

République du Sénégal

\* \* \* \* \*



MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE,  
DES FINANCES ET DU PLAN

-----  
DIRECTION GÉNÉRALE DE LA  
PLANIFICATION ET DES  
POLITIQUES ÉCONOMIQUES  
(DGPPE)

MINISTÈRE DES SPORTS

-----  
DIRECTION DE LA FORMATION ET  
DU DÉVELOPPEMENT SPORTIF  
(D.FD.S.)

**COPIE**

DGPPE 58

**Etude de faisabilité du « Projet de  
Plan national de formation des  
acteurs du Sport –P.N.F.A.S.**



**RAPPORT PROVISOIRE**

**DÉFI REX**

Décembre 2016



## Table des matières

<b>RÉSUMÉ .....</b>	<b>4</b>
<b>PRESENTATION DE LA STRUCTURE, PORTEUSE DU PROJET.....</b>	<b>6</b>
<b>LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES.....</b>	<b>7</b>
<b>I. IDENTIFICATION DU PROJET ET DU PROMOTEUR.....</b>	<b>8</b>
<b>II. PRESENTATION DE LA SITUATION DE REFERENCE DU PNFAS .....</b>	<b>9</b>
<b>III. ZONES D’INTERVENTION ET BENEFICIAIRES DU PNFAS.....</b>	<b>12</b>
<b>IV. ANALYSE DES VARIANTES TECHNIQUES ET TECHNOLOGIQUES .....</b>	<b>13</b>
<b>4.1. La démarche d’ingénierie de formation, socle d’un plan de formation .....</b>	<b>13</b>
4.1.1. L’ingénierie de la demande de formation .....	13
4.1.2. L’ingénierie de l’offre de formation. ....	14
4.1.3. L’ingénierie pédagogique. ....	14
4.1.4. L’ingénierie de l’évaluation. ....	14
<b>4.2. Les besoins de formation exprimés .....</b>	<b>14</b>
<b>4.3. Les formations retenues – les bénéficiaires institutionnels et les groupes-cibles.....</b>	<b>15</b>
4.3.1. Les formations initiales.....	15
4.3.2 Les formations continues .....	17
4.3.3 Les réponses-formations apportées aux besoins exprimés.....	18
4.3.3.1 Définitions : formation initiale – formation continue.....	18
4.3.3.2 Justification des réponses-formations apportées.....	18
<b>4.4. Tableau de Présentation détaillée des Formations .....</b>	<b>20</b>
<b>V. OBJECTIFS DU PNFAS .....</b>	<b>23</b>
<b>5.1. Objectif général.....</b>	<b>23</b>
<b>5.2. Objectifs spécifiques (8).....</b>	<b>23</b>
<b>VI. RESULTATS ATTENDUS.....</b>	<b>23</b>
<b>6.1. Résultats (R1) sur l’objectif spécifique 1.....</b>	<b>23</b>
<b>6.2. Résultats (R.2) sur l’objectif spécifique 2.....</b>	<b>23</b>
<b>6.3. Résultats (R.3) sur l’objectif spécifique 3.....</b>	<b>24</b>
<b>6.4. Résultats (R.4) sur l’objectif spécifique 4.....</b>	<b>24</b>
<b>6.5. Résultats (R.5) sur l’objectif spécifique 5.....</b>	<b>24</b>
<b>6.6. Résultats (R.6) sur l’objectif spécifique 6.....</b>	<b>24</b>
<b>6.7. Résultats (R.7) sur l’objectif spécifique 7.....</b>	<b>24</b>
<b>6.8. Résultats (R.8) sur l’objectif spécifique 8.....</b>	<b>25</b>
<b>VII. STRATEGIE DE MISE EN ŒUVRE DU PNFAS .....</b>	<b>25</b>
<b>7.1. Etapes de réalisation des activités.....</b>	<b>25</b>
<b>7.2. Tableau synthèse des objectifs, des résultats attendus et des activités.....</b>	<b>26</b>

<b>VIII.</b>	<b><i>ORGANISATION ET GESTION DU PNFAS</i></b> .....	<b>27</b>
8.1.	Cadre institutionnel.....	27
8.2.	La Cellule de Gestion du Projet.....	27
<b>IX.</b>	<b><i>CONSISTANCE DES ACTIVITES A REALISER</i></b> .....	<b>28</b>
9.1.	La coordination, la supervision et le suivi des formations .....	28
9.2.	La planification des sessions de formation .....	28
9.3.	La mobilisation des fonds et la préparation matérielle .....	29
9.4.	Les critères et mode de sélection des participants .....	29
9.5.	La conception et la validation d'un cahier des charges .....	29
9.6.	La conception et la validation d'un syllabus .....	30
9.7.	La manifestation d'intérêt pour la sélection des formateurs et organismes de formation	30
9.8.	Les consultations restreintes en vue de sélectionner les offres de formation.....	30
9.9.	La réalisation des formations.....	30
9.10.	La clôture des formations et la rédaction des rapports de formation .....	31
9.11.	Elaboration et mise en place du Plan de travail annuel (PTA 2017).....	31
9.12.	Evaluation des niveaux de réalisation du PTA.....	31
9.13.	Principes du plan de formation glissant .....	32
9.14.	Méthode d'élaboration et de mise en place des PTA 2018 et 2019.....	32
<b>X.</b>	<b><i>COÛTS DU PNFAS</i></b> .....	<b>32</b>
10.1	Budgets des formations.....	33
10.2	Tableau récapitulatif des budgets et pourcentages.....	35
10.3	Coûts additionnels (Honoraires pour un Consultant) .....	35
<b>XI.</b>	<b><i>COÛTS-UTILITÉS DU PNFAS (Avantages économiques)</i></b> .....	<b>36</b>
<b>XII.</b>	<b><i>CALENDRIER DE MISE EN ŒUVRE DU PNFAS</i></b> .....	<b>41</b>
<b>XIII.</b>	<b><i>HYPOTHESES ET FACTEURS DE VIABILITE</i></b> .....	<b>42</b>
<b>XIV.</b>	<b><i>ANALYSE DES RISQUES DU PROJET</i></b> .....	<b>42</b>
<b>XV.</b>	<b><i>SUIVI – EVALUATION - CONTRÔLE DU PNFAS</i></b> .....	<b>43</b>
15.1.	Le cadre logique .....	43
15.2	Le cadre de mesure de rendement .....	43
	<b><i>CONCLUSION</i></b> .....	<b>44</b>
	<b><i>ANNEXES</i></b> .....	<b>45</b>

## RÉSUMÉ

La Lettre de Politique sectorielle du Secteur Jeunesse, Sports et Loisirs qui avait été élaborée en 2010, avait retenu « *le développement des ressources humaines* » comme quatrième orientation stratégique. A cet égard, tous les acteurs s'accordaient sur la nécessité de mettre en place un programme de formation des encadreurs et agents administratifs pour trouver des réponses aux besoins en termes d'encadrement, d'administration et de gestion des sports.

Le constat fait en son temps, révélait que les ressources humaines qui encadraient les sports dans notre pays, étaient caractérisées par un déficit de cadres et de techniciens, aussi bien au niveau central qu'au niveau déconcentré. Ce déficit était également noté dans la prise en charge des besoins de formation du mouvement sportif où il existait une demande largement supérieure à l'offre, à cause d'un déséquilibre entre les besoins et les moyens consacrés à la formation.

Ce même constat a été réaffirmé en 2013 dans le document portant «Nouvelle Politique Sportive» qui insistait sur la faible prise en charge des besoins de formation des cadres hors statut (acteurs du mouvement sportif) et des cadres du statut au sein desquels sont attendus des départs massifs à la retraite entre 2013 et 2017 (56 départs sur un effectif de 346 agents).

S'agissant des collectivités locales, les besoins de formation qui y étaient exprimés en matière d'animation et d'encadrement sportifs, montraient que le manque de personnels dans ces profils, était un phénomène récurrent qui bloquait par moments, la mise en œuvre des politiques sportives définies à l'échelle nationale.

Il devenait donc urgent de disposer sur l'ensemble du territoire national, de ressources humaines de qualité et en quantités suffisantes, aptes à assurer le développement du secteur sportif à tous les échelons.

En 2013, *le plan national de formation des acteurs* (PNFAS) du secteur a été élaboré. Il intègre les besoins en nombre suffisant de cadres d'Etat, de techniciens sportifs et autres spécialités liées aux sports. Faute de prise en charge, ce plan restera en l'état jusqu'en décembre 2015, date à laquelle le secteur des sports s'est doté d'une *nouvelle lettre de politique sectorielle de développement des sports*. Celui-ci a la particularité de mettre en cohérence la politique sectorielle des sports avec les objectifs du Plan Sénégal Emergent (PSE). En plus, il intègre la nouvelle option des budgets-programmes et les enjeux actuels et mutations du secteur des sports.

Cet arrimage au PSE et la nécessaire prise en compte des évolutions notées dans le secteur des sports, ont suscité une réactualisation du Plan pour qu'il s'élargisse à des besoins nouveaux en profils et en compétences. C'est ce qui explique et justifie que ce plan de 2013 ait fait l'objet de discussions, d'échanges formels et d'enrichissements, pour générer un nouveau Plan, celui de Juin 2016.

Le Plan National de Formation des Acteurs (PNFAS) du secteur sportif est adossé à la politique sportive qui en faisait déjà une orientation majeure en 2010. Dans la vision qu'il incarne, ce plan, met en exergue le développement de nouvelles compétences en matière d'administration, de gestion et de pilotage des sports.

Dans sa mouture réactualisée, le PNFAS accorde notamment une attention particulière :

- à la capacitation des cadres administratifs sur qui s'appuie le Ministère des Sports pour préparer, exécuter, contrôler et évaluer la politique nationale des sports ;
- à l'intégration de nouvelles compétences et la création de nouveaux profils dans la formation des cadres ;
- à l'enrichissement du contenu du Plan avec de nouveaux modules en planification, économie des sports, gestion de bases de données sportives, suivi- évaluation de projets et programmes, médecine des sports, management des sports, etc.

Ainsi, le plan national de formation a pris en compte d'autres profils dans les domaines du contrôle antidopage, du management d'équipe, de la gestion et la maintenance des infrastructures sportives, de la gestion financière et comptable, de la connaissance en langues étrangères appliquées (notamment en anglais), de la passation des marchés publics, de l'ingénierie de la formation, de la gestion de projets et de programmes de développement, etc.

Le PNFAS porte l'ambition de tout un secteur, celui des sports. Sur les trois prochaines années, 3240 agents devraient être formés et renforcés en vue de combler largement des besoins identifiés dont certains sont récurrents et que les réponses à y apporter sont importants et prioritaires. Une telle ambition demande certes des moyens appropriés (un budget d'un plus d'un milliard pour les trois ans) mais également beaucoup de professionnalisme dans la mise en œuvre.

## **PRESENTATION DE LA STRUCTURE, PORTEUSE DU PROJET**

Le Ministère des Sports est le promoteur du projet. Il a pour missions de préparer et de mettre en œuvre, sous l'autorité du Premier Ministre, la politique définie par le Chef de l'Etat dans le domaine des activités physiques et sportives, conformément au décret n°2012-649 du 4 juillet 2012 relatif aux attributions du Ministère des Sports.

Il est, à ce titre, chargé de la :

- promotion de la pratique populaire du sport et des activités physiques ;
- planification et de la mise en place des infrastructures sportives de qualité sur le territoire national ;
- promotion de l'émergence des sportifs de haut niveau ;
- participation des sportifs aux compétitions internationales dans les meilleures conditions possibles ;
- lutte contre les pratiques dopantes ;
- promotion de la pratique sportive dans les établissements scolaires et universitaires ;
- formation professionnelle initiale et continue des acteurs du sport ;
- conception, mise en œuvre et évaluation des politiques et programmes de développement des activités physiques et sportives ;
- tutelle des fédérations sportives.

