôlée et d'une surenchère entre les promoteurs de spectacles sportifs, faisant grimper les cachets (exemple de la lutte) et entraînant la rareté des combats de choc et le chômage des lutteurs ;
- la disponibilité de plus en plus rare d'assiettes foncières dans les grands centres urbains ;
- l'absence d'un budget/ programme destiné à la formation ;
- le départ massif à la retraite des cadres du Ministère des Sports;
- la non prise en compte de modules relatifs à la maintenance des infrastructures sportives dans les programmes de formation professionnelle;
- le blocage de la formation continue des agents de l'Etat entraînant un manque de motivation.

3. VISION, VALEURS ET PRINCIPES

3.1. VISION

Le Sénégal a adopté un nouveau référentiel de la politique économique et sociale sur le moyen et le long terme adossé sur la vision d'«**Un Sénégal émergent en 2035 avec une société solidaire dans un État de droit**».

Ce modèle de développement qu'est le Plan Sénégal Émergent (PSE), classe le sport dans *l'Axe 1: Transformation structurelle de l'économie et croissance* et a pour ambition d'augmenter la contribution du sport au développement et de le rendre accessible à tous, au regard de ses fonctions sociales, économiques, psychologiques et thérapeutiques.

Pour adopter une vision qui va structurer la Politique sectorielle des Sports, les acteurs et partenaires, suivant une démarche participative et inclusive, se sont inspirés de l'objectif sectoriel décliné dans le PSE, de la lettre de mission du Ministre des Sports mais aussi du diagnostic du secteur.

Ainsi, la vision de la Lettre de Politique sectorielle de Développement des Sports (LPSD des Sports) est celle d'«**un système sportif accessible et performant qui contribue durablement au développement économique et social du Sénégal**».

Par ailleurs, malgré le classement prioritaire du sport dans l'Axe 1 du PSE, l'objectif assigné au secteur est aussi de contribuer au renforcement du capital-santé des populations et au développement intégral du jeune sénégalais par une éducation intellectuelle et physique, telle que décliné dans l'Axe 2 du PSE (Capital humain, Protection sociale et Développement durable).

La Lettre de Politique Sectorielle de Développement des Sports est le document de référence de planification stratégique du secteur et de déclinaison des orientations stratégiques.

De portée générale, la LPSD des Sports couvre une période de cinq (05) ans à l'issue de laquelle, elle sera évaluée et actualisée.

L'objectif poursuivi par la Lettre de Politique sectorielle de Développement des Sports est de **bâtir un sport performant à l'horizon 2020**.

3.2. VALEURS ET PRINCIPES

La LPSD des Sports repose sur un certain nombre de valeurs et de principes directeurs, qui donnent un sens aux orientations stratégiques et aux programmes. La mise en œuvre de la LPSD doit se faire sous l'éclairage de principes adossés aux valeurs que sont la solidarité, l'éthique, la transparence, l'excellence et la responsabilité.

- 1. La solidarité.** Le développement cohérent des APS ne peut se concevoir sans la solidarité. Il s'agit d'abord de la solidarité entre les femmes et les hommes ; entre Dakar et les régions de l'intérieur ; entre l'élite et la masse; entre les acteurs que sont l'Etat, les collectivités locales et le mouvement sportif ; entre les dirigeants sportifs et les pratiquants ; entre les professionnels et les amateurs.

La solidarité, c'est également l'égalité de chance pour tous les Sénégalais ; c'est l'équité entre tous les citoyens, sans distinction de sexe, de race, d'ethnies, d'origine territoriale, de condition sociale.

La solidarité sous-tend aussi la pluridisciplinarité, la décentralisation, l'accessibilité aux pratiques et aux infrastructures sportives. C'est aussi le principe de la démocratisation de la pratique sportive, celui du partenariat entre le public et le privé, entre les différents acteurs.

La solidarité, c'est enfin le principe de l'inclusion. Elle permet la prise en charge dans les programmes de développement, des personnes vivant avec un handicap et des franges sociales vulnérables : femmes, enfants, migrants, etc.

- 2. L'éthique.** La politique sportive repose aussi sur une valeur essentielle sans laquelle les fondements de la pratique sportive sont remis en cause : l'éthique.

L'éthique s'appuie avant tout sur le respect des règles et la loyauté. Il s'agit d'être juste et d'accepter la vérité sportive, d'être en permanence fair-play.

C'est le rejet de la tricherie, du trucage, de la corruption, de toute forme de dopage.

C'est la protection des pratiquants. Il s'agit de se garder de porter atteinte à la santé physique et morale de ceux qui s'adonnent à la pratique sportive.

- 3. La transparence.** Très proche de l'éthique, la transparence dans la mise en œuvre de la LPSD, répond au souci d'exiger aux responsables, dirigeants et managers, de rendre compte. Il est question, ici, du principe de redevabilité.

La transparence, c'est aussi la bonne gouvernance, le respect du bien public. C'est faire la différence entre le patrimoine personnel et les ressources qui appartiennent à tout le monde.

La transparence, c'est enfin l'impartialité, c'est la négation du népotisme et du favoritisme.

- 4. L'excellence.** Un des buts recherchés dans l'application de la LPSD est d'offrir aux populations en général et aux pratiquants en particulier, un sentiment d'accomplissement, de réussite à travers le recul de ses limites, en somme la recherche de l'excellence.

L'excellence exige un certain nombre de dispositions d'esprit et de principes d'action, parmi lesquels on peut citer :

- a. le goût de l'effort, le dépassement de soi, le sens du mérite, la valorisation de l'effort ;
- b. la concentration, le sens de l'initiative, le courage, l'engagement, la combativité, la persévérance, le sens de la concurrence ;
- c. le travail en équipe, la communication, la coopération ;

d. la discipline, le professionnalisme, le leadership.

- 5. La responsabilité.** La responsabilité est une valeur morale fondamentale, surtout pour les personnes chargées de diriger, de manager, d'organiser et d'animer des activités sportives avec les jeunes et les femmes en particulier.

La responsabilité suppose une autonomisation de la personne. C'est la faculté d'une personne d'être apte à reconnaître et à répondre de ses actes. Etre responsable, c'est être obligé de réparer le préjudice que l'on causé à autrui.

La responsabilité suppose une grande capacité à accepter les risques, la faute commise, la violation des règles du jeu. Ainsi l'organisateur d'une compétition sportive est contractuellement responsable vis-à-vis des spectateurs.

La responsabilité, c'est le devoir de réserve, le respect de l'autorité, la retenue et la tenue.

Le CNOSS, les fédérations délégataires, les groupements sportifs, les promoteurs d'évènements sportifs, les entrepreneurs sportifs, les clubs, les associations, les athlètes et le Ministère des Sports, en somme toutes les parties prenantes de la LPSD, doivent faire de la responsabilité à la fois une valeur sacrée et un principe de vie.

4. ORIENTATIONS STRATEGIQUES

Les orientations stratégiques qui guideront les actions à entreprendre pour bâtir un sport accessible et performant sont les suivantes : (i) Construction, mise à niveau des infrastructures et développement de la pratique sportive; (ii) Développement des ressources humaines et de la formation; (iii) Renforcement de la contribution économique du sport; (iv) Gouvernance sportive moderne.

4.1. Orientation stratégique n°1 : Construction, mise à niveau des infrastructures et développement de la pratique sportive

L'objectif de réaliser des infrastructures de qualité et de promouvoir la pratique sportive vise à atteindre les changements attendus relativement à l'amélioration des différentes formes de pratique sportive à travers une nouvelle offre en infrastructures, lieu par excellence de la pratique sportive. Il s'agira pour y parvenir : de (i) réhabiliter et mettre aux normes les infrastructures sportives existantes ; (ii) de construire des infrastructures sportives modernes et accessibles ; (iii) de promouvoir le sport pour tous, le sport à la base, le sport scolaire et les loisirs sportifs ; et (iv) d'améliorer les performances des sportifs sénégalais dans les compétitions internationales.

4.1.1. Réhabiliter et mettre aux normes les infrastructures sportives existantes

En matière d'infrastructures et d'équipements sportifs, les investissements seront d'abord axés sur la réhabilitation de l'existant dans le sens d'assurer la qualité, la durabilité, la prise en compte des besoins des personnes vivant avec un handicap et la mise aux normes de ces lieux d'accueil de la pratique qui ont souvent souffert d'un déficit d'entretien et de maintenance.

