

Université Catholique de Louvain, Belgique  
Faculté des sciences et de la motricité



*MASTER EXECUTIF EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS  
SPORTIVES*

*EXECUTIVE MASTER IN SPORTS ORGANISATION MANAGEMENT*



MEMOS  
2018-2019

---

## **STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DU RUGBY FEMININ EN AFRIQUE**

**2019 - 2025**

---

**Présentée par**

**Maha ZAOUI**

**Tuteur du projet :** Nicolas Scelles

**Organisation d'appartenance :** Manchester Metropolitan University

## REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je tiens à remercier mon tuteur, Dr. Nicolas Scelles pour son encadrement, ses conseils éclairés et son aide.

Ma gratitude va à la grande famille du rugby à commencer par Rugby Afrique qui m'a choisi pour bénéficier du programme « World Rugby Women Leadership Scholarship » Un programme conçu et subventionné par World Rugby pour développer le leadership féminin dans le monde du rugby.

Un GRAND merci à l'équipe du MEMOS et à tous les enseignants pour leurs apports, leur patience et l'ambiance conviviale qu'ils ont instauré dans le groupe.

Je remercie également toutes celles et ceux qui m'ont aidée et encouragée pour faire cette formation et en particulier. Khaled Babbou, Président de Rugby Afrique, Aref Bel Khiria, Président de la fédération Tunisienne de Rugby, , Katie Sadleir, General Manager World Rugby, Steph Neil, Rugby Services Manager Africa, Anne Grumelard, Development Programmes Manager, Tom Jones, Tuteur World Rugby et Coralie Vanden Berg, Manager Général de Rugby Afrique.

A tous les officiers régionaux de Rugby Afrique sans qui je n'aurai pu collecter les données.

Au Comité International Olympique et à la Solidarité Olympique

A World Rugby.

A Rugby Afrique.

A la fédération Tunisienne de rugby.

A toute ma famille.

## RÉSUMÉ

Depuis très longtemps, Rugby Afrique (RA) est présente dans tous les événements organisés par World Rugby. Toutefois, Au niveau du rugby féminin, seule l'Afrique du Sud qui fait partie des 20 meilleures équipes mondiales en rugby à 7. En effet, et malgré la bonne volonté des fédérations africaines affiliées à RA et l'investissement de cette dernière dans le développement du rugby féminin en Afrique, l'écart est toujours grand entre les quatre premières équipes africaines et le reste des équipes D'autant plus que les deux premières équipes (Afrique du Sud et Kenya) règnent sur la scène africaine. Le souci de RA est donc de voir comment assurer un développement du rugby féminin en Afrique permettant une meilleure compétitivité à l'échelle mondiale tout en bénéficiant d'une plus forte homogénéité entre les pays. L'objectif de ce projet est donc de procéder au diagnostic du rugby féminin dans les différentes fédérations affiliées à RA et qui vont-elles mêmes évaluer la stratégie proposée par cette dernière en vue de préparer un plan d'actions adapté à l'environnement et aux besoins de chaque fédération. Ainsi, nous mobiliserons le long de ce travail, quelques concepts dont essentiellement le management stratégique pour répondre à nos questions de recherche. Pour ce faire, une enquête de 105 items a été envoyée aux 39 fédérations africaines dont 20 qui y ont répondu.

**Mots Clés :** Management stratégique, fédération sportive, diagnostic, analyse, objectifs.

## ABSTRACT

For a very long time, Rugby Africa (RA) has been present in all events organized by World Rugby. However, at the level of women's rugby, only South Africa is one of the top 20 teams in the world rugby 7. In fact, and despite the goodwill of RA affiliated African federations and the investment of the latter in the In Africa, there is still a big gap between the first four African teams and the rest of the teams, especially since the first two teams (South Africa and Kenya) reign on the African scene. The concern of RA is therefore to see how to ensure the development of women's rugby in Africa to improve global competitiveness while benefiting from greater homogeneity between countries. The objective of this project is therefore to proceed to the diagnosis of women's rugby in the various RA affiliated federations and who will themselves evaluate the strategy proposed by the latter in order to prepare an action plan adapted to the environment and to the needs of each federation. Thus, we will mobilize along this work, some concepts including essentially strategic management to answer our research questions. To do this, a survey of 105 items was sent to 39 African federations, 20 of which responded.