## **LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES**

APC :	Approche Par les Compétences
CNEPS :	Centre National d'Education Populaire et Sportive
DTR :	Directeur Technique Régional
EPS :	Education Physique et Sportive
IEPJS :	Inspecteur de l'Education Populaire, de la Jeunesse et des Sports
INSEPS :	Institut National Supérieur de l'Education Populaire et des Sports
LPSD :	Lettre de Politique Sectorielle de Développement
MEFP :	Ministère de l'Economie, des Finances et Plan
MEN :	Ministère de l'Education Nationale
PEPS :	Professeur d'Education Physique et Sportive
PNFAS :	Plan National de Formation des Acteurs
PSEP :	Professeurs de Sport et d'Education Physique d'enseignement moyen de collègue
PSE :	Plan Sénégal Emergent
PTA :	Plan de Travail Annuel
RH :	Ressources Humaines

## I. IDENTIFICATION DU PROJET ET DU PROMOTEUR

<b>Titre du projet</b>	Plan National de Formation des Acteurs des Sports -PNFAS
<b>Durée du projet</b>	3 ans
<b>Secteur d'intervention</b>	Secteur des sports
<b>Coût total du projet</b>	1.012.700.000 F (un milliard douze millions sept cent mille francs) CFA
<b>Caractéristiques du financement</b>	<p>Fonds propres</p> <p>Emprunts</p> <p>Subventions</p> <p>Dons</p>
<b>Organisme promoteur</b>	Gouvernement du Sénégal, Ministère des Sports
<b>Le nom de l'agent responsable dans l'organisme promoteur et ses coordonnées</b>	Madame DIALLO, Directrice de la Formation et du Développement Sportif

## II. PRESENTATION DE LA SITUATION DE REFERENCE DU PNFAS

**La Lettre de Politique sectorielle du Secteur Jeunesse, Sports et Loisirs** qui avait été élaborée en 2010, avait retenu « *le développement des ressources humaines* » comme quatrième orientation stratégique. A cet égard, tous les acteurs s'accordaient sur la nécessité de mettre en place un programme de formation des encadreurs et agents administratifs pour trouver des réponses aux besoins en termes d'encadrement, d'administration et de gestion des sports.

Le constat fait en son temps, révélait que les ressources humaines qui encadraient les sports dans notre pays, étaient caractérisées par un déficit de cadres et de techniciens, aussi bien au niveau central qu'au niveau déconcentré. Ce déficit était également noté dans la prise en charge des besoins de formation du mouvement sportif où il existait une demande largement supérieure à l'offre, à cause d'un déséquilibre entre les besoins et les moyens consacrés à la formation.

Ce même constat a été réaffirmé en 2013 dans le document portant « **Nouvelle Politique Sportive** » qui insistait sur la faible prise en charge des besoins de formation des cadres hors statut (acteurs du mouvement sportif) et des cadres du statut au sein desquels sont attendus des départs massifs à la retraite entre 2013 et 2017 (56 départs sur un effectif de 346 agents).

S'agissant des collectivités locales, les besoins de formation qui y étaient exprimés en matière d'animation et d'encadrement sportifs, montraient que le manque de personnels dans ces profils, était un phénomène récurrent qui bloquait par moments, la mise en œuvre des politiques sportives définies à l'échelle nationale. Pourtant, la formation des éducateurs et animateurs sportifs qui ont en charge l'encadrement de proximité des jeunes, est une des missions-clés des collectivités locales.

Complétant leur analyse, les acteurs avaient accordé un point d'attention aux forces, faiblesses et menaces qui caractérisaient le contexte d'alors.

Parmi les **forces** en matière de formation et de renforcement de capacités, il convient de citer :

- l'existence de plusieurs fédérations et groupements sportifs, bénéficiant de la reconnaissance et du soutien de l'Etat, pour encadrer la pratique sportive ;
- l'engagement volontaire et bénévole de supporters et sociétaires affiliés aux clubs ;
- la professionnalisation et le rayonnement grandissant de certaines fédérations et groupements sportifs ;
- l'existence d'un budget annuel important pour la haute compétition ;
- l'existence de structures de formation des sportifs de haut niveau (football, athlétisme, basketball, lutte, tennis) ;
- l'existence de plusieurs écoles consacrées à la formation sportive, touristique et aux loisirs ;

- l'existence d'un partenariat dynamique des centres de formation qui permet la mobilisation de ressources importantes ;
- la formation initiale de qualité assurée par l'Etat en faveur des cadres ;
- l'existence d'une offre de formation diversifiée et d'une certification garantie par l'Etat.

Les **faiblesses** se résument ainsi qu'il suit :

- le déficit en dirigeants compétents qui se consacrent essentiellement à l'activité sportive ;
- le recours par des sportifs, au dopage et autres produits interdits ;
- le manque de données statistiques fiables sur le secteur ;

En termes de **menaces** il convient de souligner :

- le déficit en ressources humaines de qualité ;
- le départ massif de cadres d'Etat à la retraite ;
- le non recrutement par la Fonction publique, des sortants des écoles et instituts de formation de cadres sportifs ;
- l'instabilité dans les instances dirigeantes du mouvement sportif ;
- l'absence d'un budget-programme destiné à la formation ;
- le départ à la retraite de presque tous les enseignants du CNEPS ;
- l'inexistence de modules de formation relatifs à la maintenance des infrastructures sportives ;
- le blocage de la formation continue des agents de l'Etat entraînant un manque de motivation.

Il est donc essentiel aujourd'hui, de disposer sur l'ensemble du territoire national, de ressources humaines de qualité et en quantités suffisantes, aptes à assurer le développement du secteur sportif à tous les échelons. C'est en cela, qu'il faut comprendre l'importance des formations initiale et continue des acteurs, vivement encouragées et impulsées par les autorités étatiques.

Ces constats et analyses ont donc abouti à l'élaboration en 2013, du **plan national de formation des acteurs** du secteur, qui intègre les besoins en nombre suffisant de cadres d'Etat, de techniciens sportifs et autres spécialités liées aux sports car c'est de la responsabilité de l'Etat de rendre disponible sur l'ensemble du territoire national, ces différents profils. Il revient ainsi au Ministère des Sports, non seulement de mettre à la disposition du mouvement sportif, des ressources humaines (directeur technique national, directeur administratif, entraîneurs, ...), mais également de former lesdites ressources et de délivrer les diplômes d'Etat (certification).

Après son élaboration en 2013, le plan de formation a souffert d'un manque de mise en œuvre dû essentiellement à l'absence de sa prise en charge budgétaire par l'Etat. Toutefois, d'autres raisons liées à des insuffisances dans l'orientation et les choix d'interventions, sont évoquées. En décembre 2015, le secteur des sports s'est doté d'une **nouvelle Lettre de politique sectorielle de développement des sports**, qui met en cohérence la politique sectorielle des sports avec les objectifs du **Plan Sénégal Emergent (PSE)**, tout en intégrant la nouvelle

option des budgets-programmes en application des directives issues du cadre harmonisé des finances publiques de l'UEMOA et les enjeux actuels et mutations du secteur des sports.

Au plan sectoriel, le PSE assigne au sport, un rôle de levier économique et social en le classant parmi les secteurs qui soutiennent la transformation structurelle de l'économie et la croissance. Cependant, il importe de regretter l'absence d'études chiffrées illustrant le poids économique et social de la pratique sportive au Sénégal. Cela aurait permis entre autres, de susciter l'intérêt des bailleurs de fonds et autres investisseurs pour les projets du secteur.

Le cheminement est certes long pour mettre en place un plan de formation pour le secteur des sports mais toujours est-il que la volonté qui anime les autorités reste toujours constante : Il s'agit de produire un Plan mis à jour, plus attractif, plus réalisable et plus à même de répondre aux besoins en formation. C'est ce qui explique et justifie que le plan de 2013 ait fait l'objet de discussions, d'échanges formels et d'enrichissements, pour générer un nouveau Plan, celui de Juin 2016.

Le **Plan National de Formation des Acteurs des Sports (PNFAS)** du secteur sportif est adossé à la politique sportive qui en faisait déjà une orientation majeure en 2010. Cependant, le contexte dans lequel est élaboré la nouvelle Lettre de Politique Sectorielle (LPS) est marqué par l'instabilité de l'institution chargée de réguler le secteur, ce qui remet régulièrement en question les acquis. En effet, l'instabilité institutionnelle au Ministère des Sports ne permet pas de travailler dans la durée. Aucun ministre n'a suffisamment de temps pour mettre en place des éléments de politique sportive et de les dérouler en fonction des objectifs à moyen et long termes. Tout se fait dans le court terme.

La démarche d'actualisation a consisté à articuler ce plan à la nouvelle Lettre de Politique Sectorielle de Développement du secteur des sports. Ce plan de formation, dans la vision qu'il incarne, met en exergue le développement de nouvelles compétences en matière d'administration, de gestion et de pilotage des sports. Les cadres administratifs sur qui s'appuie le Ministère des Sports pour préparer, exécuter, contrôler et évaluer la politique nationale des sports, doivent être mieux formés et renforcés dans leurs compétences. Par ailleurs, face à l'exigence de qualité et de compétences diversifiées du sport moderne, les cadres administratifs doivent régulièrement être mis à niveau du point de vue des connaissances et des outils.

L'objectif de performance du sport sénégalais conforte, en partie, le choix de la Politique des Sports, d'intégrer de nouvelles compétences et la création de nouveaux profils dans la formation des cadres. Ainsi, le contenu du plan national de formation doit donc s'enrichir de nouveaux modules en :

- Planification,
- Economie des sports,
- Gestion de bases de données sportives,
- Suivi- évaluation de projets et programmes,
- Médecine des sports,
- Management des sports,

- etc.

En plus des filières traditionnelles de formation continue dispensées à l'INSEPS et au CNEPS/UT et qui font l'objet de rationalisation, il est préconisé la création de nouveaux corps à l'instar de celui des **professeurs des sports et d'éducation physique de collèges d'enseignement moyen** formés par le CNEPS/UT de Thiès. Dans sa version révisée, le plan national de formation a pris en compte d'autres profils dans les domaines de/du :

- le contrôle antidopage,
- le management d'équipe,
- la gestion et la maintenance des infrastructures sportives,
- la gestion financière et comptable,
- la connaissance en langues étrangères appliquées (notamment en anglais),
- la passation de marchés publics,
- l'ingénierie de la formation,
- la gestion de projets et de programmes de développement,
- etc.

Le PNFAS couvre une période de 3 ans qui va en principe de 2017 à 2019. Il sera assorti de PTA (Plan de travail Annuel) élaboré à l'entame de chacune des années couvertes.

### **III. ZONES D'INTERVENTION ET BENEFICIAIRES DU PNFAS**

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

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

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

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

## IV. ANALYSE DES VARIANTES TECHNIQUES ET TECHNOLOGIQUES

### 4.1. La démarche d'ingénierie de formation, socle d'un plan de formation

En élaborant le PNFAS, nous avons opté pour **une démarche d'ingénierie de la formation** préconisée dans tous les montages de plans de formation, pour sa rigueur, sa fiabilité et la pertinence des solutions qu'elle permet de générer à chaque étape.

Une démarche d'ingénierie de la formation comprend quatre (4) étapes-clés.

- i. L'ingénierie de la demande de formation
- ii. L'ingénierie de l'offre de formation
- iii. L'ingénierie pédagogique
- iv. L'ingénierie de l'évaluation.