Ce travail de réhabilitation fait déjà l'objet d'un programme qu'il conviendra de consolider. Il sera mis l'accent sur les stades régionaux, les complexes sportifs de dimension nationale comme le stade Léopold Sédar Senghor et le stade Demba Diop, le CNEPS de Thiès, qui pourront faire l'objet d'une réhabilitation d'envergure dans le sens d'une modernisation, etc.

Les stades régionaux des grandes capitales régionales bénéficieront également de travaux de modernisation et d'augmentation de leur capacité avec toutes les commodités leur permettant d'accueillir des rencontres et compétitions internationales.

Au demeurant, il sera mis en place un mécanisme efficace d'entretien et de maintenance des infrastructures sportives. Ce mécanisme intégrera les besoins en matière de gestion appropriée de ces infrastructures.

4.1.2. Construire des infrastructures sportives modernes et accessibles

A côté de la réhabilitation, il sera procédé à la construction d'infrastructures sportives modernes pour notamment, résorber le déficit énorme et corriger les disparités territoriales.

Dans cette perspective, les interventions seront orientées vers la construction de stades omnisports modernes et d'installations sportives, en priorité dans les nouvelles régions de Kédougou, Kaffrine et Sédhiou qui ne disposent pas d'infrastructures sportives aux normes.

Aussi sera-t-il privilégié l'érection de complexes olympiques à l'instar du pôle de développement sportif prévu dans la zone de Diamniadio avec des infrastructures modernes, polyvalentes, fonctionnelles et aptes à abriter des compétitions nationales et internationales d'envergure.

La relance du sport dans les établissements scolaires et universitaires implique également l'intégration d'infrastructures sportives dans les constructions scolaires et dans les nouvelles universités.

Dans cet objectif d'améliorer l'offre d'infrastructures en relation avec les exigences de la pratique sportive et les besoins du secteur, il sera aussi pris en charge les aménagements nécessaires pour accueillir les activités de loisir. Ce souci intègre les aménagements pour la construction de centres nautiques, de parcours sport/santé et de bases de loisirs dans des zones comme la forêt de Mbao.

4.1.3. Promouvoir le sport pour tous, le sport à la base, le sport scolaire et les loisirs sportifs

L'objectif poursuivi est de développer la pratique à tous les niveaux et dans tous les domaines.

Il s'agit du sport amateur de type fédéral dont l'ossature est constituée par les associations et clubs affiliés aux fédérations de leurs choix.

Dans ce cadre, les conventions d'objectifs constituent la modalité essentielle pour accompagner la délégation de pouvoir aux fédérations, comme outil de mesure des performances des fédérations eu égard aux ressources allouées et aux objectifs poursuivis.

L'option de la pluridisciplinarité va davantage contribuer à la démocratisation de la pratique qui sera encouragée aussi bien pour les hommes que pour les dames, les catégories séniors et les jeunes (petites catégories), etc.

Au demeurant, il sera renforcé et modernisé le contrôle et la gestion de la vie fédérale en veillant au fonctionnement normal des instances et un accompagnement pour le règlement des conflits au niveau des fédérations et groupements sportifs.

➤ Réforme du sport scolaire et universitaire

La relance du sport scolaire et universitaire constitue un point essentiel de la politique sportive en tant que levier pour l'apprentissage, la détection de talents potentiels et la promotion de la culture sportive pour les fédérations et groupements sportifs. Dans cette perspective, il sera privilégié l'option d'une fédération du sport scolaire et d'une fédération du sport universitaire comme cadre de pilotage et de gestion.

Au plan des compétitions, l'Etat appuiera l'organisation améliorée d'un Festival du Sport Scolaire et Universitaire (FENSSU) avec la participation des meilleurs athlètes et équipes issues des compétitions scolaires régionales.

➤ *La réorganisation du mouvement navétane*

Dans le développement de la pratique du sport de masse, une attention particulière sera accordée aux compétitions navétanes qui couvrent l'ensemble du territoire national, avec une popularité réelle. A ce niveau, l'option est d'encourager la réorganisation du mouvement navétane, dans le cadre d'une approche inclusive et participative en vue de sa modernisation en le débarrassant de certaines tares comme la violence, la non maîtrise du calendrier sportif, etc.

➤ *Le sport-santé*

L'une des priorités de l'action publique sera de valoriser la fonction thérapeutique du sport qui s'exprime dans le cadre d'activités non fédérales en dehors des clubs et associations sportives traditionnelles. Dans le cadre du renforcement de l'apport du sport dans la diminution des dépenses de santé et dans la prévention contre les maladies cardio-vasculaires, le diabète, le stress des grandes villes, il sera fortement encouragé, en vertu du mécanisme de la multisectorialité prôné dans la conduite de la politique de santé, la pratique individuelle et de masse, du sport-santé.

Pour ce faire, l'Etat s'emploiera à satisfaire la demande en termes d'infrastructures ouvertes, de plateformes, de parcours sportifs, de circuits balisés, de salles de mise en forme, etc. Il s'agira aussi de procéder à une meilleure réglementation de ces activités, notamment dans les salles de fitness.

➤ *Les loisirs inclusifs*

La prise en charge des loisirs dans la nouvelle politique sportive répond au souci de les rendre accessibles au plus grand nombre, eu égard à la dimension commerciale et thérapeutique. Il sera encouragé dans ce cadre, des actions significatives de loisirs inclusifs en faveur de toutes les couches, avec un accent prioritaire qui sera mis sur les cibles vulnérables.

En outre, la Politique des sports préconise l'organisation et l'accompagnement de proximité des activités de loisirs sportifs en relation avec les collectivités locales.

Il sera encouragé l'aménagement et l'équipement de centres de loisirs dans les espaces publics et au sein des entreprises publiques comme privées (Centres aérés).

Les nouvelles stratégies qui vont structurer les interventions dans ce domaine, feront l'objet de rencontres de partage avec les acteurs.

Dans le domaine de la promotion du sport de masse, un accompagnement structuré sera apporté à plusieurs autres actions relativement aux randonnées pédestres, les sports travaillistes, les sports militaires et paramilitaires, les sports pour personnes handicapés, les cross de masse.

4.1.4. Améliorer les performances des sportifs sénégalais dans les compétitions internationales

Dans le secteur des sports, les compétitions internationales occupent une place privilégiée qui capte l'attention des masses mais aussi des pouvoirs publics. L'enjeu, c'est l'accroissement du prestige, de la crédibilité et de l'image des nations représentées par les équipes en compétition.

C'est pourquoi, aux côtés des infrastructures sportives, les compétitions internationales ont reçu régulièrement des appuis massifs et réguliers de l'Etat ; même si la demande de participation à ces compétitions est de loin supérieure au budget initial annuel octroyé par l'Etat.

La Nouvelle Lettre de Politique sectorielle préconise le renforcement de l'appui multiforme à ces compétitions internationales en veillant à une rationalisation des interventions ciblées et planifiées. Il sera développé des stratégies pertinentes de mobilisation de fonds pour accompagner les efforts de l'Etat dans ce domaine.

L'enjeu réside dans l'utilisation judicieuse de l'enveloppe budgétaire disponible dans le cadre d'un mécanisme cohérent d'arbitrage. La stratégie à ce niveau reposera sur une bonne planification des compétitions internationales et la rationalisation des moyens.

Il sera encouragé et soutenu en relation avec la coopération internationale et l'accompagnement des fédérations, le développement de centres sportifs de haut niveau à l'instar du Centre International d'Athlétisme de Dakar (CIAD), le Centre de la FILA (Fédération International de Lutte Association) et le Centre International de Tennis (Confédération Africaine de Tennis).

Il s'agira aussi de former l'élite jeune et les espoirs nationaux par la prise en charge des jeunes talents du sport sénégalais à travers des programmes comme celui des centres régionaux de détection et de formation des jeunes talents sportifs.

L'évaluation du centre pilote de Fatick permettra de passer à la généralisation qui prendra en compte l'intégration d'autres disciplines.

Dans le processus d'améliorer la qualité de la participation des sportifs sénégalais aux compétitions internationales, la rénovation apportée va consister à mettre l'accent sur la préparation sur le long terme, en suivant les pratiquants depuis les petites catégories jusqu'au haut niveau. L'objectif réside dans la possibilité d'une gestion holistique qui prend en charge toutes les dimensions du sport et des sportifs.

Cette stratégie met en cohérence les écoles de sports, les centres de formation, le suivi des catégories et le choix des talents à suivre et à encadrer.

L'amélioration des performances des sportifs sénégalais aux compétitions internationales demande certes plus de soutien des pouvoirs publics ; mais elle exige également une réforme approfondie du type d'association sportive ou club qui doit faire sa mue pour être la base essentielle de nos équipes nationales.

