



INSTITUT-EDGE-CRES-DAKAR-SENEGAL

Notes de politiques du sport

(Policy Papers)

**Tirés de travaux personnels effectués dans le cadre du Master Droit et
Economie du Sport**

Direction scientifique : Professeur Abdoulaye SAKHO

Année académique 2018/2019

Ndiassé SAMB

Mbaye Jacques DIOP

Laurent Blaise KABORE

Djibril GUEYE

Introduction : Professeur Mamadou Dansokho

INTRODUCTION GENERALE

Professeur Mamadou Dansokho

Chargé du cours Méthodologie de la recherche dans le Master Sport

Les « Policy papers du sport » ou « notes de politique du sport » visent à (1) Informer sur les activités de EDGE-Institut (2) à Produire et disséminer les travaux des recherches (3) Diffuser l'annonce d'événements importants (colloques, forums, cérémonies, prix, etc.) et (4) Promouvoir des opérations de culture scientifique ou des actions de valorisation. Les « **notes de politique du sport** » **s'adressent aux** décideurs publics, aux universités et instituts de recherche, aux opérateurs économiques, aux organisations professionnelles et aux médias. Cette première série des « **Policy papers du sport** » présente au public le fruit des recherches entreprises par les auditeurs de la deuxième promotion du master de sport de EDGE-Institut. Quatre travaux sont présentés dans les lignes qui suivent.

La recherche entreprise par **Ndiasse Samb** portant sur **la problématique de la Politique d'Infrastructures sportives au Sénégal**, vise à apporter des réponses à la question suivante : quels sont les facteurs bloquants de la politique d'infrastructures sportives sénégalaise ? Les objectifs poursuivis sont : (i) contribuer à la réflexion sur l'amélioration des conditions et des modalités d'élaboration et de mise en œuvre des programmes et projets d'infrastructures sportives de l'État du Sénégal ; (ii) contribuer à l'érection d'un cadre juridique plus adapté aux enjeux modernes du sport en matière de gestion des infrastructures sportives publiques. Au terme de ce travail, l'auteur montre que des efforts sérieux ont été déployés par le Sénégal, pour doter le pays d'installations sportives fonctionnelles. Néanmoins, beaucoup de problèmes subsistent, entre autres : la faiblesse des ressources financières destinées aux investissements, combinée à des problèmes de programmation-budgétisation et de mise en œuvre des actions retenues et un modèle de gestion des infrastructures sportives anachronique. Au titre des recommandations l'auteur propose de construire un modèle différent du modèle dominant en cours au Sénégal. Les deux piliers de cette réforme sont (1) la nécessaire amélioration du système de programmation-budgétisation-exécution des opérations relatives aux infrastructures sportives : (i) Donner plus d'importance à la phase de programmation et (ii) Renforcer la gestion budgétaire et financière et (2) l'adoption d'un nouveau système de gestion des infrastructures sportives publiques : (i) Les enceintes sportives de petite dimension : une gestion publique directe rénovée et (ii) Les enceintes sportives de grande envergure : Établissements Publics à Caractère Industriel et Commercial (EPIC).

La recherche effectuée par **Mbaye Jacques Diop** vise à comprendre l'importance de « **La Planification Stratégique des Fédérations Nationales Sportives au Sénégal, Outil de Management Performant pour une meilleure Gouvernance** ». En d'autres termes, elle cherche, à répondre à deux questions: (i) Quel est le système de planification stratégique de fédérations nationales sportives au Sénégal ? (ii) Comment améliorer la planification stratégique des fédérations nationales sportives au Sénégal ? Trois objectifs sont poursuivis dans cette recherche : (i) faire le diagnostic de la planification stratégique et de gestion de la performance des fédérations nationales sportives au Sénégal (ii) identifier, les forces et faiblesses des fédérations dans les dits domaines et (iii) avancer des propositions d'élaboration et de mise en œuvre de la planification stratégique et de gestion de la performance aux fédérations nationales sportives. La méthodologie, outre la recherche documentaire, et les focus group a eu recours à l'analyse SWOT. A l'issue de cette recherche,

l'auteur conclut que les fédérations doivent bâtir des visions stratégiques à moyen et long terme, à partir du diagnostic de leur environnement. Elaborer des plans stratégiques et recourir au management stratégique et à la planification comme outils de mise en œuvre du plan stratégique. L'auteur formule quatre recommandations : (1) Les fédérations doivent s'appropriier les contrats de performance avec l'appui du ministère ; (2) Définir le mode de gouvernance des fédérations pour ce faire : (i) Les statuts et réglementations internes doivent définir, les fonctions et rôles des composantes de chaque fédération, (ii) Définir le profil et le mode de recrutement des dirigeants des instances et (iii) Mettre en place un système de contrôle et d'obligation de rendre compte auprès des instances habilitées. (3) Mettre en place un programme permanent de formation et de renforcement des capacités en gestion des dirigeants et (4) Procéder à la mise en place des outils de planification-suivi des activités dans le moyen et long terme.

La recherche de **Laurent Blaise Kaboré** qui porte sur **Les déterminants organisationnels du football burkinabè**, vise à apporter des réponses aux trois questions suivantes : (1) Comment les clubs burkinabè peuvent-ils encore exister dans un monde de prédation de ses talents ? (2) Comment les dirigeants peuvent-ils infléchir la tendance actuelle pour avoir une maîtrise de leur activité ? (3) Quels sont les rôles des différents acteurs dans le processus de professionnalisation du football burkinabè ? L'objectif général du présent travail est la compréhension des différents facteurs qui inhibent le passage d'un football amateur à un football professionnel au Burkina Faso. Plus spécifiquement il s'agira de : (i) analyser les caractéristiques organisationnelles du football d'élite au Burkina et (ii) dégager les rôles respectifs des différents acteurs dans une organisation professionnelle du Faso foot. La recherche de Kabore a mis en exergue, les conditions et modalités nécessaires par lesquelles, le football du Burkina-Faso doit opérer sa mutation. Trois recommandations sont formulées pour réussir cette mutation (1) Les acteurs doivent changer de vision ; en s'inspirant de cette idée de Pape DIOUF, le football est une activité sociale aux relents et conséquences positives économiques incommensurables. (2) les clubs doivent avoir une autonomie financière et économique pour ce faire : (i) Investir massivement pour disposer de leurs propres infrastructures et bâtir un patrimoine ; (ii) Mettre en place au sein des clubs un département chargé spécialement de la gestion du club selon les pratiques en cours ; sur tous les aspects organisationnels, juridiques, management, économiques et financiers et (iii) Investir dans la formation aux nouveaux métiers du sport. (3) La déconnexion progressive de la FBF de la tutelle ministérielle pour en faire une véritable faitière du football national telle que le préconise la FIFA.

Est-il possible de faire d'une équipe professionnelle Sénégalaise de Football une entité viable : Exemple : du Casa-sport de Ziguinchor, est la recherche effectuée par **Djibril Gueye** porte sur les conditions de développement du football au Sénégal, l'exemple du Casa-Club. L'auteur en conclusion montre qu'au Sénégal le football professionnel est à l'étape du démarrage et traverse des difficultés énormes ; à l'exception d'un petit nombre de clubs en raison de leurs options économiques. Le Casa-sport est loin du standard d'un club professionnel moyen d'Afrique. Le Casa-sport, de par son potentiel et les opportunités qui lui sont ouvertes, peut devenir un club attractif. Les recommandations pour faire du casa un club professionnel sont au nombre de trois : (1) L'administration du club. La mise en place d'une administration répondant aux exigences du football moderne est la première condition que le Casa doit remplir. (2) Sur le Plan sportif. La seconde condition est que sur le plan sportif l'équipe doit investir dans le capital humain. (3) Sur le plan financier. La troisième condition à remplir pour le Casa est de diversifier ses sources de revenu.

I. LA PROBLEMATIQUE DE LA POLITIQUE D'INFRASTRUCTURES SPORTIVES AU SENEGAL

NDIASSE SAMB

Conseiller juridique Ministère des Sports

Administrateur de la Ligue Sénégalaise de Football Professionnel

Introduction

La Lettre de Politique sectorielle de Développement des Sports¹ (LPSD-S) 2016-2020, référentiel de toutes les interventions en matière sportive au Sénégal, a retenu quatre (04) orientations stratégiques² devant guider les actions à entreprendre. Parmi ces orientations stratégiques, les infrastructures sportives occupent une place de choix, notamment à travers l'orientation stratégique n°1 déclinée en ces termes : « **Construction, mise à niveau des infrastructures et développement de la pratique sportive** »³.

Le Gouvernement, en érigeant les infrastructures sportives au rang de priorité stratégique, donne ainsi corps, une nouvelle fois, à la volonté du législateur qui considère que « *les infrastructures sportives sont des équipements socio-éducatifs indispensables à la vie de la société* »⁴ et « *se positionnent comme le « socle des politiques sportives* »⁵ ».

Malgré cette volonté étatique, la situation de nos infrastructures sportives demeure préoccupante. En effet, le système sportif sénégalais souffre d'un très fort déficit en matière de lieux aménagés affectés à la pratique des APS. Plusieurs productions officielles en ont fait le constat⁶. D'autres, tout en indexant le problème, tentent, en plus, d'en cerner les causes. La

¹ Direction de la Planification sectorielle et d'Evaluation des Projets, *Guide Méthodologique d'Elaboration des Lettres de Politique Sectorielle de Développement*, Dakar, 2014, 59 pages : « **La LPSD est un document de planification stratégique, d'orientation et de déclaration d'intention de portée générale, couvrant une période de moyen à long termes (5 à 10 ans)** ».

² Les quatre (4) orientations stratégies de la LPDS-S 2016-2020 (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 ; LPSD-S 2016-2020, P. 18.

³ LPSD-S 2016-2020, P 18 à 19.

⁴ Article 22 de la Charte du Sport.

⁵ Patrick Bayeux, *Le sport et les collectivités territoriales*, Collection Que sais-je?, Presses Universitaires de France, 2013, Pages 128.

⁶ Les diagnostics faits en 2006, 2010, 2012 et 2015 dans le cadre de l'élaboration des différentes politiques sectorielle de développement des sports initiées par le Ministère des Sports.

présente recherche vise à apporter des réponses à la question suivante : quels sont les facteurs bloquants de la politique d'infrastructures sportives sénégalaises ?

Les objectifs poursuivis sont : (i) contribuer à la réflexion sur l'amélioration des conditions et des modalités d'élaboration et de mise en œuvre des programmes et projets d'infrastructures sportives de l'État du Sénégal ; (ii) contribuer à l'érection d'un cadre juridique plus adapté aux enjeux modernes du sport en matière de gestion des infrastructures sportives publiques.

Pour mener cette recherche, nous présentons d'abord la revue de la littérature avant de décliner les résultats et d'exposer les conclusions et es recommandations qui en découlent.

Revue de la littérature : l'infrastructure sportive, quelle définition ?

L'infrastructure sportive ne connaît pas de définition juridique précise. Le législateur français a donné un contenu aux expressions assimilables au terme « infrastructure sportive » et qui lui sont synonymes, à savoir « équipement sportif » et « enceinte sportive ». Le législateur sénégalais, utilise, indifféremment, les expressions « enceinte sportive », « équipement sportif » et « installation sportive » pour désigner la même réalité⁷, et ne tente pas d'en identifier le contenu. Aujourd'hui, « *sa fonction consistant naguère à abriter l'activité sportive stricto-sensu a été largement débordée* »⁸.

En effet, deux étapes majeures marquent l'évolution du concept d'infrastructure sportive :

(i) la première est liée à la recherche effrénée de performances sportives et de la professionnalisation des athlètes. Les divers prolongements et annexes à l'activité sportive, naguère autonomes et indépendants du terrain de jeu, ont été intégrés (vestiaires, centre médico-sportif, salles de massage, de repos, de musculation, saunas, et locaux pour le contrôle antidopage et les salles de presse).