Ce n'est pas un hasard si à chaque étape, le terme « ingénierie » est utilisé. C'est là, tout le sens que l'on donne à la rigueur et au professionnalisme qui s'attachent à la réflexion/préparation du plan de formation, à sa rédaction, à la mobilisation des acteurs et du financement, à la planification et l'organisation des sessions et dispositifs de formation, au déroulement des actions de formations, à l'évaluation et au bouclage des formations.

Les *talons d'Achille* de bon nombre de plans de formation, se trouvent aux niveaux de l'analyse et la validation des besoins de formation, des réponses-formations apportées, des syllabus et curricula proposés, du choix des méthodes pédagogiques, des dispositifs d'évaluation et de la détermination des coûts.

#### 4.1.1. L'ingénierie de la demande de formation

C'est à ce niveau que sont opérés le recueil, l'analyse et la validation des besoins de formation. On cherche le plus possible, à filtrer les données recueillies et à s'en tenir aux **besoins réels** c'est-à-dire, aux besoins utiles à la fois à l'individu et à son institution. On y écarte d'emblée :

- tout besoin personnel qui, à l'analyse, ne profite qu'au demandeur et à lui seul ;
- toute demande dont la réponse ne nécessite guère une formation ;
- les demandes résultant d'*envies de formation* ;
- *les formations effets de modes.*

#### 4.1.2. L'ingénierie de l'offre de formation.

La seule *usine* au monde qui construit des compétences, c'est la Formation. Aussi, est-il impératif, lorsqu'on présente un besoin de formation, de s'assurer que la réponse à y apporter est exclusivement de la formation. Il s'y ajoute que la vraie tendance aujourd'hui, est de proposer des formations selon **l'approche par les compétences (APC)**.

Si cette garantie est acquise il sera aisé de :

- définir les objectifs de formation,
- bâtir un cahier des charges de la formation,
- élaborer des syllabus et curricula de formation,
- monter des actions de formation,
- construire des plans de formation,
- déterminer les profils et nombre de participants
- cibler des prestataires de formations
- bien choisir ses méthodes et outils pédagogiques
- etc.

#### 4.1.3. L'ingénierie pédagogique.

Elle s'appuie sur l'ingénierie de l'offre et la complète. C'est à cette étape qu'il est attendu du prestataire de formation qu'il décline ses méthodes et outils pédagogiques, qu'il présente ses supports, qu'il soit précis sur son dispositif d'évaluation et qu'il déroule les formations avec succès. Autrement dit, c'est à ce niveau, qu'il est fait application du cahier des charges de la formation. A cela s'ajoute le scénario de planification, d'organisation, de supervision, de contrôle et de mise à disposition de la logistique.

#### 4.1.4. L'ingénierie de l'évaluation.

Celle-ci couvre les phases de:

- L'évaluation d'entrée en formation,
- L'évaluation des acquisitions,
- L'évaluation de satisfaction (évaluation à chaud),
- L'évaluation des effets et impacts de la formation (évaluation à froid).

Notre démarche a traversé ces quatre phases. Certaines des données qui nous ont permis de réaliser ce travail sont le fruit de notre étude documentaire. Les autres données ont été collectées, soit auprès d'acteurs des ministères des sports et des finances avec qui nous avons échangé autour de questions-clés, soit auprès de personnes et structures de formation, à même de nous fournir des informations utiles.

## 4.2. Les besoins de formation exprimés

Le Ministère des sports a besoin, dans son plan de dotation en effectifs, de remplacer 56 partants à la retraite, dans la période de 2013 à 2017. Ces acquisitions de RH sont normalement du ressort du Ministère de la Fonction publique qui a en charge les recrutements des fonctionnaires et autres agents de l'Etat. Nous ne pouvons donc pas entrer dans les détails ici puisque notre travail ne cible pas les recrutements.

Dans la démarche de collecte utilisée dans l'étude initiale réalisée par le Ministère, la méthodologie appliquée pour recueillir les besoins de formation, a suivi les étapes suivantes :

- Déposer un questionnaire auprès des acteurs,
- Récupérer les résultats,
- Les analyser et les filtrer,
- Les corriger une première puis une seconde fois,
- Stabiliser définitivement les besoins réels.

Cependant, il a été prévu dans le cadre de la mise en œuvre (voir *infra*), que le commanditaire fera appel à un Consultant pour sillonner le terrain et recenser les apprenants, lorsqu'arrivera le moment de s'engager dans les formations. En effet, il est assez difficile, voire hasardeux, de chercher à identifier dès cette étape-ci, les participants aux différentes formations tout en sachant que l'on ne peut pas échapper à certains aléas, notamment l'instabilité des personnels et les changements probables de décisions, entre le moment où le plan est élaboré et validé et le démarrage de sa mise en œuvre.

### 4.3. Les formations retenues – les bénéficiaires institutionnels et les groupes-cibles

#### 4.3.1. Les formations initiales

Les formations initiales ainsi que les effectifs concernés, figurent dans le tableau ci-dessous. Toutes ces formations sont, soit destinées à assurer la relève de ceux qui partent, soit à satisfaire des besoins de pourvois de postes en création. Il s'y ajoute que le Ministère, dans sa stratégie, voudrait également rendre disponibles ces profils, sur le marché de l'emploi. Ce sont donc, des apports en compétences qui sont indispensables. Dans leur majorité, ces formations initiales seront académiques.

N° de la formation	Intitulé de la formation	Structures bénéficiaires	Effectifs à former
1	Formation de Professeurs de sport et d'Education physique d'enseignement moyen de collège	Ministères Sports et Education Nationale	30
2	Formation en licence professionnelle en Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives (L3)	Ministères Sports et Education Nationale	30
3	Formation IEPJS (Inspecteur de l'Education Populaire, de la Jeunesse et des Sports)	Ministères Sports et Education Nationale	50
4	Agents de contrôle antidopage	Ministère Sports et Fédérations	60
5	Formation PEPS (Professeur d'Education Physique et Sportive)	Ministères Sports et Education Nationale	35
<b>TOTAL EFFECTIFS A FORMER</b>			<b>205</b>

NB : Au total, il est envisagé de former 205 personnes sur les trois ans.



### 4.3.2 Les formations continues

Aussi bien pour la formation initiale que pour la formation continue, les personnes à former seront sélectionnées parmi les agents du Ministère (niveaux central et déconcentré), les agents des collectivités locales et parmi les collaborateurs et bénévoles exerçant dans les fédérations et mouvement sportif. Les sélections individuelles se feront à l'entame de la phase de mise en œuvre de chacune des formations.

N° de la formation	Intitulé de la formation	Structures bénéficiaires	Effectifs à former
6	Cadres techniques (entraîneurs Niveau 1)	Fédérations Mouvement sportif	595
7	Cadres techniques (entraîneurs Niveau 2)		450
8	Cadres techniques (entraîneurs Niveau 3)		150
9	Administration, gestion et pilotage des sports	Ministère Fédérations	30
10	Conception, Gestion et suivi-évaluation de projets et programmes de développement,		30
11	Gestion et maintenance des infrastructures sportives	Ministère Collectivités locales	60
12	Ingénierie de la formation	Ministère	15
13	Management des sports (planification, suivi-évaluation)	Ministère - Fédérations Mouvement sportif	150
14	Formation juges et arbitres	Fédérations Mouvement sportif	300
15	Lutte contre le dopage	Ministère - Fédérations Mouvement sportif	150
16	Anglais	Ministère Fédérations	70
17	Comptabilité / Gestion / Finances Publiques	Ministère Fédérations	75
18	Encadrement technique (diététicien, kinésithérapeute, préparateur physique, intendant, médecin des sports, etc.)	Fédérations Mouvement sportif	150
19	Renforcement de capacités en Education et motricité	Ministères Sports et Education Nationale Fédérations	250
20	Formation en management d'équipe	Ministère - Fédérations Mouvement sportif	90
21	Planification Stratégique et Gestion Axée sur les Résultats	Ministère Fédérations	90
22	Gestion de bases de données sportives	Ministère - Fédérations Mouvement sportif	300
23	Passation des Marchés Publics	Ministère	15
24	Bureautique	Ministère - Fédérations Mouvement sportif	50
25	Economie du sport	Ministère Fédérations	15
<b>TOTAL A FORMER</b>			<b>3035</b>

**NB :** le total des personnes à former durant les trois années, se chiffre à 3035.

### 4.3.3 Les réponses-formations apportées aux besoins exprimés

#### 4.3.3.1 Définitions : formation initiale – formation continue

Les formations définitivement retenues et présentées dans nos tableaux, sont de deux natures : **les formations initiales et les formations continues.**

**Une formation initiale** est suivie par un apprenant lorsque celui-ci souhaite avoir un nouveau métier, une nouvelle profession. Cette formation est diplômante ou qualifiante/certifiante. Elle est financée à travers une bourse (ou une subvention) et donne droit à la fin, à un diplôme ou un certificat. Généralement, c'est une formation académique, longue durée (entre 1 et 6 ans). Cependant, on découvre de plus en plus, des formations initiales organisées sous forme de sessions (de quatre semaines maximum par session) n'excédant pas au total, trois (03) sessions dans une année.

**Une formation continue** s'adresse à un adulte qui a déjà son métier, sa profession et qui cherche à renforcer ses capacités ou à acquérir de nouvelles compétences pour compléter celles qu'il détient déjà. La formation continue est généralement organisée sous forme de séminaires/ateliers (ou des sessions d'information et de sensibilisation) et, est financé par un budget préparé et réalisé à cet effet. C'est une formation courte durée (1 à 4 semaines par session).

Toujours dans le cadre de la formation continue, on peut envisager des stages, des voyages d'études, des immersions, du tutorat, de l'accompagnement et du coaching.

#### 4.3.3.2 Justification des réponses-formations apportées

- ✓ En tout **25 formations** (initiales et continues) sont retenues dans le PNFAS pour un effectif total de 3240 formés. Les personnes à former ainsi que les coûts qui s'y rattachent, montrent que ce plan de formation est assez ambitieux. Ce qui est tout à fait compréhensible eu égard au besoin global important de compétences dans les services du Ministère ainsi que dans les fédérations, les collectivités locales et au sein du mouvement sportif.
- ✓ Une autre spécificité d'un tel plan est qu'il est *glissant*, c'est-à-dire que toute formation programmée en année 1 et non réalisée, pourra être basculée en année 2, ainsi de suite...
- ✓ Le recueil et l'analyse des besoins ont montré que bon nombre de sortants des écoles de formation tels que l'INSEPS et le CNEPS/UT sont recrutés par l'Etat et affectés au Ministère de l'Education Nationale. Ce qui engendre, entre autres, comme conséquence, un déficit de ces profils dans les fédérations, Mouvement sportif, au Ministère des sports et dans les collectivités locales.
- ✓ Dans notre présentation, les effectifs à former sont globalisés. Nous ne les avons pas répartis entre le Ministère, ses services déconcentrés et les fédérations. Cela se fera au moment où l'on s'attèlera à programmer la formation concernée car c'est en ce moment-là que l'identification et la localisation des participants permettront de

disposer d'informations fiables et actuelles. Nous aborderons ce point dans la *stratégie de mise en œuvre* (voir *infra*).

