

ISSN 1727 - 8651

JOURNAL
de la
RECHERCHE SCIENTIFIQUE
de
l'UNIVERSITÉ DE LOMÉ



LOME - TOGO

Le Journal de la Recherche Scientifique de l'Université de Lomé est référencé
dans African Journal on Line (AJOL) [www.inasp.org/ajol]

VOLUME 14
(2012)

Numéro 2

EDITEUR :

Direction de la Recherche, Université de Lomé ; B.P. 1515, Lomé (Togo) ;

Tél. / Fax : (228) 25 40 76 ; Fax : (228) 21. 85. 95

E-mail : dr_ul@yahoo.fr / contact_dr@univ-lome.tg

COMITE DE REDACTION :

Rédacteur en Chef : Prof. Y. Mawuena Dieudonné GUMEDZOE

Membres : Baté KOLANI

Yaovi AKAKPO

Kouglo LAWSON-BODY

Traitement et Mise en page : Komi AGBAVON

COMITE DE LECTURE :

BLIVI Adoté (Lomé, Togo)

BROOHM Nicoué K. (Lomé, Togo),

GLITHO Serge (Togo),

DAKPO Pascal (Porto-Novo, Bénin),

DIKENOU C. Kwami (Lomé, Togo)

GOEH-AKUE Adovi (Togo),

KOSSI-TITRIKOU Komi (Togo),

LAWANI Mansourou (Porto-Novo, Bénin),

NOTOKPE Koffi S. (Atakpamé, Togo)

NUBUKPO Komla Messan (Togo), Prof.

OLOUKPONA-YINNON Adjai P. (Lomé, Togo),

TANIMOMO Libérat (Porto-Novo, Bénin)

TCHAM Badjow (Lomé, Togo),

TCHAMIE Thiou Tanzidani Komlan (Togo).

ABREVIATION DE L'APPELLATION DE LA REVUE :

Le Journal de la Recherche Scientifique de l'Université de Lomé doit être abrégé sous la forme :

J. Rech. Sci. Univ. Lomé (Togo), Série Lettres et Sciences Humaines (Série B).

P R E F A C E

Nous avons l'habitude de dire et nous avons aussi l'ultime conviction que la Science constitue la pierre angulaire du Développement. Mais le lien entre la Recherche et le Développement se justifie seulement si les résultats des différentes études et travaux issus de cette recherche sont diffusés en vue d'être appliqués sur le terrain ou pour informer et favoriser ainsi le partage des points de vue et, pourquoi pas, recueillir des critiques objectives sous forme de notes à la rédaction et/ou de notes à l'auteur pour certains articles.

Le Journal de la Recherche de l'Université de Lomé vient s'ajouter à d'autres organes de publication existant déjà sur place pour satisfaire au besoin d'informer, de s'informer et de former, fait réel dans notre pays, dans la sous-région et dans le monde.

Ce Journal, doté d'un numéro ISSN, est la troisième revue périodique après les Annales et les Actes des Journées Scientifiques de l'Université de Lomé.

Le prix que nous attachons à l'internationalité de sa diffusion explique la composition du Comité de Lecture et la rigueur avec laquelle les articles sont et seront sélectionnés. C'est aussi pour cette raison que nous avons tout fait pour que cette revue soit référencée dans la base de données internationale African Journal On Line (www.ajol.info) au sein de laquelle toutes les revues africaines sont facilement accessibles.

Le Journal de la Recherche de l'Université de Lomé est notre journal. Nous devons nous investir totalement pour sa réussite. C'est pour cette raison que nous invitons chacun à se faire le devoir de l'alimenter par des articles de bon niveau scientifique.

Le Directeur de la Recherche

**JOURNAL DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE DE L'UNIVERSITE
DE LOME (TOGO)**

Volume 14, Numéro 2, 2012, Série Lettres et Sciences Humaines, (Série B)

SOMMAIRE

1. Gestion du foncier et dynamique des espaces agricoles au sud du Bénin : cas de la commune de Tori-Bossito.
TOHOZIN Antoine Yves & *al.*, 1

2. La mobilité résidentielle et la dynamique des quartiers centraux et périurbains à Porto-
Novo.
VIGNINOUE Toussaint, 13

3. Changement social modernité des PME congolaises et contraintes à l'exportation des
crevettes.
BOUZOUNGOULA Joseph & SAMBA René, 27

4. Conflits d'usage du lac Nokoué (Bénin) et problèmes d'approvisionnement en eau potable.
ETEKA Idossa Joseph, VISSIN Expédit Wilfrid & KELOME Carine Nelly, 41

5. Amélioration du rendement de la production cotonnière au Bénin : une question de
l'appropriation par les cotonculteurs des connaissances culturelles liées au coton.
GAGLOZOUN Alphonse, 53

6. De la planification à l'écologie : la politique linguistique comme discours dans le contexte
africain.
AMBADIANG Théophile, 69

7. La probabilité de devenir cadre supérieur : une fonction de l'âge, du sexe, du stéréotype et du sexisme au Bénin. de CHACUS Sylvie,	77
8. Ewe and the issue of language growth: indications and problems. Ameyo S. AWUKU,	91
9. Analyse sociologique des échecs scolaires et stratégies de prévention dans les collèges publics de Cotonou. GBENOU Vidjannagni Victorin,	101
10. Etude de l'influence de l'origine sociale des « élèves surâgés » du secondaire sur leurs choix professionnels : cas du lycée Anacaona de Léogane en Haïti. AHODEKON S. C. Cyriaque,.....	119
11. Prévention des accidents de la route au Bénin : rôle et responsabilité des pouvoirs publics. GERARD Mamoudou, TIGRI Bio & ATTIKLEME Kossivi,	133
12. Vulnérabilité de la production rizicole à la variabilité pluviométrique dans la commune de Glazoué. YABI Ibouaïma, AFOUDA Fulgence & ALLOÏ Joseph,	151
13. Les logiques d'organisation et les métamorphoses du football au Bénin: <i>du local à l'espace réseau</i> . ABALOT E. J.,	163
14. Diagnostic et prévalence du bronchospasme chez des enfants africains. MESSAN Folly & EDOH Koffi Pierrot,	175

15. Production rizicole dans la commune de Glazoué : fondements géographiques, caractéristiques et évolution. BIO BIGOU Léon Bani,	181
16. L’histoire sociale du voile religieux à l’épreuve des stéréotypes portés sur les fidèles catholiques et musulmanes. KPATCHAVI Codjo Adolphe, AMOUZOUVI Hippolyte & NOUATIN Guy,	193
17. Contribution de la microfinance au développement de la culture maraîchère dans la préfecture de la Kozah au Togo. KADOUZA Padabô,	199
18. Intégration des déficients visuels à la pratique de l’Education Physique et Sportive (E.P.S) dans les écoles et collèges d’enseignement du Bénin. KORA ZAKI Y. S., LAWANI M. M. & KPADONOU T.,	211
19. Modélisation d’un système d’évaluation de la performance d’une institution régionale de l’athlétisme africain. Application à la Région Centrale de 1993 à 2010. SAIDOU Victor, FAYE Jean & TITO Albert Minakpon,	221
20. Sentiment de compétence personnelle et performances en mathématiques : études auprès des collèges de Lomé. GBATI Koffiwai Yanakou,	233
21. Le marché aux fétiches d’Akodesséwa : un lieu touristique au cœur de la ville de Lomé au Togo. SOKEMAWU Koudzo,	245
22. Die deutsche Bildungskoooperation in Togo. Dr. Sena Yawo AKAKPO-NUMADO,	261

