

# **POUR UNE REFONDATION DU SYSTEME SPORTIF MALIEN : ENSEIGNEMENTS ET PERSPECTIVES ISSUS DES ÉTATS GENERAUX DU SPORT 2025**

**Alassane MARIKO**

*Enseignant-chercheur à l’Institut National de la Jeunesse et des Sports de Bamako (Mali)*

*Laboratoire de Recherche en Sport Jeunesse Enfant et Loisir (LRSJEL)*

**Cheick KONATE**

*Enseignant-chercheur à l’Institut National de la Jeunesse et des Sports de Bamako (Mali)*

*Laboratoire de Recherche en Sport Jeunesse Enfant et Loisir (LRSJEL)*

## **Résumé**

*Les États Généraux du Sport 2025 constituent une étape décisive dans la refondation du système sportif malien, longtemps fragilisé par la fragmentation institutionnelle, la centralisation des ressources et les fortes disparités territoriales. Conduites dans les 19 régions et le District de Bamako et consolidées lors d’une session nationale, ces consultations ont permis de construire une vision partagée du développement sportif fondée sur une approche participative, systémique et territorialisée. Les travaux ont abouti à cinq axes stratégiques majeurs : réforme institutionnelle, gouvernance, infrastructures, capital humain et financement durable. Parmi les avancées notables figurent la création du Fonds National de Développement du Sport (FNDS) et du Comité national de suivi-évaluation. L’étude démontre l’émergence d’un modèle de gouvernance plus inclusif, décentralisé et orienté vers la performance, où le sport devient un levier d’équité territoriale, de cohésion sociale, de professionnalisation des acteurs et de durabilité des politiques publiques.*

*Mots-clés : gouvernance sportive - décentralisation - participation - développement durable - réforme institutionnelle.*

## Abstract

*The general situation of sports resulted from the forum 2025, constitute a decisive step in the rebuilding of the Malian sports system, which long weakened by institutional fragmentation, the centralization of resources and major regional disparities. Conducted across the 19 administrative regions, district Bamako and consolidated during a national session, these consultations allowed us to build a shared vision of sports development based on a participatory, systemic and territorialized approach. The work resulted in five major strategic lines: institutional reform, governance, infrastructure, human capital and sustainable financing. Among the advanced notable include the creation of the National Sports Development Fund (NSDF) and a National Monitoring and Evaluation Committee. The study reveals the emergence of a more inclusive governance model. Decentralized and performance-oriented, where sport becomes a lever for territorial equity, social cohesion, professionalization of stakeholders and sustainability of public policies.*

**Keywords :** Sports governance - Decentralization - Participation - Sustainable development - Institutional reform

## 1. Introduction

Au cours des dernières décennies, le système sportif malien a évolué dans un environnement institutionnel marqué par une fragmentation persistante, une faible coordination interinstitutionnelle et une dépendance structurelle à des financements publics irréguliers (Ministère de la Jeunesse et des Sports, 2025). Malgré les orientations de la Politique Nationale de Développement du Sport (PNDS 2016-2020) et plusieurs initiatives de réforme, les fondements du système sportif demeurent caractérisés par des insuffisances récurrentes : infrastructures inadaptées, professionnalisation limitée des acteurs, modèles de gestion hétérogènes et absence d'un cadre de gouvernance intégrateur assurant cohérence, pilotage stratégique et redevabilité (Buffet, 2011). Ces fragilités structurelles se combinent à des disparités territoriales marquées par la concentration des équipements à Bamako, perpétuant des

inégalités d'accès aux pratiques sportives limitant ainsi l'émergence d'une dynamique sportive inclusive à l'échelle nationale.

Sur le plan théorique, ces constats interrogeant les fondements mêmes de la gouvernance sportive dans les contextes dits « à ressources contraintes ». La littérature en management du sport souligne que les systèmes fragmentés souffrent souvent d'un déficit de coordination stratégique, d'une multiplication d'acteurs sans articulation fonctionnelle et d'une absence de mécanismes robustes de pilotage et d'apprentissage collectif (Bayle & Robinson, 2007). Dans les pays en développement, ces défis sont exacerbés par la faiblesse institutionnelle, le manque d'intégration territoriale et les limites de capacité organisationnelle. Le cas malien constitue à cet égard un terrain particulièrement heuristique : il illustre la tension entre les impératifs internationaux de bonne gouvernance sportive alignés sur les principes de l'Agenda 2020+5 du CIO, les cadres normatifs de l'Union Africaine et les réalités structurelles d'un système en quête de stabilité, de cohérence et de légitimité.

C'est dans ce contexte qu'interviennent les États Généraux du Sport 2025 (EGS 2025), processus participatif d'envergure nationale visant à refonder la gouvernance du sport au Mali à travers des consultations régionales, une session nationale et une série de groupes thématiques associant l'ensemble des parties prenantes : acteurs étatiques, Comité National Olympique et Sportif du Mali (CNOSM), Fédérations Nationales Sportives, Collectivités Territoriales, Etablissements de formation, Experts, Athlètes, Maliens établis à l'étranger et Partenaires Techniques et Financiers. Les EGS 2025 se présentent comme un mécanisme inédit de délibération collective, de production de connaissances et de co-construction de politiques publiques sportives contextualisées.

Au-delà de leur portée institutionnelle, les EGS 2025 s'inscrivent dans une dynamique plus large : celle de la réaffirmation du sport comme levier transversal de développement économique, social et territorial. Dans un contexte ouest-africain où de nombreux États cherchent à concevoir des modèles de gouvernance sportive adaptés à leurs réalités locales, l'expérience malienne apparaît comme un cas analytique pertinent. La problématique est d'autant plus pertinente qu'elle interroge simultanément :

- les modalités concrètes de territorialisation des politiques sportives ;
  - les mécanismes de reconfiguration des rapports entre acteurs ;
  - la capacité des systèmes nationaux à intégrer la participation,

La coordination et la durabilité dans leurs modèles de gouvernance.