**Key words:** Strategic management, sports federation, diagnostic, analysis, objectives.

## TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE.....	1
I.    Cadre général.....	1
II.    Problématique opérationnelle .....	1
III.    Questions de recherche .....	2
IV.    Objectifs du projet .....	3
CHAPITRE I : LA CONFEDERATION SPORTIVE COMME OBJET D'ETUDE .....	4
I.    La confédération sportive comme organisation .....	5
I.1 Qu'est-ce qu'une organisation ? .....	5
I.2. Eléments génériques de l'organisation .....	7
I.3. Structure d'une organisation en général et des organisations sportives en particulier .....	9
II.    Présentation de Rugby Afrique.....	12
II.1 Structure de Rugby Afrique.....	13
II.2 Les valeurs de Rugby Afrique .....	14
II.3 Le rugby féminin en Afrique .....	15
CHAPITRE II : LE MANAGEMENT DES ORGANISATIONS SPORTIVES .....	17
I.    Définition du Management.....	18
I.1 Les fonctions du management .....	19
I.2 Le management du sport .....	22
II.    Le management stratégique .....	23
CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	25
I.    La collecte des données.....	26
I.1. La population étudiée.....	27
I.2. Une enquête en ligne.....	27
II.    L'instrument de mesure : le questionnaire .....	28

III. Les méthodes d'analyse.....	30
III.1 Analyse de l'environnement interne .....	30
III.2 Analyse de l'environnement externe.....	30
III.3 Analyse de la stratégie de Rugby Afrique.....	30
CHAPITRE IV : PLAN STRATEGIQUE 2019 - 2025.....	32
I. Diagnostic de l'environnement interne et externe des fédérations africaines .....	34
I.1 Région de l'Afrique du nord .....	34
I.1.1 Diagnostic de l'environnement interne et externe de la fédération de rugby de la Tunisie.....	34
I.1.2 Diagnostic de l'environnement interne et externe de la fédération de rugby du Maroc .....	36
I.1.3 Diagnostic de l'environnement interne et externe de la fédération de rugby du Sénégal .....	37
I.2 Région de l'Afrique Centrale et Ouest.....	38
I.2.1 Diagnostic de l'environnement interne et externe de la fédération de rugby du Mali .....	38
I.2.2 Diagnostic de l'environnement interne et externe de la fédération de rugby du Tchad .....	39
I.2.3 Diagnostic de l'environnement interne et externe de la fédération de rugby de la Côte d'Ivoire.....	40
I.2.4 Diagnostic de l'environnement interne et externe de la fédération de rugby du Bénin .....	41
I.2.5 Diagnostic de l'environnement interne et externe de la fédération de rugby du Ghana .....	42
I.2.6 Diagnostic de l'environnement interne et externe de la fédération de rugby de la Guinée .....	43
I.2.7 Diagnostic de l'environnement interne et externe de la fédération de rugby du Cameroun .....	44
I.2.8 Diagnostic de l'environnement interne et externe de la fédération de rugby du Gabon .....	45

I.2.9 Diagnostic de l'environnement interne et externe de la fédération de rugby du Congo Brazzaville.....	46
I.3 Région des pays anglophones .....	47
I.3.1 Diagnostic de l'environnement interne et externe de la fédération de rugby du Madagascar.....	47
I.3.2 Diagnostic de l'environnement interne et externe de la fédération de rugby du Kenya .....	48
I.3.3 Diagnostic de l'environnement interne et externe de la fédération de rugby de l'Ouganda .....	49
I.3.4 Diagnostic de l'environnement interne et externe de la fédération de rugby du Rouanda.....	50
I.3.5 Diagnostic de l'environnement interne et externe de la fédération de rugby du Burundi.....	51
I.3.6 Diagnostic de l'environnement interne et externe de la fédération de rugby de la Namibie .....	52
I.3.7 Diagnostic de l'environnement interne et externe de la fédération de rugby de la Zambie.....	53
I.3.8 Diagnostic de l'environnement interne et externe de la fédération de rugby du Zimbabwe.....	54
II.    Analyse de la stratégie de développement du rugby féminin africain.....	55
II.1 Orientation N° 1 : Augmenter la participation .....	56
II.2 Orientation N°2 : Améliorer la performance et développer les compétitions .....	56
II.3 Orientation N°3 : Encourager un leadership inspirant, sur et en dehors du terrain.....	57
II.4 Orientation N°3 : Attirer des investisseurs stratégiques et durables .....	58
CONCLUSION GENERALE .....	60
I.    Les objectifs spécifiques et les résultats attendus .....	61
II.    Les voies futures du projet.....	63
BIBLIOGRAPHIE .....	65
ANNEXES .....	69