23. <i>WÚTKPÍSÁSI</i> 'Proverbes/adages': Approche linguistique des parémies lama. OURSO Méterwa Akayaou,	275
24. Religious greed as a handicap to progress in Kaakyire Nyantakyi Akosomo's <i>Ancestral Sacrifice</i> . SIRO Essobiyou,	289
25. Femmes chefs de ménage, difficultés socio-économiques et stratégies d'autonomisation : l'exemple de Datcha dans le Togo méridional. KOLA Edinam,	299
26. Aspects géographiques de l'intercommunalité entre les communes de Dassa-Zoumé et de Glazoué au Bénin. DOMINGO Etienne et WOKOU Guy,	313

INSTRUCTIONS AUX AUTEURS

Le Journal de la Recherche Scientifique de l'Université de Lomé (Togo) publie des travaux de recherche dans les domaines des Lettres et Sciences Humaines, des Sciences Juridiques, Economiques et de Gestion et Sciences Fondamentales et Appliquées.

Les communications, qui peuvent être rédigées en français ou en anglais, seront dactylographiées avec double interligne sur le recto seulement de feuilles blanches numérotées avec une marge suffisante (environ 3 cm.). Elles doivent parvenir à la rédaction sans rature ni surcharge. Le nombre de page écrite réservé à chaque article n'excède pas 10 (pour les Sciences Fondamentales, Appliquées et Médicales) et 15 (pour les Lettres, Sciences Humaines, Economiques et Juridiques) dans la revue.

Il est vivement recommandé de faire accompagner le texte du support magnétique (disquettes 3,5 en format PC, logiciels word ou wordperfect 4, 5 et 6).

Les articles doivent présenter dans l'ordre sur la première page :

- le titre en majuscule,
- les noms et prénoms complets des auteurs,
- les adresses des auteurs,
- le résumé de 10 lignes au plus en français et son "abstract" correspondant,
- les mots clés et key words avec 5 mots au maximum.

Le texte doit respecter les formes habituelles de présentation (Introduction, Matériel et Méthodes, Résultats, Discussions, Conclusion et Bibliographie) en explicitant les abréviations.

Les illustrations (figures, tableaux et planches) seront tracées sur des feuilles séparées, de préférence sur calque, pour permettre une reproduction directe. Elles doivent présenter une légende explicite et courte. Seuls les originaux seront acceptés.

Dans le texte, les références bibliographiques doivent être présentées sous forme de numéros entre des crochets "[]". Dans la bibliographie, ces références doivent être présentées dans l'ordre des numéros selon le modèle ci-après :

4. TOMPETT, P. B., 1984.- Dessication studies in relation to the storage of *Araucaria* seed. *Ann. Appl. Biol.* 105 : 581-586

10. COTON J. A., 1995.- *Recherches sur les caractéristiques géomorphologiques de la chaîne du Rift au Kenya*. Thèse Doct. Etat, Bruxelles, 196 p.

Les tirés-à-part sont facturés à 50 F CFA la page. Tout auteur qui souhaite en avoir doit adresser une demande expresse à la rédaction.

Toute correspondance concernant la publication doit parvenir, sans frais, à la :

**Direction de la Recherche
Université de Lomé
B.P. 1515, Lomé (TOGO)**

**JOURNAL DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
DE L'UNIVERSITE DE LOME**

ABONNEMENT

M., Mme, Mlle (Rayer les mentions inutiles)

Nom : /---/---/---/---/---/---/---/---/---/

Prénoms : /---/---/---/---/---/---/---/---/

Adresse : /---/---/---/---/---/---/---/---/

Code postal : /---/---/---/ Ville /---/---/---/

Pays : /---/---/---/---/---/---/---/---/

Tél.: /---/---/---/---/---/---/---/---/

E-mail : -----

TARIF ABONNEMENT

TOGO

6 MOIS	(1 numéro)	5000 F CFA
1 AN	(2 numéros)	10000 F CFA

PAYS AFRICAINS

6 MOIS	(1 numéro)	8.000 F CFA
1 AN	(2 numéros)	15.000 F CFA

Dans tous les cas, prévoir les frais d'envoi.

A retourner à la :

**Direction de la Recherche
Université de Lomé
Service Abonnement :
BP: 1515 Lomé - TOGO
Tél/FAX : (228) 225 40 76
E-mail : dr_ul@yahoo.fr**

MODELISATION D'UN SYSTEME D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE D'UNE INSTITUTION REGIONALE DE L'ATHLETISME AFRICAIN. APPLICATION A LA REGION CENTRALE DE 1993 A 2010.

SAIDOU Victor¹, TITO Minakpon Albert², BAKENA Emmanuel³ & FAYE Jean⁴

1- INSEPS/Université Cheikh Anta Diop, Dakar, Sénégal/ INJEPS/Université d'Abomey-Calavi, Porto Novo, Bénin. *E-mail: victor.saidou@yahoo.fr*

2- Maître Assistant STAPS, INJEPS/Université d'Abomey-Calavi, Porto Novo, Bénin
E-mail: alberttito1@yahoo.fr

3- Docteur en Sociologie, INJS de Yaoundé/Université de Yaoundé-1, Cameroun.
E-mail: e_bakena@yahoo.fr

4- Maître de Conférences STAPS, INSEPS/Université Cheikh Anta Diop, Dakar, Sénégal.
E-mail: jeanfaye47@yahoo.fr

(Reçu le 02 Avril 2012 ; Révisé le 14 Août 2012 ; Accepté le 28 Août 2012)

RESUME

Le but de cette étude est de formaliser une démarche cohérente d'évaluation pouvant s'incarner dans un système d'évaluation de la performance d'une institution régionale de l'athlétisme africain. Pour ce faire, la structuration de la démarche d'évaluation s'est inspirée de la méthode ECOGRAI. Le système d'évaluation esquissé a été utilisé à titre expérimental pour tenter d'évaluer la performance de la Région Centrale par rapport aux activités réalisées et la satisfaction de ses acteurs principaux dans la période allant de 1993 à 2010. Les résultats obtenus montrent que de 1993 à 2010, le taux de réalisations global des activités par rapport aux prévisions a été de 8%. Le taux de satisfaction par mandat a été de 46,2% de 1995 à 2002 contre 30,8% de 2002 à 2006 et 23,1% de 2007 à 2010. Le poids relatif moyen de la performance organisationnelle pour la période étudiée a été de 41,5%, avec une valeur minimale de 28% de 1993 à 1994 et une valeur maximale de 55% de 1995 à 2002. L'analyse a montré l'existence d'un lien significatif (p -value = 0,037) entre le niveau de satisfaction et les activités réalisées, et une forte corrélation ($R^2 = 78,9\%$) entre la performance générale de la Région Centrale et la fréquence des subventions financières qu'elle a reçue pendant la période étudiée. Eu égard à ces résultats, deux axes d'élaboration d'une stratégie de relance ont été suggérés, à savoir : l'intensification des activités au sein de la Région Centrale et la revalorisation de la subvention par la Confédération Africaine d'Athlétisme (CAA).