L'objectif de cette étude est d'analyser la manière dont le processus des EGS 2025 contribue à reconfigurer le paysage institutionnel du sport au Mali, renforcer la cohérence des politiques publiques et instaurer une gouvernance plus participative, inclusive et territorialisée. Plus spécifiquement, l'étude examine comment les EGS 2025 permettent de dépasser les modèles centralisés traditionnels, de renforcer l'articulation entre acteurs nationaux et territoriaux et de promouvoir un cadre stratégique apte à soutenir la transformation du système sportif dans une perspective de durabilité.

En adoptant une approche articulant analyse institutionnelle, cadre théorique de la gouvernance collaborative et perspectives de territorialisation des politiques publiques, cette contribution vise à éclairer les conditions d'émergence d'un modèle innovant

de gouvernance sportive dans un contexte en développement. L'étude ambitionne ainsi de combler une lacune de la littérature francophone et africaine concernant les processus de réforme sportive à l'échelle nationale et les dynamiques de co-production des politiques sportives dans des environnements institutionnels en recomposition.

## **2. Méthodologie : une approche participative et territorialisée**

### ***2.1. Fondements théoriques de la démarche***

La base théorique de la démarche méthodologique adoptée pour les États Généraux du Sport 2025 s'appuie sur trois cadres conceptuels majeurs dont l'articulation permet de comprendre la profondeur du processus, et de justifier scientifiquement l'approche retenue.

#### ***2.1.1 La gouvernance collaborative (Ansell & Gash, 2008)***

Ce cadre théorique postule que l'efficacité des politiques publiques repose sur la coopération structurée entre institutions, organisations sportives, collectivités territoriales et acteurs sociaux. Il met en évidence trois conditions essentielles :

- le dialogue continu entre parties prenantes ;
- la construction de la confiance et du consensus ;
- la coresponsabilité dans la mise en œuvre.

Dans le contexte malien, ce modèle explique le passage d'une gouvernance verticale et centralisée vers une gouvernance plus inclusive impliquant État-CNOSM-Fédérations Nationales Sportives- Collectivités- Société civile.

### ***2.1.2 La théorie de la coproduction des politiques publiques (Ostrom, 1996 ; Bovaird, 2007)***

Cette théorie considère que les politiques sont plus efficaces lorsqu'elles associent les usagers, praticiens et acteurs locaux à la conception, à l'opérationnalisation et à l'évaluation des actions. Elle justifie la logique de participation active qui a structuré tout le processus des EGS 2025 :

- identification participative des besoins ;
- formulation collective des propositions ;
- validation conjointe des priorités.

La coproduction apporte ainsi une légitimité sociale et opérationnelle aux recommandations issues du terrain.

### ***2.1.3 Le paradigme de la territorialisation des politiques publiques (Lévy, 2010 ; Lajarge & Vanier, 2013)***

La territorialisation souligne l'importance de concevoir des politiques adaptées aux spécificités locales et ancrées dans les réalités socio-économiques des territoires. Elle permet d'interpréter les EGS 2025 comme un mécanisme visant :

- la prise en compte des disparités territoriales ;
- l'ajustement des politiques aux contextes régionaux ;
- la construction d'un équilibre entre stratégie nationale et dynamiques locales.

L'intégration conjointe de ces trois approches offre un cadre d'analyse permettant de comprendre les EGS 2025 comme un **processus de refondation systémique du sport au Mali**. Leur articulation permet de :

- dépasser la simple logique consultative ;
- valoriser une dynamique ascendante (territoires→ national) ;
- structurer la cohérence descendante (national→ mise en œuvre territoriale) ;
- consolider un modèle apprenant de gouvernance sportive.

En combinant gouvernance collaborative, coproduction et territorialisation, la démarche devient cohérente avec les standards internationaux de modernisation des politiques publiques, et scientifiquement défendable dans une perspective d'analyse néo-institutionnaliste.

## ***2.2. Démarche méthodologique***

La démarche méthodologique adoptée se distingue par son caractère participatif, inclusif et ascendant. Elle repose sur le principe de **concertation territoriale**, visant à faire remonter les besoins, les propositions et les priorités du terrain vers le niveau central de décision. Cette logique de co-construction traduit la volonté de l'État de rompre avec les approches descendantes longtemps dominantes dans les politiques sportives et d'accorder une place centrale aux acteurs locaux, véritables artisans du développement sportif national.

Dans cette dynamique, des Termes de Référence (TDR) détaillés ont été élaborés au niveau national par la Commission des Experts et diffusés dans l'ensemble des régions ainsi que dans le District de Bamako. Ce référentiel méthodologique unifié a permis d'harmoniser les outils de diagnostic, les étapes de concertation, les mécanismes de restitution et les modalités de participation des acteurs, garantissant ainsi la cohérence nationale et la comparabilité des données collectées.

La phase nationale a constitué un point d'aboutissement majeur du processus. Elle a réuni environ cinq cents (500) participants, représentant une diversité d'acteurs institutionnels, techniques, communautaires et socioprofessionnels : ministères sectoriels, services techniques du Ministère chargé des Sports, Gouverneurs des régions et du District de Bamako, Délégation spéciale de la Mairie du District, Comité National Olympique et Sportif du Mali (CNOSM), Fédérations Sportives Nationales, anciens sportifs de haut niveau, les anciens ministres chargés des sports et les anciens secrétaires généraux du Ministère

chargé des Sports, l’Association des Journalistes Sportifs du Mali (AJSM), l’Association des Supporters des Aigles du Mali, secteur privé et société civile. Cette forte représentativité a permis une délibération nationale inclusive et pluraliste.

