



Écosystème du sport en Afrique : de potentiel à levier de développement

2021

mazars





Sommaire

Avant-propos

Méthodologie

Executive summary

09 **Évolution en eaux troubles : un manque de données criant**

- 10 Absence de données sur l'écosystème du sport africain
- 12 Incompréhension de la valeur vitale de la donnée
- 13 Mise en valeur des modèles africains
- 14 Etude de cas : Decathlon au Ghana, le marathon de la donnée

16 **L'investissement dans le capital humain, clé du succès**

- 17 Avis d'expert de Didier Drogba, Légende du football
- 18 Amélioration de la perception des métiers liés au sport
- 20 Formation initiale des athlètes et futurs gestionnaires du sport
- 21 Formation continue au business du sport et à la technologie de l'information

23 **La nécessité d'un leadership fort : autorités publiques, institutions et gouvernance**

- 24 Avis d'expert de Valens Munyabagisha, Président du Comité National Olympique et Sportif Rwandais
- 26 Méconnaissance des dirigeants des enjeux du sport
- 27 Bonne gouvernance et éthique individuelle
- 28 Promotion de la collaboration panafricaine
- 29 Avis d'expert de Beatrice Ayikoru, Vice-Présidente du Comité National Olympique Ougandais

31 **Création d'un environnement propice aux affaires**

- 32 Avis d'expert de Pierre Laporte, Directeur Ghana Liberia Sierra Leone à la Banque Mondiale
- 33 Le sport, un axe de développement national
- 34 Mobilisation des ressources financières
- 34 Accélération du développement de l'infrastructure grâce au PPP
- 36 Cadre juridique, réglementaire et fiscal
- 36 Promotion de l'entrepreneuriat des jeunes
- 38 Avis d'expert de Faycal Laraïchi, Président de la SNRT, de SOREAD 2M et de la FRMT

39 **Une offre restreinte : commercialisation et captation de revenus**

- 40 Avis d'expert de Joseph Hundah, Ex PDG Econet Media, Fondateur et PDG de Banaya Group
- 41 Considération du sport comme un produit commercial
- 42 Le fan au cœur de l'écosystème
- 42 Proposition d'une offre différenciée et ajoutant de la valeur
- 44 Etude de cas : L'opportunité offerte par la digitalisation au Nigéria
- 46 Avis d'expert de Will Mbiakop, Senior Director – NBA Africa

47 **Une nouvelle ère**

- 48 Avis d'expert de Mlondi Mashinini, Managing Partner, Rumble Ventures et FanBase Analytics
- 49 L'évolution de la pratique du sport
- 50 La digitalisation des modes de consommation
- 50 L'avènement du contenu local
- 51 Emergence de nouveaux modèles économiques
- 52 Etudes de cas : Les yeux rivés sur la BAL, la NBA en Afrique

53 **16 recommandations pour faire du sport un levier de développement pour l'Afrique**

Conclusion

Bibliographie

Préface

Le sport: une voie de croissance et de développement en Afrique



Vera SONGWE

Sous-Secrétaire Générale des Nations-Unies
et Secrétaire Exécutive de la Commission
Economique Africaine des Nations-Unies

L'industrie du sport pèse au niveau mondial 1,5 milliard d'euros par an. Nos jeunes ne luttent plus uniquement pour jouer pour les grandes équipes. Ils recherchent également un emploi hors du terrain dans la vaste industrie mondiale du sport. Alors que l'Afrique cherche des voies de croissance pour sortir de la pandémie COVID-19, le sport est clairement un secteur important sur lequel se concentrer.

La contribution de l'Afrique au monde du sport est incontestable, mais il en va de même pour la reconnaissance du fait que dans l'ensemble, l'industrie se comporte en deçà des capacités et des attentes. L'Afrique a beaucoup à faire pour rattraper l'Europe et l'Amérique du Nord en exploitant cette industrie mondiale, qui s'étend des vêtements aux soins de santé en passant par la technologie médicale. Il nous faut donc faire beaucoup plus pour que l'Afrique profite de la croissance de ce secteur, qui équivaut à la moitié du PIB du continent.

Le lancement de la Zone de Libre-Echange Continentale Africaine devrait fournir l'échelle nécessaire aux entreprises africaines pour rivaliser dans le secteur manufacturier lié au sport en s'appuyant sur le secteur déjà dynamique du textile et de l'habillement. Il existe un marché important et en croissance des vêtements de sport, estimé à 188,2 milliards de dollars en 2020, dont les entreprises africaines peuvent profiter. Sur le plan des services, plus de la moitié du PIB de l'Afrique provient aujourd'hui du secteur des services.

De la conception à la communication en passant par les activités promotionnelles ou la gestion d'événements. Ce sont des secteurs qui sont particulièrement adaptés à l'emploi des jeunes avec l'infrastructure et le cadre juridique et l'accès appropriés.

Pour exploiter les avantages du secteur pour l'emploi et la prospérité, un levier politique important consistera à améliorer la gouvernance globale du secteur. Des processus de gouvernance et de gestion solides sont nécessaires pour développer une chaîne de valeur efficace. La gouvernance du secteur devrait être dirigée en grande partie par les jeunes qui en sont les premiers acteurs et bénéficiaires.

En Afrique comme dans le reste du monde, le sport est un vecteur important de construction de la cohésion nationale. Alors que le continent s'efforce de faire taire les armes et de réduire les conflits, dont la plupart sont nationaux, le sport pourrait également être utilisé comme plate-forme de dialogue pour construire l'Afrique que nous voulons, comme indiqué dans l'agenda 2063 de l'Union Africaine.

Avant-propos

L'impact de l'économie du sport sur la croissance en Afrique

Estimée à environ 2% du PIB mondial (soit entre 1000 et 1200 milliards d'euros), l'économie du sport croît plus vite que l'économie mondiale dans son ensemble*. Lorsque l'on fait un zoom sur le continent africain, les rares statistiques indiquent une économie du sport ne pesant que 0,5% de son PIB. Pourtant, à la lumière des forts taux de croissance du continent ces dix dernières années, de la jeunesse de sa population (âge médian : 19 ans) et de son phénoménal talent athlétique visible dans les plus grands championnats du monde, l'Afrique dispose d'atouts indéniables pour profiter de cette manne.

Comment transformer ce potentiel en réalité économique ?

Quels sont les freins au développement de l'économie du sport en Afrique ?

Quels leviers pour en faire une réelle locomotive économique du continent ?

C'est pour apporter des réponses à ces questions que le cabinet Mazars et The African Sports and Creative Institute (ASCI) ont lancé cette étude inédite sur l'économie du sport en Afrique. Pour la première fois, en effet, une enquête prend le pouls de l'économie du sport à l'échelle du continent africain en demandant directement aux professionnels sur le terrain de se prononcer sur cette industrie et son avenir à travers un état des lieux, les grands défis à relever et l'identification des opportunités de croissance. L'étude débouchera alors sur 16 recommandations concrètes pour une transformation structurelle et durable.

L'étude qui a permis de récolter des avis émanant de 47 pays (sur les 54 du continent) avec leur diversité en termes de culture, de système économique et de ressources, a fait émerger six thèmes que les acteurs africains considèrent pertinents pour une analyse de l'écosystème du sport continental :

- La donnée et l'information concernant le marché, les acteurs de l'écosystème et leur performance
- La formation initiale et continue des professionnels aux enjeux du sport
- Le leadership des autorités publiques et des institutions
- L'environnement des affaires
- La conception du sport en tant que produit commercial devant satisfaire le fan
- L'innovation pour s'adapter à cette nouvelle ère

Notre analyse a été donc centrée sur ces six thèmes fédérateurs et a permis d'aboutir à 16 recommandations concrètes pour transformer l'énorme potentiel du continent en une économie du sport contributive au développement de l'Afrique.

L'enthousiasme avec lequel les participants à cette enquête ont répondu à nos sollicitations ainsi que la créativité de leurs idées démontrent que les acteurs de l'écosystème du sport africain sont conscients du potentiel inexploité et prêts à s'engager à faire émerger un nouveau modèle de développement propre au continent.

“ Les Africains ne peuvent plus se permettre de copier-coller les formats occidentaux. Il nous faut créer et tester de nouveaux modèles „



Robins TCHALE
WATCHOU - Cameroun
CEO de Vivendi Sports

*Rapport de Business France de février 2020

Méthodologie

Mazars et l'institut ASCI ont opté pour une étude basée sur deux approches – qualitative et quantitative - afin d'évaluer l'état de l'écosystème du sport sur le continent africain et mettre en valeur les grandes opportunités de croissance.

Une approche inédite, qui, par sa diversité, a donné la parole à des acteurs représentant l'ensemble de la chaîne de valeur et ceci sur tout le continent.

L'étude qualitative a été menée auprès de 30 personnalités de l'écosystème du sport en Afrique. Ils sont athlètes, équipementiers, responsables de fédérations, de ligues, d'institutions financières, d'institut de recherche, d'institutions publiques etc.

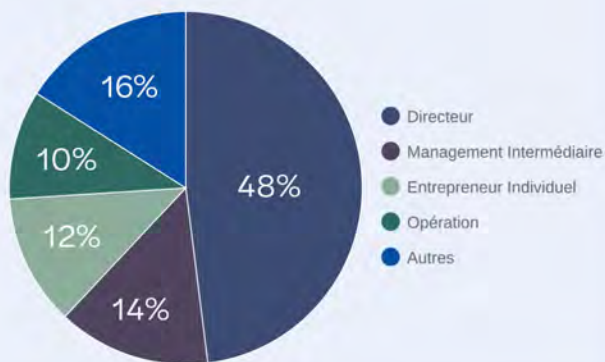
L'étude quantitative est basée sur un échantillon représentatif des acteurs du sport en Afrique, 2000 personnes ont été interrogées (500 répondants) selon des critères relatifs au métier, l'expérience (au moins cinq années dans le secteur sportif africain), la séniorité (50% de dirigeants et 50% de cadres moyens, employés et entrepreneurs individuels) et la nationalité (représentativité de toutes les sous-régions).

L'enquête était composée de questions ouvertes et fermées ayant pour objet de :

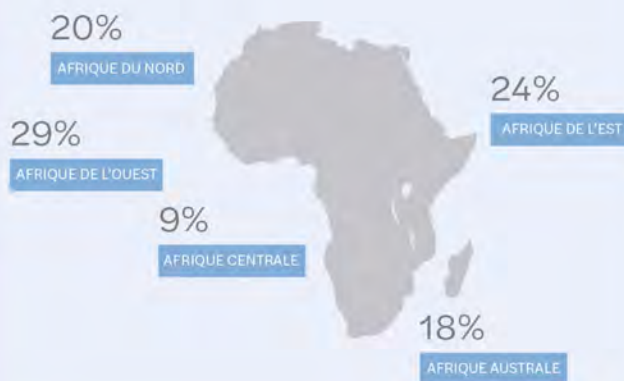
- Évaluer l'écosystème du sport en Afrique à travers la santé de ses acteurs, le niveau de collaboration, la valorisation de l'écosystème et enfin l'impact de la Covid-19
- Distinguer les défis à relever
- Mettre en avant les opportunités à saisir



Fonction



Régions



Type d'organisation

Fédération **Détenteur de droits**

Ligue Club, école et académie **Aménageur**

Organisateur d'événement **Diffuseur TV et Média**

Société de conseil **Institut de recherche**

Équipementier **Autorité publique**

Distributeur de textile **Régulateur**

Opérateur d'infrastructure **Agence marketing et communication**

Société de technologie

Executive summary

L'économie du sport est estimée à environ 2% du PIB mondial (soit environ 1 500 Mds €) mais à seulement 0,5% du PIB africain. Alors que le continent jouit d'une croissance forte depuis vingt ans et bénéficie d'une population jeune avec un âge médian de 19 ans et talentueuse athlétiquement, ces avantages n'ont pas encore permis d'y faire du sport un secteur économique majeur, comme dans le reste du monde. Comment structurer et renforcer ces nouvelles activités ? Et comment faire de l'économie du sport un levier de développement de l'Afrique ?

Dans ce but, Mazars et l'African Sports & Creative Institute (ASCI) ont mené une enquête qualitative et quantitative auprès de 500 professionnels représentatifs de la chaîne de valeur du sport en Afrique pour établir un état des lieux et définir les grands défis et opportunités du secteur. Ces échanges inédits ont permis de poser les bases d'un dialogue riche, susceptible de déboucher à terme sur des solutions créatrices de valeur.

En prenant en compte la diversité culturelle, politique et économique du continent, six axes de réflexion communs émergent clairement :

- **Information** : créer de la visibilité en investissant dans la génération et l'analyse de données sur les consommateurs, pratiquants et fans, ainsi que les organisations qui les servent
- **Éducation** : créer, harmoniser et réguler une offre de formation au management du sport pour les étudiants et les professionnels du secteur
- **Gouvernance** : reformer la gouvernance des autorités publiques et des institutions du sport afin qu'elle soit plus transparente, représentative et participative
- **Environnement des affaires** : créer un cadre juridique, fiscal et économique attractif pour les acteurs existants ainsi que les nouveaux entrants
- **Valorisation du consommateur** : placer respectivement le pratiquant (ou sport de masse) et le fan au cœur de la stratégie des autorités publiques et des entreprises
- **Innovation** : répondre aux nouveaux modes de pratique et de consommation par une offre innovante valorisant la technologie et le patrimoine africain



Mazars et l'African Sports & Creative Institute (ASCI) détaillent et proposent de rendre opérationnels ces six axes de réflexion en formulant seize recommandations concrètes aux gouvernants ainsi qu'aux acteurs du sport africain, de façon à bâtir un écosystème solide et attractif :

Former et informer : Tout pour le capital humain	Professionaliser et rentabiliser : appréhender le sport comme un produit commercial	Réinventer la gouvernance et innover dans les modèles économiques
Produire de l'information et de l'analyse régulière et fiable, création de l'Observatoire Africain du Sport (OAS)	Faire du sport de masse le moteur de l'économie du sport, notamment avec le sport scolaire universitaire et amateur comme socle de la croissance (et non les mega events)	Reformer la gouvernance du sport notamment créer un organisme panafricain de gouvernance du sport, l'Africain Sports Steering Committee; séparer le pouvoir executif du pouvoir administratif
Investir dans la recherche économique et sociale pour faire de la prospective et anticiper les futures tendances	Créer un environnement juridique, fiscal et économique propice à l'investissement dans le sport : proposant des incentives notamment fiscales et protégeant la propriété intellectuelle, les investisseurs grâce à un cadre juridique harmonisé dans la région	Accentuer la collaboration régionale, c'est notamment harmoniser l'environnement juridique, fiscal et économique de la sous-région; coordonner les stratégies publiques dans la sous-région, optimiser l'utilisation des infrastructures sportives existantes ainsi que l'investissement dans de nouvelles infrastructures en partageant leurs capacités entre pays voisins
Créer, harmoniser et réguler les formations en management du sport	Positionner le fan au centre de l'écosystème du sport : le client d'abord ! comprendre le fan pour répondre au mieux à ses besoins, lui proposant un produit de qualité	Promouvoir les Partenariats Public Privé, ainsi assurer l'assistance technique et soutien financier pour un développement davantage inclusif
Améliorer l'éthique de travail des professionnels du sport grâce à l'instauration d'un code de déontologie dont un système de récompenses et sanction et d'une politique de formation des acteurs du secteur	Innover dans l'offre commerciale : campagnes marketing engagées, RSE, hospitality, activations privilégiant l'expérience du fan ; toute cela pour satisfaire le fan et soutenir la démarche commerciale du partenaire/sponsor	Le sport comme réponse aux Objectifs de Développement Durable (ODD) notamment sur la santé, le bien-être, l'égalité des genres et la lutte contre les changements climatiques
Investir dans les sports de masse et amateur pour en faire des leviers de développement du sport d'élite	Accélérer la digitalisation de l'offre: Maitriser sa transformation digitale pour faire des plateformes des sources de revenus importantes	Valoriser les patrimoines culturel, immatériel et naturel africains dans la promotion du sport
	Inscrire l'entrepreneuriat des jeunes comme une priorité	

01

**Évolution en eaux troubles :
un manque de données criant**



Naviguer en eaux troubles : un manque de données criant

L'accélération de la digitalisation a fait de la donnée l'or du 21-ème siècle avec pour conséquence la massification de la quantité de données produites dans le monde. Les données de l'écosystème du sport en Afrique sont incontestablement un élément manquant qui contraint les opérateurs à naviguer parfois à vue. Les répondants de notre enquête confirment d'ailleurs ce constat et pointent du doigt le manque de données crédibles et l'incompréhension de leur importance par les dirigeants du sport. Et bien plus que cela, l'enquête révèle la préférence des acteurs pour les données des modèles occidentaux plutôt qu'africains.

“ Le plus grand frein à la croissance du secteur du sport est le manque de données et d'analyses de qualité „



Kelvin WATT
Afrique du Sud
Président de Nielsen
Afrique du Sud

Absence de données sur l'écosystème du sport africain

Le secteur informel, qui représente en moyenne 40% du PIB africain* est un phénomène qui rend la collecte des données difficile. Une majorité des sondés de l'enquête ne dispose pas en effet de sources d'informations crédibles sur lesquelles baser leurs décisions. Comment donc élaborer des stratégies de croissance sans disposer d'assez d'informations sur les acteurs et les opportunités qui se présentent à eux ?

Cette absence d'informations oblige les décideurs à effectuer eux-mêmes leurs recherches afin de « définir et structurer leur propre marché » comme l'indique le directeur d'une chaîne de distribution d'équipement sportif.

“ Nos économies sont informelles. Notre défi est de créer la visibilité nécessaire pour planifier une stratégie d'envergure „



Kwasi Tabury
Ghana
Directeur Général de
Décathlon Ghana

Ce manque de données se traduit par quatre phénomènes. Premièrement, il n'est possible d'évaluer ni le marché (taille et valeur) ni ses acteurs (nombre et qualité).

Deuxièmement, les acteurs du sport méconnaissent les pratiques des consommateurs et fans, rendant difficile la création de produits répondant aux besoins de ces derniers.

Troisièmement, l'absence de données sur la performance des entreprises du secteur empêche la collaboration avec de nouveaux partenaires et fournisseurs ainsi que le recrutement. En guise d'illustration, une dirigeante d'un cabinet de conseil sportif interrogée dans le cadre de notre enquête admet ne pouvoir soumissionner à des projets lui permettant de cibler des partenaires crédibles. Enfin, le manque de données peut dissuader de nouveaux acteurs, comme les bailleurs de fonds, les investisseurs ou sponsors, à investir, privant ainsi le marché de leurs apports. 41% de nos sondés estiment d'ailleurs que la première barrière financière à la croissance du secteur résulte du manque d'attrait pour ces acteurs.

Afin de résoudre ce problème aux conséquences économiques importantes, la création d'un Observatoire du Sport Africain piloté par des organisations membres représentant la diversité de l'écosystème sportif africain aurait toute son importance.