(ii) La seconde évolution, est inhérente à la mise en exergue de la dimension économique du sport qui est devenu pour l'investissement privé, « *une importante place financière* »⁹. De fait, l'infrastructure sportive, de nos jours est un véritable « *lieu de vie* », où se côtoient désormais, au-delà des activités physiques et sportives, des activités humaines à

7 Articles 22 à 30 de la loi n°84-59 du 23 mai 1984 portant Charte du Sport.

8 Cire LO, L'Infrastructure sportive au Sénégal : Essai de Classification, Monographie pour l'obtention du C.A.I.E.P.J.S., 1992, P 14. 49 pages.

9 Cire LO, L'Infrastructure sportive au Sénégal : Essai de Classification, Monographie pour l'obtention du C.A.I.E.P.J.S., 1992, P 15.

caractère culturel et économique, essentiellement tournées vers la formation, le commerce, l'hébergement, les loisirs et les divertissements.

Ainsi, l'infrastructure sportive, sur la base de ses différentes vocations acquises au fil du temps, se présente, aujourd'hui, comme étant **un lieu à la fois de la pratique du sport et d'exploitation commerciale.**

1. Les résultats de la recherche

2.1 La Charte du Sport, les acteurs et le processus d'élaboration de la politique d'infrastructures sportives

1.1.1. La Charte du Sport

La loi portant Charte du Sport¹⁰ assujettit le service public des sports à l'observation de sept (7) principes fondamentaux. Parmi ceux-ci, il y en a cinq (5) dont la concrétisation dépend directement des équipements sportifs. Ce sont les principes de la démocratie, de la pluridisciplinarité, de la décentralisation, de l'amateurisme et de la protection des pratiquants.

Après avoir posé le principe selon lequel, « *Le droit (...) au sport est reconnu à tout sénégalais* », le Législateur proclame que « *l'activité sportive doit être ouverte, avec égalité de chance, à tous les sénégalais, sans discrimination* ». Ainsi, « *Il revient à l'Etat et aux collectivités publiques et privées, dans la limite de leurs moyens, de donner à chaque sénégalais la possibilité de pratiquer l'activité sportive de son choix, au niveau où sa volonté et ses capacités personnelles lui permettent d'accéder* ».

Cette **démocratisation**, conditionne également, la **pluridisciplinarité** et la **décentralisation** exprimées en ces termes : « *Afin d'être accessible à la plus grande masse possible de populations, (...) la pratique du sport doit être décentralisée. Les structures et institutions mises en place par la réforme territoriale et locale doivent permettre d'organiser le sport sur toute l'étendue du territoire* ». En outre, c'est par l'existence et la mise à disposition d'équipements sportifs aux pratiquants, à titre gratuit, que les pouvoirs publics pourront garantir l'**amateurisme** du sport. Et enfin, de l'état et de la qualité des infrastructures sportives publiques comme privées, que dépend en partie, la protection de l'intégrité physique des pratiquants, car de mauvaises infrastructures peuvent constituer des causes de blessures. Ce qui est contraire au devoir de **protection des pratiquants.**

¹⁰ Exposé des motifs de la loi n°84-59 du 23 mai 1984 portant Charte du Sport.

1.1.2. Les acteurs

L'organisation de la politique sportive repose, au Sénégal, sur deux principes fondamentaux : l'État qui délègue la gestion et le développement du sport à des structures associatives ou d'exception, d'une part, et, d'autre part, la décentralisation de la gestion et du développement du sport.

Sur la base de ces deux principes, trois catégories d'acteurs concourent, à des degrés différents, à l'élaboration et à la mise en œuvre de la politique d'infrastructures sportives. (i) L'Etat central, (ii) les Collectivités territoriales (Départements et Communes) et (iii) les acteurs privés. Cette pluralité d'acteurs, publics et privés, confère, ainsi, à la politique d'infrastructures sportives un caractère participatif et inclusif, qui en principe est un gage d'efficacité.

1.1.3. Le processus d'élaboration de la politique d'infrastructures sportives

C'est un processus qui intègre toutes les parties prenantes de la politique nationale des Sports. Il est conduit par le Ministère des Sports. L'élaboration de la LPSD-S comporte les étapes suivantes : (i) la phase préparatoire, (ii) la phase de diagnostic, (iii) la phase de définition des orientations stratégiques, (iv) la phase de synthèse et, (v) la phase de validation technique et politique.

La politique d'infrastructures sportives est déclinée dans la LPSD-S¹¹, comme toutes les autres composantes de la stratégie nationale de développement des Sports. Selon la LPSD-S, l'objectif de la politique d'infrastructures sportives au Sénégal, est de « *Développer des infrastructures sportives accessibles et aux normes* »¹².

Cet objectif général a été scindé en trois sous objectifs : (i) Construire, Réhabiliter et Mettre aux normes les infrastructures sportives ;(ii) Assurer l'entretien et la maintenance des infrastructures sportives ; (iii) Améliorer la qualité de l'offre sportive du Sénégal pour soutenir le tourisme et les domaines connexes. Mais, depuis 2019, une seule action intitulée : **Construction, réhabilitation et mise aux normes des infrastructures sportives**, porte sur les infrastructures sportives. Toutefois, Il convient de noter que le volet, entretien et

¹¹ Direction de la Planification sectorielle et d'Évaluation des Projets, Guide Méthodologique d'Elaboration des Lettres de Politique Sectorielle de Développement, Dakar, 2014, 59 pages : « *La lettre de politique sectorielle de développement (LPSD) se présente comme la déclinaison des objectifs globaux de développement des différents cadres de référence en objectifs sectoriels de moyen et long termes. Autrement dit, elle définit la contribution que doit apporter le secteur à la réalisation d'objectifs de développement, contenus dans ces référentiels. Elle permet ainsi de déterminer les actions précises et les moyens nécessaires à mettre en œuvre dans le but d'atteindre ces objectifs* ».

¹² Les différents DPPD depuis 2015.

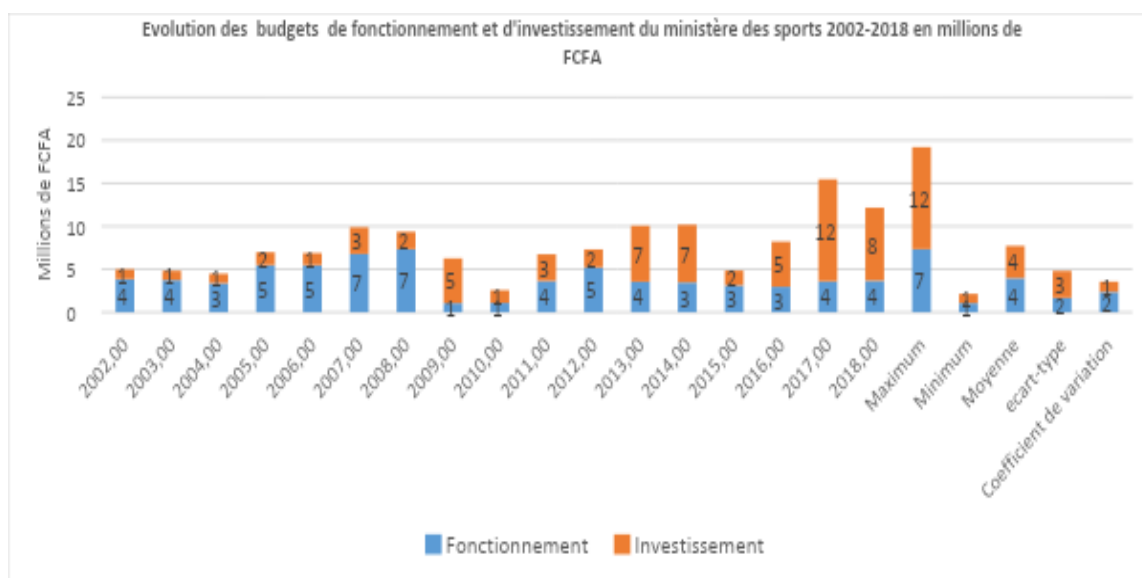
maintenance des infrastructures, bien que présent dans les activités a disparu de l'intitulé de l'action.

2.2 Les résultats de la politique d'infrastructures sportives au Sénégal

2.2.1 Les dépenses d'investissement et de fonctionnement du Ministère des Sports

Au cours de la période 2002,-2018, en moyenne les dépenses de fonctionnement et d'investissement s'élèvent respectivement à 3 ,96 et 3, 13 milliards de FCFA. L'examen des investissements montre une évolution à trois temps bien distincts. La première période va de 2002 à 2009, la seconde de 2010 à 2014 et la dernière de 2015 à 2018. Au cours de la première période, les investissements ont régulièrement augmenté jusqu'en 2009 sauf en 2003 et 2006. La seconde période, après une baisse des investissements en 2009 par rapport à 2008, les investissements vont régulièrement croître jusqu'en 2014. La forte baisse des investissements en 2015 sera suivie par une forte hausse jusqu'en 2018.

Si l'on examine à présent les dépenses de fonctionnement le premier constat est que le niveau de celui-ci n'a pas changé entre 2002 et 2004 (environ 3 milliards). A partir de 2005, elles vont croître régulièrement jusqu'en 2008. Le second constat est la forte chute des dépenses de fonctionnement en 2009 (1,6 milliards). Enfin de 2010 à 2018 le niveau des dépenses sera supérieur à celui de la période précédente (environ un peu plus de 3 milliards). Toutefois le graphique montre qu'en 2005, 2006, 2007, 2008 et 2012 le montant des dépenses de fonctionnement est d'environ 6 milliards de FCFA.



2.2.2 Les réalisations

Durant la décennie 1973-1983, l'Etat a construit plusieurs infrastructures sportives dans la capitale, Dakar, et un stade omnisport dans chacune des villes chefs lieu de région de

l'époque. En 1993, les bénéfices réalisés après la Coupe d'Afrique des Nations « Sénégal 92 » et l'apport financier de l'Agence d'Exécution des Travaux d'Intérêt général (AGETIP), ont rendu possible la construction de stades dans les villes de Mbour, Fatick, Tambacounda, Kolda et Saint-Louis. En 1998, la privatisation de la SONATEL, a permis d'allouer au Ministère des Sports une enveloppe de 800 millions de francs CFA pour la réalisation de 80 plateaux multifonctionnels à travers le pays.

A partir de 2000, le Ministère des Sports fait de la construction et de la réhabilitation d'infrastructures sportives un des axes majeurs de la politique nationale sportive. Cette option reposait sur l'idée selon laquelle les infrastructures constituent la base du développement de la pratique sportive et un élément fondamental dans l'amélioration des performances des sportifs¹³. La première manifestation de cette nouvelle option est la construction de la Piscine olympique de Dakar en 2002.

Les efforts de l'État seront soutenus par le Programme chinois qui a permis la réalisation de onze (11) stades régionaux aux normes standards, organisé autour de quatre (4) grandes phases, entamé en 2007 et qui devait en principe s'achever en 2011 tableau n°2.

Les collectivités territoriales ont contribué à l'effort de construction, avec des réalisations opérées ou entamées par elles. Il en est de même du mouvement sportif avec le financement ou la construction de centres de formation privés comprenant des installations sportives de dernière génération.

Tableau 1 : Construction et Réhabilitation d'infrastructures entre par l'Etat du Sénégal entre 2001 et 2009 et entre 2014 et 2019

Construction et réhabilitation d'infrastructures par l'Etat du Sénégal entre 2001 et 2009	
Construction	Réhabilitation
<ul style="list-style-type: none"> - 10 clôtures de stades départementaux - 50 plateaux multifonctionnels - 4 arènes de luttes - 1 hippodrome - 1 gymnase au CNEPS de Thiès - Le démarrage du projet de construction de l'arène nationale 	<ul style="list-style-type: none"> - 50 stades omnisports à Dakar et dans les régions ; - La pelouse du stade Demba DIOP par la pose d'un gazon synthétique; - Le stade Iba Mar Diop par la pose d'une nouvelle piste en tartan ; - La rénovation du système d'éclairage du stade Léopold Sédar Senghor.

¹³ Amadou Moctar DIOUCK, Gestion des Infrastructures sportives: l'exemple du stade de l'université, Monographie pour l'obtention du CAPEPS, INSEPS, 2003, p. 5 à 6.