Le processus global s’est structuré en **trois grandes phases territoriales et une étape de validation technique**, combinant légitimité politique, représentativité territoriale et expertise institutionnelle :

**Tableau 1 : Processus méthodologique des États Généraux du Sport 2025**

Phases	Périodes	Objectif principal	Acteurs impliqués
<b>Phase régionale</b>	21 mars 9 avril 2025	Identifier les besoins et priorités locales	Direction Régionale de la Jeunesse des Sports, Collectivités, Ligues, Clubs, Jeunes, Femmes
<b>Phase du District de Bamako</b>	4-5 avril 2025	Harmoniser les propositions urbaines	Direction Régionale de la Jeunesse des Sports du District de Bamako, Fédérations, Clubs, Universités, Autorités locales

<b>Phase nationale</b>	24-25 avril 2025	Valider les recommandations et adopter le plan d'action	Ministère, CNOSM, experts, partenaires
<b>Commission des Experts</b>	22 mai 2025	Hiérarchiser et structurer les 82 recommandations finales	Experts techniques et chercheurs en sport

Les **consultations régionales** ont constitué le socle du processus, permettant d'exprimer les réalités locales et les attentes spécifiques des territoires. La **phase du District de Bamako** a permis d'harmoniser les priorités du District, tandis que la **phase nationale** a consolidé les travaux régionaux dans une perspective interinstitutionnelle. Enfin, la **Commission des Experts** a procédé à l'analyse et à la formulation technique des recommandations finales, garantissant la cohérence entre les priorités territoriales et les orientations nationales.

### *2.3. Interprétation méthodologique*

Cette architecture traduit une **maturisation du modèle de gouvernance sportive malienne** où la consultation devient aussi bien un outil de planification stratégique, qu'un **levier de légitimation politique et sociale**. Elle illustre une rupture paradigmatic : le diagnostic et la décision ne sont plus imposés par le sommet de l'État, mais coconstruits à partir des réalités locales et des savoirs d'usage.

En s'inscrivant dans les cadres de la gouvernance collaborative et de la territorialisation de l'action publique, les EGS 2025 apparaissent comme un **laboratoire de coproduction des politiques sportives**, renforçant à la fois l'appropriation des réformes, la cohérence nationale et la durabilité des actions. Cette richesse participative suppose un **dispositif de coordination transversal et pérenne**, pour éviter la dispersion

des initiatives régionales et d'assurer le suivi effectif des recommandations validées.

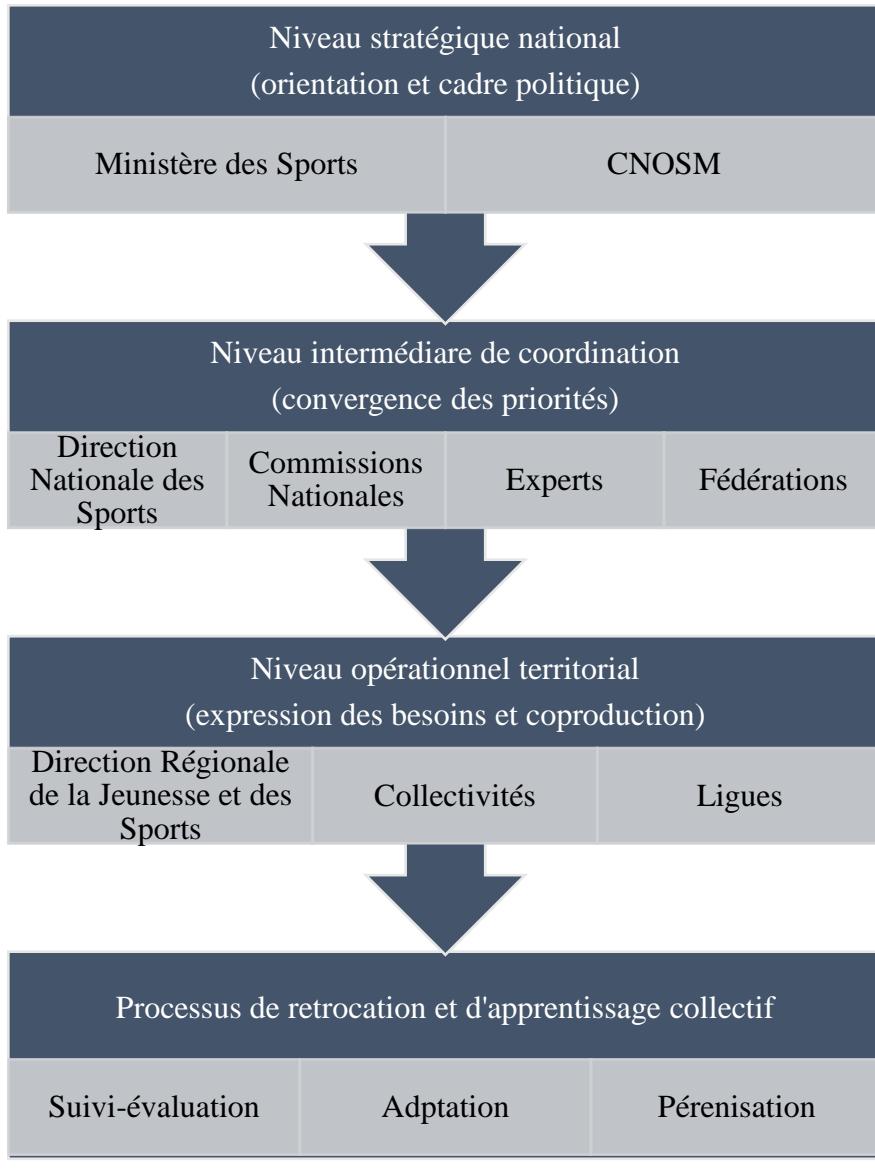
#### ***2.4. Modèle conceptuel de recherche : gouvernance collaborative et territorialisation du sport***

Le modèle conceptuel retenu pour cette étude s'articule autour de l'idée que la réussite des *États Généraux du Sport 2025*(EGS 2025) repose sur l'interaction dynamique entre trois dimensions structurantes :

- **La gouvernance collaborative**, qui établit un cadre de concertation interinstitutionnelle entre l'État, le CNOSM, les Collectivités Territoriales, les Fédérations et les Partenaires Techniques Financiers ;
- **La coproduction des politiques publiques**, qui valorise la participation active des acteurs de terrain (clubs, ligues, associations, athlètes, jeunes, femmes) dans la formulation et la mise en œuvre des réformes ;
- **La territorialisation de l'action publique**, qui ancre les politiques sportives dans les réalités locales afin d'assurer leur pertinence, leur équité et leur durabilité.