Le club nouveau doit étendre ses ailes à tous les niveaux de la pyramide du sport et contribuer à l'émergence de sportifs de haut niveau.

La politique sportive va privilégier de nouveaux mécanismes de gestion du sport de haut niveau qui améliorent nettement les conditions de préparation et de participation aux compétitions internationales et la gestion du sportif de haut niveau.

Elle met en place un programme de reconversion des sportifs de haut niveau ne pouvant plus participer aux compétitions. La stratégie préconisée à ce niveau sera basée sur la préparation, l'anticipation, la sensibilisation mais aussi la mise en œuvre de projets structurants en faveur des anciens sportifs de haut niveau.

La dynamique de modernisation de la gestion du sport de haut niveau, implique aussi des changements dans les manières dont sont préparées et organisées les rencontres internationales. Ces rencontres doivent faire l'objet d'une planification rigoureuse au plan budgétaire notamment, en relation avec les structures déléguées de pouvoirs dans le respect des prérogatives de chacun, suivant les valeurs et principes qui guident la présente LPSD.

4.2. Orientation stratégique n°2 : Développement des ressources humaines et de la formation

Il s'agira dans ce domaine de doter le sport sénégalais en ressources humaines suffisantes de qualité. En effet, disposer d'un capital humain de qualité est à la fois une exigence et un atout pour relever les nombreux défis de l'opérationnalisation de la LPSD des Sports. Le développement des ressources humaines et de la formation consiste à : (i) actualiser les contenus de formation et développer de nouveaux profils de techniciens sportifs ; (ii) former suffisamment de techniciens et encadreurs ; (iii) développer de nouvelles compétences en matière d'administration, de gestion et de pilotage du sport ; et (iv) former et recruter des cadres administratifs supérieurs, moyens et d'appui.

4.2.1. Actualiser les contenus de formation et développer de nouveaux profils de techniciens sportifs

Dans le cadre du développement du sport, le Sénégal a capitalisé avec le temps, une expérience en matière de formation d'encadreurs et de techniciens sportifs à des échelles différentes.

En plus des formations dispensées au niveau du CNEPS, de l'INSEPS et des stages organisés ou soutenus par le Ministère des Sports, les fédérations sportives ont défini des contenus de formation conformément aux exigences de leurs disciplines respectives.

La nouvelle stratégie sectorielle va consolider ces acquis obtenus dans l'offre de formation et s'emploiera à les améliorer dans le sens de répondre aux nouvelles exigences.

La priorité sera d'abord de renforcer et d'actualiser le dispositif existant en termes de structures et de contenus de formation. Le dispositif intègre l'offre de l'Etat et celle des fédérations.

Il s'agira aussi de définir des profils nouveaux qui répondent à la demande en termes de médecine du sport, de diététique, de culture physique, de management sportif, de recherche de performances, d'évaluation, de suivi, de gestion de base de données, de connaissances diverses, etc.

Dans cette perspective, l'ambition de l'Etat est d'ériger un lycée sportif pour prendre en charge l'élite jeune dans le respect des cursus scolaires et universitaires.

Suivant une approche inclusive, l'option de la politique sportive sera d'internaliser les formules érigées en bonnes pratiques dans le monde mais aussi de capitaliser les leçons apprises.

4.2.2. Former suffisamment de techniciens et encadreur

Après la définition pertinente des profils et contenus de formation, la démarche consistera à former de façon massive et régulière les techniciens et cadres sportifs pour l'animation et l'encadrement de la pratique sportive et des sportifs.

L'option est de développer en relation avec les fédérations sportives, un dispositif qui résorbe progressivement le déficit énorme constaté et qui intègre les ressources budgétaires y afférentes.

Ce dispositif doit être capable d'anticiper sur les besoins et éviter les dysfonctionnements constatés dans le passé et qui ont tendance à persister. Les nouveaux plans préconisés devront être en mesure de corriger les défaillances qui ont conduit par exemple à l'absence de stage de formation d'entraîneurs de 2^{ème} degré sur une durée anormalement longue.

Il s'agira ainsi d'organiser des stages de formation d'animateurs, d'initiateurs sportifs et d'entraîneurs de 1^{er}, 2^{ème} et 3^{ème} degré dans toutes les disciplines sportives.

L'ambition de la Politique sportive du Sénégal sera de renforcer la démarche consistant à mutualiser les ressources du Ministère des Sports et celle des fédérations nationales sportives pour la planification et l'organisation de sessions de formation qui débouchent sur les diplômes d'Etat et les diplômes fédéraux, dans le respect des prérogatives de chaque partie.

Il sera fortement encouragé de mettre à profit les possibilités offertes dans ce domaine, par les fédérations sportives internationales comme l'IAAF pour l'Athlétisme, la FIFA pour le Football, la FIVB pour le Volleyball, la FIBA pour le Basketball, l'IHF pour le Handball ou la FIE pour l'Escrime ; et celles des pays amis comme la République Fédérale d'Allemagne, le Royaume Uni, la République populaire de Chine, la France et le Canada à travers les programmes de la CONFEJES.

En collaboration avec les autorités diplomatiques, le Ministère des sports travaillera à élargir la base traditionnelle de coopération sportive à d'autres pays et organismes dans le respect du principe de l'alignement.

4.2.3. Développer de nouvelles compétences en matière d'administration, de gestion et de pilotage du sport

Le développement de nouvelles compétences en matière d'administration, de gestion et de pilotage du sport structure largement le plan national de formation des cadres du sport dont l'exécution permettrait au sport sénégalais de disposer de cadres techniques et administratifs compétents sur toute l'étendue du territoire national.

Les cadres d'Etat sur qui, s'appuie le Ministère des Sports pour préparer, exécuter, contrôler et évaluer la politique nationale des sports doivent être mieux formés et renforcés dans leurs compétences.

Face à l'exigence de qualité et de compétences diversifiées du sport moderne, les cadres d'Etat doivent régulièrement être mis à niveau du point de vue des connaissances et des outils.

Le contenu de la formation des cadres d'Etat devra s'enrichir de nouveaux modules en planification, en économie des sports, en gestion de base de données, en connaissance de contrôle, en évaluation, etc.

L'objectif de performance du sport sénégalais conforte, en partie, le choix de la Politique des Sports d'intégrer de nouvelles compétences et la création de nouveaux profils dans la formation des cadres.

En plus des filières traditionnelles qui feront l'objet de rationalisation, il sera préconisé la création de nouveaux corps à l'instar de celui des professeurs des sports et d'éducation physique de collègue d'enseignement moyen formé par le CNEPS.

En plus, il sera pris en compte d'autres profils dans les domaines de la médecine du sport, de la lutte contre le dopage, du management du sport, de la gestion/maintenance des infrastructures sportives, de la gestion systémique des bases de données sportives, de la comptabilité, de la connaissance en langues étrangères appliquées, de la passation de marchés publics, de l'ingénierie de la formation, de la coordination de projets de développement, etc.

L'amélioration de la qualité des enseignements et apprentissages sera ainsi accompagnée par la construction d'un lycée sportif, l'équipement et la réhabilitation de l'INSEPS en relation avec l'enseignement supérieur, la rénovation du CNEPS, la réforme du dispositif de formation initiale et continue des cadres ainsi que des curricula.

4.2.4. Former et recruter des cadres administratifs supérieurs, moyens et d'appui

Pour bâtir un système sportif accessible et performant qui contribue au développement économique et social du Sénégal à l'horizon 2025, il faut impérativement renverser la tendance en matière de recrutement de cadres d'Etat et résorber le gap énorme, identifié comme contrainte majeure à la mise œuvre de la LPSD des Sports.

Ainsi, la politique sportive préconise de doter le Ministère des Sports d'un programme spécial de formation et de recrutement ; et de mettre en place un programme de formation des ressources humaines capables d'encadrer la pratique sportive dans toutes ses modalités.

C'est cette logique qui est à la base de l'élaboration du plan national de formation des cadres du sport dont les choix stratégiques sont intégrés dans la politique des sports et la programmation budgétaire.

C'est pourquoi la mise en œuvre de ce plan de formation actualisé sera une composante essentielle de l'opérationnalisation de la LPSD des Sports, en veillant à l'étaler sur les cinq premières années de mise en œuvre de la LPSD des Sports.

La mise en œuvre de cette priorité sur les ressources humaines sera planifiée en rapport avec les enjeux et les défis du secteur en parfaite intelligence avec les autorités académiques de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur.