Tableau 2 : Les grands projets réalisés entre 2014 et 2019

Construction	Réhabilitation
<ul style="list-style-type: none"> - Construction de l'Arène Nationale de Lutte du Sénégal - Construction d'un complexe sportif (Dakar Arena à Diamniadio) - Stade Ngalandou Diouf de Rufisque 	<ul style="list-style-type: none"> - Stade Amadou Barry de Guédiawaye - Prg de modernisation réhab stades régionaux (onze stades) - Stade Alassane Djigo de Pikine - Stade Ndiarème de Guédiawaye - Stade de Mbao - Stade Lat. Dior de Thiès

Tableau 3 : Les différentes phases du Programme chinois

Phase	Dénomination et localisation	Date de réception
Phase 1	<ul style="list-style-type: none"> 1- Stade Alassane Djigo de Pikine 2- Stade « Ely Manel Fall de Diourbel 	2009
Phase 2	<ul style="list-style-type: none"> 3- Stade « Caroline Faye » de Mbour 4- Stade « Massène Sène » de Fatick 5- Stade « Lamine Gueye » de Kaolack 	2014
Phase 3	<ul style="list-style-type: none"> 6- Stade « Alboury Ndiaye » de Louga 7- Stade régional de Tambacounda 8- Stade régional de Kolda 	
Phase 4	<ul style="list-style-type: none"> 9- Stade de Médine de Saint-Louis 10- Stade « Aline Sioe Diatta » de Ziguinchor 11- Stade régional de Matam 	2016

2.3 Les problèmes majeurs de la politique d'infrastructures sportives au Sénégal

La politique d'infrastructures sportives présente un certain nombre de limites qu'il est nécessaire de corriger dans le cadre de la recherche du développement des infrastructures sportives et, au-delà, du secteur sportif sénégalais.

2.3.1 L'identification des problèmes de la Politique d'infrastructures sportives nationale

La politique d'infrastructures sportives au Sénégal, fait face à deux écueils majeurs : la faiblesse des ressources financières destinées aux investissements, combinée à des problèmes de programmation-budgétisation et de mise en œuvre des actions retenues et un modèle de gestion des infrastructures sportives anachronique.

2.3.1.1. Planification-programmation et financement

Dans le cadre de la création du parc d'infrastructures sportives, les limites de notre politique d'infrastructures sportives, se trouvent principalement à deux niveaux différents : la planification-programmation et la réalisation des infrastructures sportives publiques.

Au niveau de la planification-programmation, même si des progrès ont été notés (réception de l'Arène nationale de Lutte et de Dakar aréna), l'actualité récente a apporté des exemples patents du manque d'infrastructures sportives. Aujourd'hui seul le stade Lat-Dior de Thiès est en mesure d'accueillir les matches de l'Équipe nationale A de Football ; pour l'athlétisme, à part le stade Léopold Sédar SENGHOR présentement fermé, le Sénégal n'a aucune autre infrastructure qui soit aux normes de l'IAAF.

Les autres disciplines (Basket, Handball, Volleyball) ne disposent que d'une seule installation, à la limite deux, qui soit aux normes des organisations internationales affinitaires. L'explication du déficit trouve sa justification dans les **dysfonctionnements du système de planification-programmation des investissements et à une insuffisance de ressources**. Le Sénégal reconnaît l'importance de la programmation conformément à la charte du sport ; mais celle-ci ne s'est pas traduite dans les faits. Aux dysfonctionnements dans le système de programmation, est greffé **l'insuffisance de la recherche scientifique**, et donc de la connaissance dans le domaine des infrastructures sportives, du Sport en général.

En conséquence, au moment de l'édification des ouvrages, aucune projection n'est faite quant à l'adéquation de l'offre à la demande. La résultante au final est un gaspillage de ressources (plateaux multifonctionnels dans des zones rurales où la pratique du sport est inexistante ; arène municipale à Fatick alors que l'Etat venait de réceptionner l'arène de Ndiaye-Ndiaye seul quartier où réside la quasi-totalité des amateurs). Et enfin, la programmation de la construction d'une infrastructure sportive répond souvent plus à un enjeu essentiellement « politicien » qu'à une réelle logique de la pratique sportive.

Au niveau du financement, le Département des Sports est confronté à deux problèmes: l'étrécissement de ses capacités financières et la qualité de la gestion financière. Depuis 2000 les ressources publiques allouées au développement du sport ont régulièrement augmenté. Malgré ces efforts, les allocations budgétaires du ministère n'atteignent pas 1% du budget national et elles fluctuent depuis 2012 entre 5 milliards de francs et 17 milliards. Cette insuffisance de ressources est aggravée par le fait qu'une part non négligeable des ressources dédiées à l'investissement est réallouée aux dépenses de fonctionnement.

Ainsi, les titres 5 (Dépenses en capital) et 6 (Transfert en capital) relatifs aux investissements sont souvent réalloués au Titre 3 (Dépenses de fonctionnement) pour la couverture des dépenses relatives aux compétitions internationales. En conséquences, des

projets ficelés depuis plus de 8 ans tardent toujours à voir le jour (reconstruction du stade Assane Diouf, rénovation du CNEPS de Thiès, réhabilitation du stade Maitre Babacar Sèye, des stades de Bignona, de Sokone, de Foundiougne, de Joal, construction du stadium de Basket de Saint-Louis, d'une deuxième tribune à Fatick, démarrage tardif de la construction des stades régionaux de Kédougou et de Sédhiou programmé depuis 2015, etc...).

A ces problèmes de financement, il faut ajouter ceux relatifs à la qualité de la gestion budgétaire et financière. Les dossiers du ministère sont l'objet de nombreux rejets par le Ministère chargé des Finances. Par exemple, sur un total de 380 rejets enregistrés entre 2013 et 2015, 162 concernent les rejets des liquidations du COF vers l'administrateur de Crédits (ADC). Les motifs de rejet sont relatifs pour l'essentiel à l'absence de pièces justificatives (30%), les erreurs de saisie (20%), les absences de signature (12%) et les autres rejets (29%) qui portent sur la violation du Code des marchés publics, les procédés de réception et de liquidation non conformes¹⁴.

Ces rejets entraînent l'étirement des délais d'exécution des opérations de dépenses notamment des marchés d'exécution des infrastructures sportives.

2.3.1.2. Une gestion anachronique des infrastructures sportives

L'Etat du Sénégal a consacré des sommes considérables dans la construction et la réhabilitation d'infrastructures sportives, toutefois, ces efforts sont demeurés vains à cause d'une **gestion anachronique des infrastructures sportives**. Les raisons sont de plusieurs ordres : (i) La gestion directe en régie simple avec un service administratif non personnalisé. Les infrastructures sportives, relevant de l'Etat central ou des collectivités territoriales, sont gérées comme des cellules administratives du Ministère des Sports ou des collectivités territoriales dans les ressorts desquels elles sont implantées.

Elles sont donc régies par les règles et principes de l'Administration publique, avec les lourdeurs et les limites bien connues. (ii) Le statut juridique des infrastructures ne leur permet pas de générer des ressources propres. Ainsi, depuis la suppression du Fonds d'aide aux Sports et à l'Éducation Populaire (FASEP)¹⁵, les activités commerciales (location des infrastructures et leurs dépendances : centres d'accueil, restaurants, salles spécialisées, terrains, boutiques, espaces publicitaires), menées par les directions des infrastructures se font en toute illégalité. De cette situation, découle, de graves dysfonctionnements dans le recouvrement des recettes, dans la gestion des revenus avec des dépenses irrégulièrement

¹⁴ Cabinet Amadou Arame DIAGNE, Revue des capacités, Ministère des sports – Novembre 2016, 17 pages.

¹⁵ Compte spécial du Trésor, ses règles d'organisation et de fonctionnement sont fixées par le Décret 79-1151 du 17 Décembre 1979 dont l'article 9 en fait le service financier des stades du Sénégal parce qu'il l'autorise à percevoir des recettes et à les utiliser pour couvrir des dépenses d'entretien et de maintenances des infrastructures sportives publiques.

effectuées sur la base des ressources générées¹⁶. (iii) Le manque de personnel qualifié et de moyens logistique. La majorité des agents en service n'ont aucun lien formel avec l'Administration (en violation des dispositions du Code du Travail).

Des efforts sérieux ont été déployés par le Sénégal, pour doter le pays d'installations sportives fonctionnelles. Néanmoins, beaucoup de problèmes subsistent, entre autres : le déficit d'infrastructures sportives aux normes et leur mauvais état ; le défaut d'entretien et de maintenance et le mode de gestion anachronique et la faible participation du secteur privé.

2. Recommandations : construire un modèle différent du modèle dominant en cours au Sénégal

Pour rendre performante la politique d'infrastructures sportives, il faudra améliorer le sportives et mettre en place un nouveau modèle de gestion des infrastructures sportives.

2.1. La nécessaire amélioration du système de programmation-budgétisation-exécution des opérations relatives aux infrastructures sportives

2.1.1. Donner plus d'importance à la phase de programmation

Une politique publique comporte plusieurs phases interdépendantes les unes des autres, une seule d'entre elles mal conçue ou entreprise, hypothèque l'atteinte des résultats attendus. Il faut donc accorder, dans le cadre de la politique d'infrastructures sportives, beaucoup plus d'importance à la phase de programmation-budgétisation. Concrètement, il faut :

- Réaliser des prototypes prospectifs, relatifs aux besoins du secteur. Ce qui permet d'évaluer les demandes et faciliter la maîtrise de leur programmation.
- Procéder au « recensement des équipements sportifs », disposer d'une base de données et réaliser des études de rentabilité des projets d'infrastructures. La constitution de la base et la réalisation d'études de rentabilité permettront, de mieux cibler et répartir les efforts de l'Etat au cours de l'élaboration de programmes d'infrastructures sportives.

2.1.2. Renforcer la gestion budgétaire et financière

Améliorer et renforcer l'efficacité budgétaire et financière, par le respect de la réglementation sur les marchés publics.

¹⁶ Cour des Comptes, Rapport général Public 2010, pages 17 et 18.

Réactualiser le cadre institutionnel et fonctionnel du Ministère des Sports et définir les profils des emplois, les rôles et responsabilités des fonctions.

Instaurer le contrôle-audit interne et la gestion des risques.

Revoir à la hausse le budget d'investissement du Ministère et diversifier les sources extérieures de financement.

2.2. L'adoption d'un nouveau système de gestion des infrastructures sportives publiques

A l'expérience, la gestion publique directe des infrastructures n'a pas été efficace, d'où la nécessité d'adopter un nouveau modèle de gestion des infrastructures sportives publiques. Pour ce faire, il suffit d'exploiter les procédés déjà posés par le législateur sénégalais en matière de gestion des services publics, avec un système mixte public-privé. L'option qui s'offre à l'État consiste à maintenir une gestion directe rénovée des infrastructures sportives de petites dimensions, et changer le statut des infrastructures sportives d'une certaine envergure en en faisant des entités juridiques autonomes.

2.2.1. Les enceintes sportives de petite dimension : une gestion publique directe rénovée

Le maintien du mode de gestion directe conviendrait mieux aux enceintes sportives de petite dimension majoritaires au Sénégal, qu'elles soient de statut national, régional ou municipal. La simplicité de leur aménagement architectural, leur faible capacité d'accueil et l'absence de dépendances et d'installations annexes rendent leur gestion plus aisée. Pour améliorer leur gestion les orientations qui suivent s'avèrent nécessaires :

- Réviser le cadre réglementaire par décret afin qu'elles puissent générer des ressources propres¹⁷ (un seul décret suffit pour les installations concernées) ;
- Instituer un comité de gestion pour chaque infrastructure sportive avec des représentants de tous les segments du mouvement sportif ; ils auront pour mission de définir les orientations en matière de gestion courante, de maintenance et d'approuver l'utilisation ainsi que le contrôle des ressources propres générées par l'infrastructure.

¹⁷ Cette fonction de service a été reconnue aux établissements de formation professionnelle publique depuis 1991 avec le Décret n°1991-1355 du 06 décembre 1991 autorisant les établissements de formation professionnelle à générer et à utiliser leurs ressources propres.