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Star Model, Kates et Galbraith (2007).....	7
Figure 2: Carte des fédérations africaines de rugby ( <a href="http://www.rugbyafrique.com">http://www.rugbyafrique.com</a> ).....	13
Figure 3: les 7 fonctions du management(Marcu & Buhaş, 2013) .....	22
Figure 4: le processus du management .....	23
Figure 5: les composantes basiques du processus du management .....	23
Figure 6: Composition de l'échantillon .....	27
Figure 7: Diagnostic de l'environnement interne et externe de la Tunisie .....	35
Figure 8: Diagnostic de l'environnement interne et externe du Maroc .....	36
Figure 9: Diagnostic de l'environnement interne et externe du Sénégal .....	37
Figure 10: Diagnostic de l'environnement interne et externe du Mali .....	38
Figure 11: Diagnostic de l'environnement interne et externe du Tchad.....	39
Figure 12: Diagnostic de l'environnement interne et externe de la Côte d'Ivoire .....	40
Figure 13: Diagnostic de l'environnement interne et externe du Bénin .....	41
Figure 14: Diagnostic de l'environnement interne et externe du Ghana .....	42
Figure 15: Diagnostic de l'environnement interne et externe de la Guinée .....	43
Figure 16 : Diagnostic de l'environnement interne et externe du Cameroun .....	44
Figure 17: Diagnostic de l'environnement interne externe du Gabon .....	45
Figure 18: Diagnostic de l'environnement interne et externe du Congo Brazzaville.....	46
Figure 19 : Diagnostic de l'environnement interne et externe du Madagascar .....	47
Figure 20: Diagnostic de l'environnement interne et externe du Kenya .....	48
Figure 21: Diagnostic de l'environnement interne et externe de l'Ouganda.....	49
Figure 22: Diagnostic de l'environnement interne et externe du Rouanda .....	50
Figure 23: Diagnostic de l'environnement interne et externe du Burundi.....	51
Figure 24: Diagnostic de l'environnement interne et externe de la Namibie .....	52
Figure 25: Diagnostic de l'environnement interne et externe de la Zambie.....	53

Figure 26: Diagnostic de l'environnement interne et externe de Zimbabwe.....	54
Figure 27: Perception de la 1ère orientation de RA par les fédérations africaines .....	56
Figure 28: Perception de la 2ème orientation de RA par les fédérations africaines .....	57
Figure 29: Perception de la 3ème orientation de RA par les fédérations africaines .....	58
Figure 30: Perception de la 4ème orientation de RA par les fédérations africaines .....	59



# INTRODUCTION GENERALE

---

## **I. Cadre général**

L'Afrique, c'est plus que 30 millions de Km<sup>2</sup> de superficie et 54 pays dont 39 affiliés à Rugby Afrique. Sa courbe de croissance démographique est la plus importante au monde : 1,3 milliard d'habitants en 2017, environ 3 milliard en 2050. Le continent africain présente une urbanisation rapide. En effet, dans les 20 prochaines années 1 milliard d'africains vivront dans les villes (source : ONU ; Rugby Afrique).

Sur le plan économique, l'Afrique présente des ressources naturelles et matières premières abondantes, c'est la Mine de la planète. Sur le plan géographique, ce continent, vaste, présente une diversité de climat favorisant de multiples activités touristiques. Sur le plan démographique, la population africaine présente 17% de la population mondiale et dont +50% de femmes (source : Banque mondiale ; Rugby Afrique).

Rugby Afrique (RA) est l'association régionale, parmi les six associations affiliées à World Rugby (WR), pour gérer le rugby sur le continent africain. Cette association compte 39 fédérations affiliées dont 7 associées.