Il est important de satisfaire la demande en personnel d'encadrement du sport aux niveaux déconcentré et décentralisé.

Le recrutement exceptionnel qui sera envisagé avec la Fonction publique tiendra compte de la nécessité de se doter en cadres moyens et en cadres d'appui aux côtés des cadres supérieurs en partenariat avec l'INSEPS, le CNEPS, les Universités, etc

Ces efforts exceptionnels envisagés seront accompagnés par l'amélioration des conditions de travail des agents du Ministère des sports et la création les conditions d'une motivation durable des agents.

4.3. Orientation stratégique n°3: Renforcement de la contribution économique du sport

Le sport est aussi considéré comme une activité lucrative qui crée des richesses, génère des revenus et crée des emplois. Des entreprises privées dont certaines sont d'envergure, participent de plus en plus au financement du sport, notamment par le sponsoring.

Un début de professionnalisme est observé dans la plupart des disciplines sportives phares avec des équipes ayant un statut d'entreprise et des pratiquants sportifs rémunérés.

Pour sa part, le Plan Sénégal Emergent classe prioritairement le sport dans « **l'axe 1 Transformation structurelle de l'économie et croissance** » c'est-à-dire parmi les secteurs de création d'opportunités économiques en quantité et en qualité.

C'est pourquoi la LPSD des Sports accorde au secteur privé qui s'active dans le sport, un rôle déterminant dans la création de richesses et d'emplois. Elle va aussi se donner les moyens d'évaluer régulièrement l'apport des activités sportives dans le PIB à partir des dépenses sportives de l'Etat, des ménages, des collectivités locales, des entreprises et des associations.

Ainsi, la LPSD des Sports renforce la dimension économique du sport en **améliorant sa contribution à la création de richesses et d'emplois et en augmentant son apport au produit intérieur brut**. Il s'agira : (i) de promouvoir la professionnalisation des associations et des groupements sportifs ; (ii) de promouvoir les loisirs sportifs comme opportunités économiques de création de richesses et d'emplois ; (iii) d'améliorer la qualité de l'offre sportive du Sénégal pour l'organisation de rencontres internationales qui soutiennent le tourisme et les domaines connexes ; et (iv) de promouvoir les métiers du sport et des métiers liés au sport.

4.3.1. Promouvoir la professionnalisation des associations et des groupements sportifs

Au Sénégal, le principe de l'amateurisme a pendant longtemps dominé la pratique du sport. Cependant, le mouvement sportif a choisi de s'engager librement dans le processus de professionnalisation entraînant les clubs, associations sportives et groupements sportifs à se structurer dans un contexte de diversification des acteurs et de nouvelles exigences.

En effet, devant les enjeux économiques et financiers du sport et l'intérêt grandissant du secteur privé pour les activités sportives, les acteurs sont confortés dans leur choix de promouvoir le professionnalisme.

C'est le sport moderne même, à plusieurs points de vue, qui exige le professionnalisme malgré le retard constaté dans la réforme des textes du sport.

Avec la mise sur pied de la Ligue professionnelle, le football sénégalais a entamé son processus de professionnalisation. Le même processus est observable dans les sports comme la lutte, le basketball ou les courses hippiques, le sport automobile.

La professionnalisation doit être envisagée dans toute sa globalité en prenant en compte à la fois les activités, les associations et les acteurs.

Les clubs sportifs, les associations et les groupements devront se formaliser autour de la société sportive. La professionnalisation des acteurs suppose aussi de compétences diverses et la signature d'une Convention collective nationale du Sport (CCNS) pour la prise en compte de la spécificité de la Branche. Enfin avec la professionnalisation des activités, les modes d'organisation de ces activités obéissent à une réglementation appropriée.

L'accompagnement à la structuration des associations trouve ainsi toute sa pertinence dans cette approche systémique.

Il conviendra ainsi d'accompagner l'élan entamé de transformation des associations sportives en sociétés, l'émergence de ligues professionnelles, le partenariat avec le secteur privé, le sponsoring, la commercialisation des droits de télévision par une réglementation appropriée. Toutes les méthodes légales comme la défiscalisation ou autres mécanismes seront usées pour accompagner ce processus de professionnalisation.

La LPSD des Sports, réaffirme la volonté du Sénégal d'encadrer la professionnalisation des acteurs des disciplines sportives qui mobilisent des flux financiers importants, de la contrôler au profit de la discipline et des pratiquants.

L'objectif sera de maîtriser les flux et les gains, d'encadrer l'assurance, de formaliser la comptabilité des associations sportives de base.

La professionnalisation des associations sportives intègre également la modernisation des structures de formation à la base, à l'image des centres et académies de formation pour jeunes sportifs capables, dans le cadre de partenariat, de mobiliser des ressources importantes.

4.3.2. Promouvoir les loisirs sportifs comme opportunités économiques de création de richesses et d'emplois

A l'origine, la prise en charge des loisirs sportifs obéit à l'objectif de les rendre accessibles au plus grand nombre, eu égard à la dimension commerciale et thérapeutique. Le loisir sportif permet d'évacuer le stress dans les grands centres urbains. C'est un régulateur qui contribue au règlement de certaines tensions sociales.

Aujourd'hui, les loisirs occupent une place importante dans la vie des sociétés modernes. Ils ne sont plus considérés comme de simples activités pour occuper le temps libre.

Cette place des loisirs sportifs est, de nos jours, valorisée de plus en plus avec la diminution du temps de travail et l'augmentation de la longévité.

L'importance de la demande en termes de loisirs, a entraîné leur prise en charge dans la formulation des politiques publiques.

La stratégie de promotion se décline en interventions qui permettent au domaine des loisirs sportifs de contribuer sensiblement à l'atteinte des objectifs assignés au secteur des sports dans le développement économique et social.

La politique des sports se donnera les moyens d'évaluer l'apport des loisirs dans le PIB et leur impact sur les dépenses de santé.

Dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie sectorielle de contribution au développement économique et social, il sera développé des projets structurants autour des loisirs sportifs.

Il conviendra, à ce niveau, de citer le projet d'aménagement de **bases de loisirs** à l'intérieur des bois et espaces urbains à l'instar de celle qui sera aménagée dans la forêt de Mbao et qui mettra en partenariat le Ministère des Sports, les collectivités locales dont les limites territoriales jouxtent la forêt de Mbao, le Ministère de l'Environnement, le Ministère du Tourisme et autres. La mise en œuvre de ce projet aura un impact certain sur le tourisme, la création de richesses, l'emploi, sur le bien être des populations, sur la préservation des ressources naturelles et le développement des terroirs.

Ce projet sera aussi une opérationnalisation de la gestion de la périphérie des parcs naturels et aires protégées, approche consacrée au niveau de la politique de protection de la nature et de gestion durable des ressources naturelles.

Pour des objectifs similaires, il sera également préconisé l'aménagement de marinas et de bases nautiques, à l'instar de celle qui sera réalisée à Toubacouta.

Dans le même ordre d'idées, il sera mis à profit les opportunités qu'offre le tourisme cynégétique.

Dans le processus de valorisation des loisirs en tant qu'activités génératrices de revenus ou créneau porteur d'emplois, la stratégie sectorielle accompagnera la création par les entreprises privées ou institutions similaires, de centres aérés fonctionnels dotées d'installations et de programmes d'animation pertinents.

4.3.3. Améliorer la qualité de l'offre sportive du Sénégal pour l'organisation de rencontres internationales qui soutiennent le tourisme et les domaines connexes.

L'objectif sectoriel de positionner le sport sénégalais ne pourra être atteint sans la mise à niveau des installations sportives à l'instar de ce qui se fait de plus performant dans le monde.

Il s'agira d'abord de consolider l'offre existante en la renforçant dans son organisation et ses installations et de privilégier les grands rendez-vous déjà ancrés dans le calendrier sportif.

Il convient de citer l'open de golf, la traversée Dakar-Gorée à la nage, l'open de tennis de Dakar, le tournoi international de judo de Saint Louis, le meeting d'athlétisme de Dakar, les 6H de Dakar en course automobile, le Marathon de Dakar, le tournoi de lutte de la CEDEAO. La promotion de spectacles d'envergure en sera aussi, une modalité privilégiée.

Aménager une cité olympique à Diamniadio

L'ambition du Sénégal est d'ériger dans la zone de Diamniadio un pôle de développement sportif doté d'infrastructures modernes, polyvalentes, fonctionnelles et aptes à abriter des compétitions nationales et internationales d'envergure.