Ses missions principales seraient :

1. La cartographie de l'écosystème: fans, institutions sportives, équipementiers...
2. La définition et l'adoption de méthodes statistiques de collecte et d'analyse de données
3. La production d'indicateurs permettant d'évaluer la santé de l'écosystème et de ses composantes : pratiques individuelle et associative, infrastructure...
4. La réalisation d'études d'intérêt général éclairant les politiques publiques puis analysant l'impact économique et social des initiatives
5. La rédaction de prospective
6. La promotion de bonnes pratiques

“ Nous aimerions collaborer avec les pays voisins, mais par où commencer ? L'information est malheureusement introuvable ! „

Les principales barrières financières

- | | |
|---|---|
| 1 | Des difficultés à identifier et convaincre les investisseurs privés |
| 2 | Un manque de subventions publiques |
| 3 | Le ralentissement économique actuel |



Suely NEVES
Cap-vert

Secrétaire Générale de la
Fédération Cap Verdienne de
Basketball



Incompréhension de la valeur vitale de la donnée

La donnée est la première ressource de toute entreprise cherchant à créer de la valeur. En collectant des données précises de manière récurrente, les organisations se donnent les moyens de cartographier leur environnement afin d'en détecter les risques et opportunités. Les dirigeants qui négligent la valeur de la donnée naviguent donc à vue, au risque de mettre en péril toute leur activité. Or, 30% de nos répondants soulignent la méconnaissance que les ligues et clubs africains ont de leurs environnements respectifs. Le manque de données quantitatives et qualitatives concernant leurs concurrents, leurs consommateurs (les fans) et même leur propre performance ne semble pas encore être perçue comme un risque majeur par leurs dirigeants.

Dans ce cas précis, la négligence de la donnée impacte directement la capacité des ligues et des clubs à attirer de nouveaux sponsors. En effet, la motivation principale de ces derniers est d'être exposés à de potentiels nouveaux consommateurs tout en renforçant leur relation avec leurs consommateurs existants. Ils attendent donc des détenteurs de droit qu'ils définissent de manière qualitative et quantitative le profil de leurs fans ainsi que les meilleurs leviers pour influencer leurs comportements et ainsi espérer en faire des clients. Sans données statistiques fiables, les acteurs du sport se privent de sources de financement, qui accélèreraient pourtant grandement leur croissance.

Afin de pallier ce problème, les acteurs institutionnels devraient investir dans des outils permettant de collecter, structurer et capitaliser de la donnée pertinente sectorielle. Par ailleurs, les institutions internationales pourraient jouer un rôle moteur dans ce domaine.

La collaboration de grandes institutions telles que la Banque Mondiale ou la Banque Africaine de Développement avec des experts de la donnée amènerait d'autres types d'acteurs à s'engager dans le domaine. Cette émulation aurait pour conséquence l'amélioration de la quantité et de la qualité du contenu.

Les décideurs du secteur profiteraient aussi grandement d'analyses quantitatives et qualitatives réalisées par des chercheurs universitaires et instituts de recherche.

“ Le manque de professionnalisation de la branche est visible à l'incapacité des dirigeants sportifs à comprendre la valeur de la donnée et de la technologie pour créer du lien avec les fans ”



Kelvin WATT
Afrique du Sud
Président de Nielsen
Afrique du Sud

Les instituts de recherche, considérés par 80% de nos sondés parmi les 3 acteurs les moins établis de l'écosystème du sport africains ont un rôle à jouer :

- Collecter puis analyser les données disponibles sur le marché
- Rédiger des études de cas relatives aux innovations et bonnes pratiques existantes dans le secteur afin de faciliter leur duplication
- Informer les acteurs africains des bonnes pratiques observées ailleurs dans le monde
- Inspirer la stratégie publique, axe prioritaire de renforcement pour 59% des répondants
- Mesurer l'impact des initiatives publiques et privées

36%

des répondants estiment que **la digitalisation de la consommation du sport** est la 2ème tendance qui redéfinira les enjeux liés à la pratique et à la consommation du sport.

Mise en avant des modèles africains

“ Je suis de près ce que font les grands clubs africains comme Al Ahly, Kaiser Chiefs, Raja, Wydad et Zamalek. Il est beaucoup plus simple de reprendre leurs pratiques que celles de championnats aussi sophistiqués que la Premier League anglaise ! „



Emeka ENYADIKE
Nigeria
Directeur de Digital Sports Africa

Les participants à notre enquête estiment les fans et dirigeants du sport africain, paradoxalement, bien mieux informés de l'actualité sportive européenne et américaine que de celle de leur propre continent. « Elevés à consommer du contenu étranger », ces derniers connaissent mal les exemples de réussite régionaux, notamment en ce qui concerne la gestion et le marketing.

Ce phénomène est souligné par 34% de nos répondants qui qualifient le manque de couverture de l'actualité sportive locale par les médias africains comme première barrière à la commercialisation et à la captation de revenus générés par le sport.

Les conséquences de cette prédominance du contenu étranger sont triples :

Premièrement, il est difficile d'encourager de nouveaux opérateurs à investir dans le secteur ou même de recruter des candidats qualifiés si les données ne sont pas disponibles.

Deuxièmement, le manque d'information locale et régionale est un frein à la collaboration entre les différents acteurs africains, comme l'indiquent 31% des sondés.

Enfin, l'imitation de modèles étrangers, conçus pour des environnements très différents de ceux du continent, est rarement couronnée de succès.

En se basant sur les informations collectées lors de cette étude, nous ne pouvons qu'affirmer que la donnée est un élément majeur pour développer l'industrie du sport en Afrique. L'actualité sportive locale, régionale et continentale devrait davantage être couverte par les différents médias pour mettre en valeur l'économie du sport et mettre l'accent sur ses success stories. Les organisations africaines, publiques et privées, devraient également renforcer leur collaboration (volet qui sera traité dans le chapitre suivant).

Les principales barrières liées à la commercialisation et à la captation des revenus générés par le sport en Afrique

1

Un manque de couverture des médias africains

2

Un manque de compréhension des sponsors

3

Un manque de professionnalisation des détenteurs de droits (ligues, fédérations)

“ Nous devons promouvoir les médias locaux qui, non seulement informent mais éduquent et connectent les acteurs du sport „



Leslie KOROMA
Sierra Leone
Fondateur d'Africa Sports Ventures Group

Étude de cas : Decathlon au Ghana, le marathon de la donnée

1. Une carte vierge

« Nos économies sont informelles alors notre défi est de créer la visibilité nécessaire pour planifier une stratégie d'envergure »

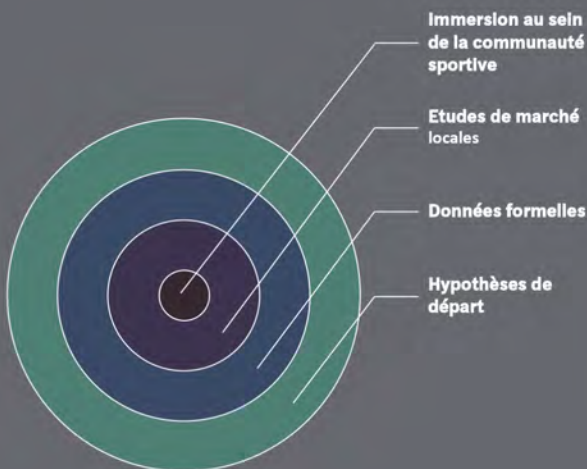
C'est au Ghana que Decathlon, le géant français de la production et de la distribution d'articles de sport lance sa conquête de l'Afrique de l'Ouest. Fort de ses 12 Mds € de chiffre d'affaires et 1700 magasins dont une vingtaine à travers le continent, le groupe était idéalement positionné pour répliquer son modèle gagnant.

Le cadre en charge de cette conquête, le ghanéen Kwasi Tabury, est toutefois confronté à un défi caractéristique de l'entrepreneuriat en Afrique : comment saisir cette opportunité dans un marché avec si peu de données fiables et actualisées ?

2. La responsabilité directe du dirigeant

« Malgré la taille du groupe Decathlon, je dois gérer mon enseigne comme une start-up pour réussir au Ghana: il me faut constamment innover et collaborer »

Afin de collecter l'information nécessaire sur le marché du sport ghanéen lui permettant d'établir une stratégie de conquête, Kwasi a suivi un plan structuré:



Collecte de données « formelles » :

Les données ont d'abord été puisées dans des rapports macroéconomiques de la part d'organisations faisant la promotion du Ghana comme destination d'investissement : la Chambre de Commerce et d'Industrie et le Ghana Investment Promotion Centre, mais aussi les ambassades à Accra.

Collecte de données « informelles » :

Kwasi a d'abord approché des acteurs locaux pouvant également bénéficier d'une cartographie précise de la pratique sportive et des habitudes de consommation des produits sportifs au Ghana. Decathlon a ainsi établi des partenariats avec des universités ghanéennes, des agences de marketing et enfin des commerçants locaux pour conduire ensemble une étude de marché.

Ancien joueur de football semi-professionnel, Kwasi Tabury, s'est immergé dans le sport amateur, notamment en jouant dans les ligues des quartiers de la capitale.

Ses discussions avec les sportifs, organisateurs et fans l'ont aidé à comprendre les besoins des consommateurs, leurs préférences en terme de produits ainsi que les éléments déclencheurs de la décision d'achat. La dernière étape consistait à faire tester ses produits et recueillir les retours précis des utilisateurs finaux.

Enfin, l'ensemble des données collectées sur le terrain a été comparé à celles des études de marché.

3. Objectif atteint

Au bout de ce véritable marathon, le DG de DECATHLON au Ghana, a pu évaluer la taille du marché ghanéen lui permettant de dessiner la stratégie commerciale la plus appropriée.

En prenant du recul, il tire des enseignements de son expérience :

- Faire de la collecte de données et de l'analyse une responsabilité du dirigeant, car elle est vitale au succès d'un projet entrepreneurial
- Collaborer avec des acteurs représentant chaque étape de la chaîne de valeur
- Observer sur le terrain, poser des hypothèses, tester et éventuellement s'adapter
- Faire de la satisfaction du client le moteur de son action, en innovant s'il le faut

4. La prochaine course

En ligne avec la vision du groupe Decathlon, l'enseigne a lancé le programme « Sport4all », dont l'ambition est de donner accès au sport à tous les ghanéens, grâce notamment à des cours de fitness en plein air. Ses axes prioritaires sont les luttes contre :

- L'obésité (43% de la population) et les maladies non transmissibles (23% de la population)
- La pollution des plages (32% des plastiques consommés sont jetés dans la nature)

En collaboration avec le réseau bâti lors de la collecte de données (coachs sportifs, apporteurs d'affaires...) Decathlon s'engage pour le développement économique et la structuration de son secteur d'activité.



02

L'INVESTISSEMENT DANS LE CAPITAL HUMAIN, CLÉ DU SUCCÈS



Avis d'expert



Didier DROGBA

Légende du football et candidat à la Présidence de la Fédération ivoirienne de football

Pourquoi êtes-vous candidat à la présidence de la Fédération Ivoirienne de Football ?

Mon parcours sportif est assez atypique dans le monde du football professionnel. Je suis né en Côte-d'Ivoire, puis ai émigré en France avec ma famille à 6 ans. J'y ai découvert le football mais pendant que des joueurs de ma génération comme Thierry Henry et Nicolas Anelka disputaient la Coupe du Monde, j'évoluais encore au niveau amateur.

Cette percée tardive m'a permis de faire l'expérience de l'ambiance familiale et des modestes moyens du monde amateur avant de connaître l'extravagance et la pression du niveau professionnel. Cette connaissance des 2 versants de notre sport motive aujourd'hui ma candidature à la présidence de la Fédération Ivoirienne de Football.

Deux priorités guident ma nouvelle carrière : la promotion du sport de masse et la bonne gouvernance des acteurs de l'écosystème. En effet, je suis persuadé que la pratique sportive par le plus grand nombre aura non seulement un impact positif sur la santé physique et mentale de la population, mais également sur la cohésion sociale et la création d'emploi. Afin que les organisations sportives puissent soutenir cette pratique accrue, elles doivent adopter des standards de bonne gouvernance.

L'émigration constitue-t-elle le seul moyen pour les athlètes africains de faire carrière ?

Emigrer est souvent un moyen d'accélérer le développement d'une personne, qu'elle aspire à être athlète professionnel ou non. Mes expériences en France puis en Angleterre ont été extrêmement enrichissantes, au point de me motiver à rentrer pour partager ce savoir avec les miens.

Par ailleurs, je reste persuadé que des jeunes formés puis employés en Afrique peuvent y mener de grandes carrières. J'ai eu l'occasion d'affronter l'excellente équipe égyptienne de football, 6 fois championne d'Afrique. Cette grande nation du football africain a bâti ce palmarès sur la qualité de sa formation. Leurs meilleurs joueurs partent rarement à l'étranger, parce que le championnat est compétitif et que les clubs rémunèrent très bien leurs stars. En Côte-d'Ivoire, l'ASEC a également produit des joueurs de qualité tels que Kolo et Yaya Toure, même si il n'a pas pu les conserver.

Il me semble que la mission de la Fédération soit de créer un écosystème robuste, permettant aux joueurs locaux de s'épanouir et prospérer dans leur pays.



L'investissement dans le capital humain, clé du succès

“ Nous devons professionnaliser toutes les étapes de la chaîne de valeur afin que les jeunes et leurs parents prennent les carrières sportives au sérieux ,”



Beatrice AYIKORU
Ouganda

Vice-Présidente du Comité
National Olympique ougandais.

Malgré les progrès réalisés au cours des dernières décennies, l'Afrique accuse encore un retard en matière d'éducation et de développement des compétences, tant au niveau quantitatif (durée moyenne de scolarisation) que qualitatif (résultats aux tests et écart grandissant entre établissements privés et publics).

D'après les Perspectives Economiques 2020 de la Banque Africaine de Développement (BAD), la contribution de l'éducation à la hausse de la productivité du travail est limitée en Afrique en raison notamment de la faible qualité de l'éducation. De plus, les compétences et la formation de la main-d'œuvre ne correspondent pas aux besoins du marché du travail africain. Près de la moitié des jeunes ayant un emploi considère que leurs compétences sont en décalage par rapport à leur emploi.

Si les efforts pour enseigner les compétences de base constituent une étape importante (expression, rédaction et civisme), la focalisation sur des compétences pertinentes pour le marché du travail, notamment dans le domaine des technologies de l'information et de l'innovation, conduirait à une croissance plus rapide et inclusive.

Les réponses des professionnels du sport africain ayant participé à notre étude sont en phase avec ces observations, lesquels estiment que d'abord, la problématique du développement des métiers liés au sport en Afrique provient de sa perception même par la Société.

Amélioration de la perception des métiers liés au sport

Cette citation d'Evelyn Watta illustre bien la perception limitative du sport chez de nombreux Africains. Le sport est souvent perçu comme une simple activité de loisir, donc peu sérieuse et pratiquée par les jeunes sans avenir. De plus, le manque de données et de couverture médiatique décrit dans le chapitre précédent met peu en valeur le potentiel économique du secteur.

En Afrique, le sport est principalement pratiqué à l'école ou dans les terrains vagues des quartiers populaires. Les élèves exprimant un talent pour la pratique sportive ou disposant d'une volonté de carrière dans la gestion sportive sont souvent découragés par leurs parents et enseignants, au profit de filières mieux perçues telles que la médecine ou l'ingénierie. Les participants à notre enquête notent ce phénomène jusque dans les plus hautes instances sportives : les métiers du sport ont du mal à attirer les hauts potentiels.

Pour renverser la tendance et pousser au changement de perception, nous préconisons un certain nombre d'actions :

1. Promouvoir le sport de masse, auprès de l'ensemble de la population et en particulier auprès des filles, des personnes à mobilité réduite et des Seniors afin que les apports bénéfiques du sport soient accessibles à l'ensemble de la population. Au Mali par exemple, la fondation Hamchatou Maiga Ba de la basketteuse internationale éponyme propose des programmes sportifs et éducatifs inclusifs aux enfants et aux personnes à mobilité réduite.

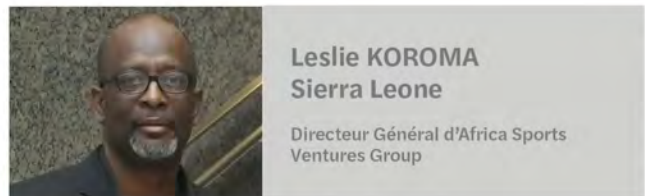
2. Profiter des campagnes de scolarisation pour promouvoir le sport scolaire et universitaire (deuxième priorité pour renforcer l'écosystème d'après nos répondants), surtout auprès des plus démunis. Les clubs amateurs et professionnels pourraient s'y associer et ainsi en profiter pour détecter les talents.

3. Promouvoir la filière professionnelle sportive et ses différents métiers en mettant en valeur les métiers aux intersections d'autres disciplines telles le droit sportif ou le marketing sportif.

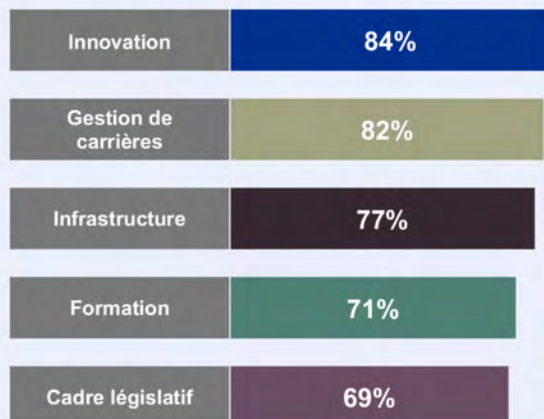
Un autre phénomène est venu dégrader l'image du secteur sportif : les scandales réguliers à la tête de ses instances dirigeantes (FIFA, CAF, CIO, IAAF). Cet aspect sera détaillé dans le 4ème chapitre.