## **II. Problématique opérationnelle**

RA est, depuis très longtemps, présente dans tous les événements organisés par WR entre autre, la coupe du monde de rugby à 15, la coupe du monde de rugby à 7 et les circuits mondiaux de rugby à 7. Ces événements se trouvent en version masculine et féminines.

En ce qui concerne le rugby féminin africain, seule l'Afrique du Sud qui fait partie des 20 meilleures équipes mondiales en rugby à 7 (classée 13<sup>ème</sup> sur 16 à la dernière coupe du monde à San Francisco en 2018) et en rugby à 15 (15<sup>ème</sup> dans le classement général de WR).

Malgré la bonne volonté des fédérations africaines affiliées à RA et l'investissement de cette dernière dans le développement du rugby féminin en Afrique, l'écart est toujours grand entre les quatre premières équipes du dernier championnat d'Afrique du rugby à 7 féminin, organisé en Tunisie les 12 et 13 octobre 2019 à savoir, l'Afrique du Sud, le Kenya, Madagascar et la

Tunisie. D'autant plus que les deux premières équipes (Afrique du Sud et Kenya) règnent sur la scène africaine que ce soit pour le rugby féminin que masculin.

Le souci de RA est de voir comment assurer un développement du rugby féminin en Afrique permettant une meilleure compétitivité à l'échelle mondiale tout en bénéficiant d'une plus forte homogénéité entre les pays.

### **III. Questions de recherche**

Lors de la dernière assemblée générale électorale de RA, le bureau exécutif de cette dernière a présenté une stratégie de développement du rugby féminin et qui s'étale sur six ans (2019-2025). Cette stratégie, réalisée lors du championnat d'Afrique de rugby à 7 féminin à Botswana 2018 en collaboration avec les responsables du rugby féminin représentant les fédérations présentes se compose de quatre orientations : leadership ; marketing et investissements ; performance et compétitions et enfin participation.

Le long de ce travail, nous mobiliserons quelques concepts et théories, dont essentiellement le management stratégique pour répondre à nos questions de recherche.

Les parties prenantes de RA et principalement les fédérations africaines qui y sont affiliées présentent à la fois la pluralité et la distinction. De ce fait, nous allons considérer les visions des différentes fédérations affiliées et spécialement celles qui ont du rugby féminin. Pour résoudre notre problème de recherche, nous allons essayer de répondre aux questions suivantes :

- Comment les différentes fédérations perçoivent-elles leurs environnements externes dont les facteurs politiques, facteurs économiques, facteurs sociaux et facteurs technologiques. Est-ce que ces facteurs sont des opportunités ou des menaces et quel est le degré de chaque opportunité ou menace sur le développement ou le blocage du rugby féminin.
- Comment les différentes fédérations perçoivent-elles leurs environnements internes et à quel degré d'importance, les forces et de faiblesse peuvent mobiliser ou freiner le développement du rugby féminin.

- Comment les différentes fédérations évaluent-elles les orientations de RA pour le développement du rugby féminin en Afrique et ceci au niveau de la participation (augmenter le nombre des participants), la compétition (améliorer la performance et développer les compétitions), le leadership (encourager un leadership inspirant) et les investissements (attirer des investisseurs stratégiques et durables).

#### **IV. Objectif du projet**

L'objectif de ce projet est de procéder au diagnostic du rugby féminin dans les différentes fédérations affiliées à RA et qui vont-elles mêmes évaluer la stratégie proposée par cette dernière en vue de préparer un plan d'actions adapté à l'environnement et aux besoins de chaque fédération.

# **CHAPITRE I : LA CONFEDERATION SPORTIVE COMME OBJET D'ETUDE**

---

## **Introduction**

Les systèmes sportifs nationaux, sont définis comme « systèmes qui prévalent au sein de chaque pays, et qui englobent à la fois les dimensions sportives (comité national olympique [CNO], fédération sportive nationale [FSN], clubs sportifs, etc.) et les dimensions légales (Gouvernement, Ministère des Sports, etc.) (Zintz & Winand, 2013, p.16). Ces systèmes intègrent en plus une dimension culturelle propre à chaque pays et qui reflète la perception du « sport » par les différents acteurs.

Comme toutes les organisations, les fédérations sportives sont marquées par leurs structures, les acteurs et les parties prenantes qui les composent, les objectifs et les missions qui les dirigent et aussi l'environnement dans lequel elles exercent.