-

2.2.2. Les enceintes sportives de grande envergure : Établissements Publics à Caractère Industriel et Commercial (EPIC)

Les autorités sénégalaises ont amorcé l'exécution d'un vaste programme de réhabilitation et de construction d'infrastructures sportives modernes. Leur architecture en fait des lieux de la pratique du sport et d'exploitation commerciale. Pour accompagner ce mouvement, il faut un nouveau cadre juridique approprié. L'option préconisée est de faire de ces enceintes sportives, des **établissements publics à caractère industriel et commercial (EPIC)**. Personnes morales de droit public, dotées d'un patrimoine propre et de l'autonomie financière, ces infrastructures sportives, auront leurs propres organes ainsi que leurs propres budgets conformément aux dispositions de la loi n°90-07¹⁸.

Conclusion

Le système sportif sénégalais a toujours souffert des problèmes relatifs à son parc d'équipements sportifs. Même si des progrès ont été notés, l'actualité plus ou moins récente en a apporté des exemples significatifs. La demande sportive exprimée en termes d'infrastructures restant insatisfaite, la nécessité d'avoir une politique d'équipements sportifs renouvelée est irréfutable.

Longtemps conçue exclusivement pour les besoins du mouvement sportif et de l'éducation physique et sportive, l'infrastructure s'ouvre depuis quelques années à tous les usagers afin de répondre à un besoin collectif. Partant de ce postulat de base, des efforts sérieux ont été fournis pour doter le Sénégal d'installations sportives fonctionnelles permettant la pratique sportive de masse comme de haut niveau. Néanmoins le problème demeure, car la politique d'infrastructures sportives sénégalaise est marquée par les limites suivantes :

- déficit d'infrastructures sportives aux normes ;
- mauvais état voire inexistence d'infrastructures sportives dans certaines localités du pays ;
- problèmes d'entretien et de maintenance des infrastructures sportives existantes ;
- mode de gestion anachronique ;
- mauvaise appréciation de la relation offre/demande au moment de la programmation ;
- insuffisance des ressources ;

¹⁸ Loi n°90-07 du 26 juin 1990 relative à l'organisation et au contrôle des entreprises du secteur parapublic et au contrôle des personnes morales de droit privé bénéficiant du concours financier de la puissance publique.

- la participation très faible du secteur privé.

Pour sortir de cette situation, les mesures à prendre doivent aller dans le sens de l'amélioration du système de programmation-budgétisation-exécution des opérations relatives aux infrastructures sportives, d'une part, et, d'autre part, l'adoption d'un nouveau modèle de gestion des infrastructures sportives.

Au demeurant, la plupart des équipements sportifs étant sous le contrôle de l'Etat (Ministère des Sports et Collectivités territoriales) qui s'occupent de leur gestion et de leur utilisation, en rapport avec les fédérations sportives, il faut aussi exploiter au mieux les opportunités offertes par le partenariat public/privé dans la mise en place et la gestion des infrastructures sportives, pour une plus grande implication du secteur privé dans la mise en œuvre de la politique d'infrastructure sportive nationales.

Cette dernière exigence passe par l'appropriation des mécanismes d'implication du secteur privé dans la gestion des services publics, tels que l'Affermage, la Concession et surtout le Contrat de partenariat ou Contrat CET (Construction, Exploitation, Transfert), déjà existants en droit positif sénégalais et appliqués avec succès sous d'autres cieux en matière d'infrastructures sportives.

II. PLANIFICATION STRATÉGIQUE DES FEDERATIONS NATIONALES SPORTIVES AU SÉNÉGAL, OUTIL DE MANAGEMENT PERFORMANT POUR UNE NOUVELLE GOUVERNANCE

MBAYE JACQUES DIOP

Conseiller Technique en communication, Ministère des sports. Sénégal

Questions de recherche

La présente recherche vise à comprendre l'importance de « **La Planification Stratégique des Fédérations Nationales Sportives au Sénégal, Outil de Management Performant pour une meilleure Gouvernance** ».

En d'autres termes, nous cherchons dans cette étude, à répondre à deux questions à savoir : (i) Quel est le système de planification stratégique des fédérations nationales sportives au Sénégal ? (ii) Comment améliorer la planification stratégique des fédérations nationales sportives au Sénégal ?

Deux objectifs sont poursuivis dans cette recherche (i) identifier, les forces et faiblesses des fédérations dans les dits domaines et (ii) faire des propositions d'élaboration et de mise en œuvre de la planification stratégique et de gestion de la performance aux fédérations nationales sportives.

La méthodologie a consisté, outre la recherche documentaire, en des focus group réalisés auprès des fédérations nationales sportives et l'analyse SWOT de planification stratégique et de gestion de la performance des fédérations nationales sportives.

Dans ce qui suit nous présentons dans l'ordre, la revue de la littérature, les résultats de la recherche, les conclusions et recommandations.

1. Revue de la littérature

Le concept de planification stratégique est très ancien, parce que datant des années 1950. Toutefois c'est dans les années 1980 que l'utilisation de la planification stratégique comme outil de gestion est devenue courante aussi bien par les grandes entreprises que par

les états. Cela suite aux critiques du mode de gestion de la chose publique, aux difficultés budgétaires, à la globalisation et aux changements technologiques.

Pourquoi recourir à la planification stratégique dans le cadre des fédérations sportives ? Bayle (2005, p.67¹⁹) caractérise les associations sportives d'organisations dites hybrides car, elles conjuguent trois logiques complémentaires : (i) la logique commerciale, (ii) la logique de service public et (iii) la logique associative.

Selon le même auteur, la logique de service public, corollaire de la logique associative ou logique fondatrice, protège et rend légitime le développement des organisations sportives, lequel ne serait pas possible sans la logique commerciale assurant financièrement ce développement et répondant aux influences complexes et concurrentielles de l'environnement. Bayle, 2005, p. 64 synthétise quatre caractéristiques communes des organisations sportives du niveau 1, au cœur du secteur sport, dont les fédérations sportives font parties : (i) une finalité autre que la recherche du profit, (ii) un financement sur le mode de l'économie mixte, (iii) un statut mixte du personnel animant leur gestion et (iv) l'appartenance à un système de régulation nationale mais aussi supra nationale.

Au niveau de la structure et des acteurs de fédérations sportives, Vaillau (2008) cité par Winand (2009, p. 24) parle de la structure organisationnelle, qui peut être formelle ou informelle qui se différencient par la division du travail (spécialisée dans le formel contrairement à l'informel) et la coordination (existence de procédures et de transparence dans le formel contrairement à l'informel). Conformément à la loi n° 76040 portant organisation des Associations sans but lucratif au Sénégal, les fédérations Nationales peuvent être classées dans la typologie de Bayle.

2. Résultats

Deux résultats principaux ressortent de cette recherche, l'appréciation par les fédérations des contrats de performance et l'analyse SWOFT comparée des fédérations.

2.1. L'appréciation par les fédérations des contrats de performance

Les Conventions d'Objectifs sont signées entre une Fédération et le Ministère des

¹⁹ Bayle E (2005) : Management des organisations sportives : contribution à l'analyse du management des organisations hybrides. Mémoire d'habilitation à diriger des recherches, Université Claude Bernard Lyon 1, Lyon

Sports. En effet, chaque fédération se fixe des objectifs à atteindre sur une période d'une année en mettant l'accent sur les résultats. Le contrat est signé au début de l'année et l'exercice va de juillet à fin juin de l'année suivante.

Tout en jugeant que le contrat de performance est un outil nécessaire à la planification, les fédérations toutefois relèvent des points faibles ayant trait à l'absence d'explication et de discussions entre elles et le ministère sur l'objectif et les enjeux du contrat de performance. Par ailleurs, elles soulignent la non-adaptation des contrats aux contextes et réalités des fédérations ; ainsi que l'élaboration de certains indicateurs de performance qui ne tiennent compte que des objectifs du ministère.

Appréciation du contrat par les fédérations. En effet, c'est un instrument de planification, qui permet aux fédérations de se fixer des objectifs ainsi que les indicateurs de performance. Néanmoins, la période de planification est d'une année. Cependant, les fédérations soulignent les points négatifs suivants. Le contrat n'a pas fait l'objet d'explication et de discussion avant de le remplir, le signer avec le ministère des sports. Le contrat n'est pas adapté au contexte et aux réalités des fédérations. Certains indicateurs sont fonction de l'implication du Ministère dans la réalisation des objectifs des fédérations. D'où une mise au point préalable avec le ministère des sports en matière de financement des programmes des fédérations. En effet, le Ministère des sports est le plus grand financier des fédérations.

De ce qui précède, nous constatons que le problème de personnalité juridique est commun aux quatre fédérations concernées par l'étude. Aussi, le système de contrôle n'est pas bien clarifié dans les textes qui régissent la fédération.

Tableau : Situation des Conventions d'Objectifs ou Contrats de Performances

Fédérations Thèmes	FSF	FSA	FSBB
Remise du contrat 2016	La fédération n'a pas remis le rapport du contrat de performance au Ministère des Sport	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La fédération n'a pas remis le rapport du contrat de performance au Ministère des Sport 	La Fédération a remis le contrat de Performance au Ministère des Sports

Points Positifs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ C'est un document de planification d'activités et indicateurs ▪ C'est une forme motivation qui pousse les Fédérations à travailler et rendre compte 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le contrat pousse fédération à faire quelque chose et faire rapport ▪ Le contrat permet de s'évaluer 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le contrat permet d'être évalué par rapport à ce que fait la Fédération <p>Le contrat permet de planifier les activités et les objectifs, forme d'émulation</p>
Points Négatifs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le contrat n'a pas fait l'objet de discussion et Explication au préalable. Le document n'est pas adapté au domaine de sport Il y a Explication au préalable. Le document n'est pas adapté au domaine de sport Il y a des demandes à adresser au Ministère avant de parler de performance 	<p>Le contrat n'a pas été bien expliqué au départ pour avoir une même compréhension</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Certains éléments ne sont pas adaptés aux fédérations à sport d'équipe et individuels 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le contrat n'a pas fait objet de discussion au préalable <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les objectifs fixés ne vont de pair avec ceux du Ministère à l'exemple des demandes de financement qui ne sont pas exécutés
Souhaits des Dirigeants	<p>Faire l'objet de discussion au préalable pour une bonne compréhension du document</p> <p>Revoir certains points du contrat et les adapter aux Fédérations</p>	<p>Expliquer d'abord le document et l'adapter aux réalités des fédérations et particularités. Présenter les difficultés liées aux manques des moyens financiers qui proviennent du Ministère avoir une même compréhension</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Certains éléments ne sont pas adaptés aux fédérations à sports d'équipes et individuels 	<p>Adapter le document par rapport au contexte de la Fédération</p> <p>Faire approuver certains financements pour parler de performance.</p> <p>Intégrer dans le contrat les projets de la fédération</p>

2.2. Résultats de l'analyse SWOFT de la comparaison entre les trois fédérations.

Les lignes qui suivent présentent respectivement les similitudes et particularités des fédérations.

2.2.1. Similitudes

Gouvernance. L'organe suprême de la fédération est l'Assemblée Générale. Sur le plan opérationnel, la fédération est dirigée par le Comité Exécutif en collaboration avec le staff. Toutes les trois fédérations n'ont pas de personnalité juridique. Le Comité Exécutif est élu par l'Assemblée Générale composée des représentants des clubs.