- ✓ Lors du recueil des besoins de formation, Les fédérations sportives, dans leur grande majorité, pour des raisons diverses, n'ont pas retourné le formulaire de recueil de besoins dûment rempli. Dès lors, il a paru nécessaire d'intégrer dans le tableau de stabilisation des données, les préoccupations non exprimées du mouvement sportif sénégalais.
- ✓ La réhabilitation et la construction d'infrastructures sportives sur tout le territoire national révèlent la nécessité de disposer d'un personnel qualifié pour assurer l'administration, la gestion et la maintenance de ce patrimoine. Aussi, est-il important d'initier des formations en relation avec les partenaires pour prendre en charge tout le programme de rénovation des stades régionaux.
- ✓ En plus des profils habituels, le plan de formation a pris en compte d'autres profils dans les domaines de la médecine du sport, de la lutte contre le dopage, du management du sport, de la gestion systémique des bases de données sportives, des finances et de la comptabilité, de la connaissance en langues étrangères appliquées (l'anglais), de la passation de marchés publics, de l'ingénierie de la formation, de la coordination de projets et programmes de développement, etc.
- ✓ Autant de raisons qui ont amené à procéder dans un premier temps à la simplification des résultats de l'enquête et dans un second temps, à la correction des demandes pour se rapprocher le plus possible de la réalité.
- ✓ Ainsi, les disciplines sportives ciblées permettront à terme, de disposer de cadres et techniciens capables d'assurer un maillage du territoire national. C'est dans ce sens que deux groupes d'entraîneurs de 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> niveaux seront formés pour doter chaque département d'au moins deux (2) techniciens par niveau.
- ✓ L'exigence d'encadrement du mouvement sportif dans les régions et les départements en particulier, a révélé à ce niveau, des besoins réels de formation. En effet, il a été jugé utile d'avoir des DTR pour les disciplines sportives ciblées, en vue de mieux organiser et développer la pratique. C'est dans cette perspective qu'il est prévu de former un nombre important de professeurs de Sport spécialisés dans lesdites disciplines pour occuper les fonctions de DTR.
- ✓ Un autre besoin que les Fédérations n'ont pas exprimé et qui semble tout de même important a été pris en compte. Il s'agit de la lutte contre le dopage qui fait partie des missions du Ministère des sports. La prise en charge de cette question se fera à travers des sessions d'information et de sensibilisation sur le dopage, destinées à des points focaux de Fédérations, de sportifs, de journalistes et de paramédicaux.

#### 4.4. Tableau de Présentation détaillée des Formations

N° de la formation	Intitulé de la formation	Objectifs de formation	Structures bénéficiaires	Effectifs à former	Prestataires de formation	Résultats attendus
<b>FORMATIONS INITIALES</b>						
1	Formation de Professeurs de sport et d'Education physique d'enseignement moyen de collège	Participer et appuyer la formation des Professeurs de sport et d'Education physique d'enseignement moyen de collège en vue de rendre disponible leur profil.	Ministères Sports et Education Nationale Collectivités locales	30	CNEPS/UT	<p>Les formations planifiées sont entièrement réalisées</p> <p>Les objectifs de formation sont atteints</p> <p>Le Plan de formation est bouclé</p> <p>Les rapports de fin de formations et les livrables sont disponibles au Ministère des sports et chez les partenaires concernés</p>
2	Formation en licence professionnelle en Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives (L3)	Appuyer cette formation en vue de satisfaire des demandes institutionnelles et individuelles	Ministères Sports et Education Nationale	30	CNEPS / UT	
3	Formation IEPJS (Inspecteur de l'Education Populaire, de la Jeunesse et des Sports)	Aider à la formation des IEPJS et à rendre disponibles ces profils	Ministères Sports et Education Nationale	50	INSEPS	
4	Agents de contrôle antidopage	Renforcer les capacités des cadres dans la maîtrise des méthodes et outils de contrôle antidopage.	Ministère Sports et Fédérations	60	Ministère des sports INSEPS	
5	Formation PEPS (Professeur d'Education Physique et Sportive)	Aider à former et à rendre disponibles les PEPS sur le marché de l'emploi.	Ministères Sports et Education Nationale	35	INSEPS	
<b>FORMATIONS CONTINUES</b>						
6	Cadres techniques (entraîneurs Niveau 1)	Former des entraîneurs de niveau 1 et renforcer les capacités des entraîneurs des niveaux 2 et 3 en vue de rendre disponibles ces profils sur le marché du travail.	Fédérations Mouvement sportif	595	Fédérations Consultants	
7	Cadres techniques (entraîneurs Niveau 2)			450	Fédérations Consultants	
8	Cadres techniques (entraîneurs Niveau 3)			150	Fédérations Consultants	
9	Administration, gestion et pilotage des sports	Former des cadres techniques et administratifs pour renforcer leurs compétences en Administration,	Ministère Fédérations	30	Séminaire interne INSEPS	

		Gestion et Pilotage des sports.				
10	Conception, Gestion et suivi-évaluation de projets et programmes de développement,	La formation vise à développer chez les participants des compétences en conception, gestion et évaluation des projets. Cette formation déroule tout le cycle de vie du projet de façon pratique pour permettre une meilleure compréhension de la performance globale du projet.		30	CESAG ESEA	
11	Gestion et maintenance des infrastructures sportives	Assurer la formation initiale et le renforcement des capacités des techniciens en Gestion et maintenance des infrastructures sportives en vue de combler un déficit de RH constaté dans le domaine.	Ministère Collectivités locales	60	ESP/UCAD	
12	Ingénierie de la formation	Former des ingénieurs qualifiés et aider des cadres à acquérir et à renforcer leurs compétences en Ingénierie de la formation.	Ministère	15	CESAG	
13	Management des sports (planification, suivi-évaluation)	Renforcer les compétences des participants en management des sports : planification, suivi-évaluation	Ministère - Fédérations Mouvement sportif	150	CNEPS / UT INSEPS	
14	Formation juges et arbitres	Contribuer à la professionnalisation des juges et arbitres.	Fédérations Mouvement sportif	300	Séminaire interne CNEPS – INSEPS	
15	Lutte contre le dopage	Contribuer par des actions d'information et de sensibilisation à la lutte contre le dopage	Ministère - Fédérations Mouvement sportif	150	INSEPS	
16	Anglais	Renforcer les compétences en langue anglaise de cadres du Ministère des sports et de cadres des fédérations	Ministère Fédérations	70	British Council	
17	Comptabilité / Gestion / Finances Publiques	Assurer une formation continue de cadres financiers en comptabilité,	Ministère Fédérations	75	CESAG – IAM – ISM – AFI -	

		gestion et finances publiques			UCAD
18	Encadrement technique (diététicien, kinésithérapeute, préparateur physique, intendant, médecin des sports, etc.)	Aider à la capacitation d'encadreurs techniques pour mieux les outiller et les renforcer dans leur domaine.	Fédérations Mouvement sportif	150	CNEPS – INSEPS
19	Renforcement de capacités en Education et motricité	Renforcer les compétences des bénéficiaires en Education et motricité	Ministères Sports et Education Nationale Fédérations	250	CNEPS
20	Formation en management d'équipe	Aider les participants à mieux s'outiller pour bien gérer des équipes de travail.	Ministère - Fédérations Mouvement sportif	90	Séminaire interne
21	Planification Stratégique et Gestion Axée sur les Résultats	Aider des cadres de conception à se renforcer en planification stratégique et GAR	Ministère Fédérations	90	CESAG ESEA
22	Gestion de bases de données sportives	Faire acquérir et renforcer des compétences en gestion de bases de données sportives	Ministère - Fédérations Mouvement sportif	300	Séminaire interne
23	Passation des Marchés Publics	Renforcer les compétences des cadres en passation de marchés publics	Ministère	15	CESAG - ISAD
24	Bureautique	aider les participants à maîtriser l'outil informatique et à travailler avec des logiciels courants ; traitement de texte, tableur, internet, PPT...	Ministère - Fédérations Mouvement sportif	50	Divers établissements Consultants
25	Economie du sport	Former des cadres dans ce métier en vue de rendre ce profil disponible sur le marché de l'emploi.	Ministère Fédérations	15	INSEPS

## V. OBJECTIFS DU PNFAS

### 5.1. Objectif général

L'objectif général de ce plan de formation est de doter le secteur des sports de ressources humaines de qualité et en quantités suffisantes, en formant des cadres administratifs supérieurs, moyens et d'appuis.

### 5.2. Objectifs spécifiques (8)

1. Réactualiser le PNFAS
2. Proposer une liste cohérente et pertinente de formations ainsi que, les structures bénéficiaires, les groupe-cibles et les budgets nécessaires
3. Accompagner le Ministère dans l'élaboration et la validation du PTA de la première année.
4. Proposer une stratégie de financement des formations retenues.
5. Proposer une stratégie de démarrage, de mise en œuvre et de bouclage des formations.
6. Réaliser et boucler le PNFAS.
7. Evaluer le plan et produire en pourcentage, les résultats du réalisé.
8. Rédiger et déposer les rapports de formation.

## VI. RESULTATS ATTENDUS

### 6.1. Résultats (R1) sur l'objectif spécifique 1

- **Résultats 1.1 : Le PNFAS est réactualisé**
  - 1.1.1 : la version du PNFAS de Juin 2016 est lue et exploitée
  - 1.1.2 : la conformité du contenu du Plan d'avec les orientations du PSE est vérifiée
  - 1.1.3 : la version actualisée du PNFAS intègre les profils de compétences et modules nouveaux listés dans les besoins de formation

### 6.2. Résultats (R.2) sur l'objectif spécifique 2

- **Résultats 2.1 : Le tableau récapitulatif des formations, des groupe-cibles et du budget est conçu, validé et les formations planifiées dans le PTA**
  - 2.1.1 : la liste des formations initiale et continues est établie et stabilisée
  - 2.1.2 : pour chaque formation, l'effectif du groupe-cible et les structures bénéficiaires ainsi que l'effectif total des personnes à former sont connus
  - 2.1.3 : l'estimation des budgets des différentes formations est faite et le budget global arrêté.

### 6.3. Résultats (R.3) sur l'objectif spécifique 3

- **Résultats 3.1 : Les PTA des trois années sont conçus, partagés et validés.**
  - 3.1.1 : le PTA de l'année 1 est élaboré au cours d'un atelier puis validé
  - 3.1.2 : le PTA de l'année 1 est exécuté jusqu'à son terme (avec possibilité de réajustement), évalué, les résultats partagés et validés
  - 3.1.3 : le PTA de l'année 2 est élaboré, exécuté, évalué, les résultats partagés et validés
  - 3.1.4 : le PTA de l'année 3 est élaboré, exécuté, évalué, les résultats partagés et validés.

### 6.4. Résultats (R.4) sur l'objectif spécifique 4

- **Résultats 4.1 : Les financements des formations sont obtenus**
  - 4.1.1 : le budget du Plan est adopté avec ou sans modification
  - 4.1.2 ; les sources de financement sont identifiées, contactées et les fonds mobilisés
  - 4.1.3 : chaque formation est planifiée et réalisée grâce à un budget disponible
  - 4.1.4 : les évaluations ont montré que les fonds ont été bien utilisés.

### 6.5. Résultats (R.5) sur l'objectif spécifique 5

- **Résultats 5.1 : Les formations ont démarré et le chronogramme des activités est respecté**
  - 5.1.1 : d'année en année, les formations sont planifiées et le chronogramme validé
  - 5.1.2 : les formations se sont déroulées comme prévu et bouclées.

### 6.6. Résultats (R.6) sur l'objectif spécifique 6

- **Résultats 6.1 : Le Plan est entièrement réalisé et bouclé**
  - 6.1.1 : toutes les activités de formation planifiées dans les différents PTA sont entièrement réalisées
  - 6.1.2 : les rapports de formation sont élaborés et déposés.

### 6.7. Résultats (R.7) sur l'objectif spécifique 7

- **Résultats 7.1 : L'évaluation de la mise en œuvre du Plan a montré que les résultats sont satisfaisants au moins à 90 %**
  - 7.1.1 : les PTA des première, deuxième et troisième années sont évalués et les résultats du réalisé du PNFAS ont atteint au moins 90 %.