Il s'agira de faire émerger au sein du pôle de Diamniadio, une véritable cité sportive moderne contribuant à faire de ce nouveau pôle urbain, un site capable d'accueillir des événements sportifs et culturels d'envergure.

Ce programme comporte une composante « infrastructure » constituée de l'Hippodrome national, du Palais des Sports, du Lycée sportif, de la Piscine Olympique, du Stade omnisport, du terrain de Golf. Il s'y ajoute le village olympique qui sera érigé dans la zone voisine du Lac rose.

La cité sportive de Diamniadio sera dans un centre multi - services de référence qui polarise des domaines de services majeurs aux plans touristique et infrastructurel. Il convient de citer dans cette zone, le nouvel aéroport international Blaise Diagne, la nouvelle autoroute, la nouvelle voie ferroviaire, la zone touristique de la petite côte, etc.

Accueillir des compétitions sportives majeures

Le Sénégal a l'ambition de se positionner parmi les trois premiers pays de l'Afrique de l'Ouest avec les services adéquats pour accueillir les jeux africains, les jeux de la francophonie, les jeux de la CEDEAO, les rencontres sportives internationales, les championnats du monde, etc.

La même ambition est de mise pour organiser les phases finales des compétitions sportives africaines parmi les plus prestigieuses.

Construire des complexes modernes omnisports dans les capitales régionales

Les politiques et stratégies du sous-secteur visent essentiellement à promouvoir le sport et les activités connexes, par la construction de complexes modernes omnisports, d'infrastructures sportives et la réhabilitation des stades régionaux et départementaux.

Il s'agira à ce niveau, de moderniser et d'augmenter la capacité de ces stades régionaux et départementaux en y incluant toutes les commodités leur permettant d'accueillir des rencontres et compétitions internationales.

Aménagement d'un Terrain de Golf

Il sera aménagé un terrain de Golf aux normes, pour abriter des rencontres internationales mettant en compétition des athlètes de renom qui auront un effet d'entraînement sur le tourisme, le transport, l'hôtellerie, etc

Aménagement d'un pôle de référence en matière d'enseignement et de recherche

L'objectif est de faire du Sénégal un pôle de référence en matière d'enseignement et de recherche au plan sportif d'ici 2025, avec la création d'un lycée sportif, la rénovation du CNEPS de Thiès, la rénovation de l'INSEPS de Dakar, les initiatives des universités comme Gaston Berger, etc.

L'offre d'enseignement et de recherche à tous les niveaux sera renforcée en termes de ressources humaines et d'outils pédagogiques.

Construction de l'Arène Nationale de Lutte du Sénégal

L'arène nationale de lutte du Sénégal sera une infrastructure sportive multifonctionnelle et polyvalente qui pourra même accueillir des manifestations sportives et culturelles d'envergure.

Dakar pourra se positionner pour accueillir les compétitions parmi les plus prestigieuses des sports de combat (lutte, boxe, sumo, championnat du monde de lutte, etc).

Dans le processus de réalisation de cette ambition sus dessinée, il sera aussi fait recours aux opportunités qu'offre le partenariat public-privé pour développer ce créneau porteur de croissance et générateur de richesses et d'emplois.

4.3.4. Promouvoir les métiers du sport et des métiers liés au sport

La pratique sportive mobilise beaucoup de personnes, dont c'est la seule activité ou l'activité principale. Enormément de personnes tirent tout ou partie de leurs revenus de l'activité sportive ou d'une activité connexe.

La branche sport, c'est-à-dire les activités relatives à la pratique, à l'encadrement sportif et aux activités connexes qui ont un lien direct ou indirect avec le secteur sportif, représente un nombre important d'emplois et de métiers qu'il convient d'estimer et de consolider.

En relation avec les services officiels de l'emploi, il convient de recenser et de définir ces métiers et emplois dans le cadre de l'élaboration du Répertoire opérationnel des Métiers et Emplois (ROME) qui sera le lieu de définition et de codification des métiers du sport, des métiers liés au sport et des qualifications.

Il faudra dans cette perspective, mettre en place une Commission paritaire consultative des métiers du sport et des métiers liés au sport.

C'est une démarche qui consiste d'abord à identifier et à consolider les emplois obtenus à partir de la pratique sportive au niveau des associations sportives, au niveau de l'Etat, dans les collectivités locales, au niveau du secteur privé et à tous les niveaux d'activités liées directement ou indirectement au sport.

La capitalisation des acquis par la Validation des Acquis de l'Expérience et la reconnaissance professionnelle des diplômes sportifs, contribueront aussi à la promotion des métiers sportifs. La stratégie sectorielle encouragera la création de nouveaux DTS et BTS, de masters dans le secteur.

Un programme pertinent sera développé pour soutenir les instituts et centres de formation dans leurs initiatives.

Le projet structurant qui sera développé dans ce cadre, à savoir le **Projet de promotion des métiers du Sport et des métiers liés au sport** est déjà inscrit parmi les projets du Plan d'Actions prioritaires (PAP) du PSE dont le financement est à rechercher.

4.4. Orientation stratégique n°4 : Gouvernance sportive moderne

Le pilotage moderne du sportif vise à **promouvoir une gouvernance participative axée sur l'efficacité des interventions et l'atteinte des résultats**. Il s'agira : (i) de actualiser le cadre normatif du sport sénégalais ; (ii) de promouvoir des mécanismes de financement innovant ; (iii) de développer un système dynamique de communication, de maîtrise de l'environnement et des besoins multiformes du secteur des sports ; et (iv) de planifier, suivre, évaluer et contrôler suivant la démarche de gestion axée sur les résultats.

4.4.1. Actualiser le cadre normatif du sport sénégalais

L'une des priorités de la politique sectorielle de développement des sports sera de résoudre le besoin d'actualisation de son cadre normatif.

Il s'agit de conduire à terme, en relation avec les services compétents de l'Etat, toutes les révisions et améliorations des textes en vigueur (loi, décrets, arrêtés, etc.) pour disposer d'un cadre législatif et réglementaire rénové en phase avec les exigences du sport moderne.

Les travaux de la Commission nationale chargée d'actualiser et d'élaborer les textes du sport au Sénégal mise en **place par décision N°0001/MS/CAB/SP du 02 Janvier 2013**, sont le socle de la réforme du cadre législatif et réglementaire.

La nouvelle stratégie sectorielle préconise la consolidation de cette démarche inclusive qui implique des spécialistes en droit du sport (magistrats et enseignants), de techniciens du Ministère des Sports ainsi que des acteurs du mouvement sportif, pour le suivi et la veille permanente sur l'organisation normative.

L'élaboration de nouveaux textes pour réguler le sport professionnel tiendra compte de la dimension économique du sport, en améliorant la réglementation sur le statut et le rôle du secteur privé, sur le modèle associatif, sur la société sportive, sur le contrôle par l'Etat du mouvement associatif.

L'action doit aussi porter sur un nouveau dispositif réglementaire pour lutter contre toutes les formes de déviance, comme la violence, la tricherie, la fraude et la xénophobie.

En outre, il sera pris en charge dans le cadre normatif, de dispositions particulières sur le dopage conformément aux principes d'éthique, de transparence et de sincérité du résultat.

Au reste, le nouveau cadre juridique doit préciser les statuts respectifs des différents acteurs du mouvement sportif, fixer leurs compétences, en systématisant leurs rapports par des techniques comme l'agrément, la délégation de pouvoirs, la convention d'objectifs, le protocole d'accord.

4.4.2. Promouvoir des mécanismes de financement innovant

Le financement du système sportif est encore largement tributaire des efforts de l'État, des collectivités locales et des ménages.

Pour faire face aux besoins de financement du secteur des sports, l'Etat devra impérativement être accompagné par le secteur privé, les ménages, la coopération internationale, le mouvement sportif national et international, dans un cadre cohérent qui profite à toutes les parties.

C'est pourquoi, la LPSD des Sports encourage toutes les stratégies pertinentes et légales de recherche de fonds pour financer les besoins énormes du sport, à côté des efforts croissants consentis dans le budget de l'Etat.

Il s'agira d'exploiter les possibilités offertes par le Partenariat Public – Privé (PPP), en impliquant les partenaires du secteur privé dans le financement des programmes sportifs

Dans ce processus de diversification des sources de financement, il sera développé un système d'incitation à l'endroit du secteur privé pour les amener à s'impliquer davantage dans le financement du sport par le mécanisme du dégrèvement fiscal, notamment.

En termes d'outils, il sera mis en place le Fonds national de Développement des Sports qui sera alimenté par les ressources provenant de la subvention de l'Etat, des taxes parafiscales sur certains produits de consommation et les contributions des sociétés nationales et autres entreprises multinationales établies à Dakar.