“ Lorsque j’ai annoncé à mon père que je deviendrai journaliste sportive, il m’a répondu : Ne veux-tu pas plutôt couvrir un sujet sérieux ? „

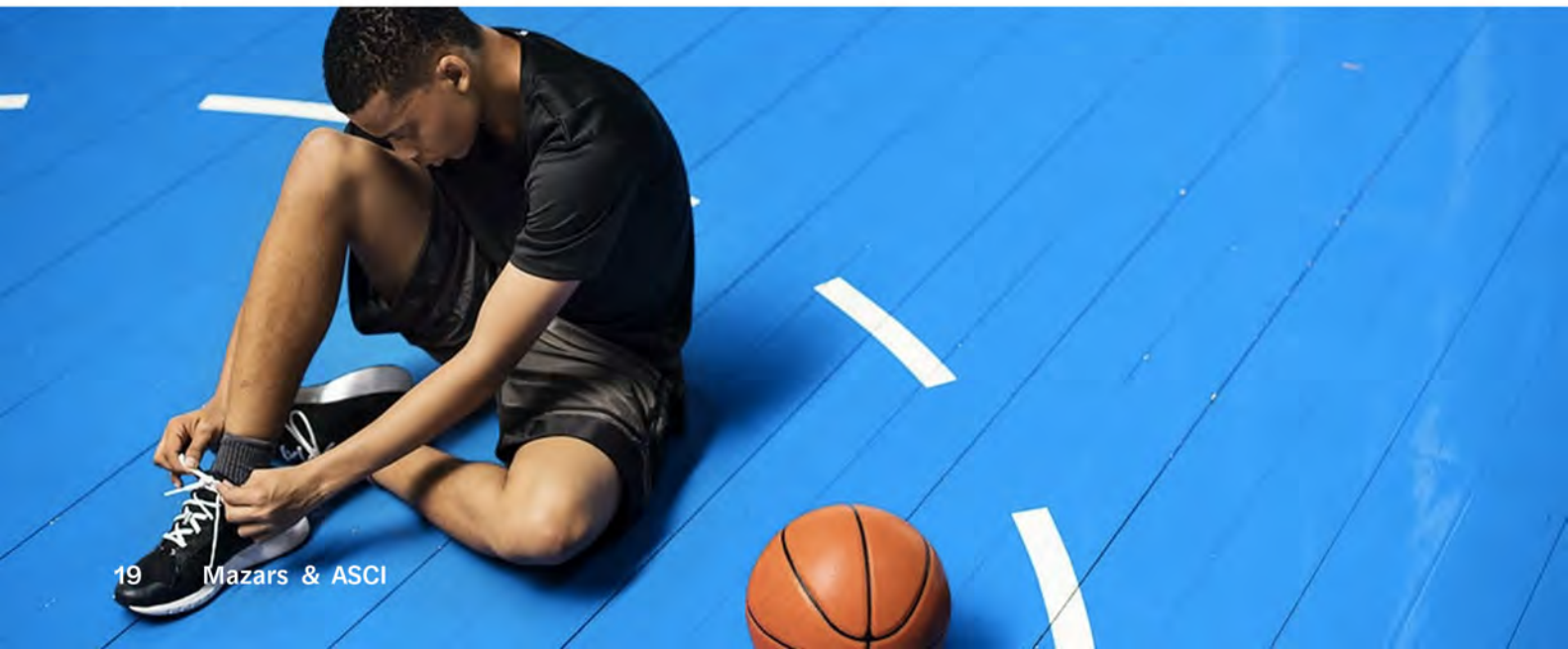
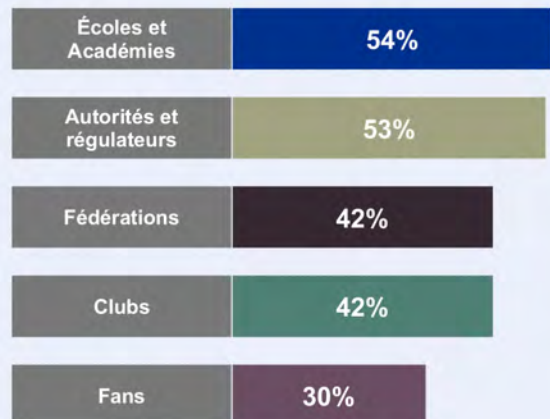
“ En Afrique, le sport est surtout pratiqué dans les écoles. Il existe alors une grande opportunité dans le développement du sport universitaire „



Principales faiblesses de l'écosystème du sport en Afrique (en pourcentage de répondants)



Les acteurs sur lesquels devraient se concentrer les efforts de développement (en pourcentage de répondants)



Formation des étudiants, athlètes et futurs gestionnaires du sport

Un tiers des professionnels du sport ayant participé à notre enquête considère que les lacunes dans la formation en management du sport sont la première barrière à la croissance du secteur. Du fait du peu de promotion du potentiel économique du secteur, les formations en management du sport restent encore peu nombreuses. Elles offrent un contenu principalement théorique, peu adapté aux besoins du marché, ne permettant pas aux étudiants d'acquérir les compétences relationnelles (soft skills) aujourd'hui vitales, tel que la résolution de problème, la communication et le travail en équipe. Un spécialiste de l'éducation interrogé rajoute la difficulté de recruter des enseignants avec une expérience terrain et le manque de contenu qualitatif et quantitatif à la disposition de ces derniers sur le marché africain. Les enseignants sont ainsi obligés de se limiter à leur expérience individuelle et aux données provenant des marchés étrangers.

De plus, le manque d'harmonisation des cursus et de certification des organismes de formation rend les comparaisons entre les formations difficiles, laissant la voie libre à des écoles de moindre niveau.

Le second constat concernant la formation des étudiants est l'absence de ponts entre les formations pour athlètes ou managers du sport et les autres disciplines de l'enseignement supérieur, qui permettraient une réorientation pendant ou après les études.

“ Si je veux concrétiser mon potentiel, il me faudrait partir après le baccalauréat. Mon rêve est d'étudier aux États-Unis ,,



Malak ABDELSHAFI
Egypte

Nageuse qualifiée aux Jeux
Paralympiques de Tokyo 2020

Cette inadéquation des formations initiales dans le management du sport a plusieurs conséquences. D'abord sur les jeunes diplômés qui manquent de compétences relationnelles et organisationnelles (soft skills) pour répondre aux demandes du marché de l'emploi. Ensuite, le manque d'harmonisation des ` Cette inadéquation des formations initiales dans le management du sport a plusieurs conséquences. D'abord sur les jeunes diplômés qui manquent de compétences relationnelles et organisationnelles

(soft skills) pour répondre aux demandes du marché de l'emploi. Ensuite, le manque d'harmonisation des cursus entrave le travail des recruteurs pour détecter les meilleurs profils. Enfin, se pose la problématique de la reconversion des athlètes après leur carrière sportive. Certains se retrouvent parfois sans emploi. Afin de remédier à ces situations qui constituent des freins réels à la professionnalisation des métiers du sport en Afrique, nous avons identifié différentes pistes d'amélioration :

- **Promouvoir la création de formations alliant la théorie à la pratique, préparant des jeunes cadres capables d'entreprendre et de gérer des entreprises, quel que soit le secteur**
- **Travailler en partenariat avec les différents acteurs de l'écosystème à la sélection des formats (alternance...) et contenus enseignés afin de préparer les diplômés aux besoins du marché**
- **Harmoniser les cursus, contenus et examens au niveau africain afin de mettre en cohérence les diplômes et ainsi faciliter l'embauche par les recruteurs**
- **Accréditer les établissements d'enseignement délivrant des diplômes afin de les crédibiliser, assurer leur compétitivité sur le marché international et protéger les droits des étudiants**
- **Concernant plus particulièrement les athlètes, coupler la formation sportive à un enseignement professionnel facilitant leur reconversion**
- **Enfin, créer une formation certifiante pour les dirigeants sportifs, à l'instar de celle des entraîneurs.**

En ce qui concerne la formation des athlètes, l'Académie Mohamed VI de Football offre un modèle intéressant. Premier sport-étude au Maroc, cet établissement financé par des grandes entreprises nationales offre un programme sportif et académique bilingue co-créé et animé par des experts marocains et étrangers.

“ Personne ne m'avait parlé de reconversion professionnelle, jusqu'à ce que je rencontre 2 jeunes formateurs venus de France. D'un seul coup, une voie s'est ouverte ! ,,



Aminata NAH FOFANA
Cote d'Ivoire

Secrétaire générale du
Comité National Olympique

“ J’investis beaucoup dans l’éducation économique des jeunes athlètes. Ils doivent rapidement pouvoir prendre des décisions stratégiques pour assurer leur sécurité financière „



Koye SOWEMIMO
Nigeria

Consultant en sponsoring et marketing

Les principales barrières liées au capital humain

- | | |
|----------|---|
| 1 | Méconnaissance du business du sport |
| 2 | Lacunes dans la formation |
| 3 | Difficultés à identifier et recruter un personnel qualifié |

Formation continue au management du sport et à la technologie

En plus de l’inadéquation des compétences des jeunes diplômés, les répondants soulignent le faible niveau de compréhension des enjeux économiques du sport qui caractérise les acteurs du sport, notamment les détenteurs de droit.

De plus, les professionnels souhaitant développer leurs compétences tout au long de leur carrière se trouvent face à une offre de formation continue limitée, les obligeant à se former en ligne ou à s’engager auprès d’institutions européennes pour un coût exorbitant.

Enfin, de nombreux répondants notent un niveau de connaissance faible des technologies de l’information, alors même que la digitalisation de la consommation et de l’offre sont qualifiées comme deuxième et troisième grande tendance du futur pour le sport africain.

La problématique de la formation induit un déficit de compréhension des enjeux du sport qui est très visible au niveau de la capacité à générer un revenu commercial. En effet, le manque de professionnalisation des détenteurs de droit puis le manque de compréhension des besoins des sponsors sont listés comme deuxième (30%) et troisième (10%) barrière à la commercialisation et à la génération de revenus sportifs par nos répondants. Le manque d’innovation dans l’offre commerciale est également souligné par les répondants. Les équipes commerciales ne sont en effet équipées ni pour offrir des solutions différenciées aux problématiques de leurs sponsors ni pour s’adapter aux changements continuels du marché.

Offrir une gamme de formation continue combinant les meilleurs outils pédagogiques à un contenu adapté aux demandes du marché nécessite un partenariat public privé entre l’Etat, les organismes de formation et les entreprises. Ce type de collaboration a fait ses preuves notamment au Maroc, dans le cadre de la formation aux métiers de l’aéronautique ou de l’automobile.

“ Pour faire du sport un levier de développement en Afrique, la formation est essentielle. Il est nécessaire de professionnaliser les métiers du sport en dotant les jeunes des compétences adéquates dans tous les aspects du sport (marketing , droit , digital, finance...). „



Kamil SENHAJI
Maroc

Président de l’ISM (Sénégal) et Vice-Président Pays émergents de Galileo Global Education

Les avantages pour le secteur sportif seraient visibles à trois niveaux :

- **Le contenu co-créé afin de répondre aux besoins des acteurs du marché puis enseigné en partie par des cadres d'entreprise pour faciliter la mise en réseau**
- **Le format hybride combinant enseignements présentiel et distanciel sera possible grâce à l'expertise technologique supérieure des entreprises**
- **Le financement : la solidité de l'Etat rassure et peut ainsi attirer les investisseurs et donateurs**

Ce type d'alliance rehausserait considérablement la qualité des programmes, ce qui encouragerait l'investissement dans la formation de la part des entreprises mais également des personnes à titre privé.

Enfin, il est utile de mentionner la formation « non formalisée ». En collaborant avec les entreprises africaines, les multinationales étrangères contribuent à la montée en compétence des professionnels du continent. Le transfert de connaissances techniques, technologiques mais aussi de gestion des équipes s'opère naturellement, au fil des interactions quotidiennes. Les Etats africains gagneraient donc beaucoup à encourager ce type de collaboration, voire à les formaliser à travers de véritables programmes de formation.

“ L'offre professionnelle spécialisée dans le sport est quasiment inexistante en Afrique. J'ai dû investir un montant important pour étudier à Londres. S'il existait un programme intéressant sur le continent, je l'aurais suivi et j'aurais pu mieux développer mon réseau. Mes contacts professionnels quotidiens sont essentiellement africains. „



Mirado
RAKOTOHARIMALALA
Madagascar
Secrétaire Général de
l'Orange Ligue

“ S'ils veulent répondre aux problématiques des consommateurs africains, les grands groupes étrangers doivent collaborer avec les prestataires locaux, quitte à les faire monter en compétence „



Robins TCHALE WATCHOU
Cameroun
CEO de Vivendi Sports



03

UN LEADERSHIP FORT: GOUVERNANCE DES ORGANISATIONS PUBLIQUES ET PRIVEES



Avis d'expert



Valens MUNYABAGISHA

Président du Comité National
Olympique et Sportif Rwandais

1. Les répondants observent des lacunes dans la gouvernance du sport africain, notamment au niveau de la formation et de la déontologie. Comment y remédier ?

La gouvernance se définit comme l'ensemble de mesures et des règles qui visent l'efficacité au sein d'une organisation. Elle repose entre autres sur l'indépendance, la responsabilité, la transparence et la participation. Dans le sport africain cette gouvernance se heurte à deux barrières : l'éthique et la professionnalisation.

En Afrique, l'accès à des postes de responsabilité suppose des fois un appui ou une recommandation de quelqu'un d'autre sans tenir nécessairement compte des compétences liées au poste. Les gouvernements, les fédérations internationales et continentales et même des fois des individus haut placés interfèrent dans le choix du personnel des institutions sportives.

Celui qui est placé dans ces conditions, qu'il soit compétent ou qualifié perd automatiquement son indépendance et sa transparence dans la gestion, car se sent obligé de satisfaire ou de protéger les intérêts de la personne qui l'a soutenue. Il se sent responsable envers celle-là et évite de travailler en équipe avec ses collègues du domaine du sport.

De plus, on constate le peu d'enthousiasme dans la mise en place des outils de gestion qui garantissent la bonne gouvernance dans notre sport africain. Peu d'institutions disposent d'un code de déontologie. Quand il n'existe pas de contrôle ni d'audit dans une institution qui gère beaucoup des fonds publics, les risques de manquer de déontologie professionnelle deviennent élevés.

Pour remédier à ces lacunes, il faut impérativement mettre en place des dispositions légales et juridiques ainsi que des outils de gestion permettant de contrôler, évaluer et éventuellement sanctionner ceux qui se rendent coupable de mauvaise gestion.

Bien entendu, chacun de nos 54 pays a des particularités nécessitant des solutions propres.

2. Quelles réformes de la gouvernance avez-vous lancé au sein du CNO Rwandais ?

Depuis 2017, le Comité National Olympique et Sportif du Rwanda (CNOSR) a entrepris une série de réformes promouvant la bonne gouvernance dans le sport rwandais, notamment:

- le **plan stratégique** quadriennal est évalué puis présenté chaque année à l'Assemblée Générale pour examen et adoption.
- des **outils de gestion** comprenant le manuel de procédures administratives et financières ainsi que les politiques de recrutement et de passation de marchés.
- chaque année, **trois audits** sont effectués en interne, par une société indépendante et par la Solidarité Olympique. Un rapport est présenté à l'Assemblée Générale.

Enfin, le CNOSR a amélioré sa communication avec les fédérations nationales. Outre ses comptes Facebook, Twitter et Instagram, il publie trimestriellement un bulletin présentant ses activités et un rapport administratif et financier. Ce rapport est aussi envoyé au Ministère des Sports et au Rwanda Governance Board, chargé de superviser la bonne gouvernance.

3. Quel modèle de gouvernance développer à l'échelle nationale, régionale et continentale pour structurer l'écosystème du sport en Afrique ?

Il n'est pas facile de développer un modèle de gouvernance identique à tous les pays africains. Cependant il existe des modèles dont on peut s'inspirer pour structurer l'écosystème du sport en Afrique. Le Comité International Olympique (CIO), la Fédération Internationale de Football (FIFA), l'Association Internationale des Fédérations d'Athlétisme (IAAF) sont des exemples d'institutions ayant un système de gouvernance solide.

Si chaque Fédération Internationale pouvait développer des organes forts et des outils de gestion du sport à l'intention des confédérations africaines, si ces dernières à leur tour mettaient en place des organes et outils à l'intention des fédérations nationales et ainsi de suite jusque dans les clubs, cela permettrait une bonne coordination et évaluation.

Il faudrait également que les institutions africaines du sport deviennent moins dépendantes des gouvernements et collaborent plus étroitement avec le secteur privé et la société civile.

4. Professionnaliser les fonctions "de gouvernance" et séparer l'administration de l'exécutif, pour une meilleure gestion de notre sport. Qu'en pensez-vous?

L'amateurisme dans la gouvernance est un grand handicap pour le développement du sport.

Les responsabilités des dirigeants et des techniciens doivent être distinctes et leurs performances respectives doivent être évaluées séparément. Les dirigeants du sport devraient s'efforcer de comprendre les véritables enjeux de l'écosystème du sport et proposer des politiques qui répondent aux besoins de développement du sport, bien entendu après avoir consulté les techniciens. Or très souvent les politiciens et les responsables des Comités Nationaux Olympiques ou des Fédérations nationales prennent des décisions techniques sans consulter les experts.

Il faudrait permettre aux techniciens de gérer le sport et proposer des mesures visant sa performance. On constate que des techniciens du sport deviennent de plus en plus des dirigeants du sport. Ils confondent bonne performance du sport au développement du sport.



Un leadership fort : gouvernance des organisations publiques et privées

Un leadership fort et éthique est appelé par les professionnels du sport afin d'éviter les nombreux scandales qui ont entaché le secteur, de la sophistiquée affaire de corruption de la CAF à la farce des basketteurs espagnols simulant un handicap mental pour participer aux Jeux Paralympiques de Sidney. Dans ce secteur plus qu'ailleurs, les écarts de conduite semblent être vécus comme de véritables trahisons par le consommateur, le fan, lié intimement avec sa discipline, ses athlètes et ceux qui les encadrent.

Après le manque de données et la formation, le thème de la gouvernance du sport est mis en avant par les 500 participants à notre enquête comme une priorité pour élever le niveau de performance, attirer de nouvelles ressources et espérer faire de l'Afrique un leader mondial du secteur.

“ Il a suffi de peu pour créer un engouement national pour le football. Le gouvernement a saisi l'opportunité créée par l'exploit de l'équipe nationale à la CAN 2019 et lancé un plan de construction de stades locaux d'une capacité de 2000 à 5000 spectateurs „



Mirado
RAKOTOHARIMALALA
Madagascar
Secrétaire général de
l'Orange Ligue de football

Méconnaissance des dirigeants des enjeux du sport

Traditionnellement, les cadres techniques et gestionnaires des institutions sportives africaines sont recrutés dans les rangs des anciens athlètes. Bien que ces derniers aient acquis des connaissances riches dans la préparation physique et mentale ainsi que l'encadrement des sportifs, leur compréhension des enjeux économiques et financiers du sport est limitée. Les formations en management du sport sont encore trop peu nombreuses et l'investissement des institutions sportives dans la formation continue de leurs cadres reste très rare.

D'après les répondants, les cadres des ministères, fédérations, ligues et clubs montrent ainsi de grandes lacunes dans la compréhension des besoins et objectifs des investisseurs, sponsors, partenaires techniques mais aussi des fans. De plus, le manque de maîtrise des outils technologiques et business les met dans l'impossibilité de proposer des modèles économiques innovants et générateurs de valeur.