Ce modèle repose sur une hypothèse centrale : **la qualité du dialogue entre les niveaux territoriaux et institutionnels conditionne la cohérence et l'efficacité de la réforme du système sportif national**. Ainsi, plus la coopération verticale (entre État et Collectivités) et horizontale (entre Fédérations, CNOSM et société civile) est forte, plus la gouvernance sportive tend vers la cohésion, la légitimité et la performance.

#### *2.4.1 Schéma conceptuel de la démarche*



Ce schéma illustre la circulation ascendante et descendante de l'information et des décisions au sein du système sportif malien. La **concertation ascendante** (du local vers le national) permet de capter les besoins et priorités des acteurs de terrain, tandis que la **coordination descendante** (du national vers les territoires), assure la cohérence stratégique et la mise en œuvre des réformes. Le **processus de rétroaction** garantit enfin un apprentissage collectif et l'adaptation continue des politiques sportives aux réalités changeantes du pays.

#### **2.4.2 Portée analytique du modèle**

Ce modèle conceptuel permet d'analyser les *États Généraux du Sport 2025* non pas comme un simple événement, mais comme un **dispositif de gouvernance apprenante** où l'interaction des acteurs, la circulation de l'information et la territorialisation des décisions, constituent les leviers principaux de transformation institutionnelle. Il s'inscrit ainsi dans une perspective néo-institutionnaliste, où la légitimité des politiques sportives repose sur la capacité à **mobiliser, articuler et coresponsabiliser** les acteurs autour d'une vision commune du développement sportif national.

### **3. Résultats : un cadre stratégique intégré pour le sport malien**

Les États Généraux du Sport 2025 ont permis l'émergence d'un cadre stratégique cohérent de refondation articulé autour de cinq axes interdépendants conformes aux principes de bonne gouvernance, de décentralisation et de durabilité institutionnelle. Cette structuration s'inscrit dans les approches de gouvernance collaborative (Ansell & Gash, 2008) et de coproduction des politiques publiques (Bovaird, 2007) qui mettent l'accent sur la participation active et la coordination multisectorielle comme conditions de réussite des politiques

sportives. Elle traduit la volonté du Mali de passer d'un pilotage centralisé à une approche intégrée reposant sur la réforme institutionnelle, le développement du capital humain, la rationalisation du financement et l'ancrage territorial du sport.

### ***3.1. Axes stratégiques des recommandations***

Le processus a dégagé cinq orientations structurantes qui forment l'ossature du Plan National de Développement du Sport (PNDS 2025–2030). Chaque axe répond à une problématique identifiée et se décline en mesures prioritaires assorties d'indicateurs attendus, permettant un pilotage rigoureux et un suivi cohérent.

**Tableau 2 : Axes stratégiques de la refondation du sport malien**

Axes stratégiques	Objectif général	Mesures prioritaires	Indicateurs attendus
<b>1. Modernisation du cadre juridique et institutionnel</b>	Mettre à jour la législation et clarifier les responsabilités	Adoption des textes d'application de la loi n°2017-037 sur les APS ; création de l'Agence Nationale du Sport (ANDS)	Cadre légal actualisé, organigrammes harmonisés
<b>2. Renforcement de la</b>	Instaurer une gouvernance transparente	Mise en place d'un cadre	Réunions semestrielles

<b>gouvernance et de la coordination</b>	et participative	tripartite État-CNOSM-Fédérations ; système de suivi-évaluation	, rapports de performance
<b>3. Développement des infrastructures sportives</b>	Réhabiliter, sécuriser et construire des infrastructures sportives	Élaboration d'un plan directeur national ; transfert des stades de catégorie B aux collectivités	Nombre d'infrastructures opérationnelles et conformes
<b>4. Valorisation du capital humain et formation</b>	Professionaliser les cadres techniques et administratifs	Renforcement des formations via l'INJS et les antennes régionales	Taux d'encadrement qualifié par discipline
<b>5. Structuration d'un financement durable</b>	Garantir la continuité des ressources financières	Création du FNDS et diversification des partenariats public-privé	Pourcentage de financement extra-budgétaire mobilisé

Ces cinq axes forment un cadre intégré qui situe désormais le sport comme levier transversal du développement. L'accent mis sur la gouvernance, la formation, les infrastructures et la viabilité financière démontre une transition majeure : le passage d'une logique événementielle à une logique systémique, structurée autour de processus institutionnels durables (Henry & Lee, 2004 ; Chappelet & Mrkonjic, 2019).

**Tableau 3 : Répartition du budget prévisionnel du Plan National de Développement du Sport (2025–2030)**

Domaines d'intervention	Montant estimé (en milliards FCFA)	Part du budget global (%)	Nature des dépenses
Développement du capital humain	36,6	45 %	Formation des cadres, éducation physique, perfectionnement des entraîneurs
Infrastructures sportives	27,9	33 %	Réhabilitation, construction et maintenance des équipements
Gouvernance et réforme institutionnelle	12,8	15 %	Révision des textes, cadre de concertation, appui à la décentralisation
Financement et durabilité économique	5,9	7 %	Mise en place du FNDS, audits et outils de gestion
<b>Total général</b>	<b>85,18</b>	<b>100 %</b>	-

La forte allocation au développement du capital humain (45 %) témoigne de la conviction que la performance sportive repose d'abord sur les compétences, l'expertise et la qualité de l'encadrement (Chappelet, 2018).

La part importante dédiée aux infrastructures (33 %) confirme l'urgence d'un rattrapage structurel.