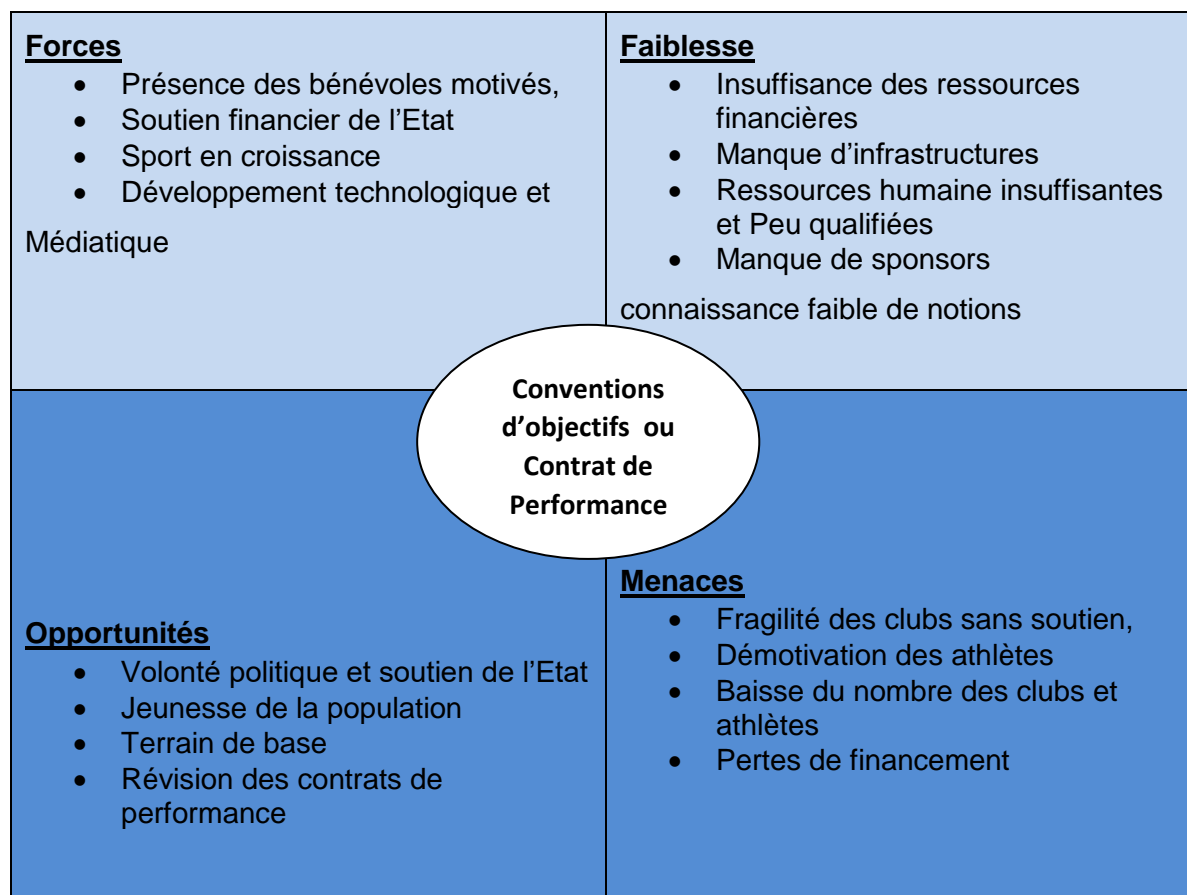
Ressources Humaines. Capacités insuffisantes par rapport aux besoins. Nombre insuffisant par rapport au volume de travail. Les Fédérations sportives du Sénégal ont grandement besoin des RH permanentes pour un suivi régulier des activités. En effet, les membres du Comité sont des bénévoles et ont besoin d'un appui. La prise en charge constitue encore un problème ainsi que le renforcement de leurs capacités pour comprendre et assumer les différentes responsabilités.

Ressources Financières. A plus de 90 %, les ressources proviennent du Ministère des Sports Participation de quelques sponsors. Les ressources sont encore insuffisantes. Il ressort de ce qui précède, que les Fédérations sportives Sénégalaise dépendent, sur le plan financier, du ministère des sports. Aussi, le constat est qu'il y a une faible participation du secteur privé à travers les sponsors et la prise en charge des activités des fédérations. Les ressources financières mises à la disposition des fédérations restent insuffisantes par rapport aux besoins.

Planification. La planification se fait sur une période d'une année. Les trois (03) fédérations ont besoin d'une assistance en matière de planification. Les membres du comité préparent le planning des activités, le comité fait l'évaluation. Nous avons constaté que les fédérations concernées par notre étude, présentaient des plans annuels de leurs activités. Le manque de notions sur la planification stratégique constitue un frein contraignant les dirigeants sportifs à concevoir une planification sur le long ou le moyen terme. L'évaluation se fait par les membres du comité sans indicateurs de performance clairs.

Au final : pas des Ressources Humaines suffisantes et compétentes pour la réalisation des objectifs. Pas d'expertise en matière de planification stratégique, pas d'implication du secteur privé (sponsoring). Pas d'implication du secteur privé (Sponsors)

Présentation de l'analyse SWOT global des trois fédérations



2.2.2. Particularités

Le tableau ci-après présente les particularités entre les fédérations.

Particularités			
Fédération sénégalaise de Football		Fédération Sénégalaise d'Athlétisme	Fédération Sénégalaise de Basketball
Dispose des Statuts et Règlement d'ordre Intérieur	Commissaires aux comptes et auditeurs pour le contrôle	Staff permanant de 2 personnes sans prise en charge	Présence des commissions spécialisées
bureau et personnel permanent	Pas de notion de planification		
indicateurs de performance : nombre de participation aux compétions internationales	Planification basée sur les compétions nationales et internationales	Présence des commissaires aux comptes pour le contrôle	Le SG propose la planification des activités au comité qui le fait approuver à l'AG

3. Conclusion

Les fédérations doivent bâtir des visions stratégiques à moyen et long terme, à partir du diagnostic de leur environnement. Elaborer des plans stratégiques et recourir au management stratégique et à la planification comme outils de mise en œuvre du plan stratégique.

4. Recommandations

A l'issue de cette recherche quatre recommandations peuvent être faites :

1. *Les fédérations doivent s'approprier les contrats de performance.*

Pour ce faire, le ministère pourrait tenir des ateliers sur les objectifs et enjeux des contrats de performance avec les fédérations.

2. *Définir le mode de gouvernance des fédérations. Pour ce faire :*

- les statuts et réglementations internes doivent définir, les fonctions et rôles des composantes de chaque fédération ;
- définir le profil et le mode de recrutement des dirigeants des instances ;
- mettre en place un système de contrôle et d'obligation de rendre compte auprès des instances habilitées.

3. *Mettre en place un programme permanent de formation et de renforcement des capacités en gestion des dirigeants*

4. *Procéder à la mise en place des outils de planification-suivi des activités dans le moyen et long terme*

III. LES DETERMINANTS ORGANISATIONNELS DE LA PROFESSIONNALISATION DU FOOTBALL AU BURKINA FASO

LAURENT BLAISE KABORE

Président du bureau exécutif de l'Union Sportive de Ouagadougou (USO).

Secrétaire permanent du Comité de Politique Fiscale. Burkina Faso.

Introduction

La problématique des déterminants d'une professionnalisation du football africain en général, et celui du Burkina Faso en particulier, pose la question du comment faire pour que le football de ce continent accède au stade professionnel. La question est d'autant plus pertinente que l'univers du professionnalisme s'accompagne d'une présence financière dans les différents niveaux de la pratique de ce sport. L'Afrique du football est, au meilleur des cas, laissée au bord de la route, pour ne pas dire simplement absente du football business. Pourtant, le continent africain reste le deuxième pourvoyeur en nombre de footballeurs au monde.

Mais que peuvent faire les clubs, les fédérations de football des pays d'Afrique face aux moyens financiers déployés par les clubs européens, américains et asiatiques ? Comment les clubs burkinabè peuvent-ils encore exister dans un monde de prédation de ses talents ? Comment les dirigeants peuvent-ils infléchir la tendance actuelle pour avoir une maîtrise de leur activité ? Quels sont les rôles des différents acteurs dans le processus de professionnalisation du football burkinabè ? C'est à l'ensemble de ces questions que la présente recherche vise à répondre.

L'objectif général du présent travail est la compréhension des différents facteurs qui inhibent le passage d'un football amateur à un football professionnel au Burkina Faso. En référence à cet objectif général il s'agit spécifiquement: (i) d'analyser les caractéristiques organisationnelles du football d'élite au Burkina et (ii) de dégager les rôles respectifs des différents acteurs dans une organisation professionnelle du Faso foot.

La méthodologie a consisté d'abord en une triangulation des documents des associations sportives du Burkina et des différentes théories sur le football professionnel. En second lieu, la recherche de terrain a consisté en l'observation participante par une immersion dans le milieu du football burkinabè renforcée par des entretiens avec des acteurs. L'échantillon de l'enquête est constitué des élites du football burkinabè : dirigeants des clubs de 1ère et 2ème division, dirigeants de ligues et de la fédération burkinabè de football, les associations de supporters de clubs en général qui sont aussi eux supporters des équipes nationales, les ligues et la fédération. Dans ce qui suit nous présentons successivement, la revue de la littérature, les principaux résultats et les conclusions et recommandations.

Revue de la littérature

La production scientifique abondante sur le football professionnel, aborde plusieurs aspects (le droit, l'économie, la sociologie, la gestion, la culture entre autres) aussi bien sur le plan international que national. En droit, le statut juridique des clubs professionnels fait l'objet d'un débat intense. Cette question pose le problème lié aux conséquences des mutations de statut sur le football professionnel. En Afrique francophone, les quelques travaux qui ont examiné les aspects juridiques du reste récents sont dus à Sakho. A., Ly (M.S.) Kamara (M) (2013a)²⁰ ; Sakho. A., Ly (M.S.) Kamara (M) (2013b)²¹ ; Sakho. A., Ly (M.S.) Kamara (M) (2013 c)²² et Sangharé (S) (2012)²³ ; Sangharé (S) (2019)²⁴. Dans leurs travaux, ces auteurs proposent « une autre approche du sport par le droit » en montrant que les associations constituent les structures de base de la pratique sportive qui sous-tend les organisations fédérales et surtout à leur union (p.19). Mais au-delà de ces aspects, ils, conviennent de repenser le lien entre le développement socioéconomique et le sport, car, « l'évolution du sport dans le monde au cours des dernières décennies a pris une telle ampleur qu'elle ne peut laisser aucun pays indifférent ».

20 SAKHO A., LY (M.S.) KAMARA (M) (a), *Droit des Associations sportives, Sénégal, L'Harmattan, 2013.*

21 SAKHO (A), LY (M.S.) KAMARA (M)(b), *Sport et droit des sociétés, Sénégal, L'Harmattan, 2013.*

22 SAKHO (A), LY (M.S.) KAMARA (M) (c), *Sport et contrat de travail, Sénégal, L'Harmattan, 2013.*

23 SANGARÉ (S), « Mes 11 engagements pour le football burkinabè », *Publications du Centre technique nation 2000, Ouagadougou, Aout, 2012.*

24 **SANGARÉ (S)**, « Optimisation de la gestion organisationnelle d'une association sportive », *Thèse professionnelle de Doctorat en gestion, Académie des Sciences de Management, sous la Direction du Pr BIDAN Marc, Université de Paris, 2017-2019.*

Relativement aux déterminants économiques de la performance, ANDREFF (M) et POUPAUX (S) (2008)²⁵, s'interrogent sur les facteurs explicatifs des différences de performance entre les pays aux jeux olympiques. BESSON (E) (2008)²⁶ conclut dans son rapport que la faible compétitivité du football français, s'explique par l'importance relative des droits télévisuels dans ses revenus et son faible dynamisme commercial. Et enfin une question d'actualité est celle de la relation entre mondialisation et sport.

Dans un article, WLADIMIR (A²⁷), essaie d'établir un lien entre le sous-développement et le développement économique du sport. Il tire la conclusion que le sport dans le tiers monde est sous développé, mais l'organisation du spectacle sportif mondial y attire des multinationales car c'est une activité économique des plus rentables aujourd'hui.

Les Résultats

1. Le football, l'hybridité d'une pratique au Burkina Faso.

1.1. **Le football un métier pour les uns.** Les acteurs du football. Profession footballeur.