En plus de l'investissement dans la formation en management du sport et en technologie de l'information, il nous semble nécessaire de repenser le processus de sélection des cadres dirigeants des ministères et institutions sportives afin d'utiliser au mieux les compétences disponibles :

- **Expérience** : les acteurs du sport collaborent de plus en plus avec des organisations d'autres secteurs. Il serait donc bénéfique de recruter des cadres apportant une expertise dans des domaines de plus en plus divers comme les technologies de l'information, la finance, le droit, le marketing ou la psychologie
- **Gender diversity** : bien que l'Afrique soit le continent comptant la plus forte proportion de femmes qui créent ou dirigent une entreprise, les instances sportives africaines sont encore loin d'atteindre la parité
- **Jeunesse** : les jeunes sont les premiers consommateurs de sport et les plus au fait des dernières technologies
- **Société civile** : les fans, licenciés de clubs amateurs, associations, professionnels de la santé et retraités apporteraient une perspective différente
- **Diaspora** : elle constitue un pont entre l'Afrique et le reste du monde et apporte les bonnes pratiques des pays plus avancés, ainsi qu'un réseau de potentiels partenaires et investisseurs

“ Le sport ne se développera au même rythme que les autres secteurs que lorsque le personnel des fédérations et ministères bénéficiera d’une formation spécifique aux enjeux de ce secteur ”



Valens MUNYABAGISHA
Rwanda

Président du Comité National Olympique Rwandais et du club de football professionnel Rayon Sport

Bonne gouvernance et éthique individuelle

Les institutions sportives revendiquent participer à l'éducation, citoyenneté et l'insertion sociale. Elles doivent donc faire correspondre leurs valeurs et leurs pratiques afin de ne pas créer une zone de non droit. Les répondants à notre enquête mettent la lumière sur des manquements forts dans le système de gouvernance des institutions. Chacune des étapes ci-dessous doit être complétée afin d'assurer que ces dernières remplissent la mission qui leur a été confiée :

- Transparence sur l'élection des dirigeants
- Clarification des rôles et responsabilités des dirigeants
- Clarification du processus de prise de décision
- Etablissement des contre-pouvoirs et clarification des responsabilités
- Transparence financière
- Evaluation régulièrement de la performance du système et de ses acteurs
- Création d'instances indépendantes sanctionnant les écarts
- Intégration de tous les acteurs dont les représentants de l'économie, les jeunes et les femmes

L'établissement d'un organisme panafricain de gouvernance du sport, qui pourrait s'intituler l'African Sports Steering Committee (ASSC), offrirait aux institutions sportives africaines un cadre de discussion et de coordination des actions. La réponse désordonnée du monde du sport au défi de la Covid 19 aurait pu bénéficier d'une telle plateforme. L'ASSC rassemblerait les dirigeants africains du secteur autour de 3 missions :

- Suivi et coordination
- Promotion et influence
- Echange de bonnes pratiques puis proposition aux institutions africaines (AU, Ecowas...) autour des commerces et des politiques publiques

Par ailleurs, les entretiens individuels menés dans le cadre de notre étude ont révélé de manière quasiment unanime des manquements éthiques au niveau de toute la chaîne des acteurs du secteur. Compte tenu de l'ampleur du sujet et notamment de ses ramifications politiques, économiques et juridiques la résolution de ce problème nécessite une véritable stratégie holistique. Mais de notre point de vue l'action devrait démarrer à la base, à savoir au niveau de la formation. Nous suggérons à ce titre les actions suivantes :

- Créer un code de déontologie des professionnels du sport
- Imposer aux nouveaux entrants un module de formation à ce code suivi d'un examen puis d'une certification. Enfin sanctionner les infractions
- Renforcer la gouvernance et le cadre législatif sportif afin de dissuader les pratiques illégales, notamment la corruption

“ Deux années d'étude en sports management en Chine m'ont ouvert les yeux sur l'éthique de travail nécessaire, si, comme la Chine, l'Afrique veut rattraper son retard ”



Aminata NAH FOFANA
Côte d'Ivoire

Secrétaire Générale du Comité National Olympique

Promotion de la collaboration panafricaine

L'intégration des économies africaines est une priorité politique depuis plus de 40 ans. Cette volonté a donné naissance à 8 Communautés Economiques Régionales sous l'égide de l'Union Africaine, puis de la Communauté Economique Africaine et à partir de 2021 de la Zone de Libre Echange Continentale Africaine (ZLECAF). L'intégration commerciale et les infrastructures régionales sont deux éléments clés pouvant impacter significativement l'économie du sport, dans laquelle trois quart des répondants jugent le niveau de collaboration intra et extra régional faible.

Les marchés africains partageant plusieurs défis et opportunités, une intégration réussie permettrait de combiner les compétences, d'optimiser les ressources et d'attirer les investisseurs cherchant à créer un impact à grande échelle.

A ce titre, l'exemple de l'académie de football Generation Foot au Sénégal est intéressant. Generation Foot est un programme de formation rentable, ayant produit plus de 30 professionnels dont le célèbre Sadio Mane. Elle jouit de partenariats internationaux de top niveau dont le FC Metz en France.

Nous suggérons ici quelques initiatives dans ce sens :

- **Intégration commerciale :**

- o Développer les partenariats commerciaux entre acteurs du secteur notamment sur les réponses aux appels d'offres et le lancement de propositions commerciales communes, par exemple, pour la création d'un évènement sportif scolaire régional

- o Mutualiser les efforts des fournisseurs pour répondre aux besoins régionaux à grande échelle

- o Partager des informations commerciales et bonnes pratiques : acteurs, évènements à venir, régulation...

- o Harmoniser les cadres juridiques et fiscaux

- **Gestion de l'infrastructure :**

- o Coordonner les stratégies des autorités publiques et régulateurs au niveau de la sous-région (ou CER), comme souhaité par 70% des répondants

- o Optimiser l'utilisation et la maintenance des infrastructures sportives existantes

- o Mutualiser l'investissement dans de nouvelles infrastructures en partageant les capacités entre pays voisins, par exemple dans l'organisation de la Coupe d'Afrique des Nations par plusieurs pays

“ J'ai été inspirée par la résilience et l'esprit de collaboration entre pays voisins, notamment le Sénégal, le Mali et la Guinée, qui ont préparé ensemble l'AfroBasket ,”



Fatoumata CAMARA
Guinée

Joueuse de basketball
professionnelle en Espagne



Avis d'expert : La professionnalisation du leadership et le renforcement de la gouvernance en Afrique

Avec Beatrice Ayikoru - Ouganda



Secrétaire Générale de la Fédération Ougandaise d'Athlétisme, Vice-Présidente du Comité Olympique Ougandais et l'une des 3 africains membres du World Athletics Council

Comment le sport est-il perçu en Ouganda ?

En Ouganda, il me semble que la pratique sportive est principalement perçue comme un divertissement et un jeu pour les jeunes personnes. Elle est donc surtout encouragée au sein des écoles. La compréhension de sa dimension économique est malheureusement souvent limitée au sport d'élite. Les Ougandais étant passionnés de football, de basketball et d'athlétisme, sont influencés par les salaires importants affichés par les professionnels évoluant dans les meilleurs championnats du monde.

Quelle est votre opinion sur l'état de la gouvernance du sport en Afrique ?

La gouvernance africaine est encore marquée par l'amateurisme, mais les institutions ont pris conscience du besoin urgent de professionnalisation. Traditionnellement, le sport est considéré comme une activité non sérieuse ne nécessitant donc pas une organisation et des compétences professionnelles. Les associations à statut amateur n'ont donc pas vu le besoin de développer un modèle économique générateur de revenus. L'évolution progressive des mentalités et la compréhension de l'impact du sport sur le développement du pays incite désormais nos dirigeants à chercher les ressources intellectuelles et financières nécessaires à notre modernisation.

Quelles sont les conditions pour professionnaliser la gouvernance du sport ?

Je vois trois évolutions nécessaires à la professionnalisation de la gouvernance du sport. Premièrement, les gouvernements doivent considérer le sport comme un secteur économique à part entière pouvant impacter positivement le Produit Intérieur Brut. Dès lors, ils doivent proposer une politique dédiée et articulée avec les autres priorités du pays comme l'éducation, la santé et l'infrastructure. Deuxièmement, voir le sport comme facteur de développement social et d'intégration pour les jeunes. Enfin, voir le sport comme une industrie capable de dégager des revenus et de créer des emplois.

Comment percevez-vous l'évolution de la diversité dans le sport ?

Nous travaillons beaucoup à la problématique du genre et de l'égalité de traitement entre les femmes et les hommes. En Ouganda, de véritables progrès ont été fait dans ce domaine avec la signature d'un amendement de la Constitution affirmant l'égalité de traitement. Par contre, les athlètes féminines sont toujours moins bien payées que leurs homologues masculins, du fait notamment qu'elles attirent moins de spectateurs. Nous espérons combler cet écart notamment en encourageant la pratique sportive des filles et en accentuant leur visibilité.

Quel est le profil type du dirigeant dans le sport en Afrique ?

Nous n'avons pas de données exactes mais nos dirigeants sont souvent d'anciens athlètes ou entraîneurs. Or la connaissance de la pratique sportive, même au plus haut niveau, ne suffit pas pour comprendre les enjeux du domaine puis offrir une vision et une stratégie ayant de l'impact. De ce fait, nous devons proposer à nos athlètes de haut niveau une formation sportive et académique afin de préparer leur transition de carrière. Idéalement, trois critères devraient être réunis pour occuper un poste à responsabilité dans le sport : une formation académique supérieure, la compréhension des enjeux actuels de l'économie du sport et enfin la capacité à travailler dans un cadre international.

Mettez-vous en place des programmes de formations au sein de vos organisations ?

La formation des équipes est une responsabilité essentielle de nos dirigeants. Le Comité Olympique International dispense aux membres des comités nationaux (CNO) des formations techniques et managériales. Le CNO ougandais, quant à lui, a mis en place des prérequis au niveau du recrutement, rendant par exemple un diplôme universitaire indispensable à l'obtention du poste de président.

“

Même si aujourd’hui nous n’y sommes pas encore, nous espérons que dans le futur, notre nouvelle génération de leaders sera éduquée »

Quels enseignements tirez-vous de votre expérience dans le domaine de la gouvernance ?

Je tire trois enseignements de mon expérience:

Premièrement, il est essentiel de connaître en profondeur les rouages de son sport afin de maîtriser les contraintes et détecter les opportunités qui se présentent.

Ensuite, il me semble que les compétences relationnelles et managériales sont plus importantes que les connaissances techniques. Nous sommes en effet amenés à travailler avec des personnes aux parcours très divers, qui attendent que nous comprenions leurs besoins et communiquions de manière claire.

Enfin, il est vital d’étendre sa compréhension au-delà du sport. Travailler avec le gouvernement et les entreprises demande de constamment se mettre à jour des enjeux politiques, sociaux et économiques afin de proposer des initiatives créatrices de valeur pour tous les partis.

Quels sont les grands défis et opportunités auxquels fait face le sport africain ?

Je citerai trois grands défis :

- 1. La perception limitée et souvent négative du sport concernant sa capacité à générer un impact économique et social**
- 2. Les lacunes dans la formation des professionnels du sport**
- 3. La difficulté à convaincre les investisseurs privés et publics**

Les opportunités sont également au nombre de trois:

- 1. La prise de conscience des gouvernements du potentiel de l’économie du sport qui pourrait déboucher sur des politiques plus cohérentes**
- 2. La diversification de l’offre de produits et services autour du sport, notamment d’entreprises privées**
- 3. La jeunesse et le talent athlétique de la population africaine**



04

CRÉATION D'UN ENVIRONNEMENT PROFICUE AUX AFFAIRES



Avis d'expert



Pierre LAPORTE

Directeur Ghana Liberia Sierra Leone à la Banque Mondiale

Les répondants décrivent un certain nombre d'obstacles institutionnels, financiers et structurels à la croissance de l'écosystème sportif. Comment peuvent-ils être atténués ?

Un facteur important qui rend difficile le franchissement de ces barrières est qu'au-delà des acteurs sportifs, d'autres qui comptent vraiment comme les politiciens et d'autres décideurs clés, n'ont pas pleinement compris à quel point le sport est important pour le développement. Vous parlez de l'économie du sport, mais d'autres dimensions du sport comme les dimensions sociale et éducative sont tout aussi cruciales. Je considère le sport comme un facteur de valorisation du capital humain. Donc, pour commencer, nous devrions trouver des moyens d'amener les décideurs à internaliser ces aspects positifs du sport.

Il est encourageant de voir que des institutions comme la Banque Mondiale ainsi que certains gouvernements comme la France à travers l'Agence Française de Développement sont à l'avant-garde de la promotion du concept de sport et de développement. En ce qui concerne les infrastructures, pour être honnête, je pense que d'une part, les gouvernements africains ont fait de leur mieux pour investir dans les infrastructures sportives, bien qu'on puisse toujours faire plus mais, d'autre part, nous devons être réalistes quant à l'écart entre les ressources disponibles et les besoins de développement plus larges de l'Afrique et donc les défis du financement des infrastructures sportives. Je conviens avec vous que ce qu'il faut au fond, c'est une stratégie pour le sport et le développement en Afrique par les Africains et pilotée par les institutions africaines.

Je pense qu'aujourd'hui, même s'il est gratifiant de voir des sportifs africains redonner autant au continent, et d'autres institutions et gouvernements extérieurs à l'Afrique soutenant le sport en Afrique, il y a un réel manque de leadership au niveau institutionnel pour vraiment mettre le sport à sa juste place dans le développement de l'Afrique.

Comment les secteurs public et privé peuvent-ils au mieux collaborer ? Quels modèles de PPP privilégiez-vous pour le lancement de projets liés au sport ?

Les ressources publiques ne sont jamais suffisantes pour le développement, encore moins dans le sport et il est donc parfaitement logique de développer les infrastructures sportives par le biais de PPP, car cela signifie combler les déficits budgétaires du gouvernement, un meilleur rapport qualité-prix pour les gouvernements et les investisseurs privés, le transfert des meilleures pratiques managériales et technologiques, etc. Cependant, comme avec les PPP standards, l'adoption d'une approche PPP pour la construction d'infrastructures sportives peut comporter des risques importants, notamment des risques fiscaux, des interférences politiques, des complexités techniques, etc.

En tant que tel, l'utilisation des PPP dans les infrastructures sportives présente d'énormes avantages potentiels, les risques ne doivent pas être sous-estimés et le meilleur modèle serait celui basé sur les meilleures pratiques internationales et qui évite ces risques.

Les répondants considèrent l'entrepreneuriat des jeunes comme la deuxième priorité de notre secteur. Comment en faire un levier de croissance en Afrique ?

Je suis tout à fait d'accord que le sport offre d'énormes opportunités entrepreneuriales aux jeunes africains. De la gestion à l'entraînement en passant par la médecine du sport, ce sont tous des filières que nos jeunes peuvent développer en professionnels et en faire de véritables carrières. Mais encore une fois, nous avons besoin d'une stratégie appropriée pour promouvoir cette vision. Peut-être qu'une sorte d'académie africaine qui pourrait fournir des programmes de formation pour ces différents courants pourrait être quelque chose à envisager.

Créer un environnement propice aux affaires

“ Notre mantra est le sport pour le développement et la création d’opportunité ,”



Teta NDEJURU
Rwanda

Responsable du Développement
Touristique au Rwanda
Development Board

Les gouvernements africains font face à de nombreux défis, dont la détérioration des conditions sanitaires, le chômage des jeunes, la fuite des cerveaux et la nécessité de diversifier des économies nationales souvent dépendantes des matières premières.

D’après la Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED), les ressources agricoles, minières et énergétiques pèsent ainsi en valeur plus de 60 % des exportations dans tous les pays du continent africain, à l’exception de cinq pays: l’Afrique du Sud, Eswatini, le Lesotho, le Maroc et la Tunisie.

Le sport est un secteur qui peut contribuer au développement économique. Afin d’accélérer cette diversification, les gouvernements africains doivent créer un environnement propice aux affaires en créant une stratégie avec un consensus sur 6 priorités :

- **Faire du sport un axe de développement national**
- **Mobiliser les ressources financières**
- **Accélérer le développement de l’infrastructure grâce au PPP**
- **Réformer le cadre juridique, règlementaire et fiscal**
- **Promouvoir l’emploi des jeunes, particulièrement l’entrepreneuriat**
- **Favoriser l’intégration régionale**

Le sport, un axe de développement national

L’Etat rwandais est un des précurseurs sur le continent. Le sport y est depuis plusieurs années un axe majeur de développement économique, notamment grâce à la promotion du sport de masse, d’une offre de tourisme sportif originale et à l’organisation de grands événements aux standards internationaux.

Malheureusement, tous les pays africains ne disposent pas de cette vision. Les répondants à notre enquête indiquent que le manque de stratégie nationale cohérente pour le secteur du sport est la première barrière à son développement. D’après eux, les dirigeants africains considèrent principalement la dimension de divertissement et de mobilisation des masses à des fins politiques, par exemple à travers l’organisation de grands événements autour de l’équipe nationale de football. Ils omettent ainsi les revenus énormes générés en Europe et aux Etats-Unis où le secteur représente jusqu’à 2% du PIB.

“ Le potentiel de l’économie du sport au Maroc est important. Selon les estimations les plus récentes, l’économie du sport marocain représente 1,1% du PIB. Elle pourrait atteindre entre 2 et 3% sous l’impulsion d’une mobilisation des investissements notamment privés. Consolider un écosystème du sport, notamment à un niveau local et en particulier dans les domaines de la formation, pourrait devenir un fort levier d’attractivité de l’économie du sport marocaine ,”



Mihoub MEZOUAGHI
Algérie

Directeur Général de l’Agence
Française de Développement au
Maroc

Attirer les investissements et mobiliser les ressources financières



Hamchetou MAIGA-BA
Mali

Ancienne joueuse internationale de basketball et Fondatrice de la Hamchetou Malga-Ba Foundation

“ Les pays africains devraient développer des programmes pour inciter la diaspora à revenir sur le continent pour partager leurs expériences, leurs réseaux et investir ,,

Un des freins majeurs à la création de valeur mis en avant par cette étude sont les barrières à l'investissement. Bien que l'environnement des affaires en Afrique se soit amélioré au cours des 20 dernières années, le rapport Doing Business 2020 de la Banque Mondiale indique que seuls 5 États africains – Maurice, le Rwanda, le Maroc, le Kenya puis la Tunisie – figurent parmi les 80 premiers pays du classement. La bonne surprise vient du Togo et du Nigeria qui font partie des 10 pays ayant le plus progressé en 12 mois.

Les gouvernements devraient réfléchir à la manière d'accroître l'attractivité du secteur sportif grâce à un marketing proactif, une agence d'investissement dédiée ou un soutien aux investisseurs :

- **Protéger les investisseurs (assurance, gestion des risques, cour d'arbitrage) : 1ere barrière financière pour 41% des répondants**
- **Proposition des exonérations fiscales récompensant l'investissement ainsi que le recrutement (particulièrement les jeunes) et sous-traitants locaux**
- **Faciliter les démarches administratives, par exemple en les dématérialisant**
- **Promouvoir le sport pour attirer des Investissements Directs Etrangers tel le Rwanda Development Board**

En plus de viser les grands investisseurs, les gouvernements bénéficieraient également en impliquant la diaspora africaine, notamment les athlètes et étudiants évoluant à l'étranger.