En revanche, la faiblesse du budget consacré à la durabilité économique (7 %) souligne un risque de dépendance prolongée au financement public, nécessitant une intégration plus forte du secteur privé, des collectivités territoriales et des partenariats public-privé.

Ce modèle budgétaire met en évidence la nécessité d'un suivi financier rigoureux, garantissant une allocation équitable, efficace et alignée sur les priorités nationales.

### ***3.2. Principaux acquis***

Les États Généraux du Sport 2025 ne se sont pas limités à un exercice consultatif : ils ont débouché sur des innovations institutionnelles majeures, consolidant les fondements d'un système sportif modernisé.

**Tableau 4 : Principaux acquis issus des États Généraux du Sport 2025**

Domaines d'intervention	Mesures concrètes adoptées	Portée stratégique	Niveau de mise en œuvre prévu (2025-2030)
Politique sportive nationale	Réactualisation de la	Cadre de cohérence multisectorielle	Court terme

	PNDS (2025–2030)		
Décentralisation de la gestion sportive	Transfert de compétences aux collectivités	Ancrage territorial et responsabilisation locale	Progressif sur 5 ans
Financement du sport	Création du Fonds National de Développement du Sport (FNDS)	Pérennisation et diversification des financements	Dès 2026
Suivi et évaluation	Mise en place d'un Comité national de suivi-évaluation	Contrôle de la performance et reddition des comptes	Permanent
Coopération et partenariats	Relance des conventions avec les PTF et le secteur privé	Mobilisation de financements et transfert d'expertise	Continu

Ces acquis marquent une refondation structurelle du sport malien.

- La réactualisation du PNDS renforce la cohérence multisectorielle des politiques publiques.
- Le transfert progressif de compétences aux collectivités traduit l'engagement en faveur d'une gouvernance territorialisée.
- La création du FNDS constitue un instrument central pour la pérennisation des ressources financières.
- Le Comité national de suivi-évaluation marque une transition vers une gouvernance par la performance fondée sur la reddition

de comptes, la transparence budgétaire et la rationalité administrative (Denhardt, 2011).

- Le renforcement de la coopération avec les partenaires techniques et financiers ouvre de nouvelles perspectives de financement, d'expertise et d'innovation.

En somme, les résultats des EGS 2025 témoignent d'une transformation profonde où l'État, le CNOSM et les Collectivités Territoriales redéfinissent leurs rôles dans une vision commune. Le sport devient un outil de gouvernance, d'intégration sociale, de développement territorial et de cohésion nationale, pleinement intégré aux politiques publiques.

#### **4. Discussion : cohérence, portée et limites des réformes issues des EGS 2025**

Les États Généraux du Sport 2025 constituent un jalon majeur dans l'évolution des politiques sportives au Mali. Par leur ampleur méthodologique, leur dimension participative et leur cadre stratégique intégré, ils s'inscrivent dans les tendances contemporaines de gouvernance collaborative décrites dans la littérature (Ansell & Gash, 2008) et rejoignent les expériences de réformes systémiques observées dans certains pays africains émergents.

En particulier, le Rwanda et le Kenya ont mené, durant la dernière décennie, des processus de transformation du secteur sportif fondés sur :

- une décentralisation opérationnelle des infrastructures et des services ;
- une planification stratégique intégrée à l'échelle nationale ;
- une professionnalisation de la gouvernance ;
- une participation accrue des collectivités et communautés locales.

Les études menées sur le Rwanda (Mazimpaka, 2017 ; Uwizeye, 2020) montrent que la décentralisation sportive a permis une meilleure appropriation locale des politiques publiques et une montée en compétence des structures territoriales. Au Kenya, les travaux de Njororai (2010) et Mwangi (2018) soulignent l'importance de la coordination interinstitutionnelle et des partenariats public-privé dans la modernisation de la gouvernance sportive.

Ces dynamiques éclairent le cas malien, qui adopte une approche similaire visant à articuler participation, territorialisation et pilotage stratégique. Elles permettent également de situer les EGS 2025 dans un cadre comparatif crédible, en montrant que le Mali s'inscrit dans une tendance régionale de transformation institutionnelle inspirée des modèles performants d'Afrique de l'Est.

La présente discussion articule ainsi l'analyse autour de trois niveaux : la comparaison régionale, la portée sociale de la réforme et les défis systémiques susceptibles d'influencer sa mise en œuvre.

**Tableau 5 : Synthèse des avancées institutionnelles issues des EGS 2025**

Dimension de gouvernance	Avancée majeure	Résultat attendu	Niveau de mise en œuvre
Participation citoyenne	Intégration des acteurs locaux et communautaires	Co-construction des politiques sportives	National et régional

Décentralisation	Transfert de la gestion des infrastructures aux collectivités	Territorialisation et responsabilisation locale	Progressif (2025-2030)
Transparence financière	Suivi budgétaire et création du FNDS	Traçabilité des dépenses publiques	Dès 2026
Planification stratégique	Phasing quinquennal et plan de performance	Réformes séquencées et mesurables	2025–2030
Suivi-évaluation	Comité national de pilotage multisectoriel	Évaluation d'impact permanente	Permanent

Ce tableau met en évidence les avancées institutionnelles majeures issues du processus. Il illustre la manière dont les piliers essentiels de la gouvernance sportive ont été renforcés et montre clairement la transition vers un modèle plus inclusif, structuré et orienté vers les résultats.

#### *4.1. Une réforme innovante au regard des expériences régionales*

Comparativement à d'autres pays d'Afrique de l'Ouest ayant conduit des consultations sectorielles ou centralisées notamment le Burkina Faso, le Niger et la Guinée, le processus malien des États Généraux du Sport 2025 se distingue par son amplitude territoriale, la diversité des acteurs mobilisés et la profondeur méthodologique adoptée.