(i) *L'épicentre des déterminants du professionnalisme du football, au Burkina Faso où la pratique sportive demeure balbutiante. Créateur de spectacle, de par sa capacité de se performer à tout moment pour offrir un beau spectacle, il est aussi le vecteur de l'attractivité des supporters au stade.*

(ii) *salarié dont la rémunération est déterminée par le marché informel.* Dans la plupart des clubs, les salaires sont négociés et en fonction du joueur selon le principe du nombre de présence aux séances d'entraînement. A l'Union Sportive de Ouagadougou (USO), ce taux est entre 2000 et 3000 Frs CFA par séance. A l'Union Sportive des Forces Armées(USFA), les joueurs militaires ou appartenant aux forces paramilitaires perçoivent une prime de 60000 Frs CFA par mois, pour les autres joueurs, les salaires sont fixés en fonction du joueur lui-même. A ces salaires, s'ajoutent, les primes des matches ainsi que les loyers versés aux bailleurs des maisons pris en location par les clubs.

Le rôle des clubs de football

²⁵ ANDREFF (M) et POUPAUX (S), « Les déterminants économiques de la performance olympiques : Préviation des médailles qui seront gagnées aux Jeux de Pékin », *Revue d'économie politique*, n°118 (2), Paris, DALLOZ, 2008, p. 135-169.

²⁶ BESSON (Éric), « Accroître la compétitivité des clubs de football professionnels français », *Rapport*, 2008

²⁷ WLADIMIR (Andreff), « Les multinationales et le sport dans les pays en développement : ou comment faire courir le tiers-monde après les capitaux », in *Revue Tiers Monde*, n°29, p. 73-100.

(i) Les clubs emploient d'autres travailleurs rémunérés sur une base forfaitaire sans contrat (entraîneurs, médecins, gardiens des sièges, personnels divers).

(ii) Capacité d'autofinancement inexistant (sauf les centres de formation). Les sources principales du financement des activités des clubs proviennent des sponsorings, de la générosité de mécènes et des subventions de l'état. Les cotisations des membres sont marginales. Depuis, la réforme de 2010, la FBF accorde annuellement 15.000.000. Frs CFA à chaque club.

1.2. **Le Football une activité ludique. Bénévolat des dirigeants.** Exception faite du Secrétaire général de la FBF²⁸ et de certains agents, tous les autres dirigeants sont des bénévoles. Les dirigeants des instances fédérales, des Ligues, des districts et des clubs sont désignés par les assemblées générales de leurs structures respectives. Pour ces dirigeants, le football est une passion pour des raisons diverses Pour certains c'est le prolongement de leur ancienne pratique qui leur a conféré une certaine notoriété sociale²⁹. pour d'autres, une tribune pour des mobilisations sociales et politiques³⁰. En retour ils peuvent être dispensés de s'acquitter des droits d'entrées dans les stades, au préjudice des clubs. **Supporters Supportés.**

1.3. **La désertion des stades, la constante du championnat.** Au fil des saisons sportives, les stades de football sont quasi vides; les quelques rares fois où les gradins sont bondés, il s'agit de spectateurs, qui au détour d'une balade, s'achètent un billet pour suivre les matches.

(ii) spectateur et non supporters. L'obligation minimale pour un supporter qui est de s'acheter un ticket d'entrée pour un match, n'est pas remplie ; avis largement partagé (dirigeants, "supporters" ou faux supporters, personnes proches des instances dirigeantes des clubs, anciens joueurs de football, dirigeants locaux et fédéraux, personnalités connues des milieux du sport, etc.

²⁸ Ce dernier est un salarié payé par la FIFA

²⁹ C'est le cas des anciens joueurs qui après leur carrière s'impliquent dans la vie de clubs d'appartenance et par-delà dans la vie des instances. Ainsi, ils restent dans le monde du football où ils ont leurs habitudes, leurs amitiés. Ces acteurs en sont arrivés à créer l'association des anciennes gloires du football burkinabè qui se pose de plus en plus comme un interlocuteur privilégié à la fois de la FBF et du ministère des sports.

³⁰ Il est remarquable que jusqu'à une date récente (2014), la quasi-totalité des clubs de l'échantillon de notre travail comportait des dirigeants ou était soutenus par des hommes politiques de premier plan. Cet état de fait s'explique par la passion de l'ancien chef de l'Etat, pour le football. Pour ce faire, les autres dirigeants s'impliquaient dans le football national en injectant d'énormes sommes d'argent dans ce sport.

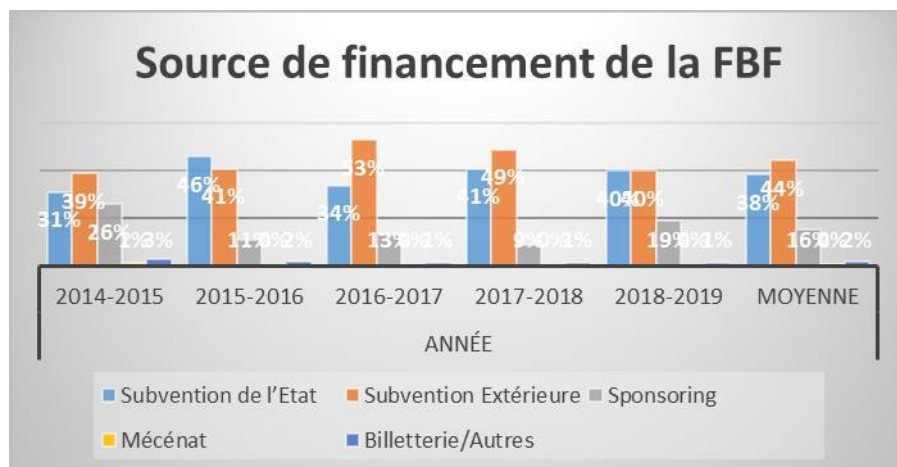
(iii) Le Colonel-major Zoumana TRAORE, ancien président de l'USFA, soutient qu' « ...Il faut de toute façon savoir qu'il n'y a pas de supporters au Burkina. Même pour l'équipe nationale, il faut qu'on distribue les billets pour qu'ils soient au stade. Si on ne distribue pas gracieusement les billets, iront-ils au stade ? Posons-nous la question ? ». Dans la même lancée, concernant le différend entre l'USFA et le Comité "Iagm-taaba" ; il réaffirmera « Je dis un supporter, c'est fait pour supporter mais pas pour se faire supporter par l'équipe. Nous avons des joueurs à gérer. Nous ne pouvons pas aussi gérer les supporters en plus ».

La gestion du football : le schéma de financement de la FBF. Les sources de financement. **Le Football du Burkina-Faso est financé par quatre canaux que sont :**

(i) les subventions accordées par l'Etat, (ii) les subventions extérieures accordées par la CAF et la FIFA, (iii) le sponsoring, (iv) le mécénat sportif et (v) la billetterie. Le financement de la FBF de 2014-2019. **(i) La prédominance des subventions extérieures par rapport aux sources. En effet la contribution moyenne des subventions représente 44% du montant total des ressources contre 38% et 16% qui représentent respectivement les contributions de l'état et du sponsoring.**

(ii) En second lieu les données montrent que si la part de l'état dans le financement de la FBF a fortement augmenté entre 2014-2015 et 2015-2016 passant de 31% à 46% ; cette année 2015-2016 demeure la seule année où elle supplante la contribution des subventions extérieures 41%. La contribution de l'état a cependant fortement baissé l'année suivante 2016-2017 34% contre 53% aux subventions extérieures. Pour les deux dernières saisons la part de l'état dans le financement de la FBF n'a jamais dépassé celle des subventions extérieures et en 2018-2019 ; la contribution de l'état et des subventions extérieures est la même (40%).

(iii) En troisième lecture, il ressort que si le sponsoring a participé à hauteur de 26% au financement de la FBF, pour toutes les autres périodes sa contribution au financement n'a jamais dépassé 13% sauf en 2018-2019 où elle est de 19%. Les données révèlent la contribution marginale du mécénat à peine 1% et de la billetterie 2%.



En résumé, les faits montrent la forte dépendance de la FBF aux subventions de l'état ; si les subventions extérieures soulèvent très peu de problèmes, il convient toutefois de relever que l'importance des subventions de l'Etat comparées à aux entrées et surtout la baisse constatée du sponsoring et l'inexistence du mécénat. Ces constats posent une première question relative au degré de liberté de la FBF par rapport à la tutelle. En second lieu la faiblesse de la contribution des droits d'entrée est le reflet de la faible attractivité du championnat. De ce qui précède la question sous-jacente est celle des facteurs explicatifs à cette faible attractivité et comment y remédier.

La gestion d'un club : l'exemple de l'Union Sportive de Ouagadougou.

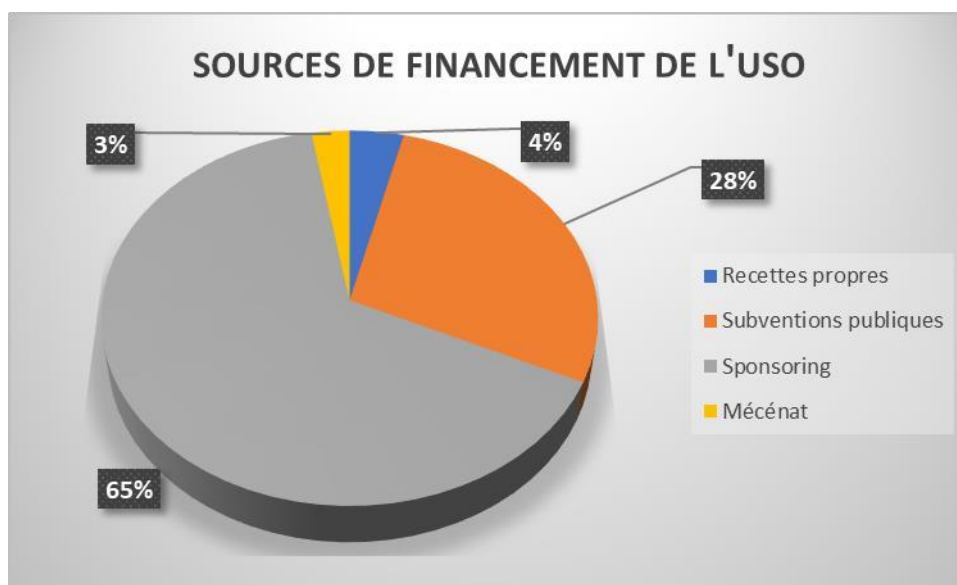
Présentation de l'USO. L'USO est un club omnisport de première division créé depuis 1961 et régi aujourd'hui par la loi n°064/CNT du 20/10/2015. Sur le plan structurel, l'USO est composée de membres adhérents (i) tous bénévoles, qui mettent en place les différents organes (ii) chargés de la gestion des ressources et de la comptabilité (iii) du club. L'USO est administrée par cinq organes : l'Assemblée Générale (AG), le Conseil d'Administration (CA), le Bureau Exécutif Central (BEC) les Bureaux des Sections Sportives (BSS) et le Comité des supporters (CS). Les ressources et la comptabilité du club.

Un bilan financier comportant un compte justifiant la gestion des ressources du club est présenté à l'Assemblée Générale selon les textes en vigueur. Des comptes bancaires sont ouverts au nom de l'USO. Tout déblocage de fonds dans ces comptes est soumis obligatoirement aux signatures conjointes du président du BEC et du trésorier général. Toutes les dépenses effectuées par les différentes sections sportives doivent faire l'objet de justificatifs dans un délai de sept (7) jours.

Les résultats de la gestion du club. L'USO passe pour le modèle de club dont la gestion financière est citée en exemple au Burkina Faso. Ce modèle de gestion tant envié par les autres structures, offre un archétype d'analyse de la gestion d'un club de football. Mais que traduit l'analyse budgétaire de l'USO.

Le résultat principal de la présente recherche contredit l'opinion largement positive de l'exemplarité de la gestion de l'USO. En effet trois caractéristiques résument la gestion du club : insuffisance de ressources propres, forte dépendance à un seul sponsor, caractère informel

Insuffisance de ressources propres La composition des recettes (graphique) montre que la quasi-totalité des ressources de l'USO, proviennent des subventions (93%) dont 65% la contribution du sponsoring et 21% pour les autres apports (la subvention de la FBF, les bourses, les déplacements et l'organisation des matchs. Les ressources propres contribuent à hauteur de 4% et le mécénat contribuent respectivement à hauteur pour 3%.