Selon une note de la Banque Mondiale, les fonds envoyés par la diaspora africaine en direction du continent ont atteint un montant record de \$85 milliards* en 2019, représentant une part importante du PIB de certains pays, allant jusque 30% au Liberia. Bien qu'un peu plus de la moitié de ce montant soit alloué à la satisfaction des besoins primaires, des sommes considérables pourraient être investies dans des projets créateurs de valeur, par exemple dans un fond d'investissement dédié aux projets sportifs.

Accélération du développement de l'infrastructure grâce aux PPP

La faiblesse des infrastructures (accès à l'électricité, internet, transport...) est une des principales entraves à l'implantation et l'investissement d'entreprises sur le continent. Bien que les dépenses en infrastructures du continent aient doublé en terme nominal, passant d'une moyenne de 36 milliards de dollars en 2001-2006 à 80 milliards de dollars en 2015, la part du PIB des investissements dans les infrastructures est restée à environ 3,5%.

Les modèles de partenariat public-privé (PPP) constituent des pistes intéressantes à explorer en vue de mobiliser les moyens de financement, optimiser et renforcer la gestion des équipements sportifs tout en contribuant au développement de services publics sportifs performants. Au-delà des différentes critiques dont ils font l'objet, les partenariats publics privés ont démontré leurs nombreux avantages dans les secteurs des infrastructures, des télécommunications et de l'énergie.

Ce modèle partenarial, quand il est mis en place de manière optimale, permet en effet la fourniture de services et d'infrastructures économiques et sociales dans le secteur sportif de qualité et à coût optimal. Par ailleurs, les PPP renforcent les principes d'égalité des usagers et de continuité de service et permettent le partage des risques entre les États et les opérateurs privés. Autre avantage, les PPP peuvent permettre de faire évoluer les méthodes managériales dans le secteur public en les rendant davantage accessibles sur les résultats et en les faisant profiter des dernières innovations.

En fonction des projets et des caractéristiques intrinsèques à chaque pays, plusieurs modèles de PPP peuvent être envisagés. Les modèles mis en place (gestion déléguée, concession,) permettent d'arrêter les rôles de chacune des parties en termes notamment de mise à disposition du foncier, de construction, de réhabilitation, d'aménagement, de développement, d'exploitation, et définissent les conditions et modalités de rémunération des services rendus par le partenaire privé.

Pour l'aménagement et le développement des infrastructures sportives au Maroc par exemple, le Ministère de la Jeunesse et des Sports est accompagné par la SONARGES, qui assure la bonne gestion par le contrôle, l'audit et la reddition des comptes de l'ensemble des infrastructures placées sous son autorité. Elle gère également les espaces publicitaires dans les installations sportives placées sous son autorité (piscines, salles omnisports, grands stades existants et / ou en construction).

Le modèle du sud-africain Q&A Venue en partenariat avec RDB (rwanda development board), extension du gouvernement rwandais, pour le développement et l'exploitation de la Kigali Arena (10,000 places) est également un exemple intéressant en la matière.

Pour les infrastructures sportives de proximité, les partenariats public-privé peuvent être construits également entre des collectivités territoriales et des opérateurs privés ou des associations de la société civile. Dans ce cadre, la collectivité territoriale peut mettre à disposition du foncier aménagé et confier l'exploitation et la gestion à des associations qualifiées dans le cadre de services publics. Ce modèle, s'il est bien construit et géré avec une gouvernance adaptée, permettrait à ladite collectivité de réduire les coûts de fonctionnement liés à la gestion de ce service. Par ailleurs, des modalités de rémunération peuvent être envisagées pour le gestionnaire privé grâce notamment au développement de services connexes (location périodique des espaces, organisation de manifestations sportives locales, vente de produits et de services liés au sport, proposition de formations sportives amateurs, distribution d'abonnements et d'adhésion à des activités...).

Ainsi, le secteur sportif africain, traditionnellement porté et financé par les pouvoirs publics gagnerait à exploiter ce type de partenariat qui pourrait se développer si le cadre adéquat est mis en place et notamment :

- **Le développement de cadres réglementaires incitatifs proposant des modèles de partenariats adaptés aux projets et aux contextes locaux**
- **La constitution d'une banque de projets dans le secteur sportif à destination des investisseurs potentiels**
- **La promotion des opportunités d'investissement dans le secteur**
- **L'assistance des acteurs locaux pour le montage de projets sportifs de proximité**



Cadre juridique et fiscal

41% des répondants définissent la faiblesse du cadre juridique, réglementaire et fiscal comme premier obstacle au développement de l'écosystème. Or la professionnalisation et la rentabilisation de l'économie du sport passe nécessairement par la création d'un cadre des affaires sécurisant et stimulant pour de potentiels nouveaux entrants, tels que les fournisseurs de services, sponsors et investisseurs. Les Etats africains pourraient :

- **Créer des statuts juridiques spécifiques aux acteurs du sport, telle la Société Anonyme à Objet Sportif permettant aux clubs marocains de bénéficier d'un impôt sur les bénéfices réduit à 17,5%**
- **Protéger la propriété intellectuelle des détenteurs de droit**
- **Instaurer des exonérations fiscales récompensant l'investissement ainsi que l'embauche d'employés et sous-traitants locaux**
- **Harmoniser l'environnement juridique, fiscal et économique de la sous-région**

Promotion de l'entrepreneuriat des jeunes

Les projections démographiques de l'AFD prévoient que la moitié de la population africaine (2,4 milliards d'africains) aura moins de 25 ans d'ici 2050, ce qui a amené l'Union Africaine à encourager ses Etats membres à « tirer pleinement profit de ce dividende démographique » (Feuille de route 2017 – UA).

Promouvoir l'entrepreneuriat des jeunes représente ainsi une opportunité pour l'Afrique de profiter de son atout majeur.

En équipant cette portion croissante de la population d'outils et en lui proposant des méthodes de création d'entreprise, le continent se positionnera comme un des moteurs économiques du futur.

Ce constat est partagé par 30% de nos répondants qui définissent l'entrepreneuriat des jeunes comme 2eme priorité pour renforcer l'écosystème du sport.

Une stratégie ambitieuse pourrait inclure certains des éléments ci-dessous :

“ 58% de la population rwandaise a moins de 25 ans. Nous voyons alors le sport comme un vecteur d'employabilité des jeunes et de maintien des talents sur le continent „



Teta NDEJURU
Rwanda

Responsable du Développement
Touristique au Rwanda
Development Board

o Etablir des cadres juridique, fiscal et économique favorisant la création d'entreprise

o Offrir des formations en management du sport développant les compétences entrepreneuriales

o Bâtir des programmes d'accompagnement pour les premières années d'activité incluant assistance technique et financière

o Inciter les bailleurs de fonds à simplifier l'accès au financement des jeunes entreprises

o Encourager la responsabilité sociale des entreprises en les incitant à créer des partenariats avec de jeunes entrepreneurs

o Faciliter l'accès aux marchés publics aux jeunes entrepreneurs

o Inviter la diaspora à revenir sur le continent ou du moins à investir

Les priorités pour renforcer l'écosystème du sport en Afrique

1

Développer la formation et faciliter le recrutement

2

Promouvoir le sport de masse

3

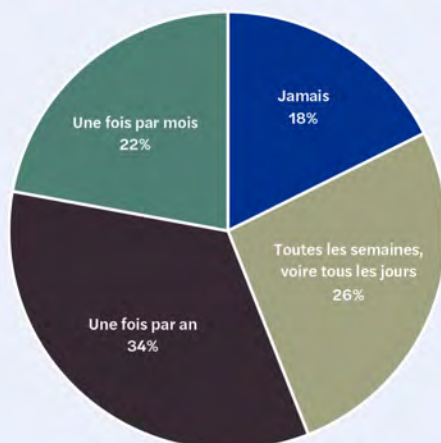
Accompagner l'entrepreneuriat des jeunes

Favoriser l'intégration régionale

Le dernier axe prioritaire proposé aux gouvernements est l'accélération de l'intégration régionale. Contrairement aux grands marchés tels que les BRIC, l'Afrique est un patchwork de 54 économies avec un degré limité d'intégration économique et de collaboration politique, malgré l'existence de Communautés Economiques Régionales, ce qui est confirmé par 67% des participants à notre enquête. La fragmentation économique de l'Afrique a des effets importants sur la capacité des entreprises à s'approvisionner ainsi qu'à recruter. Les investisseurs et sponsors étant attirés par les économies d'échelle offertes par les grands marchés, la levée de barrières politiques, juridiques et fiscales stimulerait les flux d'investissement et de compétences. Les gouvernements africains peuvent agir sur cinq axes pour renforcer l'intégration régionale :

- **Mettre en œuvre effectivement l'intégration régionale et en particulier les accords liant les membres des communautés économiques régionales africaines**
- **Accélérer le processus de mise en œuvre de la ZLECAF et surtout agir sur la libre circulation des personnes, des capitaux et la finalisation des textes sur la propriété intellectuelle**
- **Aider les entreprises africaines à se développer en réduisant les délais de transport des marchandises pour traverser les frontières, en continuant à réduire les tarifs douaniers entre les pays et en mettant en œuvre des accords d'exonération fiscale**
- **Promouvoir une politique régionale spécifique au sport pour attirer les Investissements Directs Etrangers**
- **Agir sur la préférence continentale pour favoriser les entreprises africaines dans les appels d'offres, comme le fait l'Association Africaine des Constructeurs (AFCAA) dans le BTP**

Fréquence des échanges entre les professionnels



Avis d'expert



Faycal LARAICHI

Président de la SNRT, de SOREAD 2M, de la Fédération Marocaine de Tennis et du Comité National Olympique Marocain

Que peut faire le secteur public pour soutenir la croissance de l'écosystème sportif ?

Le secteur public fait déjà beaucoup pour soutenir la pratique et la promotion du sport. Son rôle principal est de favoriser la collaboration entre ses acteurs et de leur apporter un accompagnement sur le long terme, que ce soit par le financement, la connaissance ou la régulation. Pour illustrer ce dernier, je peux citer l'État marocain qui a publié un certain nombre de lois avant-gardistes pour aider à professionnaliser le secteur. Les exonérations fiscales, auparavant réservées aux athlètes, ont été étendues cette année à tous les employés des clubs sportifs. De telles initiatives aident les organisations sportives à accroître leur investissement dans l'innovation, l'excellence opérationnelle et, surtout, l'éducation et la formation.

Quelle que soit la qualité de nos lois, le secteur ne peut toutefois se développer sans des employés suffisamment bien formés pour les appliquer sur le terrain. Le premier défi est donc qu'une grande partie des personnes impliquées dans le sport sur le continent sont des bénévoles. Bien que ces praticiens, formateurs et parents soient guidés par leur passion, ils ne sont pas équipés des connaissances et des processus nécessaires pour gérer des organisations efficaces.

Le deuxième défi est la perception que le sport ne peut être qu'un loisir... et jamais une profession, ce qui est absolument faux ! Nous devons promouvoir les grandes opportunités de carrière offertes aux étudiants. Le sport doit être considéré comme une option de carrière viable pour que les jeunes l'abordent avec un esprit professionnel.

Si je regarde vers l'avenir, je vois deux priorités claires pour une contribution positive du sport au développement de l'Afrique : évidemment l'éducation et la formation, puis l'accroissement des données. Les professionnels du sport doivent tirer parti de la puissance des données et du web pour évoluer et ajouter de la valeur.

L'État mais aussi les Comités Olympiques peuvent apporter leur soutien en modernisant ou au moins en facilitant l'accès aux infrastructures technologiques.

Ma dernière réflexion sur la question du secteur public porte sur l'importance de promouvoir le local dans un monde global. Chaque pays africain doit se concentrer sur les sports de masse pour faire de la pratique du sport une partie de son tissu. La promotion du sport dans les écoles et les universités, tant auprès des garçons que des filles, augmentera les chances de produire des athlètes d'élite. Grâce à mon expérience dans la création et la direction de la première chaîne de télévision dédiée au sport au Maroc, je me rends compte que les fans demandent des héros locaux. Ils veulent suivre des athlètes avec lesquels ils partagent un héritage. Par conséquent, la promotion des médias sportifs locaux contribuera grandement à renforcer ce lien vital entre les supporters et les athlètes. Après tout, le sport, c'est appartenir à une communauté et partager des émotions !

Quelle devrait être la priorité en matière d'infrastructures sportives ?

Contrairement à beaucoup de gens qui se plaignent du manque d'infrastructures, il me semble que la priorité est d'optimiser les installations existantes avant d'en construire de nouvelles. Le peu de données auxquelles nous pouvons accéder montre le fait surprenant que de nombreuses installations sont aujourd'hui sous-exploitées en Afrique. Certaines des raisons sont très élémentaires : les praticiens ignorent souvent l'existence d'installations sportives dans leur proximité en raison d'un manque de visibilité, notamment en ligne. Une première étape pourrait consister à cartographier l'infrastructure existante et à optimiser son utilisation. Ce n'est qu'alors que nous pourrions proposer des solutions innovantes telles que l'ouverture au public des installations scolaires publiques après les heures d'ouverture .

05

UNE OFFRE RESTREINTE : COMMERCIALISATION ET CAPTATION DE REVENU



Avis d'expert



Joseph HUNDAH

Ex PDG Econet Media,
Fondateur et PDG de Banaya Group

Combien vaut le marché des médias sportifs en Afrique ?

En toute honnêteté, il n'y a pas de réponse claire à cette question. Sur la base de mes connaissances, je dirais que le football étant le sport majeur, il génère une grande partie de la valeur du secteur. L'Afrique du Sud a le marché du football le plus lucratif et je suppose qu'au moins 50% de la valeur réside dans son écosystème sportif. Dans tous les cas, comment évaluerions-nous cela, le public, les spectateurs, les droits ou le sponsoring ? Dur à dire.

Quels sont les principaux défis du marché africain du contenu des médias sportifs ?

L'accessibilité ! La plupart des équipes locales ne sont présentes ni à la télévision ni sur les plateformes Free to Air et Pay TV en raison du coût prohibitif d'acquisition des droits, de production et de transmission des matchs. Par conséquent, peu de fans sont encouragés à regarder, ce qui repousse les sponsors potentiels. Les sports traditionnels font face à un défi encore plus grand car ils doivent d'abord promouvoir la discipline, par exemple à travers des événements à grande échelle.

Quelles sont les opportunités pour le futur ?

Il existe clairement une opportunité de promouvoir les sports locaux. Bien que la plupart des diffuseurs pense que seul le football attire le public, je constate une demande accrue pour les disciplines locales. Les médias jouent ici un rôle clé pour mettre en lumière ces événements mais aussi pour sensibiliser le public. La deuxième opportunité réside dans la diffusion de contenu sportif en ligne, alors que les coûts de données diminuent et que la consommation de vidéos explose.

Quel est l'impact du numérique sur l'offre de contenu multimédia sportif ?

D'ici 2030, j'anticipe que toutes les ligues majeures telles que la Premier League et la Ligue des Champions distribueront leurs matchs directement aux fans via des plateformes en ligne, supprimant ainsi les diffuseurs de télévision payante. Seules les disciplines sportives moins suivies auront intérêt à être visibles sur Free to Air, afin de soutenir leur croissance.

Comment les sportifs peuvent-ils structurer leur offre de contenus et sa diffusion pour en faire une véritable source de revenus ?

Aujourd'hui, les fédérations conservent trop de contrôle pour permettre aux athlètes une telle liberté. Les athlètes sont mieux servis en mettant en valeur leur vie loin du sport pour générer des revenus. Ronaldo, par exemple, est passé d'un joueur de football à un influenceur et une célébrité. Mon conseil est le suivant : soyez bon dans votre sport, créez votre marque et faites-en la promotion de manière créative.

Comment les détenteurs de droits peuvent-ils promouvoir leur contenu auprès des diffuseurs traditionnels et des plateformes OTT ?

Les détenteurs de droits promeuvent rarement leur contenu, parce que cela est trop coûteux. Les matchs parlent d'eux-mêmes. Je suppose que l'une des raisons pour lesquelles la Premier League est aussi suivie en Afrique est que de nombreux africains y évoluent. Je ne pense pas qu'ils aient fait de marketing sur le continent. Les diffuseurs commercialisent leurs sports, augmentent leur audience et sont ensuite pénalisés pour avoir développé le sport par le biais de droits élevés.

Une capacité restreinte à générer un revenu commercial

“ La création en 2020 de la Basketball Africa League par la NBA et la FIBA prouve que le sport a le potentiel de générer d’énormes revenus en Afrique ,”



Emeka ENYADIKE
Nigeria
Fondateur de Digital Sports Africa

La National Football League (NFL) illustre la capacité extraordinaire du sport à générer du revenu. En 2019, la ligue de football américain des Etats-Unis a ainsi réalisé un chiffre d'affaires de \$15 milliards en s'appuyant sur 3 piliers (les droits média, les droits marketing et les licences), aidant chacune de ses 32 équipes à atteindre une valorisation moyenne de \$3 milliards.

En comparaison, les données sur la performance commerciale des acteurs africains du sport sont rares à l'exception la valorisation marchande des grands clubs comme Al Ahly, estimé à 23 millions d'euros.

Sur ce plan, les répondants à notre enquête s'accordent sur la faiblesse de l'offre commerciale et de l'innovation qui ont un impact négatif sur la capacité de l'écosystème africain à générer des revenus.

L'étude de modèles lucratifs tels que la NFL (National Football League) ou la Premiership anglaise nous permettent alors de proposer trois axes pour combler ces lacunes :

- **Appréhender le sport comme un produit commercial**
- **Placer le fan au cœur de l'écosystème**
- **Proposer une offre commerciale à valeur ajoutée**

Considération du sport comme un produit commercial

Le lien entre le monde du sport et le fan est unique. La pratique et la consommation du sport combinent des besoins essentiels tels l'amélioration de la santé physique et mentale, le partage de moments forts avec des proches ou l'amélioration de l'estime de soi.

La valeur de ces services est tellement élevée, que le fan est prêt à investir des sommes importantes pour une prestation de qualité. Cependant, d'après les répondants à notre enquête cependant, ce constat simple rompt avec une croyance ancrée chez de nombreux dirigeants du sport africain : le sport ne serait pas un produit commercial ! Or la mission d'utilité publique de ces dirigeants devrait être combinée d'une dimension commerciale, qui leur permettrait enfin de sortir de la dépendance vis-à-vis des subventions publiques. S'ils ne saisissent pas cette opportunité, d'autres secteurs le feront.

Dès lors où cette dimension commerciale est intégrée, il est essentiel que ces organisations se fixent comme objectif prioritaire la création de valeur.

Or 30% des répondants décrivent des acteurs de l'écosystème comprenant mal le sport business, c'est-à-dire incapables de cartographier leur environnement ou de comprendre les objectifs et contraintes des autres acteurs de l'écosystème. Comment pourraient-ils alors offrir de la valeur sans connaissance solide des besoins et attentes des acteurs de l'écosystème ?