Mots clés : Athlétisme, Modélisation, Performance, Système d'évaluation, Institution Régionale d'athlétisme, Région Centrale.

ABSTRACT

The goal of this study is to formalize a coherent approach of evaluation being able to incarnate itself in a system of performance evaluation of a regional institution of the African athletics. With this intention, the structuring of the approach of evaluation took as a starting point the method ECOGRAI. The system of evaluation outlined was used on an experimental basis to try to evaluate the performance of the Central Area compared to the activities carried out and the satisfaction of its main actors during the time going from 1993 to 2010. The got results show that of 1993 to 2010, the total completion rate of the activities compared to the forecasts was of 8%. The rate of satisfaction per mandate was of 46.2% of 1995 to 2002 compared with 30.8% of 2002 to 2006 and 23.1% of 2007 to 2010. The average relative weight of the organisational performance for the studied period was of 41.5%, with a minimal value of 28% of 1993 to 1994 and one value maximum of 55% of 1995 to 2002. The analysis showed the existence of a significant bond (p -been worth = 0.037) between the level of satisfaction and the activities carried out, and a strong correlation ($R^2 = 78.9\%$) between the general performance of the Central Area and the frequency of the financial subsidies which it received for the studied period. In view of these results, two axes of development of a strategy of revival were suggested, namely: intensification of the activities within the Central Area and the revalorization of the subsidy by the African Confederation of Athletics (CAA).

Key words: Athletics, Modeling, Performance, System of evaluation, Regional Institution of athletics, Central Area

INTRODUCTION

Dans le but d'améliorer et de faciliter l'organisation, le développement et la coordination de l'athlétisme en Afrique, la CAA a créé dès 1993 ses cinq institutions régionales, en lieu et place des Zones de développement héritées en 1973 du Conseil Supérieur du Sport en Afrique (CSSA). La mission essentielle de ces régions est d'agir en qualité d'organisme qui assure, dans une aire géographique donnée de l'Afrique, le développement et la promotion de l'athlétisme (CAA, 1995 ; 2001). Or, depuis 1993, aucun bilan exhaustif de l'ensemble des activités de ces institutions régionales ne semble avoir été établi, ni au niveau des dites institutions, ni par le propre chef de la tutelle confédérale. Des observations montrent que cette lacune est due à l'absence d'un outil d'évaluation approprié. Ainsi, en l'absence d'un outil pouvant aider, d'une part, à suivre et à évaluer l'activité des institutions régionales et, d'autre part, à apprécier leur performance organisationnelle par rapport aux réalisations et la satisfaction des acteurs principaux, il est important de mener des investigations allant dans le sens de formaliser une démarche structurée pouvant s'incarner dans un outil permettant d'évaluer la performance organisationnelle des dites institutions. Tout en s'inscrivant dans une logique de changement et de progrès, cette étude de type rétrospectif et expérimental, est une tentative d'évaluation de la performance d'une institution sportive internationale de l'athlétisme africain.

I. Le terrain d'étude : la Région Centrale de la CAA

Créée en 1993, la Région Centrale de la CAA regroupe dix pays, à savoir le Burundi, le Cameroun, la Centrafrique, le Congo, le République Démocratique du Congo, le Gabon, la Guinée Equatoriale, le Rwanda, Sao Tomé et Principe et le Tchad.

II. Cadre théorique

La performance organisationnelle occupe une place centrale dans les mécanismes de contrôle des organisations puis qu'il s'agit même d'un des mécanismes fondamentaux (De La Villarmois, 2001). Au regard de la difficulté de cerner avec précision les concepts qui lui sont rattachés, la performance organisationnelle est considérée comme un construit (Quinn et Rohrbaugh, 1983) dont l'éclaircissement passe par l'identification de toutes les variables qui rentrent dans le champ de cette performance (Campbell, 1979). Les tentatives de synthèse de ces

variables ont débouché sur des propositions d'un certain nombre de modèles (Scott, 1977 ; Seashore, 1979 ; Cameron, 1978 ; Morin et al., 1994). Scott (1977) identifie trois grands modèles permettant de réduire la multiplicité des variables, à savoir : le modèle rationnel qui est une approche mécanique de la performance, et qui met en avant les critères de productivité et d'efficacité, le modèle naturel qui est une approche organique de la performance, considère à la fois la production et les activités de soutien tout en accordant un intérêt particulier à la cohésion et au moral des employés, et le modèle systémique qui est une approche matérialiste fondée sur l'acquisition des ressources et l'adaptabilité. Seashore (1979) suggère trois modèles : le modèle des objectifs qui procède de l'approche mécanique, le modèle naturel englobant les approches organiques et matérialistes, et le modèle dit du processus de décision axé sur la gestion du flux informationnel. Cameron (1978) présente quatre modèles ainsi qu'il suit : le modèle des objectifs s'appuyant sur une vision mécaniste, est très proche des modèles rationnels et des objectifs décrits respectivement par Scott et Seashore, le modèle dit des ressources est proche du modèle systémique de Scott et met également en avant les considérations matérialistes, le modèle du processus interne est similaire au modèle du processus de décision de Seashore, il est fondé sur la gestion du flux informationnel, et le modèle dit de la satisfaction des acteurs qui se rapproche des modèles naturels proposées par Scott et Seashore. Quinn et Rohrbaugh (1983), partant de la vision des théoriciens à l'égard des dimensions de la performance recensées par Campbell (1979), proposent une classification des critères de performance en cohérence avec les différents modèles suggérés par Scott, Seashore et Campbell. Si ce travail, par ses conclusions, apparaît très peu novateur par rapport aux travaux de Scott, Seashore et Campbell, il sert pourtant de référence à la définition de la performance.

En confrontant la perception des théoriciens avec les réalités organisationnelles, Morin et al. (1994) identifient quatre grands courants de pensées, à savoir : les théories classiques – bureaucratiques, l'école des relations humaines, l'approche systémique et l'approche politique de l'organisation. La pensée classique – bureaucratique est fondée sur les considérations qui privilégient les critères purement économiques. Depuis Taylor et son organisation scientifique du travail, en passant par Fayol et son organisation administrative du travail, la recherche de l'efficacité a été depuis toujours au centre de la théorie

classique de l'organisation. Cette recherche de l'efficacité reposait sur l'optimisation des moyens de production, la rationalisation des processus organisationnels et la théorie bureaucratique. Même si d'aucuns la différencient des théories classiques, elle n'en reste pas moins similaire vis-à-vis de ces points. Le modèle weberien de bureaucratie présente des traits remarquablement similaires avec ces théories de l'école classique. La théorie des relations humaines met en avant l'objectif de productivité accrue, et place les hommes au centre de l'activité des organisations. Elle milite en faveur de l'intégration des objectifs individuels et organisationnels. Si le courant de pensée systémique considère l'organisation comme un système dont la finalité est la survie, l'approche politique de l'organisation quant à elle, couvre en son sein la satisfaction des différents groupes externes.