L'analyse in fine de la composition des subventions montre que **deux-tiers (70%)** des subventions proviennent d'un **seul sponsor** ; la subvention de la FBF, les bourses, les déplacements et l'organisation des matchs contribuent respectivement à hauteur de 9% 18%, 2% et 1%. Les ressources propres et le mécénat contribuent respectivement à hauteur

²⁹ L'explication donnée à cette situation réside dans le fait que ce club a longtemps été dirigé par des hauts responsables politiques et des hauts cadres des administrations du pays. Ses membres d'Honneur sont toujours des personnalités publiques, des intellectuels, à la notoriété publique citée en exemple dans le pays. Quant à son bureau exécutif, composé, la plupart du temps de cadres supérieurs des administrations publiques et privés du pays, d'intellectuels, il a longtemps été dirigé par un Officier supérieur de l'Armée qui, dès les années 1970, a assumé des hautes fonctions administratives et politiques dans le pays et dans les organismes internationaux notamment dans le système des Nations-Unies. Outre cela, les joueurs

de 4% et 3% à la composition des ressources. Et enfin, l'écrasante majorité des ressources du mécénat (**60%**) est constituée des dons **du président d'honneur** suivi de KANIS COMMODITIES (24%) suivi de deux autres donateurs (16%).

Le tableau suivant illustre **l'extrême fragilité de l'USO et surtout sa capacité de se développer dans l'avenir**. En effet, en comparant l'apport du président d'honneur respectivement avec les droits d'adhésion, et les entrées du stade, on constate que la contribution de celui-ci fait respectivement 50 fois les recettes des cartes de membre et plus de 7 fois les entrées au stade. Ensuite la comparaison de la subvention de la FBF, respectivement avec les droits d'adhésion, et les entrées du stade montre que cette subvention fait respectivement 250 et 37 fois les droits d'adhésion et les entrées du stade.

Gestion informelle. La gestion financière du club n'obéit à aucune orthodoxie de gestion des finances publiques et/ou privées. Aucune procédure, ni règle d'exécution budgétaire n'est respectée. La faiblesse de ressources propres et stables (voir ci-dessus), fait que, les dépenses sont exécutées au gré des ressources mobilisées ; **la gestion dans l'urgence** (Le trésorier, essai de parer au plus pressé). En conséquence, aucune prévision budgétaire rigoureuse n'est possible. A cette raison, il convient de mentionner le caractère bénévole c'est-à-dire non rémunéré de l'action de gestion, de direction du club.

Les conditions d'émergence d'un professionnalisme effectif

Les conditions de structuration

L'organisation de la FBF. Sur le plan juridique la FBF créée depuis 1960 sous forme d'association, est régie par la loi n°064-2015/CNT du 12 octobre 2015 portant liberté d'association. Ces textes s'inspirent des règles édictées par la FIFA et la CAF pour la pratique du football. Ces dispositions juridiques assurent une organisation fédérale de type professionnel même si quelques modifications peuvent être apportées à l'édifice de la FBF. Pour une **professionnalisation** du football au Burkina Faso, il est loisible d'affirmer aujourd'hui qu'une **organisation centrale et un arsenal juridique** existent pour permettre un bon encadrement des acteurs.

(i) La gestion des associations (les clubs)

(a) Les associations qui animent le football burkinabè demeurent, dans la quasi-totalité, bénévoles. Ce modèle a montré des limites très marquées. De surcroît la mondialisation du football, impose des charges financières qu'un amateurisme, aussi volontariste soit-il, ne pourrait supporter. Pour faire face à cette nouvelle exigence du football burkinabè, il nous semble que les associations sportives devraient se muer en regroupements professionnels c'est-à-dire des structures qui financent l'activité sportive moyennant des dividendes générés par ce sport. La **mutation** du football burkinabè

consiste en une **professionnalisation** des dirigeants eux-mêmes ainsi que des supporters.

(b) Le faible financement du football au Burkina est dû en partie au **statut des clubs** qui sont tous des associations au terme de la **loi N°064-2015/CNT du 20 octobre 2015** portant liberté d'association. Pour pallier ces difficultés, en France les clubs ont changé de régime juridique en se constituant en société sportive à but **lucratif**³³. En effet le but lucratif des clubs permet l'entrée dans le capital des investisseurs ou de la cotation en bourse. La **société sportive** a pour but de transférer la branche professionnelle du club sous la forme **commerciale**.

(ii) Les changements dans le mode de gestion

Une condition essentielle de professionnalisation du football burkinabè porte sur la gestion des clubs. (a) Cette gestion consiste en l'adoption de **règles comptables et administratives** en adéquation avec les exigences d'un football professionnel. (b) Les joueurs doivent être de vrais professionnels, comme tels régis par le **code du travail** et bénéficier d'une **protection sociale** (assurance chômage, accident, maladie, retraite etc.)

La délicate question du financement des clubs

Le professionnalisme dans le sport sans une autonomie financière et économique n'existe pas. A l'épreuve des faits, l'expérience que nous avons analysée, n'est supportable ni pour l'état et les sponsors, et pour les clubs il n'est pas non plus viable. La quête pour une autonomie financière et économique des clubs est à explorer dans deux directions : (i) **Explorer de nouvelles sources de financement. L'ouverture du capital** des clubs à des **investisseurs** (selon plusieurs modalités), et l'appui de **l'état** par des **incitations fiscales** à la condition que le changement de statut proposé soit effectif. (ii) Pour une **autonomie financière et économique des clubs**. Les clubs doivent s'atteler à **bâtir un patrimoine**. Cet objectif exige à ce que les clubs disposent de leurs **propres infrastructures**.

Aujourd'hui, avec, l'avènement de la fonction économique de l'infrastructure sportive « *la fonction consistant naguère à abriter l'activité sportive stricto-sensu a été largement débordée* »³¹. En effet, les divers prolongements et annexes à l'activité sportive, naguère autonomes et indépendants du terrain de jeu, ont été intégrés (vestiaires, centre médico-sportif, salles de massage, de repos, de musculation, saunas, et locaux pour le contrôle antidopage et les salles de presse). En second lieu et de fait, la

31 Cire LO, L'Infrastructure sportive au Sénégal : Essai de Classification, Monographie pour l'obtention du C.A.I.E.P.J.S., 1992, P 14. 49 pages.

dimension économique du sport est devenue pour l'investissement privé, une « *une importante place financière* »³². Ainsi, l'infrastructure sportive, sur la base de ses différentes vocations acquises au fil du temps, se présente, aujourd'hui, comme étant un lieu à la fois de la pratique du sport et d'exploitation commerciale.

32 Cire LO, L'Infrastructure sportive au Sénégal : Essai de Classification, Monographie pour l'obtention du C.A.I.E.P.J.S., 1992, P 15.

CONCLUSION

La présente recherche sur les déterminants organisationnels du passage du football burkinabè de l'amateurisme au professionnalisme, a mis en exergue les différentes conditions et modalités nécessaires par lesquelles, le football du Burkina-Faso doit opérer sa mutation. Au terme de cette recherche trois recommandations sont formulées pour réussir cette mutation :

1. **Les acteurs doivent changer de vision** ; en s'inspirant de cette idée de Pape DIOUF, le football est une activité sociale aux relents et conséquences positives économiques incommensurables. En d'autres termes, les acteurs du football doivent se réappropriier le leitmotiv suivant « notre pratique, quelle que soit l'échelle où nous sommes logés dans la chaîne d'ensemble de cette pratique, est notre métier ... une restructuration des compétitions pour en faire des événements au lieu de simples jeux destinés à la distraction passagère des citoyens. » ; procéder à une restructuration des instances et une réorganisation des supporters ;

2. **Ils doivent avoir une autonomie financière et économique pour ce faire :**

- Investir massivement pour disposer de leurs propres infrastructures et bâtir un patrimoine ;
- Mettre en place au sein des clubs un département chargé spécialement de la gestion du club selon les pratiques en cours ; sur tous les aspects organisationnels, juridiques, management, économiques et financiers ;
- Investir dans la formation aux nouveaux métiers du sport.

3. **La déconnexion progressive de la FBF de la tutelle ministérielle pour en faire une véritable faitière du football national telle que le préconise la FIFA.**

IV . EST-IL POSSIBLE DE FAIRE D'UNE EQUIPE PROFESSIONNELLE SENEGALAISE DE FOOTBALL UNE ENTITE VIABLE ? EXEMPLE DU CASA-SPORT DE ZIGUINCHOR

PAPE DJIBRIL GUEYE

Président de la Commission Marketing et Sponsoring du Casa-sport Ziguinchor. Sénégal

Introduction

Le sport est un secteur économique ; comme tel il suit les effets de la globalisation. D'après une étude de 2012 de la Commission Européenne, le sport contribuerait pour près de 2 % au PIB européen³³.

Le football, dans ce contexte, régulièrement présenté comme le sport « roi », bénéficie d'un statut quasi-universel. De fait, son audience dépasse très largement les frontières de sa pratique, comme l'ont illustré les records d'audiences enregistrés lors de la dernière édition de la Coupe du Monde de la FIFA au Brésil en 2014. En tant que secteur d'activité économique, le football est un « secteur d'activité à fort dynamisme, ce sport apparaît comme un relais de croissance pour des segments de marché très divers tels que la formation, les équipements sportifs, le sponsoring, etc. »³⁴

Une estimation de 2008 situait le poids économique du football au niveau mondial à 270 Mds €³⁵. Sur la base de sa croissance tendancielle, la progression du chiffre d'affaires du football sera au moins égale à la hausse du PIB mondial, de sorte que les marchés du football représenteraient environ 300 Mds € en 2014³⁶. Le principal segment de marché de cette filière est sans conteste celui de la production de spectacles sportifs. Les compétitions

³³ Étude sur la contribution du sport à la croissance économique et à l'emploi dans l'UE, novembre 2012, <http://ec.europa.eu/sport/library/studies/study-contribution-sports-economicgrowth-final-rpt.pdf>.

³⁴ . The NPD Group, Le marché des articles de football, 2014.

³⁵ W. Andreff, Mondialisation Économique du Sport, Bruxelles, De Boeck, 2012.

³⁶ . Données Banque Mondiale.

de football professionnel alimentent le marché des droits audiovisuels dont l'essor ne se dément pas. Le marché des spectacles sportifs comporte plusieurs segments : (i) les droits TV dont le marché total est estimé à 60 Mds € en 2008³⁷ (65 Mds € aujourd'hui).

Ce marché est en hausse régulière depuis 20 ans, notamment en France, où il a enregistré une croissance de 379 % depuis la saison 2000-2001³⁸ ; et (ii) la billetterie, dont l'activité est en pleine mutation avec le changement du modèle économique des stades qui a permis une forte croissance des recettes d'« hospitality » (accueil premium, places VIP, etc.). Par exemple, les recettes de billetterie de la Premier League anglaise ont progressé de 31 % entre 2009 et 2013 contre 21 % pour le chiffre d'affaires global. L'importance économique croissante du football s'explique, par le fait que le secteur a bénéficié de la conjonction de plusieurs facteurs favorables à son développement tels que son impact médiatique et sa forte structuration à l'international.

Son développement s'appuie également sur l'arrivée à maturité d'un nouveau modèle économique des clubs professionnels autour de l'exploitation des stades. Dans ce nouveau schéma, le club assume la fonction de production de services à partir de l'exploitation de la propriété d'un stade, ce dont atteste la prospérité des clubs allemands et britanniques. Tout aussi important à souligner dans l'importance économique du football est le fait que « La géographie économique du football n'échappe pas aux grandes tendances du commerce international.

De fait, la filière football enregistre une forte progression des investissements des marchés émergents vers les anciens pays industrialisés. Ainsi, de nombreux clubs européens en difficulté ont bénéficié des sources de financement des pays émergents pour se développer. Le milliardaire russe Roman Abramovich a racheté le club anglais de Chelsea, le Singapourien Peter Lim a acquis, en 2014, le FC Valence, et en France, le PSG est désormais détenu par le fond souverain du Qatar (QSI) »³⁹.