Pour répondre à ce défi, les acteurs publics et privés de l'écosystème devraient se mettre dans la peau des entrepreneurs et se donner les moyens de leurs ambitions.

L'exemple du club de football tanzanien Simba SC illustre bien cette transformation. Afin d'accompagner son ambition continentale, le club est passé du statut d'association sportive à celui d'entreprise, ouvrant 49% de son capital à l'homme d'affaires Mohammed Dewji puis nommant Barbara Gonzalez, une conseillère du nouvel actionnaire, présidente du club, une première en Afrique de l'est.



Koye SOWEMIMO
Nigeria

Consultant en sponsoring et marketing

“ Les athlètes africains commencent à comprendre qu'ils sont de véritables marques ,”

Le fan au cœur de l'écosystème

Toute organisation sportive souhaitant maximiser le revenu généré par son produit doit mettre la satisfaction du fan au cœur de sa réflexion et de son action.

A un niveau stratégique, ceci signifie commencer toute initiative à partir du besoin du fan et non de l'idée du dirigeant, puis évaluer chaque initiative selon la satisfaction générée chez le fan.

A un niveau plus opérationnel, il est nécessaire d'observer et d'interroger le fan afin d'en savoir plus sur ses pratiques sportives et habitudes de consommation. Les sponsors interrogés dans le cadre de notre enquête mettent ainsi en avant la primauté donnée aux clubs et ligues capables de leurs présenter de manière exhaustive les différents profils de fans.

De plus, la connaissance des fans doit être élargie au-delà de la sphère sportive. Les grands phénomènes sociétaux, économiques et sanitaires touchent le fan et ont une influence sur son bien-être et ses décisions. Les organisations capables d'aligner leurs actions avec les priorités du fan ont une occasion unique de conforter leur place dans les cœurs.



Leslie KOROMA
Sierra Leone

PDG d'Africa Sports Ventures Group

“ Les fans africains n'ont pas consommé de contenu local. Ils se tournent alors naturellement vers l'offre étrangère ,”

Proposition d'une offre différenciée et ajoutant de la valeur

Après avoir mis le fan au centre de leurs stratégies, le dernier axe de développement pour les acteurs du sport est la création puis la vente de produits différenciés et à forte valeur ajoutée.

Un quart des répondants indique que le manque d'innovation dans l'offre commerciale sportive limite la capacité de générer des revenus en Afrique. En effet, les prestations proposées par les détenteurs de droits restent très simples et centrées sur le marketing traditionnel (above the line) tels les panneaux publicitaires.

Ainsi, dans le domaine de l'expérience fan, une répondante experte en marketing met en valeur le manque de différenciation entre les clubs de son pays, ces derniers limitant leurs interactions avec les fans à la durée du match. Or, l'observation des clubs les plus rentables du monde prouve que l'interaction avec le fan avant et après le match augmente grandement les revenus générés.

Ainsi, les grands clubs africains qui interagissent avec leurs fans sur une base régulière génèrent le plus de revenus. Cela ressort très clairement en faisant l'analyse des pages de ces clubs africains sur les 7 plus gros réseaux sociaux : Al Ahly du Caire (27,4 millions de fans), Zamalek du Caire (12,4 millions), Raja de Casablanca (6,1 millions), Kaizer Chiefs (5,5 millions), Orlando Pirates (4 millions), Wydad de Casablanca (2,3 millions) et Club Africain de Tunis (1,9 millions).



Outre le manque d'innovation, les sponsors soulignent la difficulté rencontrée par les organisations sportives à commercialiser, autant directement qu'indirectement via des partenaires. Le manque de compétences relationnelles et commerciales de certains professionnels du sport limite leur capacité à convaincre de nouveaux clients. S'ajoute à cela, un certain complexe d'infériorité poussant des opérateurs du continent à favoriser des prestataires étrangers aux dépens d'acteurs locaux de compétence égale.

Enfin, le dernier élément concernant la création et vente de produits à valeur ajoutée est la transformation apportée par l'outil digital. Ce dernier est, pour les répondants, la deuxième grande tendance qui redéfinit les enjeux du secteur. Trois aspects nous semblent, dans ce cas, intéressants.

Tout d'abord, le digital en tant qu'outil de communication avec les fans. Les participants à notre enquête appellent ainsi à la production de contenu spécifique par les athlètes et détenteurs de droit africains puis à une couverture plus étendue de l'actualité sportive africaine par les médias locaux. Ils y voient un moyen efficace d'éducation et de mobilisation des fans.

Certains ont déjà sauté le pas. Ainsi, au-delà des pages Facebook précitées, le jeudi 3 décembre 2020 le Raja de Casablanca a lancé sa première application mobile Raja Connect qui a été téléchargée 35.000 fois en moins de 24 heures. Ensuite, le digital permet d'accroître les revenus en offrant ses services à un plus grand nombre de clients, par exemple grâce à la fonctionnalité de paiement mobile.

Enfin, instaurer le digital en tant qu'outil de gestion interne des organisations sportives. Le web regorge en effet de plateformes facilitant de nombreux process à prix réduit (gestion de projet, comptabilité...). Les très petites entreprises, cœur de l'économie africaine, bénéficieraient en premier lieu de cette opportunité.



Étude de cas : Digital Sports Africa

Capter et commercialiser des revenus grâce à la transformation digitale



1. Une opportunité à portée de main

Le classement annuel des 50 plus grandes marques du football, publié par le cabinet Brand Finance, illustre la valeur astronomique que peut atteindre un club sportif. En tête de liste, le Real Madrid affiche en 2020 une valeur marchande de 1,4 milliards €. Celle de l'égyptien Al Ahly, plus grand club de football en Afrique, est estimée à 23* millions d'euros, soit 50 fois moins que le champion espagnol

Dans un contexte de concurrence exacerbée, comment les ligues et clubs africains peuvent-ils se faire une place sur la scène mondiale et ainsi capitaliser sur cette opportunité économique ? Le nigérian Emeka Enyadike, Directeur de la société sud-africaine Digital Sports Africa, propose de relever ce défi en profitant de la digitalisation de la consommation du sport, qualifiée par les répondants à notre enquête de première tendance redéfinissant la consommation du sport en Afrique.

“ La jeunesse de la population africaine et son fort intérêt pour la technologie mobile constituent les atouts principaux d'une transformation digitale réussie du continent. „*

2. Placer le fan au cœur de la stratégie de l'organisation : cas de DSA

DSA a élaboré sa stratégie autour d'un constat : les organisations sportives africaines connaissent trop mal leurs clients, les fans et les sponsors, pour attirer de gros investissements. DSA propose de remédier à cette anomalie en mettant la donnée et le digital au cœur de l'action des ligues et clubs et ainsi les aider à répondre à ces questions :

- **Comment le digital modifie-t-il le mode de consommation de mes fans ?**
- **Comment utiliser les canaux digitaux tels les réseaux sociaux pour toucher mes fans et ainsi monétiser cette relation privilégiée ?**
- **Comment valoriser ma marque pour attirer un maximum de sponsors et d'investisseurs ?**

De plus, Emeka Enyadike croit dans la nécessité pour les dirigeants sportifs africains de s'informer activement des dernières pratiques de leurs congénères américains, asiatiques et européens. A cet effet, DSA a lancé l'évènement West Africa Sports Summit en 2018, afin de faciliter la mise en relation et le partage d'expérience entre dirigeants sportifs du monde entier sur l'utilisation de la technologie digitale dans le sport.

“ Les clubs européens ne détectent pas seulement les joueurs selon leur talent, mais également selon leur nombre de followers sur les réseaux sociaux. La popularité en ligne devient donc une vraie richesse pour nos clubs et nos joueurs „*

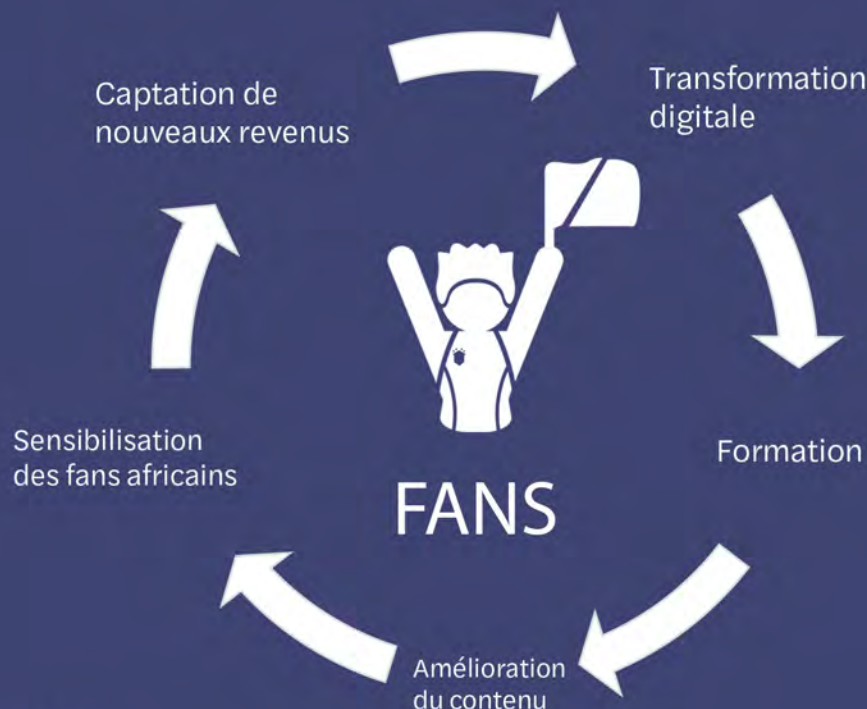
“ L’Afrique n’est pas uniforme : il faut créer du contenu spécifique à chaque pays, notamment dans la langue locale comme le pidgin au Nigeria „*

Le succès de Digital Sports Africa met en lumière l’importance de la formation des professionnels du sport, non seulement sur ses enjeux business (marketing, vente, finance...) mais également technologiques. Toutefois, cette formation ne suffira pas à capter l’opportunité offerte par la digitalisation. Il est aussi essentiel de construire, structurer et harmoniser les formations pour les étudiants africains, afin que les plus jeunes arrivent sur le marché du travail prêts à entreprendre. Pour ceci, les Etats et organismes de formation pourraient collaborer avec des experts du secteur privé pour co-construire des programmes adaptés aux besoins du marché et en ligne avec les bonnes pratiques mondiales.

De plus, Emeka Enyadike perçoit un besoin fort des fans africains pour un contenu local reflétant leurs environnements, langue et culture. La création de plateformes digitales offrant un contenu riche et engageant représente ainsi une belle opportunité pour les médias du continent.

“ Si la pandémie liée au COVID 19, va fortement altérer nos manières de consommer, et d’appréhender le sport, elle jouera également un rôle majeur dans le développement digital du continent. La jeunesse de la population africaine et son inclination à la technologie mobile, sont les atouts principaux une transformation digitale réussie sur le continent. „*

* Emeka Enyadike



Avis d'expert



Will MBIAKOP

Senior Director – NBA Africa

Comment accroître la génération de revenus par les acteurs du sport africain ?

Je pense qu'il faut tout d'abord maîtriser les 3 fondamentaux commerciaux suivants :

- Ecouter et comprendre les objectifs des sponsors et autres diffuseurs TV pour bien y répondre – autrement dit : comment votre offre vient amplifier l'action commerciale ou marketing du sponsor
- Mettre le fan au cœur de la stratégie commerciale pour faire grandir et fidéliser « sa communauté »
- Constamment proposer et mettre à disposition un produit de qualité

Ensuite j'insisterais sur la créativité et l'innovation dans l'approche commerciale (par exemple cibler de nouvelles catégories) dans l'offre à la consommation et la pratique du sport. Au-delà de l'action marketing ATL (above the line, tels le panneau publicitaire ou l'exposition du logo) il s'agit par exemple de se focaliser sur des activations authentiques, impactantes favorisant l'expérience unique que l'on va faire vivre aux sponsors, leurs clients/partenaires et aux fans. On dit souvent qu'une personne peut oublier un nom, un lieu mais n'oubliera jamais comment elle s'est sentie, l'expérience qu'elle a vécue. Par ailleurs, le sport est un excellent vecteur pour exprimer la Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) et ainsi contribuer à améliorer nos sociétés. Formidable outil de sensibilisation, les acteurs peuvent s'associer aux sponsors pour mener ces initiatives.

Enfin les africains disposent d'un patrimoine culturel unique, que l'on pourrait mettre en valeur afin de générer du revenu. Une ligue continentale de lutte africaine serait ainsi un moyen extraordinaire de populariser cette discipline très pratiquée notamment en Afrique de l'Ouest.

Le sport de masse serait le pilier d'une économie du sport florissante. Qu'en pensez-vous ?

Absolument ! Il me semble essentiel de démystifier l'idée que l'économie du sport équivaut au sport professionnel, les GESI, le « sportainment ». Bien que ce dernier constitue une partie importante car visible du sport spectacle, il ne représente en

réalité qu'une petite partie du secteur. Prenons l'exemple d'un pays tel la France où l'économie du sport pèse environ 38 milliards d'euros pour une population de 68 millions de personnes : la majorité de cette somme est générée par la consommation des ménages et les subventions publiques pour soutenir les organisations sportives amateurs. Imaginez le potentiel de pays tels le Nigeria (200M d'habitants), DR Congo (88M d'habitants) ou tout simplement le continent africain dans la globalité qui représente un fantastique marché de 1.4 milliards de personnes ayant une moyenne d'âge est de 19 ans. Alors oui, les GESI sont périodiques (CAN a lieu tous les 2 ans) et nécessaires pour nous faire rêver et attirer de nouveaux fans mais le socle de l'économie du sport en Afrique doit être le sport de masse encadré (scolaire et club) ou non encadré (pratique libre) : c'est la consommation des ménages qui nourrit une économie du sport pérenne.

La crise sanitaire favorise la consommation de contenu digital. Comment les acteurs du sport doivent-ils comprendre cette tendance ?

La Covid19 n'a fait qu'amplifier une tendance déjà existante. Elle est plus forte en occident car les marchés sont plus matures et disposent d'infrastructures solides. Les acteurs du sport africains doivent absolument accepter ce changement de fond et créer les opportunités commerciales sur des plateformes variées. Je préconise une approche de long terme et de co-investissement avec ces plateformes. La priorité est la distribution media plus que le revenu immédiat : il faut rendre le contenu disponible à la consommation partout et par tous : Youtube, IG et les OTT, dans les villes dans les campagnes. Conscient de la valeur toujours élevée de la donnée en Afrique, il est important d'adapter le format du contenu, par exemple en privilégiant le format court. Le téléphone mobile joue un rôle primordial dans la vie des africains, j'encouragerais à développer des partenariats dimensionnant avec les MNO et autres fabricants de téléphones. Pour les organisations sportives les plus avancées, il est intéressant de lancer leur propre plateforme OTT et ainsi répondre à une demande grandissante pour le sport local les programmes en langue locale.

06

UNE NOUVELLE ÈRE



Avis d'expert

L'innovation numérique dans le sport africain



Mlondi MASHININI

Managing Partner chez Rumble Ventures et FanBase Analytics

Entre 2014 et 2019, l'Afrique a reçu moins de 1% des investissements en capital-risque dans la technologie du sport, alors même que près de 17% de la population mondiale vit sur le continent. En revanche, l'Amérique du Nord a capté 65% de ces investissements avec seulement 5% de la population mondiale. Pour que l'Afrique comble ce fossé, davantage de jeunes devront être dotés de compétences technologiques. Ils devraient avoir un accès plus facile au financement afin de développer leurs organisations et de transformer l'industrie du sport. À cet égard, Rumble Ventures a lancé un fonds d'innovation pour le sport, pour diriger des fonds mondiaux vers le segment de la SportsTech.

La numérisation transforme l'industrie mondiale du sport, lui permettant d'atteindre de nouveaux publics grâce à une combinaison de contenu, de commerce et de distribution. En Afrique cependant, les organisations sportives dépendent toujours du revenu de la billetterie et des transactions physiques. Le COVID-19 et l'annulation d'événements sportifs ont mis en évidence ce problème et démontré que la transformation numérique est un impératif commercial. La transformation numérique permettra non seulement aux organisations sportives africaines de créer des entreprises durables, mais elle conduira également au développement d'informations commerciales pour développer l'industrie.

Les premières étapes que l'écosystème sportif peut prendre pour mettre en œuvre la transformation numérique sont les suivantes:

- Gestion des données clients et collecte d'informations sur les fans pour comprendre les préférences et les habitudes d'achat des clients,

- Créer et déployer des actifs numériques, qui permettent aux équipes et aux ligues de distribuer du contenu aux fans et de s'engager directement avec eux. Ces actifs servent également de points de contact pour la collecte de données,

- Utilisation des plates-formes numériques et des informations des fans pour commercialiser en reliant les sponsors et les partenaires commerciaux aux fans. De plus, les organisations sportives peuvent utiliser des plates-formes numériques pour élargir leurs canaux de revenus en vendant des billets, des produits dérivés et en introduisant des services par abonnement, afin de générer des revenus au-delà de l'expérience du jour du match. Les plateformes numériques permettent aux organisations sportives d'atteindre les fans qui n'auraient jamais assisté aux matchs en personne.

Je vois une opportunité majeure dans l'amélioration de la gestion et de l'analyse des données. Le marché mondial de l'analyse sportive devrait atteindre 4,6 milliards de dollars d'ici 2025, avec un taux de croissance annuel composé de 31,2%, selon une étude de Grand View. Chez FanBase Analytics, nous constatons une demande croissante de la part des clubs et des ligues d'Afrique australe pour la consolidation des données des fans, le déploiement de plateformes de gestion de la relation client et l'acquisition d'informations sur les fans.

La COVID-19 a accéléré l'essor de l'économie numérique en Afrique. Dans un monde où la plupart des interactions sont devenues virtuelles, opérer numériquement est vital. Les dirigeants sportifs doivent donc réévaluer les besoins de leurs clients et adapter la manière avec laquelle ils y répondront.

Une nouvelle ère

“ La COVID-19 a eu de graves répercussions sur nos clubs. La plupart dépendent d'un seul grand sponsor. Il suffirait qu'il se retire pour mettre toute l'organisation à mal „



Mirado RAKOTOHARIMALALA
Madagascar
Secrétaire général de l'Orange
Ligue de football

Le secteur sportif, comme l'économie globale, a été touché de plein fouet par la Covid 19. L'annulation des grands événements mais aussi la fermeture des salles de sport et stades a occasionné une perte conséquente pour 60% des participants à notre enquête. 20% d'entre eux ont même dû suspendre voire arrêter leur activité de manière définitive.

Néanmoins, les discussions individuelles indiquent que cette crise est aussi perçue comme l'accélérateur d'une transformation déjà en marche. Pour comprendre cette évolution de fond de l'économie du sport, il est nécessaire d'observer 4 grandes tendances : l'évolution de la pratique du sport, les nouveaux modes de consommation du sport, l'avènement du contenu local et enfin l'émergence de nouveaux modèles économiques.