## 6.8. Résultats (R.8) sur l'objectif spécifique 8

- **Résultats 8.1 : Les rapports sont rédigés et déposés**
  - 8.1.1 : le rapport de chaque formation est élaboré et déposé
  - 8.1.2 : le rapport de chaque PTA est élaboré et déposé
  - 8.1.3 : le rapport du PNFAS est élaboré et déposé

## VII. STRATEGIE DE MISE EN ŒUVRE DU PNFAS

### 7.1. Etapes de réalisation des activités

Pour démarrer et mener à bout le PNFAS, il est essentiel de respecter les étapes suivantes :

- **Etape I :** Valider le contenu réactualisé du Plan de formation et celui élaboré du PTA de l'année 1.  
*Pour les trois PTA, ils seront élaborés et validés par les acteurs regroupés dans des ateliers d'échange et de partage.*  
*Le Plan doit comprendre une liste cohérente et pertinente de formations ainsi que les structures bénéficiaires, les groupe-cibles et les budgets nécessaires.*
- **Etape II :** Désigner le Maître d'œuvre du PNFAS et l'installer.  
*Il lui sera remis un cahier des charges portant entre autres, sur la définition de ses missions et prérogatives, son cadre d'action, les moyens mis à sa disposition, les contraintes de mise en œuvre, les obligations de résultats.*  
*Nous proposons une équipe de 4 à 5 personnes.*  
*Le Maître d'œuvre préparera chaque formation et la déroulera en respectant les étapes ci-après*
- **Etape III :** Mobiliser les fonds
- **Etape IV :** Planifier les sessions de formation et les démarrer.
- **Etape V :** Assurer la préparation matérielle, la coordination, la supervision et le suivi des formations.
- **Etape VI :** Définir les critères et modes de sélection des participants. Constituer les groupes de participants par session.
- **Etape VII :** Concevoir et valider un cahier des charges et un syllabus pour chaque formation.
- **Etape VIII :** Rédiger une manifestation d'intérêt et la publier, en vue de sélectionner des formateurs et organismes de formation.
- **Etape IX :** Mener des consultations restreintes pour la sélection des offres de formation.
- **Etape X :** Réaliser les formations en assurant la mise en œuvre pédagogique de chaque formation
- **Etape XI :** Evaluer le réalisé des sessions de formations.
- **Etape XII :** Clôturer les formations, rédiger et déposer les rapports de fin de formation ainsi que le rapport global du PNFAS.

## 7.2. Tableau synthèse des objectifs, des résultats attendus et des activités

N°	Objectifs spécifiques	Résultats attendus	Activités à réaliser
1	Réactualiser le PNFAS	Le PNFAS est réactualisé	Valider le contenu réactualisé du Plan de formation et celui élaboré du PTA de l'année 1.
	Désigner le Maître d'œuvre du PNFAS et l'installer	le Maître d'œuvre du PNFAS s'est acquité de sa mission telle qu'elle est définie par le cahier des charges	le Maître d'œuvre préparera chaque formation, déroulera correctement ses activités et produira les résultats fixés par le cahier des charges.
2	Proposer une liste cohérente et pertinente de formations ainsi que, les structures bénéficiaires, les groupements et les budgets nécessaires	Le tableau récapitulatif des formations, des groupements et du budget est conçu, validé et les formations planifiées dans le PTA	Planifier les sessions de formation et les démarrer
3	Accompagner le Ministère dans l'élaboration et la validation du PTA de la première année.	Les PTA des trois années sont conçus, partagés et validés	Tenir des ateliers d'élaboration des PTA des 3 années et valider les livrables
4	Proposer une stratégie de financement des formations retenues.	Les financements des formations sont obtenus	Mobiliser les fonds en trouvant des partenaires pour financer les formations
5	Proposer une stratégie de démarrage, de mise en œuvre et de bouclage des formations.	Les formations ont démarré et le chronogramme des activités est respecté	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définir les critères et modes de sélection des participants. Constituer les groupes de participants par session</li> <li>- Assurer la préparation matérielle, la coordination, la supervision et le suivi des formations.</li> <li>- Concevoir et valider un cahier des charges et un syllabus pour chaque formation</li> <li>- Rédiger une manifestation d'intérêt et la publier, en vue de sélectionner des formateurs et organismes de formation</li> <li>- Mener des consultations restreintes pour la sélection des offres de formation</li> </ul>
6	Réaliser et boucler le PNFAS	Le Plan est entièrement réalisé et bouclé	Assurer la mise en œuvre pédagogique de chaque formation
7	Evaluer le plan et produire en pourcentage, les résultats du réalisé.	L'évaluation de la mise en œuvre du Plan a montré que les résultats sont satisfaisants au moins à 90 %	Evaluer le réalisé des sessions de formations
8	Rédiger et déposer les rapports de formation	Les rapports sont rédigés et déposés	Clôturer les formations, rédiger et déposer les rapports de fin de formation ainsi que le rapport global du PNFAS

## VIII. ORGANISATION ET GESTION DU PNFAS

### 8.1. Cadre institutionnel

Ce PNFAS couvre une période de trois (3) ans. Si les conditions de sa mise en œuvre sont réunies, les autorités du Ministère des sports souhaitent le démarrer en 2017 pour le boucler et évaluer son exécution en 2019. Le succès de la réalisation d'un plan de formation réside, d'une part, dans la conception et la détermination de son contenu et d'autre part, dans la capacité du Maître d'œuvre à démontrer qu'il est à la hauteur des tâches qui lui sont confiées. Selon les rôles que nous leur attribuons, **le Maître d'ouvrage** de ce Plan, c'est le Ministère des sports qui confiera les tâches de sa réalisation entière à une Cellule qui assumera celui de **Maître d'œuvre**.

La traduction sur le **terrain des opérations**, du contenu d'un plan de formation, exige entre autres :

- Une maîtrise parfaite de l'environnement de la formation ;
- Une disponibilité constante de l'équipe qui assume le rôle de Maître d'œuvre ;
- Un travail d'équipe avec une bonne distribution, en interne, des responsabilités et des tâches ;
- Une bonne communication ;
- Une vigilance accrue et un point d'attention sur les moindres détails ;
- Une bonne rationalisation des dépenses ;
- Une réflexion soutenue sur la planification, l'organisation et la coordination des sessions de formations ;
- Une rigueur dans la sélection des apprenants et des prestataires de formations ;
- Une exigence de qualité et le respect des délais, dans la production des livrables ;
- Une rigueur par rapport à la présence des acteurs et à leur assiduité aux sessions de formations ;
- Une vigilance par rapport aux prestations des formateurs ;
- Une transparence dans le reporting des activités et des dépenses effectuées ;
- Etc.

### 8.2. La Cellule de Gestion du Projet

En définitive, c'est imprimer de la qualité et du professionnalisme dans tous les actes et activités qui concourent à la réalisation, dans les règles de l'art, du plan de formation. Aussi – faut-il le rappeler -, le choix des membres de la Cellule devrait se faire sur la base de critères de disponibilité, d'engagement, de professionnalisme et de probité.

La Cellule doit réaliser des tâches précises dont celles citées ci-après, qui sont incontournables :

- La coordination, la supervision et le suivi des formations
- La planification des sessions de formation
- La mobilisation des fonds et la préparation matérielle
- Les critères et modes de sélection des participants

- La conception et la validation d'un cahier des charges
- La conception et la validation d'un syllabus
- La manifestation d'intérêt pour la sélection des formateurs et organismes de formation
- Les consultations restreintes en vue de sélectionner les offres de formation
- La réalisation des formations
- L'évaluation du réalisé des sessions de formations
- La clôture des formations, la rédaction et le dépôt des rapports de fin de formation.

## **IX. CONSISTANCE DES ACTIVITES A REALISER**

### **9.1. La coordination, la supervision et le suivi des formations**

Nous estimons, au vu des tâches à réaliser, que l'on ne saurait confier à une seule personne, la mise en œuvre du Plan de formation de tout un Ministère. Quelque soit la bonne volonté de cette personne-là, elle ne pourra pas se mobiliser pendant trois ans sur des activités qui l'obligeront à se déployer sur plusieurs fronts et à tout faire et bien faire. Le choix judicieux à opérer est donc de constituer une cellule composée de cinq (5) membres (proposition) – dont le Coordonnateur et le rapporteur – qui devraient se soucier dès le départ, de leur besoin de complémentarité, de mutualisation de leurs synergies et de leur solidarité dans la capitalisation des résultats de leur action collective.

A travers sa mission de coordination, de supervision et de suivi des formations, cette Cellule va ainsi se charger de La traduction sur le terrain des opérations, du contenu du plan de formation (voir activités et attitudes listées plus haut).

### **9.2. La planification des sessions de formation**

L'ensemble des formations devra se dérouler sur les trois ans. L'expérience a démontré que souvent, des retards sont constatés dans le démarrage du Plan et qu'en début des deuxième et troisième années, la mise en place tardive des fonds de formations ralentit l'organisation effective des sessions de formation. C'est pourquoi, la planification des formations reste une activité délicate.

Pour ce qui concerne la formation initiale, une fois que l'apprenant est inscrit, le reste n'est pas compliqué puisqu'il fréquente une structure de formation qui a son planning académique qu'il faudra juste respecter. Cependant, dans la priorisation des formations, il serait bon d'inscrire certaines formations initiales dans le PTA de la première année pour permettre de les suivre durant la période de mise en œuvre du Plan.

Par contre, en ce qui concerne les séminaires de formations, l'activité de planification n'est pas aisée. Il faut en effet, intégrer bon nombre de paramètres et d'aléas dans la réflexion et les simulations car l'on doit mobiliser des professionnels en activité, souvent, venant d'horizons divers, qui ont quitté leur quotidien de travail alors que certains d'entre eux sont seuls dans

leur service. Il s’y ajoute qu’un arbitrage sera constamment fait sur les choix des périodes de regroupement qui ne doivent pas se chevaucher avec des événements importants dans lesquels le Ministère des sports et les fédérations sont fortement impliqués. Certainement, il n’y aura pas de souci à se faire à ce niveau car dans la pratique, le Ministère des sports est assez outillé pour s’en sortir si l’on se réfère au déroulement des compétitions nationales et internationales en des périodes et dates précises.

### 9.3. La mobilisation des fonds et la préparation matérielle

La particularité de ce PNFAS est qu’il sera conjointement financé par le budget de l’Etat et les subventions versées par des PTF. Quelques fois, l’accès aux fonds n’est pas simple à cause du circuit à faire et les longues procédures à épuiser. C’est donc dans la planification des sessions, qu’il faudra décider des moments où il faudra déclencher les procédures et engager la préparation matérielle, d’autant plus que la logistique occupe une part importante dans le temps de préparation des séminaires de formation. Il ya lieu de s’y prendre tôt pour ne rien laisser au hasard et pour éviter toute malheureuse improvisation.

### 9.4. Les critères et mode de sélection des participants

Nous avons prévu dans ce plan un certain nombre de personnes à former. Dans la plupart des cas, les bénéficiaires seront identifiés et localisés au Ministère des sports (niveaux central, région et département), dans les fédérations et au sein des collectivités locales. Dans un séminaire on ne doit pas regrouper des apprenants avec des profils hétérogènes. L’harmonie doit y être recherchée sinon le choix d’une méthode pédagogique adaptée, risquerait d’être un casse-tête pour les formateurs et constituer des facteurs d’échecs pour les organisateurs. Aussi, serait-il utile de procéder en amont, à une étude et une sélection des profils sur la base de critères validés avec la Cellule de mise en œuvre .