Au niveau géographique, les marchés du football sont à des stades de développement différenciés. L'Europe de l'Ouest demeure l'épicentre de ces marchés grâce à la notoriété de ses nombreuses marques-clubs⁵ et ses succès dans les compétitions internationales organisées par la FIFA. Cependant, il faut noter l'émergence du football dans d'autres pays tels que les États-Unis, la Russie, la Chine, l'Inde, le Qatar, ou encore, les pays africains, etc. Pour les derniers cités, une étude de 2015 établit la classification

³⁷ . W. Andreff, *Mondialisation Économique du Sport*, Bruxelles, De Boeck, 2012.

³⁸ . Rapports DNCG.

³⁹ République française 2015. Sport-Eco Note d'analyse n°1 avril 2015. Ministère de la ville, de la jeunesse et des sports. Département des sports-Bureau de l'économie du sport.

suivante selon le stade de développement « L'Inde et la Chine et la majorité des pays africains se situent au stade du démarrage. Qatar, États-Unis, et Afrique du Sud, la phase de décollage et les championnats russe et brésilien de marchés en maturation, du fait du niveau sportif des équipes et de l'ancrage culturel du football dans ces pays. »⁴⁰

De ce qui précède, le football émergent convient d'être appréhendé en tenant compte des spécificités nationales. Cette note présente les conditions de développement du football au Sénégal, l'exemple du Casa-Club. Elle expose les résultats de la question de recherche relative aux voies et moyens pour faire du CASA-SPORT un Club professionnel viable. Suite à la revue de littérature sur la pratique du football professionnel, une analyse Swoft du cas-sport a été menée dans le cadre de cette recherche dont les lignes qui suivent présentent les principaux résultats.

Résultats

1. Le football professionnel au Sénégal

Professionalisme apparent mais amateurisme dans la réalité. La Ligue Sénégalaise de Football Professionnel (LSFP), institution rattachée à la Fédération sénégalaise de football (FSF), est chargée de l'organisation, du contrôle, du suivi, de la régularisation et du respect par les clubs des règles normatives de gestion administrative et financière. La LSFP est composée, de l'adhésion par écrit de membres individuels. Le parrainage du président de club, ratifiée par l'assemblée générale sur proposition du conseil administration complète le dossier d'adhésion. Le club régulièrement affilié à la FSF, doit se constituer en société commerciale (SA ou SARL), en plus des autres conditions budgétaires qu'il devra remplir. **Eclosion difficile : environnement peu favorable et défaut de moyens.**

2. Le Casa-Sport, une exception dans la LFP du Sénégal

Le Casa-sport a été créée en 1969 suite à la réforme initiée par Mr Lamine DIACK ministre des sports. Situé au sud-ouest du Sénégal dans la région naturelle de la Casamance ; Le Casa a toujours rivalisé avec les grands clubs de football du pays. Il a produit des footballeurs célèbres qui ont fait la fierté du Sénégal à l'image des Jules BOCANDE, Mamadou TEUW, Tony COLY, Stéphane BADJI entre autres footballeurs. De la période amateur, à l'avènement du Football professionnel (2009) jusqu'à nos jours, le Casa demeure **le club plus**

⁴⁰ République française 2015. Sport-Eco Note d'analyse n°1 avril 2015. Ministère de la ville, de la jeunesse et des sports. Département des sports-Bureau de l'économie du sport.

titré du football professionnel. Au titre du palmarès du Casa, on dénombre : la coupe nationale, la coupe du parlement, un titre de champion, deux coupes et deux fois vice-champion.

3. Les voies et moyens pour faire du Casa-sport un club professionnel viable : les résultats de l'analyse SWOT

3.1. Force

(i) **Base affective, capacité de mobilisation et appui des collectivités locales.** Organisation reconnue au-delà des frontières sénégalaises. Vingt-cinq mille supporters. Dans toutes les régions du Sénégal existe un comité des supporters « Allez-casa » qui accompagne l'équipe aussi bien pour la supporter, que financièrement en prenant en charge les dépenses du club hors de sa base. Lors des grands rendez-vous de l'équipe (finale de coupe, championnat ou manifestation d'envergure), on assiste à la manifestation d'une grande chaîne de solidarité - y compris des participations financières - à l'endroit du club de la part de toutes les couches de la population.-Étant le seul club professionnel de la région naturelle, Le Casa bénéficie d'une attention particulière de la part des collectivités locales. La manifestation de ce soutien, s'est concrétisée par l'attribution par la commune de Ziguinchor à titre gracieux, d'un terrain pour abriter provisoirement un complexe sportif.

3.2. Faiblesses

(i) **Une administration rudimentaire très en dessous des exigences du football professionnel.** L'administration est la force motrice de tout club professionnel. Le Casa-sport, ne dispose pas d'un siège propre à l'équipe, ni d'aucune adresse physique ou électronique fonctionnelle pour recevoir les courriers de l'équipe. Les correspondances internes et externes de l'équipe, se font par l'entremise des dirigeants désignés (secrétaire général, président, etc.).

(ii) **Le manque de transparence.** Autre point faible de l'équipe, le manque de visibilité pour une équipe professionnelle. Aucune politique de communication n'existe (site internet non fonctionnel, inexistence de moyens de communication du club, aucune page publicitaire de promotion dans les médias).

(iii) **La faiblesse des ressources financières.** Le manque de ressources financières (droits d'entrées faibles, inexistence de sponsoring, droits TV, et de merchandising. Etc...) est le second grand handicap de l'équipe. Celle-ci ne dispose

ni de fonds de roulement encore moins de ressources sécurisées à moyen et long-terme. Cette contrainte majeure explique que la recherche de ressources financières pour faire face aux charges de très court-terme se fait au petit bonheur la chance et provoque une perte de temps. De plus, aucune planification des activités du club n'est possible du fait de l'inexistence de ressources prévisionnelles. La question des ressources constitue un véritable handicap pour le Casa, comparativement aux autres clubs professionnels du continent.

3.3. Opportunités

(i) *Les ressources humaines.* Les jeunes originaires de la région de la Casamance sont fortement présents dans toutes les sélections nationales des catégories U17, U20 et même U23. En outre, présentement, les natifs de la région Casamance sont les footballeurs sénégalais qui se distinguent le plus dans les grands clubs européens. Ainsi, le club dispose à portée de main d'un bassin de jeunes talents. Cette opportunité est à saisir. L'autre opportunité intéressante à explorer réside dans les retombées de la publicité indirecte de la performance des jeunes joueurs de la région dans les championnats internationaux.

(ii) *Nouer des accords de partenariats.* Le palmarès des joueurs sénégalais dans les différents championnats européens et la performance des jeunes au championnat local avec l'équipe nationale sénior, aiguillonnent les équipes françaises et européennes dans la quête de nouveaux talents vers le Sénégal. Cette tendance ouvre de nouvelles perspectives pour le club vu l'enjeu des moyens économiques et financiers que recouvre le marché des transferts. Le club pourrait prendre exemple sur quelques clubs sénégalais tels que « Diambar, DSC ».

L'exemple du transfert de Badji youssoupha⁴¹ est à multiplier. A titre indicatif, le dernier en date est celui de Badji youssoupha, jeune attaquant U20 qui est transféré au FC Bruges pour une durée de quatre (4) pour un montant de (900 000 Euro). Ce montant pourrait aider l'équipe à faire face à des charges pour toute la saison, d'où l'intérêt affiché par les clubs à faire des transferts pour survivre.

3.4. Menaces

(i) *La retransmission des matchs du championnat européen et la prolifération des centres de formation et l'enclavement.*

⁴¹ *Badji youssoupha jeune attaquant U20 qui est transféré au FC Bruges pour une durée de quatre (4) pour un montant de (900 000 Euro) .*

La retransmission des matches championnats européens par les chaînes de télévision locale aux heures de programmation des compétitions locales a pour conséquences, la désaffection des stades par le public et incidemment une baisse de recettes et de qualité du spectacle.

La prolifération des centres de formation dans les autres régions du pays, est une autre menace perceptible pour le Casa-sport. La région est réputée pour le potentiel de talent dont elle regorge. Bien que bénéfique pour le football national, cette multiplication pourrait-être une contrainte au projet de développement de la petite catégorie du Casa-sport. En effet, ces centres sont mieux implantés et dotés de modèles de développement et de détection des jeunes talents qui expliquent leurs attractivités pour les jeunes joueurs. Dans ces conditions et compte tenu de la situation actuelle du Casa-sport, la résistance face à ces convoitises sera une véritable gageure.

L'enclavement. L'équipe est basée dans la région sud-ouest du pays. Pour ses déplacements elle doit traverser le territoire gambien, voie la plus courte, ou emprunter la voie de contournement par l'est du pays. Outre la distance, s'ajoutent, l'état défectueux de la route et le coût élevé du transport. Les moyens du club ne lui permettent pas de voyager par avion.

(ii) Le manque de soutien de l'état et le conflit politique. **L'absence totale d'appui de l'état** à la ligue professionnelle et aux clubs est une vraie contrainte au développement du professionnalisme au Sénégal. **Le conflit politique.** Depuis plus de trois décennies, la région fait face à une instabilité politique (la revendication « indépendantiste »). Cette instabilité porte un lourd préjudice aux activités économiques, sociales et sportives mais surtout elle a engendré un désinvestissement dans la région.

Conclusion

Le football professionnel en Afrique à l'exception de l'Afrique du sud et du nord, est à la recherche de solutions pour assurer son développement. D'énormes difficultés se dressent sur le chemin devant lui permettre d'atteindre cet objectif ; à l'exception d'un petit nombre de clubs en raison de leurs options économiques. Le Casa-sport est loin du standard d'un club professionnel moyen d'Afrique. De par son potentiel et les opportunités qui lui les siens, il pourrait devenir un club attractif à condition qu'il procède à de profondes mutations.

Recommandations

Les voies et moyens à explorer par le club pour la professionnalisation

Parmi les voies et moyens à explorer pour la professionnalisation du club l'administration, les options sportives et les finances .

1. ***L'administration du club. La mise en place d'une administration répondant aux exigences du football moderne est la première condition que le Casa doit remplir.*** Cette condition nécessite le recrutement et la formation d'un personnel qualifié en matière de gestion du sport et plus particulièrement en football. Elle requiert aussi l'élaboration des textes régissant son fonctionnement et tout le dispositif de suivi-évaluation des objectifs que l'équipe s'est fixée. De plus, la visibilité de l'administration doit être assurée par l'érection d'un siège fonctionnel et la dotation du club en moyens modernes de communication interne et externe.

2. ***Sur le Plan sportif. La seconde condition est que sur le plan sportif l'équipe doit investir dans le capital humain.*** Pour ce faire, le Casa, doit se doter d'un centre de formation à l'image de certaines équipes sénégalaises (Diambar, GF). Le centre permet d'éviter la fuite des jeunes talents de la région vers d'autres cieux. Le centre, véritable incubateur des jeunes talents constitue aussi une réserve indispensable à la pérennité du club et gagerait les performances du club dans le long et moyen terme. En second lieu ce centre est une source potentielle de revenu pour le club étant donné l'importance croissante des transactions de transfert des joueurs dans le revenu des équipes offreuses. Les modalités de fonctionnement du centre sont multiples ; cependant, elles doivent être adaptées aux conditions de la région.

3. ***Sur le plan financier. La troisième condition à remplir pour le Casa est de diversifier ses sources de revenu.*** Les ressources internes (cotisations, recettes de matches joués à domicile) sont très insuffisantes et elles ne pourront jamais à court ou moyen terme couvrir les dépenses du club. La première possibilité est d'entreprendre des activités génératrices de revenu autour de l'agriculture, de la pêche et des industries transformatrices de fruits dont la région est bien dotée. La seconde possibilité, le sport étant une compétence transférée s'appuyer sur les collectivités locales pour inciter les entreprises de la région à sponsoriser le club. La troisième possibilité a trait aux revenus issus des transferts de joueurs.