L'évolution de la pratique du sport

La première tendance forte influençant les enjeux du sport en Afrique est l'évolution de la pratique du sport.

Les campagnes de sensibilisation de ces 20 dernières années ont eu pour effet la croissance et la féminisation de la pratique du sport dans le monde. Malgré l'absence de données précises pour le continent africain, les répondants observent 3 phénomènes sur le terrain.

“ Nous positionnons l'Ouganda comme destination touristique sportive. Imaginez-vous profiter de la vue sur le Lac Victoria après une grande compétition ! „



Beatrice AYIKORU
Madagascar
Secrétaire Générale du Comité
National Olympique

Premièrement, l'accroissement de la pratique individuelle, indépendante des clubs et associations sportives. L'apprentissage des bases de l'entraînement sportif à l'école et l'accès aux tutoriels en ligne (vidéos préenregistrées sur YouTube...) permettent d'adapter sa pratique à ses contraintes de temps.

Ceci est accentué par la digitalisation de l'offre sportive. De nombreux entraîneurs proposent ainsi des sessions en ligne en direct.

Il est intéressant de citer le cas particulier de l'eSport, dont le marché mondial pèse 1 milliard de dollars d'après Newzoo. Contrairement à ce que le nom laisse à penser, cette discipline inclut l'ensemble des compétitions de jeux vidéo, quel que soit le type : sport, mais surtout stratégie, combat et jeux de rôle. La société ivoirienne Paradise Gaming a ainsi ouvert un complexe de jeux vidéo de 4000m2 en Côte-d'Ivoire et développe depuis 4 ans le plus gros festival eSport en Afrique francophone : le FEJA (Festival de l'Electronique et du Jeu vidéo d'Abidjan).

Le dernier phénomène indiqué par nos répondants est l'essor du tourisme sportif, c'est-à-dire le voyage pour assister ou participer à des événements sportifs. Ce secteur profite des réformes nationales encourageant le tourisme (assouplissement de l'attribution de visa, East Africa visa...) et de la baisse des prix aériens, mais aussi de l'offre croissante d'événements professionnels et amateurs organisés sur le continent, tels le Great Ethiopian Run ou le Two Ocean Marathon en Afrique du Sud.

“ Le E-Sport constituera un des axes de développement ayant le plus grand potentiel de l'économie du Sport en Afrique. Sa croissance dépendra fortement de la capacité des pays et du continent à le structurer „



Hicham EL KHLIFI
Maroc

Président et Co-fondateur de Radio Mars

“ La digitalisation représente notre plus grande opportunité : grâce à un seul téléphone mobile, n'importe qui peut désormais toucher une communauté en créant du contenu spécifique „



Kelvin WATT
Afrique du Sud

Directeur de Nielsen Sports South Africa

La digitalisation des modes de consommation

La deuxième grande tendance influençant les enjeux du sport en Afrique est la digitalisation de la consommation, qui redéfinit les règles du jeu et la taille du marché.

En effet, la forte pénétration mobile accompagnée du développement de l'infrastructure numérique offre aux acteurs du sport africain l'opportunité de toucher plus de fans et cela de manière plus riche. La technologie aide à mieux connaître le fan grâce à une collecte de données ininterrompue. La souplesse de l'outil digital facilite ensuite l'élaboration de produits plus créatifs et originaux.

Cette digitalisation ne remplacera toutefois pas l'expérience physique, mais la rendra plus intense. Lors de matchs professionnels par exemple, le club pourrait projeter l'image des fans présents sur écran géant et leur écrire des messages.

L'avènement du contenu local

La digitalisation des modes de pratique et de consommation expliquée plus haut a pour conséquence directe l'accroissement de la demande de contenu digital. Les experts en marketing sportif interrogés mettent en avant trois étapes pour cela.

Premièrement, les détenteurs de droit doivent stimuler la création de contenu local afin d'informer et de créer un lien avec les fans, partout dans le monde. Cette responsabilité incombe bien sûr aux clubs et aux ligues, mais aussi aux athlètes locaux, dont la valeur ne dépend plus seulement des performances sur le terrain, mais de manière croissante de leur capacité à influencer les fans. Cette richesse de contenu devrait inciter les fans eux-mêmes à contribuer leurs vidéos de commentaires.

Dans un deuxième temps, il sera nécessaire de diversifier les formats (court, moyen, long) et les sujets (débat, analyse, mode...) de ce contenu afin de le différencier et le rendre divertissant.



Enfin, les médias africains jouent un rôle prépondérant dans la propagation de ce contenu en l'utilisant dans ses publications voire en collaborant directement avec les créateurs de contenu. Or un tiers des répondants citent le manque de couverture des médias locaux comme principale barrière à la commercialisation et à la captation de revenus générés par le secteur.

“ La création et la promotion de contenu local par le biais des réseaux sociaux constitue la plus grande opportunité pour notre écosystème „



Prince TEYE
Ghana

Fondateur de l'African Sports
Centre for Data, Research &
Technology

Emergence de nouveaux modèles économiques

“ A travers des partenariats innovants, comme celui avec le club de football Arsenal, nous incitons les fans à s'intéresser au Rwanda et nous rendre visite „



Valens MUNYABAGISHA
Rwanda

Président du Comité National
Olympique rwandais et du club de
football professionnel Rayon Sport

La dernière grande tendance du futur pour le sport africain découle des nombreux enseignements de cette enquête : l'écosystème sportif africain a besoin de nouveaux modèles économiques pour concrétiser son potentiel de croissance. Etant donné la diversité des réalités du continent, il est impossible d'imaginer un modèle unique.

Cinq éléments fondamentaux pourront être intégrés dans ces nouveaux modèles, à savoir :

- La construction sur un socle de sports de masse et amateur structurés et générateurs de revenus
- La définition d'une vision claire et d'une stratégie cohérente par les dirigeants
- La collaboration entre la force publique et le secteur privé
- L'innovation dans l'offre
- La valorisation des atouts du numérique

“ Les industries créatives, sportives et culturelles sont des domaines où l'Afrique a des ressources incommensurables. Toute l'ingénierie est de les valoriser pour en faire de réels vecteurs de croissance économique „



Paulo GOMES
Guinée-Bissau

Président de PGP and Partners et
co-fondateur de New African
Capital Partners

Étude de cas : Les yeux rivés sur la BAL

1. La vision

Avec plus de 500 millions de fans dans le monde et un chiffre d'affaires annuel de \$8.5 milliards, la National Basketball Association (NBA) est un leader mondial de l'économie du sport.

L'internationalisation de son audience s'accompagne de celle de son effectif composé aujourd'hui de 10% de joueurs d'origine africaine, dont le meilleur joueur des deux dernières années Giannis Antetokounmpo. Consciente des débouchés énormes en l'Afrique (7 des 20 économies à plus forte croissance en 2019 d'après le FMI), la NBA a lancé en 2020 la première ligue professionnelle panafricaine de basketball : la Basketball Africa League (BAL). Son objectif est triple : détecter les meilleurs joueurs africains, leur permettre d'effectuer une carrière professionnelle sur le continent et enfin opérer un championnat rentable économiquement.

2. L'investissement

Créée en partenariat avec la Fédération Internationale de Basketball (FIBA), la BAL est la première ligue affiliée à la NBA hors des Etats-Unis. A l'instar de la Champions League de football, la BAL rassemblera les champions de 12 pays africains pendant 3 mois.

Son modèle économique est similaire à celui de la grande sœur américaine. Les revenus sont générés grâce aux droits médias (monétisation des contenus sur les plateformes digitales...), aux licences et enfin au sponsoring de Nike, Jordan, Wilson et le Rwanda Development Board.

La ligue accompagne également les clubs africains dans leur processus de professionnalisation afin qu'ils deviennent rentables et approchent un jour la valorisation exceptionnelle des clubs NBA aux USA (\$2.12 milliards en moyenne en 2019 – source statista.com).

3. Premiers enseignements

Bien que l'arrivée de la BAL ait provoqué un enthousiasme énorme sur le continent, de nombreuses barrières entravent sa progression. La qualité inégale des infrastructures sportive et technologique (internet), la lenteur de la bureaucratie ainsi que les difficultés à recruter du personnel formé au business du sport constituent des défis inhabituels pour un opérateur nord-américain. De plus, la Covid a forcé les organisateurs à repousser l'inauguration de la BAL initialement prévue en mars 2020.

Toutefois, l'investissement financier et intellectuel consenti par la NBA et ses partenaires prouve le potentiel économique du sport en Afrique. La collaboration entre institutions sportives (FIBA), autorités locales et entreprises est originale en Afrique et ouvre la voie à des variations sur le continent.

4. Perspectives

Estimée à faire plusieurs centaines de millions de dollars sur 10 ans, la BAL est un investissement majeur dans le sport africain. Les perspectives de développement annoncées sont notamment l'élargissement du nombre de participants (de 12 à 24 équipes) la création de la BAL féminine et la création d'une ligue E-sport sur le modèle de la ligue NBA 2K aux Etats-Unis.ent.

“ Pour la première fois de son histoire la NBA lance une ligue professionnelle hors des Etats-Unis. Je pense que cela démontre l'énorme potentiel de croissance du basket-ball en Afrique et c'est d'ailleurs la raison pour laquelle nous avons ouvert notre bureau NBA à Johannesburg en 2010. BAL a été pensé sur le modèle de la ligue des champions. C'est une initiative unique conçue pour développer tout l'écosystème du basket-ball et en faire le moteur d'une industrie prospère. À la vue de la Kigali Arena, vous pouvez imaginer toutes les activités commerciales qui naitront d'un tel investissement. „



Amadou Gallo FALL
Sénégal

Président de la Basketball
Africa League

16 recommandations pour faire du sport un levier de développement pour l'Afrique

A- Former et informer : tout pour le capital humain

1 - Produire de l'information et de l'analyse régulière et fiable, et création de l'Observatoire Africain du Sport (OAS)

Dans une économie caractérisée par l'informel, l'absence de données fiables sur le secteur du sport et ses acteurs constitue un frein majeur à son évolution. En effet, sans informations chiffrées, les acteurs du sport ne sauraient évaluer les opportunités de marché, détecter les potentiels partenaires et enfin mesurer l'impact sur leurs actions.

La création d'un observatoire du sport piloté par des organisations membres représentant la diversité de l'écosystème sportif africain serait opportune. Ses missions principales seraient :

- o Cartographier l'écosystème : acteurs, consommateurs, fans...
- o Valoriser les données existantes des membres afin de produire des indicateurs, par exemple sur la pratique individuelle et associative, les événements sportifs, l'infrastructure, la dépense publique et la santé financière des acteurs...
- o Réaliser des études d'intérêt général éclairant les politiques publiques puis analysant l'impact économique et social des initiatives
- o Promouvoir les bonnes pratiques

2 - Investir dans la recherche économique et sociale

La recherche économique et sociale apporte des éléments de réponses aux problématiques globales. En complément de la production de données par l'Observatoire du Sport, les décideurs du secteur devraient également disposer d'analyses quantitatives et qualitatives réalisées par des chercheurs universitaires et des instituts privés.

Les répondants ayant noté les instituts de recherche parmi les 3 acteurs les plus faibles de l'écosystème (80% estiment qu'ils sont peu établis voire inexistantes), il est nécessaire d'y investir afin de :

- o Apporter de la recherche prospective sur les tendances futures de l'économie du sport mondial
- o Produire des analyses sur les évolutions des besoins sur le continent permettant d'accompagner les stratégies publiques (axe prioritaire de renforcement pour 59% des répondants)
- o Analyser les données produites par l'Observatoire, ainsi que celles produites par des institutions financières internationales ou des sociétés de mesure et analyse de données
- o Rédiger des études de cas afin de tirer des enseignements des innovations et bonnes pratiques existantes dans le secteur
- o Informer les acteurs africains des bonnes pratiques observées à travers le monde
- o Mesurer l'impact des initiatives publiques et privées

3 - Créer, harmoniser et réguler les formations en management du sport

La formation, de par son importance, peut être un réel levier stratégique dans le développement du sport en Afrique. Ceci a été notamment confirmé par 56% des répondants à l'enquête qui considère la formation, et plus particulièrement en management du sport, comme troisième priorité de développement de l'écosystème du sport. Elle aiderait en effet les acteurs du secteur à mieux comprendre ses enjeux ainsi que les contraintes et objectifs des partenaires externes (sponsors, investisseurs...).

Ainsi, nos répondants considèrent le manque de formation comme première barrière à la création d'une politique publique cohérente, au recrutement et la fidélisation du personnel qualifié puis à la commercialisation de produits et services conformes au besoin du consommateur.

Il est donc nécessaire pour les institutions nationales et panafricaines de :

16 recommandations aux acteurs du sport africain

o Accélérer la création de formations alliant la théorie à la pratique, préparant les étudiants mais aussi les professionnels (formation continue) aux métiers du sport

o Intégrer les entreprises dans la sélection des formats (alternance...) et contenu enseigné afin de préparer les diplômés aux besoins d'un marché en constante évolution

o Harmoniser les cursus, contenus et examens afin de mettre en cohérence les diplômes et ainsi faciliter l'embauche par les recruteurs à travers le continent

o Accréditer et réguler les établissements d'enseignement délivrant des diplômes afin de les crédibiliser, assurer leur compétitivité sur le marché international et bien sûr protéger les droits des étudiants

4 - Améliorer l'éthique de travail des professionnels du sport grâce à l'instauration d'un code de déontologie et d'une politique de formation des acteurs du secteur

Le sport en Afrique, en particulier professionnel, a souvent fait l'objet de critiques sur le plan de la déontologie et de l'éthique. Les entretiens individuels menés dans le cadre de cette étude ont révélé de manière quasiment unanime les conséquences négatives des manquements déontologiques des acteurs du secteur. Les récents scandales de la Confédération Africaine de Football illustrent le fait que les ramifications politiques, économiques et juridiques de ce phénomène nécessitent une stratégie holistique. Il serait opportun, dans le cadre de la formation, de :

o Créer un code de déontologie des professionnels du sport

o Imposer à tout nouvel acteur un module de formation sur ce code suivi d'un examen puis d'une certification

o Sanctionner les infractions au code de déontologie

o Renforcer la gouvernance et le cadre législatif sportif afin de dissuader les pratiques illégales, notamment la corruption

5 - Investir dans les sports de masse et amateur pour en faire des leviers de développement du sport d'élite

Une pratique sportive établie dans un cadre de loisir (sport de masse) puis au sein d'une association sportive (sport amateur) est vitale pour le succès du sport professionnel. Ainsi 32% des répondants qualifient la participation et la structuration des sports de masse et amateur comme priorité pour le renforcement de l'écosystème africain. En effet, les centres de formation et clubs occupent une place prépondérante non seulement dans la formation sportive des talents, mais également dans leur développement humain et orientation professionnelle. Les répondants appellent donc à un renforcement de ces structures afin qu'elles aient les moyens de préparer des athlètes professionnels et citoyens.

Pour y répondre, il serait nécessaire de :

o Lancer des campagnes promouvant l'impact positif du sport sur la santé de toute personne, quel que soit son sexe et son âge

o Encourager la pratique sportive dans les écoles et y favoriser la détection des talents par les clubs amateurs (troisième axe de développement selon nos répondants)

o Encourager les investissements privés dans les clubs amateurs et infrastructures de proximité en intégrant des critères d'accès aux communautés les plus défavorisées

o Structurer le sport amateur et développer son offre commerciale

o Renforcer la couverture médiatique des actualités des clubs locaux par les médias africains : le manque de couverture a d'ailleurs été défini par les répondants comme première barrière à la commercialisation

o Associer les clubs professionnels à la promotion de la pratique de masse et amateur

o Proposer des programmes de réorientation aux sportifs professionnels en fin de carrière afin de mettre en valeur leurs compétences dans l'écosystème local

16 recommandations aux acteurs du sport africain

B- Professionnaliser et rentabiliser le sport : appréhender le sport comme un produit commercial

6 - Faire du sport de masse le moteur de l'économie du sport

L'Organisation Mondiale de la Santé et les Nations-Unies encouragent la pratique sportive régulière, notamment à travers les Objectifs de Développement Durable. Au-delà de son impact sur la santé et la cohésion sociale, le sport de masse génère une activité économique supérieure à celle du sport de haut niveau, dépendante de grands évènements souvent déficitaires.

Pour saisir cette opportunité de croissance, de nombreuses actions sont nécessaires :

o **Elargir la base de pratiquants en visant particulièrement les femmes et les personnes âgées**

o **Construire des infrastructures de proximité accessibles aux communautés les plus démunies**

o **Généraliser la pratique du sport à l'école et équiper celles-ci du matériel nécessaire, notamment auprès d'équipementiers africains produisant localement**

o **Créer et promouvoir les championnats universitaires et amateurs**

o **Développer le tourisme sportif par le biais d'évènements grand public**

o **Accentuer la couverture du sport de masse africain par les médias locaux**

7 - Créer un environnement juridique, fiscal et économique propice à l'investissement dans le sport

Comme tout autre secteur, le sport doit proposer un environnement attractif aux investisseurs. Or, 41% des répondants définissent la faiblesse des cadres juridique, réglementaire et fiscal comme premier obstacle au développement de l'écosystème. La professionnalisation et la rentabilisation de l'économie du sport passe nécessairement par la création d'un cadre des affaires sécurisant et stimulant pour de potentiels nouveaux entrants, tels les fournisseurs de services, sponsors et investisseurs.

Afin de créer ce cadre, il serait opportun de :

o **Promouvoir des statuts juridiques spécifiques aux acteurs du sport**

o **Protéger la propriété intellectuelle des détenteurs de droit**

o **Protéger les investisseurs (assurance, gestion des risques, court d'arbitrage), considérés comme première barrière financière pour 41% des répondants**

o **Instaurer des exonérations fiscales incitant à l'investissement ainsi qu'à l'embauche d'employés et de sous-traitants locaux**

o **Promouvoir le sport pour attirer des Investissements Directs Etrangers**

o **Harmoniser l'environnement juridique, fiscal et économique de la sous-région**

8 - Positionner le fan au centre de l'écosystème du sport

Un des changements de paradigme le plus important mis en valeur par cette étude est la nécessité pour tous les acteurs de la chaîne de valeur du sport de recentrer leurs stratégies sur le fan, élément moteur de l'économie afin de proposer un produit de qualité. En effet, les personnalités interrogées soulignent que la faible connaissance des profils et besoins des fans, notamment par les détenteurs de droit, a pour conséquence l'incapacité à monétiser ce véritable capital.