Dans ce chapitre nous allons présenter les caractéristiques générales des fédérations sportives qui constituent l'objet principal de notre recherche doctorale. Au préalable, nous évoquerons la fédération en tant qu'organisation sportive à but non lucratif, ensuite nous présenterons la structure et les acteurs qui la composent, leur environnement et les buts organisationnels qu'ils poursuivent (buts de mission et de système) (Mintzberg, 1986; Perrow, 1961).

### **I. La confédération sportive comme organisation**

#### **I.1 Qu'est-ce qu'une organisation ?**

Le mot «organisation» peut être dérivé du mot grec «organon», qui signifie instrument ou outil nécessaire pour atteindre un certain type de performance (Morgan, 2006). Strati (2006), présente l'organisation comme un artéfact social conçu pour accomplir un ou plusieurs objectifs. Aujourd'hui, le terme organisation est souvent défini comme « est une unité sociale consciemment coordonnée, composée de deux personnes ou plus, qui fonctionne sur une base relativement continue pour atteindre un but commun ou un ensemble d'objectifs. Elle est caractérisé par des rôles formels qui définissent et façonnent le comportement de ses membres » (Robbins, 2003, p.2). Pareil pour Hoyle (1971, p.83) « c'est une unité sociale orientée vers la réalisation d'un objectif spécifique ». L'organisation présente donc un terrain d'étude vaste et spécifique.

Sur la base de ces définitions, l'organisation peut être considérée comme un mécanisme de gestion et de coordination des ressources qui effectuent le travail opérationnel (Mintzberg, 1986). En effet, l'organisation comme l'indiquent Kates et Galbraith (2007, p.1), n'est pas une fin en soi, c'est tout simplement un moyen pour accomplir les tâches stratégiques de l'entreprise.

De même, Perrow (1967) souligne que les organisations sont principalement perçues comme des systèmes de travail pour appliquer des techniques aux matières premières (généralement définies comme des choses, des personnes, ou des informations), c'est-à-dire la gestion et la coordination de la fonction de production de l'entreprise (Adam, 1983). Cependant, si les aspects de comportement social ne sont pas inclus, l'organisation devient uniquement un instrument ou une infrastructure pour diriger et contrôler le comportement de ses membres (Markus & Jacobson, 2010).

Selon Aldrich (1979), pour définir l'organisation, il faut mettre l'accent sur la nature sociale de cette dernière. Ce sont les produits et les contraintes des relations sociales. Pour lui, les organisations sont **dirigées par des objectifs**, elles peuvent avoir des buts variées et mêmes contradictoires, mais un consensus de but est toujours évident parmi les divers groupes au sein de l'organisation. Elles **maintiennent des limites**, elle a des personnes qui sont autorisées de faire partie de l'organisation et d'autres sont exclues. Cette distinction entre les membres et les non-membres implique l'établissement d'une autorité qui est soit exercée collectivement, soit déléguée à un rôle spécifique et qui donne l'habileté à admettre certains et à exclure d'autres. Elles représentent des **systèmes d'activité**.

En effet, les organisations possèdent une technologie pour accomplir son travail, que ce soit une technique de traitement des matières premières ou des personnes. Le terme **activité** souligne que la technologie affecte les relations sociales dans les organisations en structurant les arrangements entre les rôles, qui sont les éléments constitutifs d'une organisation. Un système d'activité consiste donc en un ensemble limité de comportements interdépendants où la nature des interdépendances étant conditionnée par la forme de la technologie. Il faut mentionner aussi, que les systèmes d'activité évoquent la notion de processus qui est au centre du modèle d'organisations à système ouvert identifié par Thompson (1967) (Aldrich, 1979).

## I.2. Eléments génériques de l'organisation

Une conception commune stipule que l'organisation devrait être encadrée par cinq éléments génériques : la stratégie, la structure, le processus, les mesures et les récompenses et la culture et les gens (Anand & Daft, 2007; Kates & Galbraith, 2007; Zheng, Yang, & McLean, 2010).

Ce modèle, connu sous le nom de *Star Model* ou *modèle étoile* comme, a été utilisé et raffiné au cours des trente dernières années. Son principe de base est simple mais puissant : différentes stratégies nécessitent des organisations différentes pour les exécuter (Kates & Galbraith, 2007).