La confrontation de ces modèles aux représentations qu'ont les praticiens de ce qu'est la performance organisationnelle a permis de mettre en évidence quatre dimensions essentielles permettant d'inscrire l'évaluation de l'efficacité organisationnelle à l'intérieur de l'un ou de plusieurs de ces dimensions. Il s'agit du modèle quadridimensionnel de Morin et al. (1994) qui met en exergue les dimensions sociale, économique, politique et systémique. La dimension sociale a pour critère principal les ressources humaines. Elle concerne les effectifs de l'organisation et représente la valeur ajoutée par la qualité de la main d'œuvre dans le rapport entre le travail et l'organisation. La dimension économique est précisée par l'efficacité économique. Elle s'exprime par la quantité produite et les ressources utilisées pour l'engendrer et sa mesure est reliée à la période de temps qu'elle représente; d'où son instabilité. Concernant la dimension politique, elle est spécifiée par la légitimité de l'organisation auprès des groupes externes. Elle est appréhendée à partir du jugement que portent les acteurs principaux qui représentent les constituants externes de l'organisation. La limite de la mesure de cette dimension est reliée à l'antinomie potentielle des avis car, les attentes et intérêts des constituants externes sont différenciés et parfois paradoxaux (Quinn et Rhorbaugh, 1983). La dimension systémique est exprimée par la pérennité de l'organisation. Elle renvoie à la stabilité et à la croissance de l'organisation au cours de l'épreuve du temps. Elle est exprimée par la rentabilité (développement et protection des ressources financières) et à la compétitivité (protection et développement du marché) et à la protection et au développement de la qualité du produit ou du service.

Le modèle quadridimensionnel de Morin et al. (1994) pourrait se réduire à un modèle bidimensionnel proche du modèle proposé par Quinn et Rhorbaugh (1983), à savoir : la dimension objective, regroupant l'efficacité économique et la pérennité de l'organisation, et la dimension subjective combinant la légitimité de l'organisation auprès des groupes externes et la valeur des ressources humaines.

En somme, la performance d'une organisation est un concept multidimensionnel et multicritères. Son évaluation requiert un modèle et des critères caractéristiques appropriés (Scott, 1977 ; Cameron, 1978 ; Seashore, 1979 ; Campbell, 1979 et De La Villarmois, 2001). Entre autres outils de mesure, on distingue l'utilisation aussi bien des grilles d'évaluation que de tableaux de bord (Le CLUSIF, 1997 ; Sané, 1998 ; Kaplan et al., 2003 ; Mayam, 2006 ; Laforme-Chretien, 2007 ; Fernandez, 2008 ; Lebel, 2008). Le choix des dimensions de cette performance permet de dégager les axes d'évaluation qui, associés à une vision stratégique de positionnement de l'organisation, peut contribuer à la formalisation d'un système d'évaluation intégrant des systèmes d'indicateurs types : c'est ce à quoi la méthode ECOGRAI de Kaplan et al. (2003) permet d'aboutir. Toutefois, les bornes de ces indicateurs, en termes de valeurs cibles, de seuils de tolérance et de valeurs de référence restent variables (Le CLUSIF, 1997). C'est pourquoi un système de pondération adéquat est requis pour procéder à l'estimation du poids relatif de la performance organisationnelle (Bayle, 1999 ; Mayam, 2006). Cette investigation s'inscrit, globalement, dans le champ scientifique de la recherche en Sciences de Gestion. Si elle se nourrit des convictions des théories des sciences humaines et sociales, elle s'intègre plus particulièrement dans le paradigme de l'analyse stratégique des organisations, car celle-ci permet de mettre à jour les différentes stratégies développées par les acteurs pour atteindre ou non les objectifs assignés à une institution (Tito, 2010). Partant de cette revue littéraire, la structure de la démarche d'évaluation se présente ainsi qu'il suit :

- caractérisation de la performance organisationnelle ;
- choix des indicateurs types de la performance organisationnelle (activités des instances, activités sportives, mobilisation des ressources humaines, financières, et physiques) ;
- élaboration des indicateurs d'évaluation (taux d'activités réalisées, taux de satisfaction des acteurs, et poids relatif de la performance institutionnelle) ;
- élaboration d'un système de pondération et d'appréciation de la performance institutionnelle ;
- élaboration des outils de mesure et de collecte des données (formules de calcul des différents taux, grille

d'inventaire des activités, questionnaire de sondage).

III. Problématique

La mission essentielle des institutions sportives internationales de l'athlétisme africain est d'agir en qualité d'organisme qui assure, dans une région géographique donnée de l'Afrique, le développement et la promotion de l'athlétisme (CAA, 2007). Or, 18 ans plus tard, après leur création en 1993, aucun bilan exhaustif de l'ensemble de leurs activités ne semble avoir été fait. Les responsables de la CAA, tout en reconnaissant et en déplorant l'absence d'un outil d'évaluation approprié, semblent se contenter du simple respect de l'exécution des activités prévues sur les calendriers et rapportées par lesdites régions. Pourtant, ces rapports d'activités semblent tout simplement être considérés comme étant la contrepartie de la subvention qu'elles reçoivent de la CAA. Dans la Région Centrale, les difficultés de fonctionnement sont vivement ressenties. Depuis sa création en 1993, ses acteurs principaux, nonobstant la récurrence d'un marasme fonctionnel, font plutôt preuve d'une certaine inertie, qui semble traduire en quelque sorte leur complaisance à l'égard d'une telle insuffisance de fonctionnement en matière de développement de l'athlétisme en Afrique Centrale. Ainsi, après avoir établi qu'aucune velléité d'évaluer les institutions régionales de l'athlétisme africain n'a été manifeste depuis 1993, du fait de l'absence d'un outil d'évaluation, et ayant parallèlement constaté que l'absence d'une évaluation rationnelle des activités réalisées et du niveau de satisfaction des acteurs principaux aurait contribué à couvrir l'insuffisance fonctionnelle en matière d'athlétisme dans la Région Centrale, il nous a paru opportun de modéliser un système d'évaluation et de l'appliquer à la Région Centrale, pour tenter de mesurer le poids relatif de sa performance par rapport aux activités réalisées et à la satisfaction de ses acteurs principaux dans la période allant de 1993 à 2010. Le choix de la Région Centrale émane de sa position que les personnes – ressources de l'athlétisme africain situent au bas de l'échelle du développement sectoriel de l'athlétisme en Afrique, ainsi que de sa quête d'une stratégie de relèvement global de sa performance organisationnelle. Quant à la période de 1993 à 2010, elle a été retenue dans l'optique de remonter le temps, à la recherche des facteurs endogènes permettant de caractériser et d'évaluer cette performance.