Pour le financement des infrastructures de proximité (plateaux multifonctionnels, parcours sport/santé, salles de sport, terrains de jeu, etc.), il sera développé un mécanisme de financement conjoint entre l'Etat et les collectivités locales.

Une innovation majeure sera de faire recours au mécanisme du « naming » pour trouver les financements nécessaires à la réalisation des infrastructures sportives.

Le naming est une pratique spécifique de sponsoring, consistant à donner à une infrastructure ou à une compétition sportive le nom d'une marque ou d'une société, sur la base d'un accord de longue durée (entre 15 et 30 ans). C'est l'exemple du Marathon Eiffage.

De même, les actions de l'Etat seront de favoriser la création de fondations pour soutenir le développement des activités physiques et sportives et l'accès au sport pour les personnes vulnérables.

La nouvelle politique accompagnera les possibilités qu'offrent la Responsabilité sociale de l'Entreprise (RSE), le sponsoring et le parrainage du sport et des sportifs.

Au demeurant, l'adoption d'un document de programmation pluriannuel des dépenses (DPPD), outil du budget programme permettra à l'Etat de doter substantiellement, sur ressources nationales, les programmes ; mais aussi d'attirer les financements privés et la coopération internationale.

4.4.3. Développer un système dynamique de communication, de maîtrise de l'environnement et des besoins multiformes du secteur des sports

Pour son déploiement, la Politique sectorielle des sports a besoin de mesurer ses performances et de maîtriser son environnement.

C'est pourquoi, il est préconisé de développer des études, de produire des bases de données, de promouvoir des mécanismes souples d'observatoire sur l'environnement, la demande et l'offre sportive.

La démarche consiste à mettre en place un système de collecte d'informations et des données utiles permettant la maîtrise du contexte, afin que la priorité reste toujours la recherche de solutions dynamiques.

La recherche de performances exige également la mise en place d'une plateforme de suivi/évaluation/contrôle des activités, des projets et programmes, et des structures professionnelles intervenant dans le secteur.

Elle doit aussi être accompagnée par le développement de capacités des acteurs en vue d'une pleine appropriation des stratégies de développement.

Dans ce cadre, il sera aussi développé un système de communication verticale et horizontale efficace pour mettre à disposition à temps, l'information relative à la mise en œuvre de la LPSD.

Aussi, suivant le principe de dialogue et de partenariat, l'information relative aux résultats attendus sera utilisée pour l'apprentissage et la prise de décisions.

Les systèmes de suivi-évaluation mis en place doivent générer des données et informations accessibles à tous les acteurs.

Par ailleurs et sous un autre angle, la politique sectorielle préconise l'implication du Ministère des Sports dans la commission statuant sur la gestion de l'Espace Urbain et la prise de mesures idoines en vue du respect du code de l'urbanisme relativement aux réserves foncières pour les infrastructures sportives.

Parmi les études qu'il faudra mener, figurent en bonne place la carte sportive du Sénégal, l'apport du sport au Produit intérieur brut (PIB), l'apport du sport sur la réduction des dépenses de santé, etc.

4.4.4. Planifier, suivre, évaluer et contrôler suivant la démarche de gestion axée sur les résultats

Toutes les interventions à mener doivent faire l'objet d'une planification, d'un suivi et d'un contrôle à toutes les étapes des processus suivant les principes de la gestion axée sur les résultats.

Cela suppose que la planification, le suivi et l'évaluation seront alignés sur les résultats à savoir les effets et les impacts désirés dans l'exécution des projets et des programmes.

Le pilotage de la LPSD des Sports sera axé également sur l'atteinte des performances. Il tiendra compte de la gestion des risques et accordera une place centrale au suivi et à l'évaluation des résultats. En somme, il vise à améliorer la qualité, l'efficacité et la durabilité des projets et programmes.

C'est une stratégie de gestion qui met l'accent sur la délivrance de résultats, l'obligation de rendre compte de l'utilisation efficiente des ressources publiques, la production de manière efficiente des services de qualité.

Cette gouvernance efficace, efficiente et inclusive du système sportif vise à améliorer l'efficacité des interventions tout en les articulant avec les outils de la décentralisation et de la déconcentration.

Par ailleurs, l'évaluation permanente est un impératif qui sera érigé en priorité. Il s'agira de mesurer régulièrement les progrès vers l'atteinte de ces résultats, en capitalisant les leçons apprises dans les décisions de gestion.

Dans cette démarche de responsabilisation et de recherche de l'efficacité, il sera impératif de privilégier le **dialogue et le partenariat**.

En effet, le dialogue préconisé avec les acteurs, sera centré sur la formulation et l'atteinte des résultats, à toutes les étapes.

En vertu de ce principe de partenariat, les résultats escomptés seront définis et validés par les parties prenantes du projet, à travers un processus partagé de formulation.

Pour accompagner cette approche novatrice du pilotage, la priorité sera aussi accordée à la construction et à l'équipement d'un siège pour les services centraux du Ministère des Sports.

Les services déconcentrés des sports aux niveaux régional et départemental seront aussi réhabilités.

Un système sportif accessible et
performant qui contribue
durablement au développement
économique et social du Sénégal

Bâtir un sport performant à l'horizon 2020

Construction,
mise à niveau
des
infrastructures
et
développement

- Réhabiliter et mettre aux normes les infrastructures sportives existantes
- Construire des infrastructures sportives modernes et accessibles
- Promouvoir le sport pour tous, le sport à la base, le sport scolaire et les loisirs sportifs
- Améliorer les performances des sportifs sénégalais dans les compétitions internationales

Développement des
ressources humaines et
de la formation

- Actualiser les contenus de formation et développer de nouveaux profils de techniciens sportifs
- Former suffisamment de techniciens et encadreurs
- Développer de nouvelles compétences en matière d'administration, de gestion et de pilotage du sport
- Former et recruter des cadres administratifs supérieurs, moyens et d'appui

Renforcement de la
contribution
économique du sport

- Promouvoir la professionnalisation des associations et des groupements sportifs
- Promouvoir les loisirs sportifs comme opportunités économiques de création de richesses et d'emplois
- Améliorer la qualité de l'offre sportive du Sénégal pour l'organisation de rencontres internationales qui soutiennent le tourisme et les domaines connexes
- Promouvoir les métiers du sport et des métiers liés au sport

Gouvernance
sportive moderne

- Actualiser le cadre normatif du sport sénégalais
- Promouvoir des mécanismes de financement innovant
- Développer un système dynamique de communication, de maîtrise de l'environnement et des besoins multiformes du secteur des sports
- Planifier, suivre, évaluer et contrôler suivant la démarche de gestion axée sur les résultats

5. Financement, Pilotage et Suivi Evaluation de la LPSD des Sports

5.1. Financement de la LPSD des Sports

La mise en œuvre de la LPSD des Sports exige des ressources importantes qu'il faudra mobiliser à tous les niveaux.

Les financements seront recherchés auprès de l'Etat, des collectivités locales, du mouvement sportif, du secteur privé et de la Coopération internationale.

5.1.1. Le financement de l'Etat

L'Etat, comme par le passé, sera le principal bailleur du sport ; même s'il multipliera les partenariats et les stratégies de mobilisation extra budgétaire.

La mise à disposition de ressources importantes au titre du budget sera un indicateur clé qui renseignera sur l'engagement de l'Etat pour la mise en œuvre efficiente de la LPSD des Sports.

Au reste, le document de programmation pluriannuelle des dépenses (DPPD) permettra à l'Etat de financer substantiellement, sur ressources nationales, les activités inscrites dans la LPSD.

Pour renforcer le mécanisme de financement du sport sénégalais, l'Etat créera le Fonds national de Développement du Sport (FNDS) qui accordera une large place aux ressources privées.

Enfin, dans la recherche de l'efficacité des interventions, les efforts de rationalisation des dépenses seront poursuivis.

5.1.2. Les compétences des collectivités locales

La Loi n° 2013-10 portant Code général des collectivités locales, aux termes des articles 308 et 309, transfère aux départements et communes, beaucoup de compétences dont:

- la réalisation, la gestion et l'entretien des infrastructures sportives à statut départemental ou régional, des stades municipaux et d'infrastructures sportives de proximité;
- la participation à l'organisation des compétitions sportives ;
- la promotion des activités sportives;
- le recrutement et la prise en charge des personnels d'appui.

Cependant, les ressources budgétaires des collectivités locales ne permettent guère de faire face à ces obligations déclinées dans l'acte III de la décentralisation.