Ce travail, qui ne peut pas être fait à cette étape-ci de rédaction de ce Plan, sera confié au moment venu, à un Consultant commis à cet effet. C’est un travail professionnel qui doit être exempt de tout sentimentalisme et de tout choix partisan.

### 9.5. La conception et la validation d’un cahier des charges

Dans toute formation, notamment continue, il faut élaborer **un cahier des charges pour la formation** à dérouler. C’est ce cahier des charges qui est, en quelque sorte, la feuille de route de la formation. Le Maître d’œuvre y exprime clairement ses besoins, rappelle l’objectif de la formation et les résultats qu’il attend, indique un canevas de conception du cours (syllabus) et demande au formateur de proposer une offre détaillant le contenu de son action de formation, les objectifs pédagogiques, les méthodes et outils pédagogiques, le scénario pédagogique, le système d’évaluation, le support du cours, le cahier du participant, une bibliographie et tous autres documents utiles.

Le cahier des charges d’une formation est présenté sous un format simple. Par contre, sa conception relève d’une démarche maîtrisée et bien capitalisée. Cette exigence fait que nous

conseillons le recrutement d'un Consultant chargé de rédiger un cahier des charges pour chacune des formations retenues.

**NB :** Il faut cependant faire la distinction entre le cahier des charges et les termes de référence (Tdrs). En matière de formation, l'on préfère le cahier des charges qui est plus détaillé et plus complet.

### **9.6. La conception et la validation d'un syllabus**

Le syllabus trace le canevas de conception d'un cours. Déjà à sa lecture, si l'on est avisé, on peut savoir si une formation est bien conçue ou non. On peut concevoir un syllabus standard et l'insérer dans le cahier des charges à notifier à chaque formateur pour l'achat de sa prestation.

Ce document pourra être conçu par les membres de la Cellule qui le valideront à leur niveau. Sinon, confier le travail à un spécialiste qui le rédigera et le leur proposera. Nous avons intégré cette éventualité dans la budgétisation du Plan.

### **9.7. La manifestation d'intérêt pour la sélection des formateurs et organismes de formation**

Avec le Code des marchés publics, des règles sont à respecter dans la sélection de Consultants pour la réalisation de prestations intellectuelles. La manifestation d'intérêt permet, entre autres, de short-lister des consultants et de les inscrire dans sa base de données. Ils pourront en temps opportun, être consultés en vue de leur confier certaines actions de formations. Les prestataires de formations doivent être rigoureusement sélectionnés, c'est une des garanties de succès de la mise en œuvre du Plan.

### **9.8. Les consultations restreintes en vue de sélectionner les offres de formation**

Les consultants dont le background a convaincu le Maître d'œuvre, seront consultés à chaque fois que de besoin, pour participer à des demandes de renseignements et de prix (DRP), en vue de soumettre des offres dans le cadre de la mise en œuvre du Plan. Le respect des procédures de passation des marchés publics aidant, la Cellule pourra disposer par ce biais, d'Experts rompus en la matière, donc capables de fournir les prestations attendues.

### **9.9. La réalisation des formations**

C'est la phase d'ingénierie pédagogique. C'est à cette étape qu'il faut former les bénéficiaires. C'est également à cette étape que l'on peut savoir si tout a été bien défini depuis l'analyse des besoins de formation. Ce sont des moments de vigilance et de mobilisation de l'équipe de la Cellule. L'exigence de présence des membres de cette équipe, font que nous avons prévu dans les budgets, leur présence dans les séminaires. En décrivant plus haut, les tâches essentielles du Maître d'œuvre, nous avons été assez détaillés sur ce qui les attend.

## 9.10. La clôture des formations et la rédaction des rapports de formation

Aussi bien en formation initiale qu'en formation continue, le dépôt d'un rapport de fin de formation est une obligation. En formation continue cela se fait avec le dépôt des résultats des évaluations, notamment l'évaluation à chaud. C'est un point de vigilance qui, malheureusement, est très négligé.

Le rapport général de clôture du PTA doit être rédigé en fin d'année et remis à la hiérarchie par la Cellule. Tous les aspects liés à la mise en œuvre du Plan, doivent y figurer. C'est aussi un document justificatif du respect du contenu du Plan mais également de la préservation de l'image du Maître d'ouvrage auprès des PTF.

## 9.11. Elaboration et mise en place du Plan de travail annuel (PTA 2017)

Ce PNFAS est un plan trienal qui sera normalement mis en œuvre dans les trois prochaines années (2017 – 2019). Pour répondre à des urgences l'année 1 (2017) est réservée aux formations urgentes et/ou prioritaires. Habituellement, ces formations sont extraites du plan et présentées dans le PTA.

Le PTA n'est pas élaboré par le Consultant mais plutôt, par les acteurs eux-mêmes. C'est le résultat d'un travail participatif et interactif. Il est rédigé au cours d'un atelier d'une journée, après que le plan de formation ait été validé lors d'une séance de restitution.

Ce sont les membres de la Cellule, ainsi que tous les autres acteurs concernés par la mise en œuvre du PNFAS qui se regroupent, réfléchissent ensemble, échangent et le rédigent. Cette démarche facilite également son appropriation par toutes les personnes concernées.

Il est attendu du Consultant qui participe à l'atelier d'élaboration du PTA, qu'il apporte aux participants son soutien et son appui méthodologique.

La maquette du PTA 2017 pourrait se présenter comme suit :

Intitulé de la formation	Activités à mener	Indicateurs de performance	Source de financement	Période de réalisation		Responsable
				Semestre 1	Semestre 2	

## 9.12. Evaluation des niveaux de réalisation du PTA

Au sortir de l'atelier restreint dont nous venons de parler, chaque acteur impliqué dans l'application du PTA, est détenteur d'un exemplaire. Il établit à son niveau, son plan de travail individualisé et élabore son planning d'activités assorti d'échanciers mensuels et le communique à la Cellule. Celle-ci rassemblera les différents plannings et fixera les deux rencontres d'évaluation, celle à faire à mi-parcours (entre juin et juillet) et celle qui se fera faite en fin d'année (entre novembre et décembre).

Ces deux séances d'évaluation (notamment celle de la fin de l'année) regrouperont, entre autres, les décideurs, les partenaires et le Maître d'œuvre. Le réalisé sorti de l'évaluation de

novembre-décembre, permettra de fixer une opinion sur le succès ou l'échec de la conduite du Plan. Il servira également d'input (particulièrement les formations non réalisées) à la construction du PTA de l'année 2 (2018).

### 9.13. Principes du plan de formation glissant

On considère que dans un plan trienal de formation, tout se tient à cause de la cohérence d'ensemble à garder entre les formations. C'est ce qui explique d'ailleurs que des choix stratégiques et des arbitrages sont faits lorsqu'une formation non prévue dans le PTA en cours, y est inscrite en urgence et qu'il faille la réaliser, à cause de l'enjeu du moment. Cas échéant, cette formation nouvelle et inattendue devra se substituer à une autre déjà programmée. Dans ce cas, la formation différée devra prendre place dans le dispositif de l'année à venir. On dit alors que cette activité, naguère programmée, a été glissée dans l'année N+1. **C'est l'application du principe du plan de formation glissant.**

### 9.14. Méthode d'élaboration et de mise en place des PTA 2018 et 2019

L'idéal est de réaliser toutes les formations inscrites dans le PTA de l'année 1 (2017). Si ce n'est pas le cas, c'est parce que soit, des formations planifiées n'ont pas été réalisées pour diverses raisons, soit des formations non programmées ont été insérées dans l'agenda et exécutées. Un point de situation sera fait en fin d'année (de préférence, au cours d'un atelier d'évaluation) pour apprécier les résultats obtenus. Par la suite, les acteurs enchaîneront avec le PTA de l'année 2 (2018) qu'ils devront élaborer. La même démarche d'évaluation sera appliquée lorsqu'il sera question du PTA de l'année 3 (2019).

## X. COÛTS DU PNFAS

Pour estimer les budgets de formation indiqués dans nos différents tableaux, nous avons, soit reconduit le montant qui figure déjà dans le Plan, soit nous avons mentionné les coûts que nous avons collectés auprès de Consultants ou d'organismes de formations. Le coût de la prise en charge d'un participant étant déterminé et affiché, il sera aisé de réajuster le budget global à chaque fois qu'on décidera d'augmenter ou de réduire l'effectif des participants. En ce qui concerne les séminaires organisés par le Ministère, nous avons listé l'ensemble des dépenses nécessaires, que nous regroupons sous les rubriques suivantes :

- I. Transport – Hébergement – Restauration – Pause-café
- II. Location salles et outils d'animation
- III. Matériaux pédagogiques et didactiques
- IV. Confection des livrables
- V. Logistique et Supports de communication
- VI. Honoraires Consultants

*Un modèle de budget avec des coûts indicatifs est proposé en annexe.*

**NB** : que le séminaire soit organisé à Dakar ou dans une autre région, les coûts mentionnés pourront couvrir les dépenses nécessaires.

Le tableau récapitulatif du budget global du PNFAS se présente comme suit

## 10.1 Budgets des formations

N° de la formation	Intitulé de la formation	Structures bénéficiaires	Prestataires des formations	Effectifs à former	Coût unitaire (F CFA)	Coût Total (F CFA)	Pourcentage %
<b>FORMATIONS INITIALES</b>							
1	Formation de Professeurs de sport et d'Education physique d'enseignement moyen de collège	Ministères Sports et Education Nationale	CNEPS	30	600.000	18.000.000	12,47
2	Formation en licence professionnelle en Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives (L3)	Ministères Sports et Education Nationale	CNEPS / UT	30	600 000	18.000.000	12,47
3	Formation IEPJS (Inspecteur de l'Education Populaire, de la Jeunesse et des Sports)	Ministères Sports et Education Nationale	INSEPS	50	1.640.000	82.000.000	56,79
4	Agents de contrôle antidopage	Ministère Sports et Fédérations	Ministère des sports INSEPS	60	300.000	18.000.000	12,47
5	Formation PEPS (Professeur d'Education Physique et Sportive)	Ministères Sports et Education Nationale	INSEPS	35	240.000	8.400.000	5,82
<b>TOTAUX</b>				<b>205</b>		<b>144.400.000</b>	<b>100,00</b>
<b>FORMATIONS CONTINUES</b>							
6	Cadres techniques (entraîneurs Niveau 1)	Fédérations Mouvement sportif	Fédérations Consultants	595	250.000	148.750.000	17,13
7	Cadres techniques (entraîneurs Niveau 2)			450	250.000	112.500.000	12,96
8	Cadres techniques (entraîneurs Niveau 3)			150	250.000	37.500.000	4,32
9	Administration, gestion et pilotage des sports	Ministère Fédérations	Séminaire interne INSEPS –	30	500.000	15.000.000	1,73
10	Conception, Gestion et suivi-évaluation de projets et programmes de développement,		CESAG - ESEA	30	500.000	15.000.000	1,73
11	Gestion et maintenance des infrastructures sportives	Ministère Collectivités locales	ESP/UCAD	60	200.000	12.000.000	1,38
12	Ingénierie de la formation	Ministère	CESAG	15	500.000	/.500.000	0,86