Eu égard au constat ainsi établi, l'étude est menée autour de la question principale suivante : les activités prévues dans les programmes de la Région Centrale, de 1993 à 2010, sont-elles réalisées ? Et si oui, quel est le niveau de satisfaction des acteurs

principaux ? De manière spécifique, il s'agit de répondre aux interrogations suivantes :

- quelles sont les activités des différents programmes mis en œuvre dans la Région Centrale de 1993 à 2010 ?
- quelle est leur fréquence de réalisation pendant cette période ?
- quel est le niveau de satisfaction des acteurs principaux ?
- quel est la performance réalisée par cette région au cours cette période ?
- quelle stratégie mettre en œuvre pour la rendre plus performante ?

Nous formulons comme hypothèse générale que les activités des programmes de la Région Centrale de 1993 à 2010, ne sont pas réalisées de façon suffisante et satisfaisante. plus spécifiquement :

- les activités des programmes de la Région Centrale de 1993 à 2010 ne sont pas exhaustivement réalisées ;
- les activités réalisées dans la Région Centrale sont irrégulières pendant cette période ;
- le niveau de satisfaction des acteurs principaux est faible ;
- la performance réalisée par cette région est insuffisante.

Dès lors, l'objet de cette étude est de modéliser un système d'évaluation de la performance d'une institution régionale de l'athlétisme africain et de l'appliquer à la Région Centrale.

Son objectif général est de mesurer le poids relatif de la performance de cette Région par rapport aux activités réalisées et au niveau de satisfaction des acteurs principaux ayant vécu ces activités dans la période allant de 1993 à 2010. Les objectifs spécifiques poursuivis sont donc les suivants :

- identifier les activités stratégiques de la Région Centrale ;
- déterminer leurs taux de réalisation dans la période étudiée ;
- jauger les taux de satisfaction des acteurs principaux qui les ont vécues ;
- mesurer le poids relatif de la performance réalisée dans cette période ;
- définir les axes d'une stratégie à mettre en œuvre.

IV. Méthodologie

IV.1. Population cible et critères d'inclusion

Les personnes-ressources ciblées sont celles qui observent les critères d'inclusion suivants : avoir pris part aux activités de la Région Centrale dans la période étudiée ; avoir une expérience d'au moins huit (08) ans. Ainsi, la base de sondage est constituée de 35 personnes dont onze (11) Présidents, onze (11) Secrétaires Généraux, onze (11) Directeurs

Techniques et deux (02) partenaires.

IV.2. Technique d'échantillonnage et échantillon d'étude

La technique d'échantillonnage non aléatoire, fondée sur la méthode de quotas a été appliquée. Les variables de quota pris en compte sont le poste de responsabilité et l'organisme d'appartenance. Les quotas pratiqués se présentent ainsi qu'il suit : 31,4% pour les Présidents, les Secrétaires Généraux et les Directeurs Techniques, et 5,8% pour les personnes-ressources. Ceci, pour un taux de sondage de 1/3. Au total, treize (13) sujets dont 02 Présidents, 06 Secrétaires Généraux, 03 Directeurs Techniques Nationaux et 02 personnes - ressources ont participé à l'étude.

IV.3. Matériel informatique de traitement des données

Les logiciels informatiques Excel, version Office 2007 et Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) - version 16.0.0 pour windows ont servi pour le traitement et l'analyse des données.

IV.4. Procédés et outils de recueil des données

- L'observation indirecte, le sondage et l'expérimentation ont été les principaux modes de collecte des données. De Janvier 2011 (R3/CAA) et de Mars et Mai 2011(CAA) nous avons procédé à l'inventaire des activités ; l'administration du questionnaire de sondage a eu lieu de Mai 2011 au mois de Juin 2011.

- Les outils de collecte sont les suivants : une grille d'inventaire des activités ; une grille d'évaluation de la performance, un questionnaire de sondage ;

- L'outil de mesure a été une grille de cotation des notes d'importance et de satisfaction dont les valeurs de références sont : 1 ; 2,5 et 5. La valeur cible : 5 pour les taux de plus de 50%. Le seuil de tolérance : 2,5 pour les taux de 50%. La valeur minimale : 1 pour les taux de moins de 50%.

- L'outil d'appréciation a été une grille d'appréciation de la performance globale dont l'intervalle cible est] 75% à 100%] = Très Bonne. La valeur de tolérance est [50%] = Passable. Les intervalles médians inférieurs sont] 20% à 25%] = Piètre et] 25% à 50% [= Médiocre. L'intervalle médian supérieur :] 50% à

75%] = Bonne.

- Calcul du Taux d'activités réalisées (Tr) :

$Tr (\%) = [(Nombre \text{ d'activités réalisées} / nombre \text{ prévu}) \times 100$

- Calcul du Taux de satisfaction (Ts) :

$Ts (\%) = [(effectif \text{ de la modalité « satisfait » } / effectif \text{ total des répondants})] \times 100$

- Le calcul du Poids relatif de la performance globale (PG)

$PG (\%) = [\sum (Pr) / (Total \text{ des Notes})] \times 100$

- Le calcul de la Note de performance d'une activité réalisée (Pr)

$Pr = Ni + Ns.$

IV.5. Traitement et analyse des données recueillies

Au regard de l'instabilité des sujets ciblés pour l'étude, les quotas prévus ont été difficiles à respecter. Ainsi, la collecte des données a porté sur deux fois moins de Présidents, près d'une fois plus de secrétaires généraux, une fois moins de Directeurs Techniques et une fois plus de personnes – ressources au lieu de 04 Présidents, 04 Secrétaires Généraux, 04 Directeurs Techniques et 01 personne – ressource comme prévu. La technique utilisée pour le traitement des données a consisté à redresser l'échantillon par pondération suivant les poids de redressement ainsi qu'il suit : 2 pour les Présidents, 0,66 pour les Secrétaires Généraux, 1,33 pour les Directeurs Techniques et 0,5 pour les personnes ressources. L'analyse des données s'est faite grâce à l'exploitation des méthodes statistiques indiquées, à savoir le calcul des fréquences, des moyennes, des écart-types, et la mise en œuvre des tests d'indépendance et de corrélation statistique.

V. RESULTATS

IV.1. Inventaire des activités et taux de réalisation

De 1993 à 2010, la Région Centrale a fonctionné sur la base de 09 activités stratégiques dont 03 activités principales composées des compétitions régionales d'athlétisme, de la pratique promotionnelle de l'athlétisme de masse et de la pratique de l'athlétisme d'élite, et 06 activités de soutien que sont : la programmation, la coordination, l'organisation, la coopération, la formation, la direction et le contrôle.