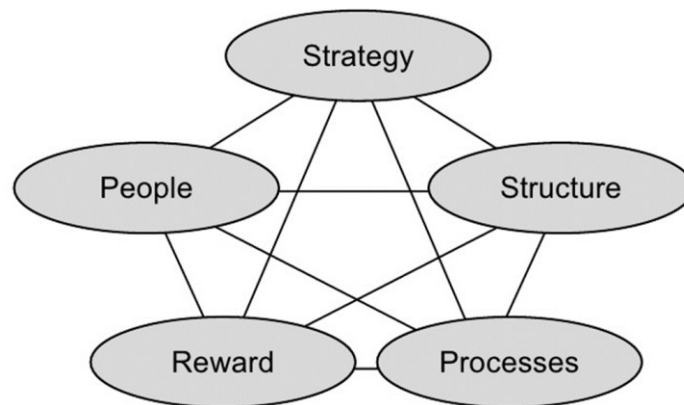


Figure 1 : Star Model, Kates et Galbraith (2007)

Selon ces auteurs, une stratégie implique un ensemble de capacités, qu'une organisation doit exceller pour atteindre les objectifs stratégiques. Le leader a donc la responsabilité de concevoir et d'influencer la structure, les processus, les récompenses et les pratiques des personnes de l'organisation afin de développer ces capacités nécessaires. Bien que la culture soit une partie essentielle d'une organisation, elle ne fait pas explicitement partie du modèle. La culture d'une organisation se compose des valeurs communes, des mentalités et des normes de comportement qui ont émergé au fil du temps et que la plupart des employés partagent, c'est le comportement social et la conviction de l'organisation. En d'autres termes, **la stratégie** met en place la formule du succès, c'est-à-dire elle trace la direction que l'entreprise doit prendre, ce qu'il y a à faire et comment le faire. **Les capacités**, comprennent les atouts qui nous différencient de nos concurrents. **La structure** détermine l'emplacement du pouvoir, de l'autorité et la façon dont l'entreprise est organisée, c'est-à-dire les postes clés et la manière dont le travail est géré. **Le**



**processus** comprend d'un côté, la manière dont la décision est prise, et d'un autre côté, la gestion des opérations sur la base de la façon selon laquelle le travail circule entre les différents postes, de la régulation du flux d'informations et des mécanismes de collaboration. **Les récompenses** décrivent les comportements et comment ils sont façonnés par les objectifs, tout comme l'évaluation du progrès. C'est-à-dire comment les membres d'une organisation doivent être contrôlés et récompensés afin de motiver le comportement souhaité. Pour terminer, il faut identifier les compétences nécessaires des **personnes** faisant partie de l'organisation et développer au mieux leurs talents.

Selon Kates et Galbraith (2007), l'idée d'alignement est fondamentale pour *le modèle étoile*. En effet, tous les éléments constitutifs de ce modèle doivent travailler pour soutenir la stratégie. Plus la structure, les processus, les récompenses et les pratiques des personnes renforcent les actions et les comportements souhaités, plus l'organisation aura les chances pour réaliser ses objectifs. Toutefois, il faut être toujours capable de se réaligner lorsque les circonstances changent. En effet, l'organisation doit être alignée, mais elle a également besoin de flexibilité pour reconnaître et répondre aux opportunités et menaces. Mieux encore, plus l'organisation peut se réaligner rapidement, plus les dirigeants peuvent exécuter de nouvelles stratégies et opportunités au fur et à mesure qu'elles se présentent. Par conséquent, l'alignement est considéré comme un processus continu plutôt qu'un événement ponctuel. En effet, les théoriciens des organisations soulignent que les organisations doivent s'adapter à leurs environnements pour qu'elles puissent pérenniser (Duncan, 1972). D'ailleurs, l'une des questions centrales de ce processus est de faire face à l'incertitude (Crozier, 1964) surtout que la technologie et l'environnement sont des sources basiques d'incertitude pour les organisations (Thompson, 1967) et que ces dernières sont censées faire face à des environnements hétérogènes et qui sont à la fois très dynamiques et assez stables (Lawrence & Lorsch, 1967). D'ailleurs c'est à ces deux auteurs qu'on doit la théorie de la contingence environnementale, tout comme la contingence technologique (Woodward, 1965 in Grenier, 2008) et structurelle (Mintzberg, 1986). Elle propose de réfléchir à la meilleure organisation en prenant en compte les variables de l'environnement externe, ce qui fait que l'environnement de l'organisation affecte de façon significative le choix de la structure.