13	Management des sports (planification, suivi-évaluation)	Ministère - Fédérations Mouvement sportif	CNEPS / UT INSEPS	150	500 000	75.000 000	8,64
14	Formation juges et arbitres	Fédérations Mouvement sportif	Séminaire interne CNEPS – INSEPS	300	150.000	45.000.000	5,18
15	Lutte contre le dopage	Ministère - Fédérations Mouvement sportif	INSEPS	150	100.000	15.000.000	1,73
16	Anglais	Ministère Fédérations	British Council	70	415.000	29.050.000	3,35
17	Comptabilité / Gestion / Finances Publiques	Ministère Fédérations	CESAG – IAM – ISM – AFI - UCAD	75	300.000	22.500.000	2,59
18	Encadrement technique (diététicien, kinésithérapeute, préparateur physique, intendant, médecin des sports, etc.)	Fédérations Mouvement sportif	CNEPS – INSEPS	150	500.000	75.000.000	8,64
19	Renforcement de capacités en Education et motricité	Ministères Sports et Education Nationale Fédérations	CNEPS	250	300.000	75.000.000	8,64
20	Formation en management d'équipe	Ministère - Fédérations Mouvement sportif	Séminaire interne	90	500.000	45.000.000	5,18
21	Planification Stratégique et Gestion Axée sur les Résultats	Ministère Fédérations	CESAG ESEA	90	400.000	36.000.000	4,15
22	Gestion de bases de données sportives	Ministère - Fédérations Mouvement sportif	Séminaire interne	300	250.000	75.000.000	8,64
23	Passation des Marchés Publics	Ministère	CESAG - ISAD	15	500.000	7.500.000	0,86
24	Bureautique	Ministère - Fédérations Mouvement sportif	Divers établissements Consultants	50	250.000	12.500.000	1,44
25	Economie du sport	Ministère Fédérations	INSEPS	15	500.000	7.500.000	0,86
<b>TOTAUX</b>				<b>3035</b>		<b>868.300.000</b>	<b>100,00</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>				<b>3240</b>		<b>1.012.700.000</b>	

## 10.2 Tableau récapitulatif des budgets et pourcentages

Nature des formations	Coûts / F CFA	Pourcentages / %
Formations initiales	144 400 000	14,26
Formations continues	868 000 000	85,74
<b>TOTAL</b>	<b>1 012 700 000</b>	<b>100,00</b>

## 10.3 Coûts additionnels (Honoraires pour un Consultant)

N°	ACTIVITES	TOTAL H/J	COÛT UNITAIRE	COÛT TOTAL
1	Enquêtes-terrain pour l'identification des participants Production rapport	17	200 000	3 400 000
2	Elaboration des cahiers des charges des formations et des syllabus	10	200 000	2 000 000
3	Modération atelier d'élaboration PTAs Modération ateliers d'évaluation PTAs Production rapports	13	200 000	2 600 000
4	Evaluation des offres de formation + conception grille d'analyse + production rapport	7	200 000	1 400 000
5	Rencontres éventuelles avec la Maître d'oeuvre	6	200 000	1 200 000
	<b>TOTAUX</b>	47		<b>10 600 000</b>

### **NB :**

- Les coûts indiqués ici sont hors taxes
- Des charges éventuelles tels que le transport, l'hébergement, la restauration ne sont pas pris en charge dans ces montants
- Ces montants correspondent à la prise en charge d'un seul Consultant

## XI. COÛTS-UTILITÉS DU PNFAS (Avantages économiques)

N° de la formation	FORMATIONS	COÛTS		UTILITÉS (Avantages)	BÉNÉFICIAIRES	
		Unitaire	Total		Structures	Effectifs participants
<b>FORMATIONS INITIALES</b>						
1	Formation de Professeurs de sport et d'Education physique d'enseignement moyen de collège (PSEP)	600.000	18.000.000	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cette formation répond à un réel besoin de renforcement des effectifs dans le réseau des collèges du MEN</li> <li>2. Avec un budget de 6.000.000 F CFA par an, le Plan contribuera à la formation de 10 PSEP</li> <li>3. Au total, 30 nouveaux professeurs auront rejoint les collèges au bout des 3 ans (avantages = leurs salaires, le nombre de pers formées et l'utilité de leur formation sur leur état de santé physique, psychique et mentale, sur leurs comportements, leur sociabilité, apprentissage et assimilation des autres matières, etc..)</li> </ol>	Ministères Sports et Education Nationale	30 enseignants formés pour ...x ?? élèves formés par année, pendant une dizaine d'années
2	Formation en licence professionnelle en Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives (L3)	600 000	18.000.000	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cette formation répond à un besoin fortement et régulièrement exprimé</li> <li>2. La formation permettra de disposer dans ce corps de métier, de 10 nouveaux arrivants par an.</li> <li>3. Pour un coût total de 18.000.000 F CFA le Ministère des sports aidera à mettre à la disposition des structures, 30 agents supplémentaires au bout des 3 ans.</li> </ol>	Ministères Sports et Education Nationale	30 enseignants formés pour ...x ?? élèves formés par année, pendant une dizaine d'années
3	Formation IEPJS (Inspecteur de l'Education Populaire, de la Jeunesse et des Sports)	1.640.000	82.000.000	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La formation des IEPJS permettra de combler un réel déficit d'effectifs dans le corps</li> <li>2. Aussi bien les ministères utilisateurs que les fédération et mouvements associatifs, cette formation de qualité est une réponse à une demande de cadre de haut niveau, sans cesse exprimée par ces structures. Au total 50</li> </ol>	Ministères Sports et Education Nationale	50 enseignants formés pour ...x ?? élèves formés par année, pendant une dizaine d'années

				inspecteurs seront formés.		
4	Agents de contrôle antidopage		18.000.000	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cette formation vient renforcer les capacités des cadres dans la maîtrise des méthodes et outils de contrôle antidopage</li> <li>2. 20 cadres de haut niveau seront formés chaque année et cela, durant les trois années que durera le PNFAS</li> <li>3. Progressivement, le Ministère des sports et les fédérations vont se doter de compétences qui aideront à lutter contre ce phénomène</li> <li>4. Les 60 formés par le PNFAS pourront à leur tour, sensibiliser et former d'autres acteurs.</li> </ol>	Ministère Sports et Fédérations	60 enseignants formés pour ...x ?? élèves formés par année, pendant une dizaine d'années
5	Formation PEPS (Professeur d'Education Physique et Sportive)	240.000	8.400.000	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pour un coût de 240.000 F CFA par an, 1 PEPS pourra être formé</li> <li>2. Au total, 35 professeurs seront mis à la disposition des deux ministères utilisateurs.</li> </ol>	Ministères Sports et Education Nationale	35 enseignants formés pour ...x ?? élèves formés par année, pendant une dizaine d'années
<b>TOTAL FORMATION INITIALE</b>			<b>144.400.000</b>			<b>205</b>
<b>FORMATIONS CONTINUES</b>						
6	Cadres techniques (entraîneurs Niveau 1)	250.000	148.750.000	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Le Ministère apporte son appui aux fédérations et mouvement sportif pour former les entraîneurs</li> <li>2. Le Ministère appuiera au moins, la formation de 535 entraîneurs de niveau 1 durant les 3 ans</li> </ol>	Fédérations Mouvement sportif	595 (plus nombre de personnes formées et utilisées de la formation reçue)
7	Cadres techniques (entraîneurs Niveau 2)	250.000	112.500.000	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Il appuiera la formation de 405 entraîneurs de niveau 2 durant les 3 ans</li> </ol>		450 (idem)
8	Cadres techniques (entraîneurs Niveau 3)	250.000	37.500.000	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Il appuiera la formation d'au moins, 135 entraîneurs de niveau 3 durant les 3 ans</li> </ol>		150 (idem)
9	Administration, gestion et pilotage des sports	500.000	15.000.000	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. En formant des cadres techniques et administratifs pour renforcer leurs compétences en Administration, Gestion et Pilotage des sports, le Ministère répond à un besoin fortement exprimé</li> </ol>	Ministère Fédérations	30 (idem)

				2. La capacitation des cadres aux niveaux central et déconcentré du Ministère des sports et au sein des fédérations, permettra de renforcer le système de pilotage du sport en général.		
<b>10</b>	Conception, Gestion et suivi-évaluation de projets et programmes de développement,	500.000	15.000.000	1. La formation aidera à développer chez les 30 participants des compétences en conception, gestion et évaluation des projets. 2. A l'issue de cette formation tout le cycle de vie du projet sera déroulé de façon pratique pour permettre une meilleure compréhension de la performance globale d'un projet.		30 (idem)
<b>11</b>	Gestion et maintenance des infrastructures sportives	200.000	12.000.000	1. Ces formations initiale et continue permettront d'assurer le renforcement des capacités des techniciens, en Gestion et maintenance des infrastructures sportives, en vue de combler un déficit en RH constaté dans le domaine. 2. Le PNFAS contribuera à mettre sur l'ensemble du territoire, 60 techniciens qui auront suivi ces formations de qualité.	Ministère Collectivités locales	60
<b>12</b>	Ingénierie de la formation	500.000	7.500.000	Le renforcement des capacités des cadres concernera : 1. Le recueil et l'analyse des besoins de formation 2. La définition des objectifs de formation et la conception des actions de formation 3. La réalisation des formations 4. L'évaluation des formations	Ministère	15
<b>13</b>	Management des sports (planification, suivi-évaluation)	500 000	75.000 000	Les compétences des participants seront renforcées en management des sports : 1. planification, 2. suivi-évaluation	Ministère - Fédérations Mouvement sportif	150
<b>14</b>	Formation juges et arbitres	150.000	45.000.000	1. Chaque année, le PNFAS aidera à former 50 juges et 50 arbitres 2. Au terme du Plan de formation, 300 formés verront leurs capacités renforcées	Fédérations Mouvement sportif	300
<b>15</b>	Lutte contre le dopage	100.000	15.000.000	1. Le Ministère contribuera, par des actions	Ministère - Fédérations	150

				d'information et de sensibilisation, à la lutte contre le dopage. 2. Au total 150 acteurs seront ciblés et outillés.	Mouvement sportif	
16	Anglais	415.000	29.050.000	1. Les compétences en langue anglaise de 70 cadres du Ministère des sports et des fédérations seront renforcés durant les 3 ans pour un budget par participant, de 415.000 F CFA. 2. La formation comprendra trois sessions de 2 mois chacune. 3. Chaque participant dont les résultats de l'évaluation seront satisfaisants recevra une attestation de formation	Ministère Fédérations	70
17	Comptabilité / Gestion / Finances Publiques	300.000	22.500.000	Principalement ce sont 75 cadres financiers du Ministère qui seront renforcés en comptabilité, gestion et finances publiques, pour un budget global de 22.500.000 F CFA.	Ministère Fédérations	75
18	Encadrement technique (diététicien, kinésithérapeute, préparateur physique, intendant, médecin des sports, etc.)	500.000	75.000.000	Le Ministère aidera à la capacitation d'encadreurs techniques pour mieux les outiller et les renforcer dans leur domaine. Les quotas qui seront formés sont les suivants : 1. 30 diététiciens, 2. 30 kinésithérapeutes, 3. 30 préparateurs physiques, 4. 30 intendants, 5. 30 médecins des sports	Fédérations Mouvement sportif	150
19	Renforcement de capacités en Education et motricité	300.000	75.000.000	Les compétences de 250 bénéficiaires seront renforcées en Education et motricité	Ministères Sports et Education Nationale Fédérations	250
20	Formation en management d'équipe	500.000	45.000.000	Les participants qui sont essentiellement des responsables d'équipes de travail, seront mieux outillés pour bien gérer leurs collaborateurs en vue d'améliorer les performances de leurs différents services.	Ministère - Fédérations Mouvement sportif	90
21	Planification Stratégique et Gestion Axée sur les Résultats	400.000	36.000.000	Cette formation en planification stratégique et GAR va combler de réels besoins de renforcement de capacités de 90 cadres de conception du	Ministère Fédérations	90