Tableau I : Taux de réalisation des activités de la Région Centrale de 1993 à 2010

Réalisation des activités programmées	Effectif	Pourcentage
Régulièrement réalisées	23	8
Irrégulièrement réalisées	203	69
Non réalisées	68	23
Total des prévisions	294	100

Le tableau I montre que de 1993 à 2010, la Région Centrale a enregistré 8% d'activités entièrement réalisées, 69% d'activités irrégulièrement réalisées et 23% d'activités non réalisées.

IV.2. Satisfaction des acteurs

La figure 1 ci-après montre que le mandat de 1993 à 1994 n'a pas fonctionné. Toutefois, 46,2% de sujets ont été satisfaits des activités réalisées de 1995 et 2002 contre 30,8% de 2002 à 2006 et 23,1% de 2007 à 2010.

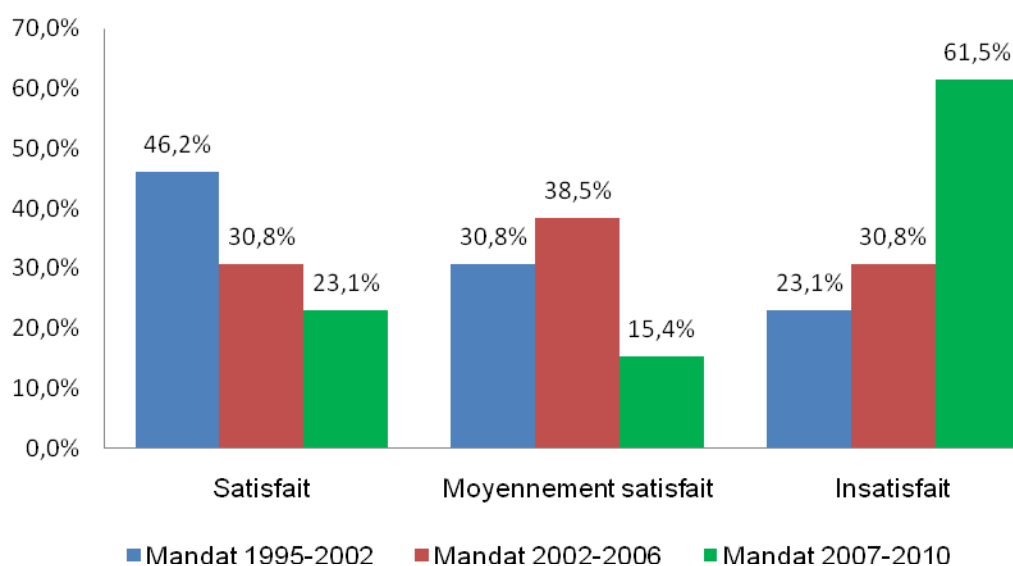


Figure 1 : Taux de satisfaction globale par mandat de 1993 à 2010

IV.3. Performance organisationnelle de la Région Centrale

La figure 2 ci-après montre que la valeur moyenne de la performance organisationnelle réalisée par la Région centrale de 1993 à 2010 est de 41,5 %, avec une valeur minimale de 28 % observée de 1993 à 1994, une valeur maximale de 55 % enregistrée de 1995 à 2002 et les valeurs intermédiaires : 37,5 % (2003 à 2006) et 32,5 % (2007 à 2010).

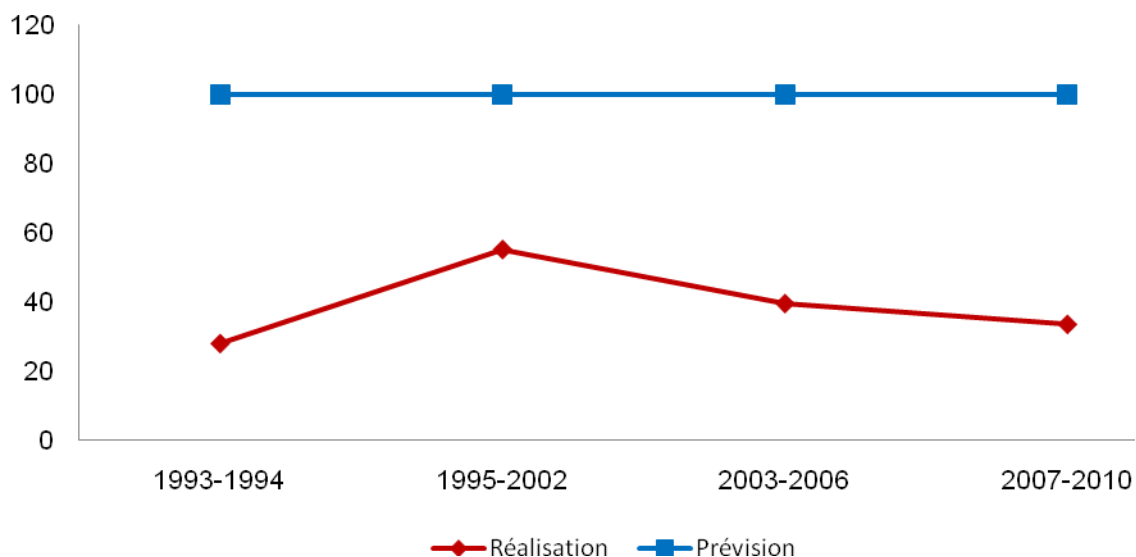


Figure 2 : Poids relatif de la performance de la Région Centrale de 1993 à 2010.

IV.4. Etude des relations entre les variables étudiées

La mise en œuvre du test d'indépendance du Khi deux a permis d'étudier les relations entre les réalisations et la satisfaction des acteurs. Les résultats du tableau II indiquent une corrélation significative (p -value = 0,037) entre les activités réalisées et le niveau de

satisfaction.

Le lien entre la mobilisation des ressources financières matérialisée par la fréquence des subventions reçues de la CAA et la performance organisationnelle globale a été étudié par la mise en œuvre du test de corrélation de Pearson.

Tableau II : Satisfaction selon le niveau de réalisation des activités.

		Niveau de réalisation des activités supérieur ou égal à 50% (X)		Total
		Non	Oui	
Niveau de satisfaction des activités supérieur ou égal à 2,5 (Y)	Non	23	6	29
	Oui	5	6	11
Total		28	12	40

La figure 3 montre, par le biais de l'ajustement linéaire, une liaison forte ($R^2 = 0,789$) entre la performance et la subvention financière reçue dans la période allant de 1993 à 2010.