Au Burkina Faso, les réformes récentes se sont appuyées sur des mécanismes de concertation, mais ceux-ci ont été

principalement structurés autour d'approches sectorielles et administratives, avec une participation locale plus limitée. Les travaux d'Ouedraogo (2016) et de Zongo (2019) montrent que malgré la mise en œuvre du Plan Stratégique de Développement du Sport et des Loisirs (PSDSL 2020–2024), les processus décisionnels sont restés largement centralisés, et les Collectivités Territoriales disposent encore de capacités inégales pour influencer la planification sportive.

Au Niger, les analyses de Moussa (2018) et Garba (2020) indiquent que les consultations ont davantage pris la forme de réunions techniques pilotées par les ministères sectoriels, avec une place réduite accordée aux parties prenantes locales et au mouvement sportif. La logique est demeurée principalement administrative, peu ouverte aux mécanismes participatifs, malgré un cadre juridique favorable à la décentralisation. Hassane (2022) souligne également que les structures territoriales nigériennes manquent de ressources pour co-produire des politiques sportives effectives.

En Guinée, les consultations menées dans le cadre des réformes post-2019 ont été marquées par une forte implication du ministère et des fédérations, mais elles se sont déroulées selon une démarche centralisée concentrée à Conakry, et caractérisée par une participation territoriale limitée. Les rapports institutionnels montrent que bien que les recommandations aient été pertinentes, les mécanismes de concertation territoriale n'ont pas été pleinement déployés, réduisant la portée inclusive du processus.

Ainsi, comparé à ces trois pays, le Mali se positionne comme un cas plus avancé en matière d'approche participative et de territorialisation de la gouvernance sportive. La méthodologie retenue fondée sur des consultations dans l'ensemble des régions, une consolidation nationale structurée et l'implication effective d'acteurs multisectoriels, s'aligne étroitement sur les standards internationaux de gouvernance collaborative (Ansell

& Gash, 2008) et de coproduction des politiques publiques (Bovaird, 2007).

Les États Généraux du Sport 2025 se distinguent particulièrement par une démarche simultanément :

- systémique intégrant institution, financement, gouvernance, infrastructures et capital humain ;
- profondément participative mobilisant les 19 Régions administratives et le District de Bamako ;
- fortement territorialisée à travers le transfert progressif de la gestion des infrastructures aux Collectivités Territoriales ;
- orientée vers la performance grâce à l'opérationnalisation du FNDS et à la mise en place d'un dispositif national de suivi-évaluation.

Cette combinaison d'éléments positionne le Mali comme une expérience innovante de transformation du secteur sportif en Afrique de l'Ouest.

#### ***4.2. Portée sociale et utilitaire : un impact multidimensionnel***

Les transformations issues des EGS 2025 produisent des effets sociaux significatifs.

##### *4.2.1 Renforcement du capital social*

Le dialogue entre institutions, fédérations, collectivités et acteurs communautaires contribue à la cohésion sociale (Putnam, 2000).

##### *4.2.2 Réduction des inégalités territoriales*

La territorialisation des investissements et la décentralisation des infrastructures favorisent un accès plus équitable aux pratiques sportives.

##### *4.2.3 Professionnalisation et employabilité*

Les dispositifs de formation structurent de nouveaux métiers et stimulent l'économie locale.

##### *4.2.4 Éducation citoyenne et cohésion sociale*

Le sport devient un outil de transmission des valeurs de discipline, solidarité, paix et équité.

Ainsi, les EGS dépassent la seule réforme institutionnelle pour constituer un véritable projet de transformation sociétale, en cohérence avec la théorie de la « valeur publique » (Moore, 1995).

### ***4.3. Enjeux majeurs de mise en œuvre : une lecture critique et cohérente***

Les défis identifiés s'inscrivent dans des cadres théoriques internationalement reconnus.

#### ***4.3.1 Mobilisation durable des financements : soutenabilité du système sportif***

Les travaux de Hoye et al. (2021) et Bayle & Chantelat (2018) soulignent l'importance de la diversification des ressources.

Défi malien : forte dépendance au budget public et faible mobilisation du secteur privé.

Le FNDS constitue une avancée majeure, mais requiert des mécanismes incitatifs renforcés (Anheier, 2014).

#### ***4.3.2 Coordination intersectorielle : nécessité d'une gouvernance intégrée***

La réussite dépend de l'articulation entre éducation, santé, jeunesse et collectivités (Houlihan & Green, 2013 ; Christensen & Lægreid, 2011).

Défi malien : risque de cloisonnement malgré la création d'un comité interministériel.

#### ***4.3.3 Professionnalisation des ressources humaines : capacité institutionnelle***

La performance organisationnelle exige des compétences renforcées (Henry & Lee, 2004 ; Winand & Anagnostopoulos, 2017).

Défi malien : disparités territoriales, faiblesse des systèmes d'information, besoins accrus en formation.

#### ***4.3.4 Suivi, évaluation et redevabilité : gouvernance par la performance***

L'usage d'indicateurs, tableaux de bord et audits est essentiel (Geeraert, 2018 ; OCDE, 2019).

Défi malien : fiabilité des données et harmonisation des outils. Le TBNS est une innovation, mais nécessite une montée en compétences.

#### ***4.3.5 Pérennité institutionnelle : consolidation juridique***

Selon la perspective néo-institutionnaliste (North, 1990; Di Maggio & Powell, 1991), la durabilité dépend de l'inscription des réformes dans des cadres légaux et budgétaires stables.

Défi malien : stabiliser les réformes dans les textes et procédures.