### **I.3. Structure d'une organisation en général et des organisations sportives en particulier**

Les caractéristiques structurelles des organisations sont, plus au moins examinées dans plusieurs études de l'organisation. D'ailleurs, la relation entre la structure de l'organisation avec sa performance, son efficacité, son système de contrôle, son adaptation ou sa motivation de ses membres (Ranson, Hinings, & Greenwood, 1980) explique l'accès à d'autres sujets qui traitent de l'organisation quand il s'agit d'aborder la structure de l'organisation (Gomez, Opazo, & Marti, 2008)

Nombre études de la structure ont été avancées par la littérature qui s'est intéressée à l'analyse de l'organisation. Parmi ces travaux, on trouve celles de Mintzberg sur les typologies des organisations en se basant sur les différentes structures et configurations (Mintzberg, 1979), Burns et Stalker avec les types des structures organisationnelles et qui se sont basés sur les différentes conditions environnementales (Burns & Stalker, 1961), les travaux de Child sur la structuration des activités dans les organisations (Child, 1972) et Miles et Snow qui ont travaillé sur la conception des structures en se basant sur la stratégie des organisations (Miles & Snow, 1978).

Pour Mintzberg (1986, p.18), « la structure d'une organisation peut être définie simplement comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches ». La structure, comprend les interactions formelles et informelles qui façonnent la vie organisationnelle. En effet, si les théoriciens se sont beaucoup interrogés sur la façon dont les organisations sont structurées, parce que, c'est la structure qui va influencer toutes les facettes de la vie organisationnelle, depuis la façon dont les ressources rares sont créées et allouées, jusqu'à la façon dont les employés sont supervisés (Amis & Slack, 2008). En d'autres termes, c'est la répartition des tâches et des responsabilités, les mécanismes de coordination, les règles et les procédures qui permettent de caractériser la structure d'une organisation. Si les premiers théoriciens ont essayé de définir l'organisation idéale, leurs successeurs ont plutôt mis l'accent sur des facteurs de contingence, internes ou externes à l'organisation et qui déterminent le choix d'une structure.

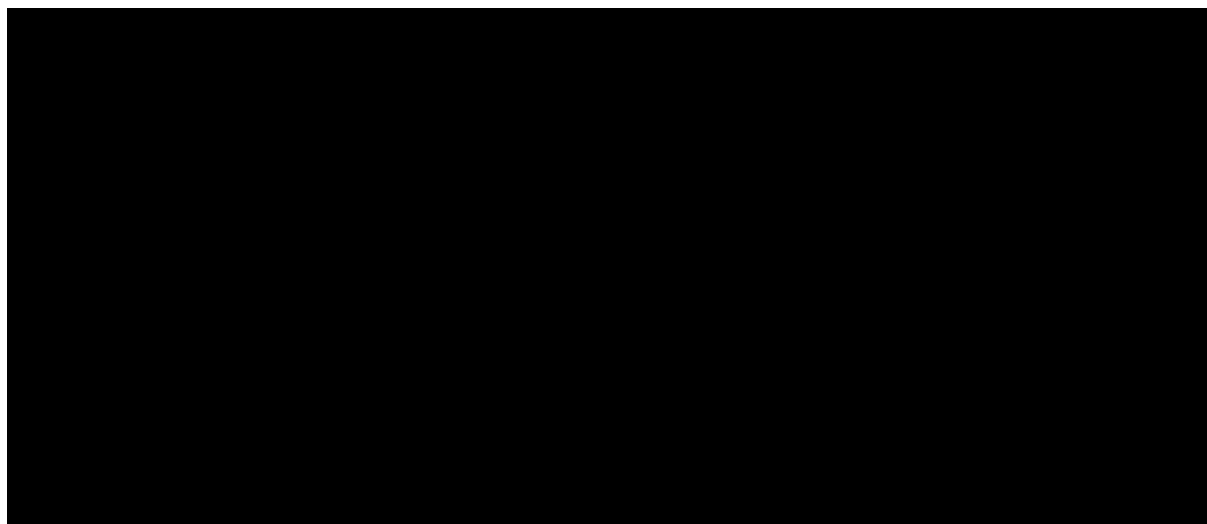
Pour comprendre comment et pourquoi les organisations sportives sont structurées différemment, on a besoin d'évaluer les structures des organisations sportives. Les approches les plus fréquentes et qui ont été utilisées en théorie des organisations (ex. Miller & Dröge, 1986) et dans l'étude des organisations sportives (ex. Amis & Slack, 1996; Amis, Slack, & Hinings, 2004; Kikulis, Slack, & Hinings, 1995; Slack & Hinings, 1994) implique une évaluation de la dimension structurelle, de la complexité, de la formalisation et de la centralisation (Amis & Slack, 2008).