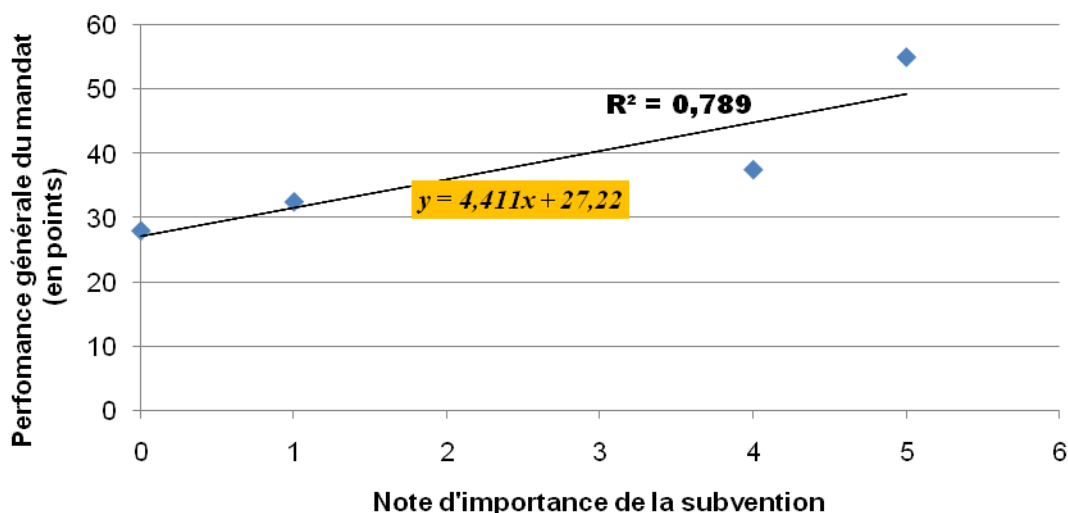


Figure 3 : Ajustement linéaire de la performance selon la subvention

V. DISCUSSION

V.1. Influence de l'environnement sur la performance de la Région Centrale

Il ressort de l'analyse que la Région Centrale n'a sollicité que 03 des 05 dimensions qui caractérisent sa performance, à savoir les dimensions organisationnelle, sportive et financière. Ces constats, en s'opposant aux dimensions de la performance organisationnelle d'une institution sportive décrites par Bayle (1999), corroborent plutôt les observations faites par Mayam (2006) qui a montré que dans certaines conditions particulières, le fonctionnement des organisations sportives des pays en voie de développement se résume à ces 03 dimensions, au détriment des aspects sociétal et social de leur fonctionnement. Ce résultat intègre le point de vue de Kalika (1998), et illustre l'influence que l'environnement peut exercer sur la performance d'une organisation.

V.2. Structure de la performance organisationnelle de la Région Centrale

Le taux de 8% d'activités entièrement réalisées et de 23% d'activités non réalisées, indiquent que les activités de la Région Centrale ont été non exhaustivement mises en œuvre pendant la période étudiée, ce qui confirme la 1^{ère} hypothèse spécifique. Concernant le taux de 69,2% d'activités irrégulières, il montre que les activités de la Région Centrale ont été en majorité irrégulières dans la période allant de 1993 à 2010. Ce qui confirme également la 2^e hypothèse

spécifique. Le taux le plus élevé de 46,2% de sujets satisfaits dans la période de 1995 à 2002 traduit un niveau de satisfaction globalement faible qui confirme une fois de plus la 3^e hypothèse de recherche. De même, le poids relatif moyen de la performance de 41,5% de fonctionnement général matérialise une performance globalement insuffisante qui confirme de ce fait, la 4^e hypothèse spécifique. De manière générale, ces constats indiquent que dans la période étudiée, les activités de la Région Centrale ont été réalisées de façon insuffisante et insatisfaisante. Ce qui permet de vérifier l'hypothèse générale de l'étude. En somme, les mandats intermédiaires de 1995 à 2002 et de 2003 à 2006 ont été les plus actifs, les plus satisfaisants, les mieux nantis financièrement, les mieux organisés, ceux qui ont connu les plus grandes participations des pays à leurs activités et qui ont été les plus performants. A l'opposé, le mandat de 1993 à 1994 et, surtout, celui de 2007 à 2010 ont été les moins dynamiques, les moins satisfaisants, les moins financièrement nantis, ceux qui ont connu les moins bonnes organisations de leurs activités, les plus faibles participations des pays et qui ont été les moins performants. Ces deux mandats apparaissent comme étant les maillons les plus faibles de la structure globale de la performance organisationnelle de la Région Centrale pendant la période allant de 1993 à 2010.

V.3. Axes stratégiques de relance des activités de la Région Centrale

L'existence d'une forte corrélation ($p\text{-value} = 0,037$)

entre le niveau de satisfaction et les activités réalisées, et le lien significatif entre la performance globale de la Région Centrale et la subvention financière ($R^2 = 0,789$) indiquent, d'une part, qu'une intensification des activités, au niveau régional, pourrait permettre d'accroître la satisfaction des acteurs principaux et ainsi relever leur niveau de participation aux dites activités et, d'autre part, qu'une revalorisation de la subvention, au niveau de la tutelle confédérale, permettrait de soutenir la performance organisationnelle globale de cette région.

CONCLUSION

La leçon principale à tirer de cette évaluation est qu'après dix huit (18) ans de fonctionnement, de 1993 à 2010, la Région Centrale ne parvient pas encore à retrouver son véritable régime de fonctionnement en vue de l'accomplissement de sa mission. Ses efforts de dynamisation de ses activités sont, jusqu'ici, caractérisés par des réalisations non exhaustives, irrégulières, insuffisantes et insatisfaisantes. Toutefois, les déterminants majeurs de sa performance reposent sur la subvention, la réalisation des activités, la satisfaction des acteurs principaux, les pratiques collaboratives et la coopération. Il s'agit là des leviers stratégiques à actionner pour intensifier les activités, satisfaire les attentes des parties prenantes et améliorer, par voie de conséquence, la performance globale de cette région.