**Tableau 6 : Mise en œuvre des réformes sportives (2025-2030)**

Axes	Actions prioritaires	Responsables	Partenaires	Échéance	Indicateurs de performance (KPI)	Risques	Mesures d'atténuation
<b>1. Financement durable du sport</b>	Mettre en œuvre le FNDS et diversifier les sources (PPP, sponsoring, mécénat)	Ministère des Sports Secteur privé, CTF, CNOSM		2025-2027	% du budget sport provenant de sources diversifiées ; montant des PPP signés	Dépendance au budget national	Incitations fiscales, communication auprès du secteur privé
	Établir un cadre fiscal incitatif pour les entreprises soutenant le sport	Ministère des Finances Patronat, chambres de commerce		2026	Textes adoptés ; nombre d'entreprises bénéficiant des avantages	Réticence du secteur privé	Dialogue public-privé

			Instructio ns hiérarchiq ues, mandat clair	
Création d'un Comité interministériel du sport	Comité opérationnel ; nombre de réunions annuelles	Cloisonnement ministériel	Manque de capacité locale	Formation, accompagnement technique
Intégration du sport dans les Plans de Développement Régional (PDR)	Nombre de PDR incluant un volet sport			Mobilisation d'experts internationaux
Mise en place d'un Plan national de formation continue (INJS-CNOSM - Fédérations)	Nombre d'acteurs formés ; certifications obtenues			
<b>2. Coordination intersectorielle</b>				
<b>3. Professionnalisation des acteurs et</b>				

		Élaboration d'un système national de maintenance des infrastructures	Taux de fonctionnalité des infrastructures	Dégradation rapide	Audit technique annuel
		2025–2027	Comité installé ; publication du rapport annuel	Manque de coordination	Mandat légal renforcé
		CT, BTP, CNOSM	2025	TBNS opérationnel ; indicateurs renseignés	Harmonisation du système d'information
	Ministère des Sports	Mise en place du Comité national de suivi des EGS	2025–2026	Données incomplètes	
	5.	Développement d'un Tableau de Bord National du Sport (TBNS)	2026		
	4. Suivi-évaluation et redevabilité	Intégration des réformes dans la Loi de Finances pluriannuelle	Observatoire du Sport, Experts, Ministère des Sports	Programmes budgétaires consolidés	
	5. Pérennité		CNT, Ministère des Sports	Gouvernement	Contexte institutionnel évolutif

Mise à jour du cadre juridique du sport (Charte, décrets, gouvernance)	2025–2027	Textes actualisés ; conformité avec standards internationaux	Résistance institutionnelle	Consultation élargie des parties prenantes
Juristes, CNOSM Ministère des Sports				

L’analyse montre que les EGS 2025 posent les bases d’un système sportif modernisé, cohérent et aligné sur les normes internationales de gouvernance.

Toutefois, leur succès dépendra de quatre conditions :

- un financement diversifié et soutenable,
- une coordination renforcée entre niveaux institutionnels,
- une professionnalisation approfondie des acteurs,
- une consolidation juridique durable des réformes.

Le Mali émerge ainsi comme un **laboratoire de gouvernance sportive innovante** en Afrique de l’Ouest dont la réussite dépendra de la capacité à transformer les orientations stratégiques en actions opérationnelles durables.

## 6. Conclusion

Les États Généraux du Sport 2025 marquent indéniablement une étape décisive dans la modernisation, la démocratisation et la refondation du système sportif malien. Ils ont instauré une nouvelle culture de gouvernance fondée sur la concertation, la décentralisation, la transparence et la responsabilité partagée entre l’État, le Comité National Olympique et Sportif du Mali (CNOSM), les Collectivités Territoriales, les Fédérations Nationales Sportives, la Diapora et les Partenaires Techniques

et Financiers. Par leur ampleur participative et la qualité du diagnostic réalisé, ces assises ont permis d'asseoir une vision nationale cohérente du sport, en phase avec les orientations de la refondation de l'État (Mali kura netaasira ka bén san 20263 ma) et les cadres internationaux tels que l'Agenda 2030 des Nations Unies et l'Agenda 2063 de l'Union Africaine.

Au-delà de leur dimension consultative, les EGS 2025 ont structuré une architecture stratégique innovante articulant réforme institutionnelle, développement du capital humain et financement durable. Cette architecture offre désormais au Mali un cadre de planification robuste fondé sur des objectifs mesurables, des indicateurs de performance et des mécanismes fiables de suivi-évaluation. Le sport y est reconnu comme un service public décentralisé, un moteur de cohésion sociale et un levier d'inclusion, d'éducation, de citoyenneté active et de développement économique local.

Le principal défi des années à venir consistera à convertir cette vision en actions opérationnelles et en politiques publiques effectives. La réussite de cette transformation exigera une mobilisation coordonnée des institutions, la sécurisation progressive du financement via le Fonds National de Développement du Sport (FNDS), ainsi qu'un engagement renforcé des Collectivités Territoriales dans la mise en œuvre des actions de proximité. La formation continue des cadres sportifs, la modernisation des infrastructures et la consolidation d'une culture d'évaluation et de redevabilité demeureront des conditions essentielles à la durabilité du processus.

Sur le plan scientifique, cette étude démontre la pertinence d'une approche systémique et territorialisée de la gouvernance sportive, alliant participation citoyenne, planification stratégique et coordination interinstitutionnelle. Sa portée sociale et utilitaire apparaît particulièrement significative car elle met en lumière le rôle du sport comme outil d'ingénierie sociale capable :

- de renforcer le capital social et la cohésion nationale en créant des espaces de dialogue et de collaboration entre institutions, communautés, jeunes et organisations sportives ;
- de réduire les inégalités territoriales grâce à une redistribution équitable des infrastructures, des programmes et des opportunités sportives ;
- de promouvoir l’employabilité et la professionnalisation en structurant un écosystème nouveau de métiers, de formations et de compétences ;
- de contribuer à l’éducation citoyenne en diffusant des valeurs de discipline, d’équité, de solidarité, de paix et de respect ;
- de dynamiser le développement local en faisant du sport un vecteur d’économie, d’innovation et d’intégration sociale.

Ainsi, cette étude confirme que le sport ne constitue pas uniquement un domaine sectoriel, mais un véritable levier transversal de transformation sociétale capable d’influencer positivement l’éducation, la jeunesse, la culture, la santé, la gouvernance locale et le développement communautaire. Les enseignements tirés des EGS 2025 peuvent ainsi inspirer d’autres secteurs en quête de politiques publiques plus inclusives, participatives et territorialisées.