Dans ce cadre, il serait nécessaire de :

o **Remettre la satisfaction du fan au cœur de la création de l'offre sportive**

o **Profiter de l'essor de la digitalisation de la consommation pour étudier les besoins et pratiques des fans (la digitalisation est la deuxième tendance du futur pour 36% des répondants)**

o **Renforcer une relation entre les marques et le fan grâce à une stratégie marketing digitale appropriée: activations, réseaux sociaux...**

16 recommandations aux acteurs du sport africain

o Accentuer la couverture du sport africain par les médias afin d'inciter le fan à consommer du contenu local plutôt qu'étranger (première barrière à la captation de revenus d'après nos répondants)

9 - Innover dans l'offre commerciale

En recentrant leurs stratégies sur l'expérience du fan, les acteurs du sport seront automatiquement amenés à innover. Ceci est confirmé par 43% des répondants, qui indiquent que la promotion des nouveaux modes de consommation est la principale tendance pour le futur du secteur.

Voici quelques innovations intéressantes relevées lors de nos entretiens :

o Cours de sport ambulants afin de toucher les zones les moins accessibles

o Virtual Coaching

o Accès aux joueurs : accès exclusif à l'entraînement et aux vestiaires, séance de dédicace...

o Programme influenceur : promotion de la marque ou du club par des célébrités non sportives

o Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) : programme de la NBA pour combattre le dérèglement climatique en plantant un arbre pour chaque panier à 3 points marqués

10 - Accélérer la digitalisation de l'offre

La digitalisation offre une opportunité aux acteurs du sport de mieux connaître leurs consommateurs grâce à la collecte et l'analyse de données, d'élargir leur base de clientèle et enfin d'interagir avec ce dernier avant, pendant et après les événements.

Comprendre les nouveaux modes de consommation des fans et produire du contenu sportif en ligne riche et engageant deviennent alors des compétences clés. L'eSport est ainsi considéré comme un vecteur clé de développement de l'économie du sport en Afrique.

Afin de profiter de cette opportunité, il serait nécessaire de :

o Mettre à niveau l'infrastructure technologique

o Promouvoir les cursus de formation technologies digitales, notamment aux data sciences

o Renforcer le lien avec le fan en créant du contenu media asynchrone, non lié aux événements

o Rendre attractives et monétiser les plateformes digitales : réseaux sociaux, sites web, expérience digitale du fan dans le stade.

o Structurer et développer l'eSport

11 - Inscrire l'entrepreneuriat des jeunes comme une priorité

L'Afrique a la population la plus jeune de la planète. 30% de nos répondants soutiennent ainsi que l'Afrique doit davantage miser sur cette jeunesse, dont la proportion croit chaque année. Ils définissent l'entrepreneuriat des jeunes comme deuxième priorité pour renforcer l'écosystème du sport.

Il est recommandé de valoriser ce capital humain :

o Accompagner les entrepreneurs pendant leurs premières années d'activité grâce à des programmes incluant assistance technique et financière de l'Etat et des entreprises

o Inciter les bailleurs de fonds à simplifier l'accès au financement des jeunes entreprises

o Encourager la responsabilité sociale des entreprises en les incitant à créer des partenariats avec de jeunes entrepreneurs

o Faciliter l'accès aux marchés publics aux jeunes entrepreneurs

o Etablir un cadre juridique, fiscal et économique favorisant la création d'entreprise

o Offrir des formations en management du sport développant les compétences entrepreneuriales

16 recommandations aux acteurs du sport africain

C- Réinventer la gouvernance et innover dans les modèles économiques : créer un nouveau business model holistique basé sur l'innovation et la collaboration public / privé

12 - Reforme la gouvernance du sport

La relative opacité dans la gestion des organisations du secteur sportif freine sa capacité à attirer des investisseurs et des sponsors. Définir et appliquer un système de gouvernance cohérent à l'échelle africaine permettraient de partager les bonnes pratiques et coordonner les actions nationales.

Voici quelques actions qui pourraient être menées :

- o Créer un organisme panafricain de gouvernance du sport, l'African Sports Steering Committee, aidant les États africains à définir et conduire leurs politiques en matière de sport
- o Séparer les responsabilités de direction exécutive et d'administration des institutions sportives
- o Généraliser l'audit des grandes organisations
- o Diversifier les profils des dirigeants des grandes institutions afin d'intégrer plus de femmes, de minorités ethniques et la société civile

13 - Accentuer la collaboration régionale

L'intégration des économies africaines est une priorité politique depuis plus de 40 ans. Cette volonté qui a donné naissance à 8 Communautés Economiques Régionales sous l'égide de l'Union Africaine, puis de la Communauté Economique Africaine et à partir de 2021 de la Zone de Libre Echange Continentale Africaine (ZLECAf). L'intégration commerciale et les infrastructures régionales sont deux éléments clés pouvant impacter significativement l'économie du sport, dans laquelle ¾ des répondants jugent le niveau de collaboration intra et extra régional faible.

Il est opportun de mener quelques initiatives dans ce sens :

- o Coordonner les stratégies des autorités publiques et régulateurs au niveau de la sous-région (ou CER), comme souhaité par 70% des répondants

- o Aider les entreprises africaines à se développer en réduisant le temps nécessaire aux marchandises pour traverser les frontières, en continuant à réduire les tarifs douaniers entre les pays et en mettant en œuvre des accords d'exonération

- o Harmoniser l'environnement juridique, fiscal et économique de la sous-région

- o Optimiser l'utilisation des infrastructures sportives existantes ainsi que l'investissement dans de nouvelles infrastructures en partageant leurs capacités entre pays voisins

- o Créer des cursus de formation issus de partenariats entre institutions d'éducation de pays voisins (programmes d'échanges, doubles diplômes...)

14 - Promouvoir les Partenariats Public Privé

Les Partenariats Public Privé ont démontré leurs nombreux avantages dans les secteurs des infrastructures, des télécommunications et de l'énergie. Le secteur du sport africain, traditionnellement financé par la force publique, profiterait grandement de la contribution financière et technique du secteur privé. La grande diversité de PPP disponibles offre aux acteurs du sport la possibilité de personnaliser ce modèle à leurs besoins et ainsi :

- o Le développement de cadres réglementaires incitatifs proposant des modèles de partenariats adaptés aux projets et aux contextes locaux

- o La constitution d'une banque de projets dans le secteur sportif à destination des investisseurs potentiels

- o La promotion des opportunités d'investissement dans le secteur

- o L'assistance des acteurs locaux pour le montage de projets sportifs de proximité

- o L'exploration de nouveaux modèles innovants permettant de garantir la maintenance des infrastructures sportives

- o L'assistance technique et soutien financier lors de la phase d'amorçage des jeunes entrepreneurs

- o L'exploitation de l'infrastructure sportive pour d'autres événements (MICE...)

16 recommandations aux acteurs du sport africain

15 - Le sport comme réponse aux Objectifs de Développement Durable (ODD)

Les Nations-Unies ont défini 17 Objectifs de Développement Durables pour répondre aux grands défis mondiaux et ainsi établir les bases d'un avenir inclusif et prospère. En plus de son rôle évident dans l'amélioration de la santé et du bien-être, le sport aide déjà les pays africains à progresser vers les objectifs de paix, d'éducation, d'émancipation des femmes et d'inclusion sociale.

En effet, le lien unique que crée le sport entre ses pratiquants et ses spectateurs en fait un formidable vecteur de sensibilisation. Utiliser le sport pour informer la population des grandes problématiques telle la détérioration de l'environnement a donc le potentiel de toucher profondément la population, notamment les plus jeunes.

Parmi les 17 ODD, voici 3 objectifs que le sport pourrait aider à atteindre :

o Objectif 3 – Donner à tous les moyens de vivre une vie saine et promouvoir le bien-être pour tous, à tout âge : l'Organisation Mondiale de la Santé préconise la pratique d'une activité physique régulière pour prévenir les maladies physiques et mentales ainsi que réduire les coûts des soins et contribuer à augmenter la productivité

o Objectif 8 – Promouvoir une croissance économique partagée et durable et un emploi décent pour tous : le sport contribue de plus en plus à la croissance de l'économie africaine grâce notamment aux emplois créés par les activités de formation, de construction d'infrastructures et d'évènementiel. Le Rwanda a ainsi annoncé créer 100 000 emplois d'ici 2030

o Objectif 13 – Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les répercussions du changement climatique : de par leur capacité à toucher et émouvoir toutes les classes d'âge, les acteurs du sport peuvent sensibiliser les fans et les entreprises pour les amener à agir pour la préservation de la planète. Des clubs professionnels intègrent ainsi des activations « vertes » lors des grands championnats, en plantant un arbre pour chaque but ou panier marqué par leurs équipes. En plus de leur impact environnemental positif, les clubs amélioreraient leurs images ainsi que celles de leurs sponsors.

16 - Valoriser les patrimoines culturel, immatériel et naturel africains dans la promotion du sport

Le patrimoine culturel et naturel africain fascine par sa richesse et est apprécié par les fans de musique et de danse du monde entier. Associer le sport à ce riche capital constitue une superbe opportunité pour les acteurs de l'écosystème de proposer aux fans une expérience unique. Collaborer avec des acteurs de la culture (traditions, langue, arts du spectacle) et du tourisme (festivals ou artisanat) nécessitera toutefois d'innover dans les modèles économiques. Nous suggérons de :

o Mettre en valeur les sports traditionnels : lutte sénégalaise, tahtib égyptien...

o Développer le tourisme sportif : surf au Cap Vert, golf au Maroc...

o Créer du contenu media sur les régions accueillant des événements sportifs : Tour du Rwanda, Africa Eco Race, Great Ethiopian Run...

o intégrer la culture et la nature à la fan expérience : contenu media dans les langues locales, stage de course sur les hauts plateaux éthiopiens...

Conclusion

Comme partout ailleurs, la crise de la Covid a marqué l'année 2020 des Africains. Le ralentissement de l'activité économique et la contamination de millions de personnes ont mis en exergue des carences structurelles, notamment la dépendance des revenus générés par les ressources naturelles et la fragilité des systèmes de santé. Afin de rebondir dès 2021, il est plus que jamais nécessaire d'actionner de nouveaux leviers de développement cohérents avec les atouts africains.

Le sport est un de ces leviers, qui permettrait de profiter à plein de la jeunesse et du talent athlétique de la population africaine. Aujourd'hui considéré comme un loisir par de nombreux africains, le sport contribue pourtant déjà à la résolution des grands défis économique, sanitaire et écologique du continent.

Cette première enquête auprès de 500 acteurs de l'économie du sport africain décrit un écosystème hétérogène, fragile et en manque de professionnalisation. Bien que les situations nationales soient diverses, 3 grands axes de développement se dégagent, sur lesquels une réflexion commune à l'échelle continentale serait bénéfique :

Former et informer : créer, harmoniser et réguler une offre de formation au management du sport préparant les jeunes aux enjeux du secteur. Puis investir dans la production et l'analyse de données afin de donner à ces professionnels formés la visibilité nécessaire à l'initiative et l'investissement dans le sport

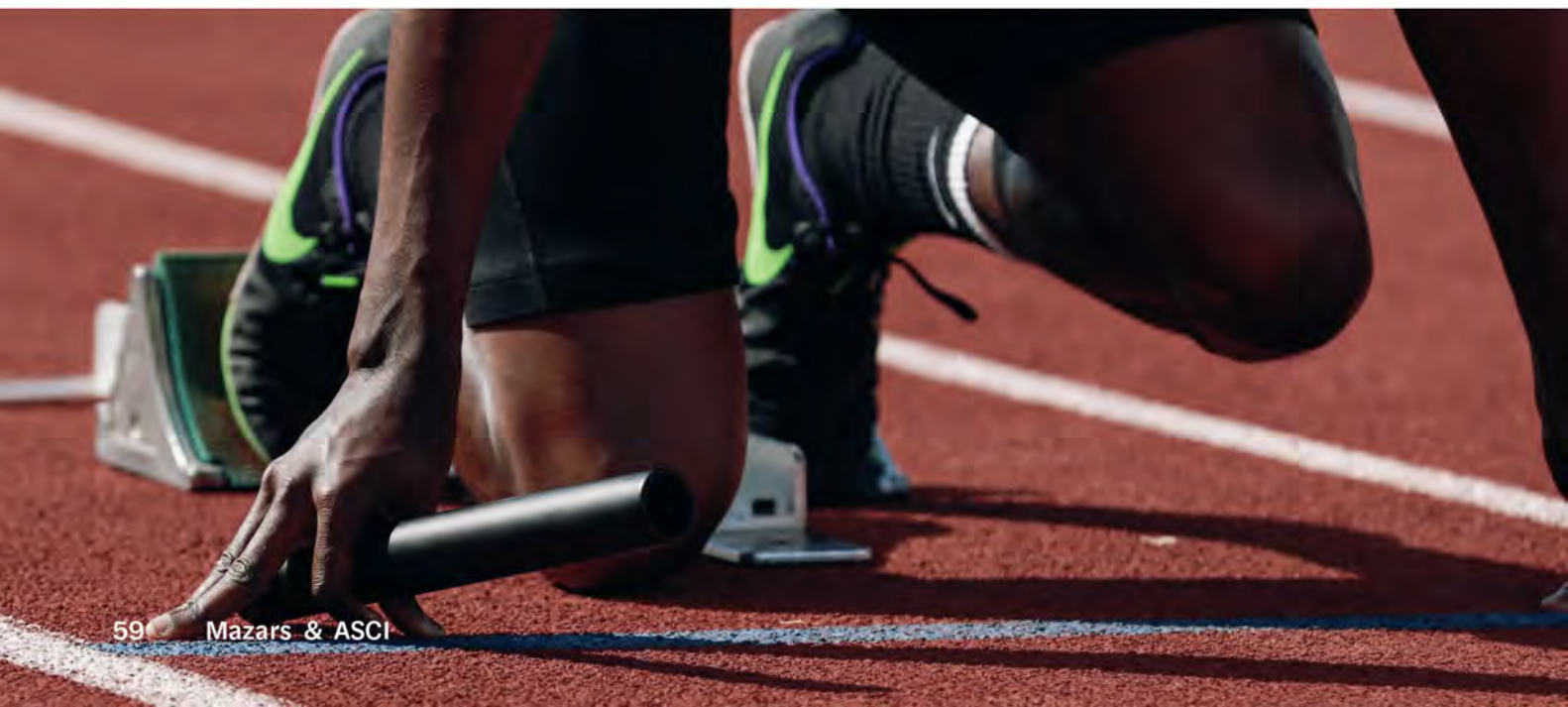
Créer un cadre des affaires propice et réinventer la gouvernance du sport : créer un cadre juridique, fiscal et économique propice afin de stimuler l'activité du secteur puis réformer la gouvernance des autorités publiques et des institutions du sport afin qu'elle soit plus transparente, représentative et participative

Promouvoir le sport comme produit commercial et innover dans les modèles économiques :

considérer la dimension commerciale du sport en mettant le fan au cœur de la stratégie des acteurs de l'écosystème puis répondre aux nouveaux modes de consommation du sport par une offre innovante valorisant la technologie et le patrimoine africain

Au vu des freins au développement de l'économie du sport en Afrique, l'engagement des gouvernants et de l'ensemble des acteurs de l'écosystème est essentiel pour transformer le potentiel de ce secteur en réalité économique. Les leviers pour en faire une réelle locomotive économique devront être ajustés localement, selon les ressources et stratégies spécifiques à chaque pays.

Dans le prolongement de cette étude, Mazars et ASCI travaillent désormais à la rédaction d'une deuxième étude concernant l'évaluation chiffrée de l'économie du sport en Afrique.



Remerciements

Nous remercions les 500 femmes et hommes ayant participé à cette enquête, d'avoir accueilli notre initiative avec autant d'enthousiasme et d'avoir promu cette enquête auprès de leur réseau. Observer et écouter les acteurs de terrain reste un privilège et une source d'inspiration pour nos équipes.

Nous remercions plus particulièrement celles et ceux qui ont enrichi notre réflexion à travers de nombreuses discussions individuelles:

Malak Abdelshafi, Hilmy Abou Said, Gerard Akindes, Beatrice Ayikoru, Otmame Bennani-Smires, Fatoumata Camara, Didier Drogba, Hicham El Khelifi, Emeka Enyadike, Lise-Laure Etia, Amadou Gallo Fall, Paulo Gomes, Joseph Hundah, Leslie Koroma, Ahmed Labassi, Pierre Laporte, Fayçal Laraichi, Hamchetou Maiga-Ba, Mihoub Mezouaghi, Tapiwa Marobela-Masunga, Mlondi Mashinini, Will Mbiakop, Cynthia Mumbo, Valens Munyabagisha, Aminata Nah Fofana, Teta Ndejuru, Suely Neves, Mirado Rakotoharimalala, Kamil Senhaji, Vera Songwe, Koye Sowemimo, Kwasi Tabury, Robins Tchale Watchou, Dagim Teshome, Prince Teye, Brigitte Tonon, Amy Wanday, Kelvin Watt, Evelyn Watta et Maha Zaoui.

Bibliographie

Chapitre 2 :

o African Sports Centre for Data, Research & Technology – Ghana Premier League Report - 2019

o International Labour Office – Women and men in the informal economy – 2018

Chapitre 3 :

o Banque Africaine de Développement - Perspectives économiques en Afrique – 30/01/2020

o UNESCO - Rapport mondial de suivi sur l'éducation – 2020

o Fondation Mastercard - L'éducation secondaire en Afrique – 2019

o Association des Universités Africaines - A la recherche de modèles novateurs pour le financement de l'enseignement supérieur en Afrique - 2015

Chapitre 4 :

o Banque Africaine de Développement - Autonomiser les femmes, plan d'action – 2015

Chapitre 5 :

o Banque Mondiale - Doing Business - 2020

o Banque Mondiale – Africa 's Pulse

o Fonds International de Développement Agricole – Initiative d'appui aux investissements de la diaspora pour le développement agricole - 2016

o McKinsey – Lions on the move – 2016

o Union Africaine – Feuille de route sur le dividende démographique et la jeunesse - 2017

Chapitre 6 :

o BPCE L'Observatoire – La filière sport prend ses marques - 2020

Chapitre 7 :

o Newzoo – Global esports market report - 2019

Contacts

Abdou Diop

Managing Partner
Mazars au Maroc
Abdou.diop@mazars.ma

Mohsen Abdel Fattah

Directeur
African Sports & Creative Institute
Mohsen@africansci.com

Mazars est un groupe international et intégré spécialisé dans l'audit, la fiscalité et le conseil ainsi que dans les services comptables et juridiques*. Présents dans plus de 90 pays et territoires, nous nous appuyons sur l'expertise de nos 40 400 professionnels – 24 400 au sein de notre partnership intégré et 16 000 au sein de « Mazars North America Alliance » – pour accompagner les entreprises de toutes tailles à chaque étape de leur développement.

*dans les pays dans lesquels les lois en vigueur l'autorisent

African Sports & Creative Institute est une organisation à but non lucratif qui aide les acteurs du sport et des industries créatives en Afrique à créer un écosystème pérenne grâce à ses activités de recherche, de conseil et de plaidoyer. L'Institut offre aux entités publiques et privées une plateforme pour lancer des initiatives sportives d'envergure.