L'expérimentation a montré que le système

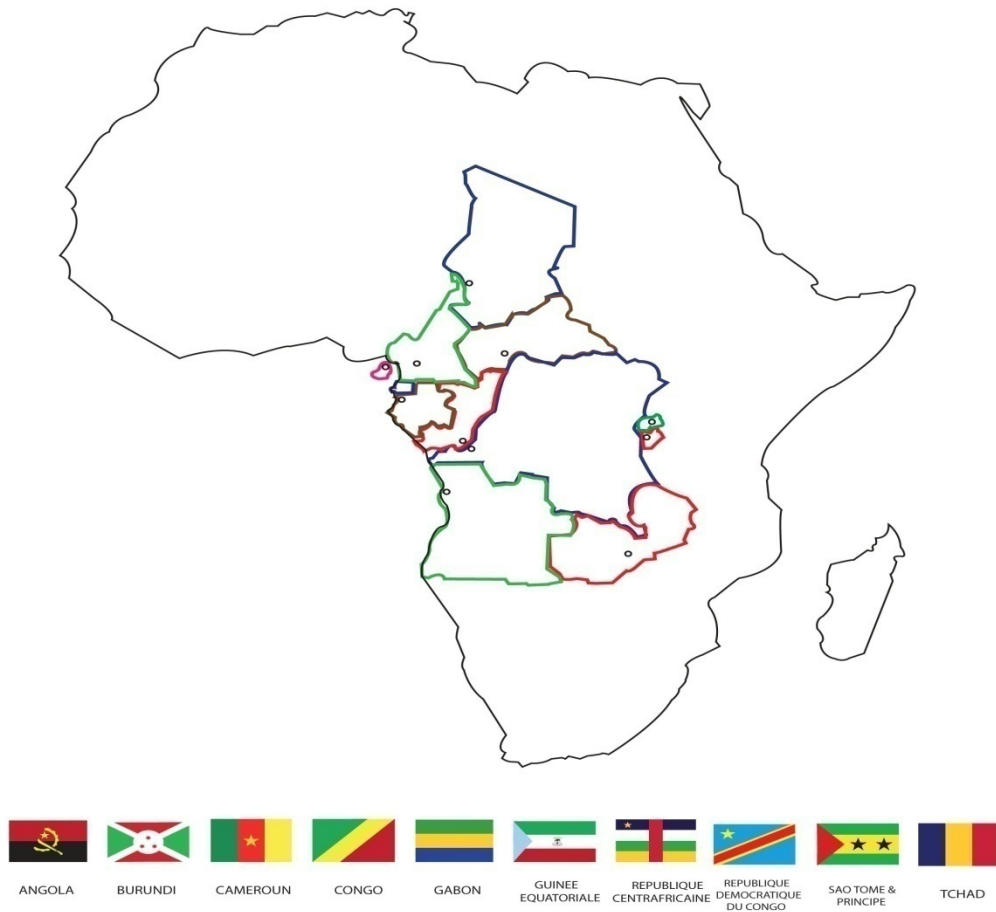
d'évaluation modélisé permettait d'apprécier la performance organisationnelle d'une institution internationale de l'athlétisme africain en estimant son poids relatif à partir de ses activités réalisées et de la satisfaction de ses acteurs principaux. Elle a permis de révéler la structure globale de la performance de la Région Centrale, et d'indiquer ses maillons les plus faibles dans la période étudiée. En permettant de mesurer le poids relatif de cette performance, elle a offert l'opportunité de constater qu'il était possible de suivre et de comparer l'évolution de ses indicateurs dans l'espace et dans le temps, et d'apprécier ses valeurs moyenne, minimale et maximale d'un mandat à l'autre, au cours d'une période donnée. Cependant, l'expérimentation a également permis de relever les limites du système d'évaluation esquissé. Elle a mis en évidence le caractère quelque peu restrictif et éphémère de certains indicateurs retenus et a montré, qu'en réalité, le modèle mis au point ne prenait en compte que 30% des activités totales de l'institution étudiée, au détriment des retombées bénéfiques potentielles de 70% d'autres activités qui constituent un soutien indéniable aux premières et qu'il faudrait prendre en compte. Toutefois, la performance de la Région Centrale, en restant grandement tributaire des subventions de la tutelle, risque de chuter davantage si des fonds additionnels propres ne sont pas recherchés pour soutenir une intensification de ses activités, si l'adoption consensuelle d'un plan stratégique de relance fait défaut, et si la revalorisation de la subvention par la tutelle n'est pas effective.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. BAYLE E., 1999.- *Management et performance des organisations à but non lucratif: le cas des fédérations sportives nationales*. Thèse de Doctorat es Sciences de Gestion, Université de Limoge, Novembre.
2. CAA, 1995.- *Rapport sur la structuration des régions*. Période allant de 1993 à 1994.
3. CAA, 2001.- *Les Congrès et Conseils de la Confédération Africaine d'Athlétisme de 1973 à 2001*.
4. CAA, 2007.- *Statuts de la CAA. Adoptés au Congrès de dakar, le 27 Avril 2007*.
5. CAMERON K. S., 1978.- *Measuring Organization Effectiveness in Institutions of Higher Education*, Administrative, Science Quarterly, and Vol. 23.
6. CAMPBELL J. P., 1977.- *On the Nature of Organizational Effectiveness*, in Goodman, P. S., et Pennings, J. M. *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, Jossey-Bass.
7. De La VILLARMOIS O., 2001.- *Le concept de performance et sa mesure : un état de l'art*, in Les Cahiers de la Recherche, CLAREE, Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises, UPRESA CNRS 8020.

8. FERNANDEZ A., 2008.- *Les nouveaux tableaux de bord des managers*, Eyrolles, 4^{ème} édition. Haut Niveau, INJS, Yaoundé, Septembre.
9. KALIKA M., 1988.- *Structures d'entreprises : réalité et déterminants de performances*. Economica. 15. MORIN E. M., SAVOIE A. et BEAUDIN G., 1994.- *L'Efficacité de l'Organisation - Théories Représentations et Mesures*, Gaëtan Morin Editeur.
9. KAPLAN R. S. et NORTON D. P., 2003.- *Le tableau de bord prospectif*, éditions d'organisation. 16. SANE Ousmane, 1998.- *L'efficacité de l'enseignement de l'éducation physique au secondaire dans le contexte sénégalais des classes à effectifs pléthoriques et limitées en matériels*. Thèse de Doctorat es Sciences de l'Activité Physique, Université de Laval, Québec, Avril.
10. LAFORME-CHRETIEN G. F. A., 2007.- *Référentiel d'évaluation de la performance d'une chaîne logistique. Application à une entreprise de l'ameublement*. Thèse de Doctorat es Génie Informatique, Institut National des Sciences Appliquées, Lyon. 17. QUINN R. E. et ROHRBAUGH, J., 1983.- *A Spatial Model of Effectiveness Criteria*, Management Science, Vol. 29, n°3.
11. Le CLUSSIF, 1997.- *Démarche de conception d'un tableau de bord qualité appliqué à la sécurité*. <http://www.clusif.asso.fr/fr/production/ouvrages/pdf/TDB.pdf>. Consulté le 24 Juillet 2011 à 22H30. 18. R3/CAA, *Rapports d'activités de 1995 à 2010*.
12. LEBELLE B., 2008.- *Construire un tableau de bord pertinent avec Excel*, édition d'Organisation. 19. SCOTT W. R., 1977.- *Effectiveness of Organizational Effectiveness Studies*", in Goodman, P. S., et Pennings, J. M. *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, Jossey-Bass.
13. MAYAM R. B., 2006.- *Construction d'un outil de mesure de la performance des Fédérations Sportives nationales au Cameroun : le cas de la Fédération Camerounaise de Volley – ball*. Mémoire, Master Exécutif en Management des Organisations Sportives, Lausanne. 20. SEASHORE S. E., 1979.- *Assessing Organizational Effectiveness with Reference to Member Needs*, Meetings of the Academy of Management.
14. MAYAM R.B., 2005.- *Evaluation des performances des fédérations sportives nationales au Cameroun : le cas de la Fédération Camerounaise de Volley-ball*. Mémoire, DESS Entraînement Sportif de 21. TITO M. A., 2010.- *Analyse organisationnelle d'une action collective : les « jeux Nationaux » du Ministère Béninois chargé des sports*. *Ann. Univ. de Lomé, Ser. Lett.*, Tome XXX-2, Décembre 2010, PP. 15-23.

Annexe : La Région Centrale (R3/CAA)



NB: L'Angola est rattaché à la Région Sud. Le Rwanda est intégré à la Région Centrale