				Ministère des sports.		
22	Gestion de bases de données sportives	250.000	75.000.000	Le Ministère, les fédérations et le mouvement sportif disposeront de compétences en gestion de bases de données sportives Au total 300 personnes seront formées durant la période du PNFAS	Ministère - Fédérations Mouvement sportif	300
23	Passation des Marchés Publics	500.000	7.500.000	Dans le cadre du PNFAS, les compétences de 15 agents du Ministère seront renforcées en matières de procédures de passation des marchés publics, notamment : 1. Marchés de travaux 2. Marchés de fournitures et services 3. Marchés de prestations intellectuelles	Ministère	15
24	Bureautique	250.000	12.500.000	Cette formation aidera les participants à maîtriser l'outil informatique et à travailler avec des logiciels courants : 1. Acquisition ou renforcement de capacités en traitement de texte, 2. tableur, 3. internet, 4. PPT	Ministère - Fédérations Mouvement sportif	50
25	Economie du sport	500.000	7.500.000	La formation de cadres en économie du sport permettra de rendre ce profil (10 formés) disponible sur le marché de l'emploi.	Ministère Fédérations	15
<b>TOTAL FORMATIONS CONTINUES</b>			<b>868.300.000</b>			<b>3035</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>			<b>1.012.700.000</b>			<b>3240</b>

**XII. CALENDRIER DE MISE EN ŒUVRE DU PNFAS**

N°	PHASAGE	PERIODE D'EXECUTION			
		Année 0	Année 1	Année 2	Année 3
1	Réactualiser le PNFAS en proposant en même temps, une liste cohérente et pertinente de formations ainsi que, les structures bénéficiaires, les groupe-cibles et les budgets nécessaires				
2	Partager et valider le PNFAS				
3	Elaborer le PTA de l'année 1 et le valider				
4	Désigner le Maître d'œuvre du PNFAS et l'installer				
5	Elaborer une stratégie de financement des formations retenues et soumettre le projet de PNFAS à l'Etat et aux PTF				
6	Mobiliser les fonds				
7	Proposer une stratégie de démarrage, de mise en œuvre et de bouclage des formations				
8	Recenser les bénéficiaires (structures et publics-cibles) et constituer les groupes d'apprenants par session de formation				
9	Réaliser les actions de formation de l'année 1, les évaluer et les boucler. Rédiger les rapports de l'année 1 et les déposer				
10	Elaborer le PTA de l'année 2 et le valider				
11	Réaliser les actions de formation de l'année 2, les évaluer et les boucler. Rédiger les rapports de l'année 2 et les déposer				
12	Elaborer le PTA de l'année 3 et le valider				
13	Réaliser les actions de formation de l'année 3, les évaluer et les boucler. Rédiger les rapports de l'année 3 et les déposer				
14	Evaluer le plan et produire en pourcentage, les résultats du réalisé.				
15	Rédiger et déposer le rapport global de formation				

### XIII. HYPOTHESES ET FACTEURS DE VIABILITE

<b>Hypothèses</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Une bonne analyse des besoins permet de définir correctement les objectifs de formation</li> <li>2. Lorsque les objectifs de formation sont bien définis, ils permettent de préparer une bonne offre de formation</li> <li>3. Un syllabus bien rédigé ainsi qu'un scénario pédagogique, servent de base de supervision et de contrôle de la prestation du prestataire de formation</li> <li>4. Les objectifs spécifiques de formation permettent, dans les phases d'évaluation, de vérifier si les résultats ont été atteints.</li> </ol>
-------------------	---

### XIV. ANALYSE DES RISQUES DU PROJET

DESCRIPTION DES RISQUES	REPOSES AUX RISQUES
<b>Risque 1</b>	
<b>Non maîtrise de l'environnement de la formation</b>	La maîtrise d'œuvre doit être confiée à une équipe composée de professionnels connaissant l'environnement de la formation
<b>Risque 2</b>	
<b>Manque de professionnalisme du Maître d'oeuvre</b>	Le maître d'œuvre doit travailler en référence à un cahier des charges
<b>Risque 3</b>	
<b>Absence de rationalisation des dépenses</b>	Un plan d'emploi des ressources doit être élaboré et suivi
<b>Risque 4</b>	
<b>Mauvaise planification, organisation et coordination des sessions de formations</b>	Un chronogramme détaillé et complet doit être établi et respecté
<b>Risque 5</b>	
<b>Manque de rigueur dans la sélection des apprenants et des prestataires de formations</b>	Bien sélectionner les apprenants et les prestataires de formation
<b>Risque 6</b>	
<b>Absence de rigueur sur la qualité des prestations, l'assiduité des acteurs, le respect des délais et des engagements dans la production des livrables</b>	Le Maître d'œuvre doit être rigoureux sur la qualité des prestations, l'assiduité des acteurs, le respect des délais et des engagements dans la production des livrables
<b>Risque 7</b>	
<b>Manque de transparence dans le reporting des activités et des dépenses effectuées</b>	Les différents reporting doivent être faits selon les consignes indiqués dans le cahier des charges

## XV. SUIVI – EVALUATION - CONTRÔLE DU PNFAS

### 15.1. Le cadre logique

LOGIQUE D'INTERVENTION	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES	SOURCES ET MOYENS DE VERIFICATION	SUPPOSITIONS CRITIQUES
<b>Objectif global</b>	Le rapport du PNFAS indique que globalement, le réalisé du Plan a atteint au moins, un taux de 90 %		
<b>Objectifs spécifiques</b>	Les formations planifiées dans le PTA de l'année sont réalisées, évaluées, bouclées et le rapport de fin de formation déposé	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Le PTA</li> <li>✓ Les fiches d'évaluation</li> <li>✓ Les reporting</li> <li>✓ Les rapports de fin de formation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ S'assurer que les besoins de formation définis sont réels et qu'on leur a apporté des réponses-formation adaptées.</li> <li>▪ Veiller à la bonne définition des objectifs de formation</li> <li>▪ Le syllabus et le scénario pédagogique doivent respecter les indications du cahier des charges</li> <li>▪ Chaque formation devra être évalué et son rapport déposé</li> </ul>
<b>Résultats attendus</b>	Si la vérification, point par point, des résultats attendus qui avaient été annoncés, donnent un taux de réalisé d'au moins 90 %.		
<b>Activités</b>	Le tableau des activités contenu dans le PTA de l'année concernée		

### 15.2 Le cadre de mesure de rendement

Résultats	Indicateurs	Sources de données	Méthode de collecte	Fréquence	responsable
Impact	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les formés ont appliqué leurs apprentissages sur le terrain</li> <li>• Les bénéficiaires de leurs prestations ont constaté une nette amélioration des résultats comparativement à ceux d'avant formation</li> <li>• Le niveau de satisfaction de leurs responsables hiérarchiques ainsi que des « clients » est bon.</li> </ul>	Résultats des évaluations d'impact et effets de la formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Questionnaire</li> <li>• Guide d'entretien</li> <li>• Observation</li> </ul>	6 – 12 – 18 – 24 mois après la clôture du PNFAS	Maître d'œuvre et Maître d'ouvrage
Effets					
Produits					
Activités					

## CONCLUSION

Le Plan Sénégal Émergent (PSE), classe le sport dans l’Axe 1: *Transformation structurelle de l’économie et la croissance* et a pour ambition d’augmenter la contribution du sport au développement et de le rendre accessible à tous, au regard de ses fonctions éducatives, sociales, économiques, psychologiques et thérapeutiques. A cet égard, la vision de la Lettre de Politique sectorielle de Développement des Sports (LPSD) est celle d’«*Un système sportif accessible et performant qui contribue durablement au développement économique et social du Sénégal*».

Ainsi, le développement des ressources humaines par la formation, constitue un objectif stratégique qui consiste à actualiser les contenus de formation et à développer de nouveaux profils de techniciens sportifs, à former suffisamment de techniciens et encadreurs, à développer de nouvelles compétences en matière d’administration, de gestion et de pilotage du sport et à former et recruter des cadres administratifs supérieurs et moyens.

Le PNFAS se propose de former 205 agents en formation initiale et 3035 en formation continue sur trois années avec un budget global estimé à un milliard douze millions sept cent mille **(1.012.700.000)** francs CFA. Telle est l’ambition que se fixe le Plan National de Formation des acteurs des Sports. Ce plan est structuré en trois programmes annuels de formation (PTA) dont l’exécution permettra au sport sénégalais de disposer de cadres techniques et administratifs compétents sur toute l’étendue du territoire national.

Son évaluation à la fin de chaque année, nous permettra de réajuster les réalisations en fonction des offres de formation et des moyens mobilisés. Un mécanisme de suivi-évaluation sera mis en place pour mesurer les résultats de la mise en œuvre du plan et lever les contraintes. La diversité des offres de formation est un atout qu’il faut capitaliser. Cependant, celle-ci pourrait constituer un obstacle si la place et les rôles de chaque structure et chaque acteur-clé, ne sont pas bien identifiés et bien distribués.

En outre, il se pose la question centrale du financement du PNFAS qu’il faudra résoudre en priorité. Pour ce faire, il s’agira d’étudier toutes les sources de financement disponibles, tant au niveau national qu’international. A côté des ressources publiques, la contribution des partenaires au développement, des fédérations internationales et de la coopération bilatérale, sera sans aucun doute d’un apport appréciable.

Il faudra enfin, rappeler que cet outil de planification doit être l’affaire de toutes les structures et de tous les acteurs du mouvement sportif, qui ont participé, d’une façon ou d’une autre, à son élaboration, afin de faciliter sa compréhension et sa mise en œuvre dans l’intérêt du développement du sport.

## ANNEXES

### ANNEXE 1 : STRUCTURE ET ESTIMATION D'UN BUDGET PRÉVISIONNEL Présentation d'un budget prévisionnel pour une session de formation: maquette

DÉSIGNATION	QUAN TITÉ	MONTANT UNITAIRE FCFA	MONTANT TOTAL FCFA
<b>I - Transport – Hébergement – Restauration – Pause-café</b>			
1 nuitée pour un single		40.000	
Transport hors de Dakar (rayon Mbour – Thiès) par jour		10.000	
Petit déjeuner pour une personne		3.000	
Déjeuner pour une personne		5.000	
Pause-café pour une personne		3.000	
<b>Sous total 1</b>			
<b>II - Location salles et outils d'animation</b>			
1 salle équipée pour une journée (effectif d'environ 40 personnes)		130.000	
<b>Sous total 2</b>			
<b>III - Matériaux pédagogiques et didactiques</b>			
Papiers (Padex), 1 rouleau de 50 feuilles + 1 rame de papiers		7.000	
Marqueurs noirs et couleurs, 2 paquets de 10		5.000	
Encre photocopie 2 toners, noire et couleur		140.000	
Encre imprimante		60.000	
Ruban adhésif, 5 rouleaux		2.500	
Fournitures pour un participant (Chemise à rabat : 1.200 f cfa, Bic : 100 f cfa, crayon : 50 f cfa, gomme : 125 f cfa et bloc note GM : 900 f cfa clé usb : 4.000 f cfa)		6.375	
<b>Sous total 3</b>			
<b>IV - Confection Livrables</b>			
6 exemplaires rapports de formation		60.000	
4 Supports de cours (codex) pour : 1 participant et 1 formateur, 1 commanditaire et 1 partenaire institutionnel		80.000	
<b>Sous total 4</b>			
<b>V - Logistique et Supports de communication</b>			
Confection banderoles		100.000	
Couverture médiatique		400.000	
Carburant pour organisation : 200 L		600	120.000
Location bus pour exercices de terrain pour 1 jour		75.000	
<b>Sous total 5</b>			
<b>VI – Honoraires Consultants</b>			
Honoraires d'un consultant pour 1 jour		200.000	
<b>Sous total 6</b>			
<b>TOTAL GENERAL</b>			