Dans cette dynamique, le Mali se positionne comme un laboratoire de gouvernance sportive innovante en Afrique de l’Ouest, démontrant que le sport peut servir de terrain d’expérimentation pour les principes de bonne gouvernance : participation, transparence, efficacité, équité et redevabilité. L’expérience malienne ouvre la voie à un modèle de réforme institutionnelle concertée dont les enseignements peuvent éclairer les trajectoires futures de modernisation du sport et de refondation de l’État dans d’autres contextes africains.

En définitive, les États Généraux du Sport 2025 ne constituent pas une simple étape institutionnelle, mais bien le point de départ d'un nouveau cycle historique où le sport devient un vecteur d'émancipation collective, un outil de résilience et un catalyseur de développement humain durable au service de la cohésion, de l'équité et du progrès du Mali.

## 7. Références bibliographiques

- ANSELL Chris & GASH Alison, 2008. « Collaborative Governance in Theory and Practice », *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 18, n° 4, pp. 543-571.
- ANHEIER Helmut, 2014. *Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy*, Routledge, New York.
- BAYLE Emmanuel & CHANTELAT Pascal, 2018. *La gouvernance des organisations sportives*, PUF, Paris.
- BAYLE Emmanuel & ROBINSON Leilah, 2007. « A Framework for Understanding the Performance of National Governing Bodies of Sport », *European Sport Management Quarterly*, vol. 7, n° 3, pp. 249-268.
- BOVAIRD Tony, 2007. « Beyond Engagement and Participation : User and Community Co-Production of Public Services », *Public Administration Review*, vol. 67, n° 5, pp. 846-860.
- CHAPPELET Jean-Luc, 2018. *La gouvernance des organisations sportives*, PUF, Paris.
- CHAPPELET Jean-Luc & MRKONJIC Milena, 2019. « Modèles de gouvernance dans le sport international », *Revue Européenne de Management du Sport*, n° 6, pp. 35-56.
- CHRISTENSEN Tom & LÆGREID Per, 2011. *The Ashgate Research Companion to New Public Management*, Routledge, London.

DENHARDT Robert, 2011. *The Pursuit of Significance. Strategies for Managerial Success in Public Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco.

DI MAGGIO Paul & POWELL Walter, 1991. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University of Chicago Press, Chicago.

GARBA Issa, 2020. « Modernisation des politiques sportives au Niger : dynamiques institutionnelles et défis de mise en œuvre », *Revue Sahélienne de Sciences Sociales*, 4/2020, pp. 73-92.

GEERAERT Arnout, 2018. « Sports Governance: A Guide for Stakeholders », Play the Game / Danish Institute for Sports Studies, Aarhus.

HASSANE Boubacar, 2022. Décentralisation, sport et développement local au Niger, Université Abdou Moumouni Press, Niamey.

HENRY Ian & LEE Po-Ching, 2004. *The Governance of Sport: A European Perspective*, Routledge, London.

HOULIHAN Barrie & GREEN Mick, 2013. « Sport and Policy: Issues and Analysis », Routledge Studies in Sport Development, London.

HOYE Russell, NICHOLSON Matthew, SMITH Aaron & STEWART Bob, 2021. *Sport Management: Principles and Applications*, Routledge, London.

LAJARGE Rafael & VANIER Martin, 2013. *La territorialisation des politiques publiques : logiques d'acteurs et recompositions territoriales*, Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble.

LÉVY Jacques, 2010. « Le tournant territorial des politiques publiques », *Revue Française d'Administration Publique*, n° 136, pp. 665-678.

MAZIMPAKA Jean-Paul, 2017. *Decentralization and Sports Policy Implementation in Rwanda*, University of Rwanda Press, Kigali.

MINISTÈRE DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS DU MALI, 2025. Rapport final des États Généraux du Sport 2025, Bamako.

MINISTÈRE DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS DU MALI, 2025. Synthèse nationale des recommandations des États Généraux du Sport, Bamako.

MINISTÈRE DES SPORTS ET DES LOISIRS DU BURKINA FASO, 2020. Plan Stratégique de Développement du Sport et des Loisirs (PSDSL 2020–2024), Ouagadougou.

MOORE Mark, 1995. Creating Public Value. Strategic Management in Government, Harvard University Press, Cambridge.

MOUSSA Abdoul-Aziz, 2018. Gouvernance sportive et réformes institutionnelles au Niger, Éditions du Sahel, Niamey.

MWANGI James, 2018. Sports Policy Reform and Institutional Development in Kenya, Nairobi Academic Press, Nairobi.

NATIONS UNIES, 2015. Agenda 2030 pour le Développement Durable, ONU, New York.

NJORORAI Wycliffe, 2010. « Governing Sports in Kenya : Challenges and Opportunities », East African Sports Review, 4/2010, pp. 21-39.

NORTH Douglass, 1990. Institutions, Institutional Change and Economic Performance, Cambridge University Press, Cambridge.

OCDE, 2019. Principes de gouvernance publique efficace, OCDE Éditions, Paris.

OSTROM Elinor, 1996. « Crossing the Great Divide: Coproduction, Synergy, and Development », World Development, vol. 24, n° 6, pp. 1073-1087.

OUEDRAOGO Abdoul Karim, 2016. Gouvernance du sport et décentralisation au Burkina Faso, Presses Universitaires de Ouagadougou, Ouagadougou.

PUTNAM Robert, 2000. *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, Simon & Schuster, New York.

UNION AFRICAINE, 2015. *Agenda 2063 : L'Afrique que nous voulons*, Union Africaine, Addis-Abeba.

UWIZEYE Carine, 2020. *Sports Governance and Local Development in Rwanda*, University of Kigali Press, Kigali.

ZONGO Amadou, 2019. « Les politiques sportives territoriales au Burkina Faso : enjeux, limites et perspectives », *Revue Africaine de Management du Sport*, 7/2019, pp. 41-58.