C'est pourquoi, les collectivités locales devront mettre à profit les possibilités que leur offrent le partenariat et la coopération décentralisée.

5.1.3. Les interventions du mouvement sportif

Le mouvement sportif contribuera au financement en développant des stratégies propres de recherche de moyens pour financer ses activités de développement.

L'État accompagnera les fédérations nationales sportives dans la mobilisation et la rationalisation des ressources mises à disposition par le Comité international olympique (CIO) et les Fédérations Internationales Sportives (FIS).

Aussi, la LPSD préconise de consolider les possibilités offertes par les fédérations internationales sportives dans le domaine de la formation.

5.1.4. L'implication du secteur privé

L'État engagera une stratégie plus audacieuse d'incitation du secteur privé dans le financement du sport.

Il s'agira d'exploiter les possibilités offertes par le Partenariat Public – Privé (PPP), en impliquant les partenaires du secteur privé dans le financement des activités et programmes sportifs

La nouvelle politique sportive accompagnera les possibilités qu'offrent la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), le sponsoring et le parrainage du sport et des sportifs.

Pour l'organisation de manifestations d'envergure et la construction d'infrastructures sportives, le concours du privé sera sollicité dans le cadre du mécanisme du « naming ».

Par ailleurs, l'Etat favorisera la création de fondations pour soutenir le développement des activités physiques et sportives.

5.1.5. Le concours de la Coopération internationale

Les actions des partenaires bilatéraux et multilatéraux ont toujours accompagné les efforts de l'État dans le financement du sport.

Il convient de citer dans ce cadre, celles des pays comme la République Fédérale d'Allemagne, le Royaume Uni, la République populaire de Chine, la France et le Canada à travers les programmes de la CONFEJES.

Dans le cadre de la LPDS des Sports, il s'agira de renforcer ces acquis et de susciter la mise en place d'un groupe de partenaires bilatéraux et multilatéraux pour le sport sénégalais.

Les instances et mécanismes de coopération internationale seront mis à profit par l'Etat du Sénégal pour solliciter le concours de ses partenaires dans le financement de la LPSD des Sports.

Il sera institutionnalisé un cadre de partenariat, d'échange et de rationalisation des interventions autour d'une table ronde des bailleurs du sport.

5.2. Mise en œuvre de la LPSD des Sports

5.2.1. Le Document de programmation pluriannuelle des dépenses DPPD

Conformément aux principes budgétaires issus du cadre harmonisé des finances publiques de l'UEMOA, la LPSD des Sports sera opérationnalisée dans le Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses (DPPD) pour les interventions de l'Etat.

Le DPPD met en cohérence les programmes budgétaires qui le structurent avec les orientations stratégiques de la LPSD des Sports.

Parmi les projets structurants, il convient de relever les projets/programmes qui sont déjà inscrits dans le Plan d'Actions prioritaires (PAP) du Plan Sénégal Emergent (PSE).

Il s'agit du **projet de promotion des métiers du Sport et des métiers liés au sport** et du **programme de construction et de mise à niveau d'infrastructures sportives**. Leur financement est classé par le PAP /PSE, dans le gap à rechercher.

Extrait du Plan d'Actions Prioritaires du PSE 2014-2018

Secteur	N°	Titre du Projet/programme	Mode de financement	Total Gap	2 014	2 015	2 016	2 017	2 018
Sport	112	Projet de promotion des métiers du Sport et des métiers liés au sport	Public	5 350	350	1 000	1 500	1 500	1 000
Sport	113	Programme Construction et mise à niveau d'infrastructures sportives	Public	14 522	650	3000	3 500	3 372	4 000

5.2.2. La mise en œuvre de projets structurants de la LPSD des Sports

Pour obtenir les changements attendus de la mise en œuvre de la LPSD des Sports, il sera aussi privilégié la modalité des projets de développement.

Parmi ces projets, il convient de citer : (i) l'aménagement d'une cité olympique à Diamniadio pour accueillir des compétitions internationales d'envergure; (ii) le complexe sportif et touristique du stade Léopold Sédar Senghor; (iii) le projet de rénovation du CNEPS de Thiès; (iv) le projet de promotion des métiers du sport et des métiers liés au sport; (v) le projet d'aménagement de bases de loisirs à l'intérieur des bois et espaces urbains; (vi) le projet d'aménagement de marinas et de bases nautiques; (vii) le projet des centres régionaux de détection et de formation des jeunes talents sportifs; (viii) le projet Elite-Jeunes; (ix) le projet de réinsertion des anciens sportifs de haut niveau.

Le démarrage des projets phares pourra produire en 2025, des résultats probants qui conforteront l'objectif général poursuivi par la LPSD des Sports.

5.2.3. Mesures critiques et gestion des risques

L'atteinte des résultats suppose la mise en œuvre rapide de la réforme du cadre juridique

À cet égard, l'adoption d'un nouveau code des sports qui abroge et remplace la loi 84-59 du 23 mai 1984 portant charte des sports, sera un tournant décisif dans la mise en œuvre de la LPSD des Sports.

Il conviendra, également, d'intégrer dans la planification, les risques liés à l'instabilité institutionnelle, la faible mobilisation des ressources, les résistances aux changements, la faible appropriation par les acteurs, la non résorption du déficit en ressources humaines.

5.2.4. Soutien à la coordination de la mise en œuvre

L'une des mesures d'accompagnement indispensables à la réussite de la LPSD des Sports est le soutien budgétaire conséquent pour financer les activités de coordination de la mise en œuvre et du suivi-évaluation de la LPSD des Sports.

5.3. Le suivi-évaluation de la LPSD des Sports

5.3.1. Les contours du dispositif préconisé

Le suivi-évaluation de la LPSD des Sports est organisé dans le cadre d'un dispositif cohérent de surveillance pour l'atteinte des performances. Tout en intégrant la gestion des risques, il vise l'amélioration de la qualité, la recherche d'efficacité et la durabilité des interventions.

La démarche offre aux différentes catégories d'acteurs, l'opportunité de partager les résultats obtenus. En somme, c'est un mécanisme pertinent qui permet de mesurer les progrès relativement aux changements attendus.

Il est nécessaire d'utiliser systématiquement les mêmes indicateurs tout au long de l'exécution des sous-programmes/projets pour fournir des preuves de leur performance et des résultats atteints. Les indicateurs et stratégies de suivi-évaluation sont liées logiquement aux effets et impacts désirés.

A travers la mise en œuvre d'un Cadre de Mesure de la Performance (CMP), l'information collectée pourra être utilisée pour la préparation de rapports mieux documentés qui pourront être utiles pour l'apprentissage et la prise de décision.

Durant toute la période de mise en œuvre de la LPDS, le dispositif mis en place fonctionnera de manière continue. Il permet de collecter, d'analyser et de diffuser les informations relatives aux progrès réalisés, aux difficultés rencontrées et aux solutions préconisées.

5.3.2. Les étapes de l'évaluation

Le dispositif comprend l'évaluation annuelle, l'évaluation à mi-parcours et l'évaluation finale.

5.3.2.1. L'évaluation annuelle

La LPSD des Sports sera évaluée chaque année pour permettre une surveillance des activités, produits et effets.

Ce mécanisme d'évaluation doit permettre la connaissance à tout moment, de l'état d'exécution de la LPDS des Sports.

Elle permettra d'évaluer la mise en œuvre des premières mesures indispensables à la mise en œuvre.

Cette modalité apprécie l'organisation du cadre d'opérationnalisation, les programmes budgétaires, la définition des indicateurs, la mise à disposition des ressources à la mise en œuvre, etc.

L'évaluation annuelle s'organise autour du Ministre des Sports et mobilise les services de l'Etat qui interviennent directement dans le secteur et le mouvement sportif.

5.3.2.2. L'évaluation à mi parcours

La LPSD des Sports couvre une période de 10 ans, mise en œuvre en deux phases de 5 ans et actualisée à la fin de chaque phase.

Ainsi l'évaluation à mi parcours se fait au bout des cinq (5) ans de mise en œuvre.

Elle se fait autour du Premier Ministre et réunit en plus des acteurs de l'évaluation annuelle, des acteurs externes comprenant le secteur privé, les acteurs publics et ceux de la société civile et de la coopération internationale.

Cette étape mesure l'évolution des grandes masses, apprécie le niveau d'atteinte des changements attendus, identifie les grandes contraintes et apporte les correctifs et ajustements nécessaires.

Elle intègre les conclusions de l'évaluation du DPPD qui est mis en œuvre sur trois ans.

5.3.2.3. L'évaluation de fin de cycle

Au terme des dix ans retenus pour l'exécution de la LPSD des Sports, il sera procédé à une évaluation finale.

Il s'agira d'une évaluation externe à laquelle prendront part tous les acteurs identifiés à l'évaluation à mi parcours.

Les résultats de cette évaluation serviront de base pour l'actualisation ou l'élaboration d'une nouvelle LPSD des Sports.

L'évaluation de fin de cycle s'organise autour du Premier Ministre et apprécie le niveau d'atteinte de l'impact attendu de la mise en œuvre de la LPSD des Sports.

5.4. Le cadre institutionnel de pilotage de la LPSD des sports

Conformément aux principes de la GAR qui aligne les résultats sur la planification, le cadre de pilotage est l'instance par excellence de faire les ajustements pertinents.

Suivant le niveau de résultats, les instances appropriées procèdent à l'évaluation périodique des progrès réalisés dans la mise en œuvre.

Ces instances sont le Conseil supérieur du Sport (CSS), le Comité de pilotage (CP), la Cellule opérationnelle de suivi.

5.4.1. Le Conseil supérieur du Sport (CSS)

Le Conseil supérieur du Sport est l'instance de pilotage stratégique qui fixe les orientations de la LPSD. Il examine l'état d'avancement de la mise en œuvre de la LPSD des Sports, procède aux arbitrages nécessaires et définit les modalités de son actualisation.

Sa création pourrait être envisagée dans le cadre de la réforme des textes.

Placé sous l'autorité du Premier Ministre, le CSS comprend, outre les ministères sectoriels, les représentants du Mouvement sportif, les collectivités locales et la société civile, le secteur privé, les partenaires au développement, etc.

Le CSS se réunit en session ordinaire une fois toutes les deux années. Il est l'instance par excellence de l'évaluation à mi parcours et de l'évaluation finale.

Le CSS sera le creuset de la concertation sur les projets de réforme et les orientations sur toutes les questions relatives au secteur des sports.

5.4.2. Le Comité de pilotage (CP)

Le comité de pilotage veille à l'opérationnalisation correcte de la LPSD des Sports et à la mise en œuvre cohérente des orientations stratégiques. Il veille à la mise en œuvre des mesures d'accompagnement, à la mobilisation des ressources budgétaires et au suivi des indicateurs.

Il se réunit pour évaluer l'état d'avancement de la mise en œuvre de la LPSD des Sports. Il choisit les questions essentielles à soumettre à l'arbitrage du CSS et veille au suivi des décisions de ce dernier.

Il est présidé par le Ministre en charge des Sport et comprend les services de l'Etat qui interviennent directement dans le secteur sportif, les représentants du mouvement sportif. D'autres personnalités y sont conviées en fonction de l'ordre du jour des réunions. Le comité de pilotage se réunit au moins une fois tous les six mois.

Le comité de pilotage est l'instance par excellence de l'évaluation annuelle.

5.4.3. La Cellule opérationnelle de suivi de la LPSD des Sports (COS)

La Cellule opérationnelle de suivi est chargée de la coordination de la mise en œuvre et du suivi-évaluation de la LPSD des Sports, du monitoring des projets phares et des mesures clés.

Elle produit des tableaux de bord sur l'état d'avancement des actions prévues dans la LPSD des Sports. Son rôle est de faciliter la prise de décisions à tous les niveaux du pilotage.

Elle veille régulièrement à la mise à jour des indicateurs de suivi et assure le secrétariat des réunions du CSS et du CP.

Placée sous la coordination du Secrétaire général du Ministère des Sports, elle dispose des services techniques qui interviennent dans l'exécution de la LPSD des Sports. La COS peut également recourir à toute autre expertise à chaque fois que de besoin.

Par ailleurs, la COS aide à la formulation de projets structurants et facilite la recherche de partenariats dans le cadre de ces projets.

Sous réserve des mécanismes du budget-programme, il sera mis en place, sous la coordination de la COS, des points focaux au niveau déconcentré et au sein du mouvement sportif.

Conclusion

La LPSD des Sports est le produit d'une réflexion collective entreprise à la fois par les cadres d'Etat des services centraux et déconcentrés, les représentants des collectivités locales, les représentants du mouvement sportif associatif, les entreprises de sport et les partenaires privés.

Elle s'est appuyée sur une démarche méthodologique qui met en avant l'expression plurielle, le partage et la solidarité; avec la tenue de concertations régionales, d'ateliers de planification stratégique dans le but de recueillir la contribution de l'ensemble des acteurs du sport sénégalais tant au niveau des régions qu'au niveau national.

Il a été question avant tout de faire l'état des lieux des différentes modalités de la pratique sportive, des mutations qui concernent son organisation, son environnement ;ainsi que son poids économique et social de plus en plus important sur le produit intérieur brut.

Aussi, la LPSD est l'occasion de faire le diagnostic institutionnel, c'est-à-dire de s'interroger sur la pertinence de la structuration, de la justesse des choix stratégiques, des procédés et autres mécanismes pour apporter les bonnes réponses à la demande des populations en général, du monde sportif en particulier.

L'éclairage de la vision sous-tendue par les valeurs et principes d'action permet de bien saisir tout le sens et la portée de la nouveauté apportée par les objectifs du Plan Sénégal Emergent, qui est le nouveau référentiel de la politique économique et sociale sur le moyen et le long terme du Gouvernement du Sénégal et la place qu'il accorde au secteur du sport.

La détermination des priorités du secteur à partir des éléments d'analyse soulignés dans l'état des lieux, a permis de disposer des éléments pour comprendre le choix et la justesse des orientations stratégiques que sont :

- la construction, la mise à niveau des infrastructures et le développement de la pratique sportive,
- le développement des ressources humaines et de la formation,
- le renforcement de la contribution économique du sport,
- la gouvernance sportive moderne.

La LPSD des sports est le document de référence et de planification stratégique du secteur et de déclinaison des orientations stratégiques. A ce titre, elle servira de base au plan d'actions, dont la mise en œuvre permettra de bâtir un sport accessible et performant.

Il faudra par ailleurs trouver les moyens pour financer la mise en œuvre de la LPSD, à travers le budget de l'Etat, les opportunités de la coopération internationale et décentralisée, les initiatives privées et les mécanismes de financement innovant comme le PPP, le naming, etc.

Il y a enfin, le cadre institutionnel de pilotage et de suivi-évaluation de la LPSD, qui, tout en visant l'amélioration de la qualité, l'efficacité, la durabilité des projets et programmes, se présente comme une stratégie qui insiste sur la production de résultats de qualité et l'obligation de rendre compte de l'utilisation efficiente des ressources publiques.

Le comité de pilotage et le conseil supérieur du sport vont constituer les principales instances pour veiller à la mise en œuvre de la LPSD.

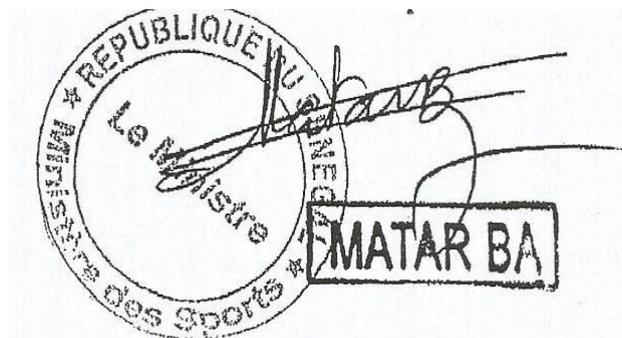
Cette gouvernance efficace, efficiente et inclusive du système sportif vise à améliorer l'efficacité des interventions, en articulation avec les outils de la décentralisation et de la déconcentration. Dans le même sens, l'évaluation permanente sera un impératif pour mesurer régulièrement les progrès accomplis vers l'atteinte des résultats. Et ceci, dans une démarche de responsabilisation, de recherche permanente de l'efficacité, mais aussi de dialogue et de partenariat.

**Le Ministre de l'Economie,
des Finances et du Plan**



A handwritten signature in black ink is written over a rectangular stamp. The stamp contains the text "Le Ministre de l'Economie des Finances et du Plan" and "Amadou BA" at the bottom.

Le Ministre des Sports



A handwritten signature in black ink is written over a circular stamp and a rectangular stamp. The circular stamp contains the text "REPUBLIQUE DU SENEGAL" at the top, "Le Ministre" in the center, and "Ministère des Sports" at the bottom. The rectangular stamp contains the text "MATAR BA".