Dans la littérature en management du sport, deux types principaux d'organisations sportives se distinguent en raison de leur objet principal, lucratif ou non lucratif (Winand, Qualizza, Vos, Scheerder, & Zintz, 2013). Pour ce qui est des organisations à but non lucratif, Bayle (2005) cité par Winand et al. (2013) a identifié quatre caractéristiques principales qui influencent la manière dont le changement et la mise en œuvre d'une nouvelle idée sont perçus (p.9). Ces caractéristiques sont : « (1) *une mission sociale, sociétale et/ou sportive, et donc non orientée vers l'accumulation de profit*, (2) *une économie mixte combinant ressources privées et publiques*, (3) *l'appartenance à un système sportif national et supranational qui, entre autres, édicte les règles des disciplines sportives et organise les compétitions sportives internationales*, (4) *un statut mixte des acteurs qui les composent, c'est-à-dire bénévoles et salariés* » (Winand et al., 2013, p.9).

Selon Bayle (2007), le terme d'organisation sportive, dans le cadre des travaux français et anglo-saxonne en sociologie et management du sport, a été employé dans des sens différents selon les auteurs : tantôt il s'agit des seules organisations du mouvement sportif, tantôt du concept plus large des organisations de services sportifs, voire de manière plus générique de toute organisation concernée de près ou de loin par les activités physiques et sportives : association sportive, entreprise fabriquant des articles de sport, service des sports d'une ville (Gasparini, 2000; Slack & Parent, 2006).

En effet, Bayle (2007) a essayé de présenter une classification des organisations étudiées dans le champs du management du sport. Cette classification (Tableau 1) nous aidera à distinguer notre objet d'étude, à savoir la confédération sportive et la situer dans la sphère générale des organisations sportives.

Tableau 1 : Les quatre niveaux des organisations en relation avec le sport (Adapté de Bayle, 2007)



Ainsi, et comme l'a bien indiqué Bayle (2007), l'appartenance des fédérations sportives au niveau 1 des organisations, explique que ces dernières sont fondées sur des logiques d'action des **acteurs** et des principes de régulation différents de celle des niveaux 2, 3 et 4 sur la base de quatre éléments différenciateurs :

- une finalité autre que la recherche de profit (de nature extra-économique voire de type sociétale) ;
- un financement sur le mode de l'économie mixte (financement public direct et indirect ; financement du secteur « marchand ») ;
- un statut mixte du personnel animant leur gestion (cohabitation de personnel rémunéré, de bénévoles et parfois de personnel mis à disposition par l'Etat)
- l'appartenance à un système de régulation nationale (« modèle sportif tunisien») mais aussi supranationale (unions sportives africaines continentales, fédérations internationales, comité international olympique) revendiquant une autonomie vis-à-vis de la sphère publique.

## **II. Présentation de Rugby Afrique**

Rugby Afrique, anciennement Confédération Africaine de Rugby est créée en 1986 en Tunisie à l'initiative de la Tunisie, du Maroc, du Sénégal, de la Côte d'Ivoire, de la Tanzanie, du Kenya, des Seychelles et de Madagascar. En juillet 1992, l'Afrique du Sud intègre la confédération. Elle présente l'une des six associations régionales de World Rugby. Elle regroupe les 39 nations africaines pratiquant le rugby à 15, le rugby à 7 et le rugby féminin.

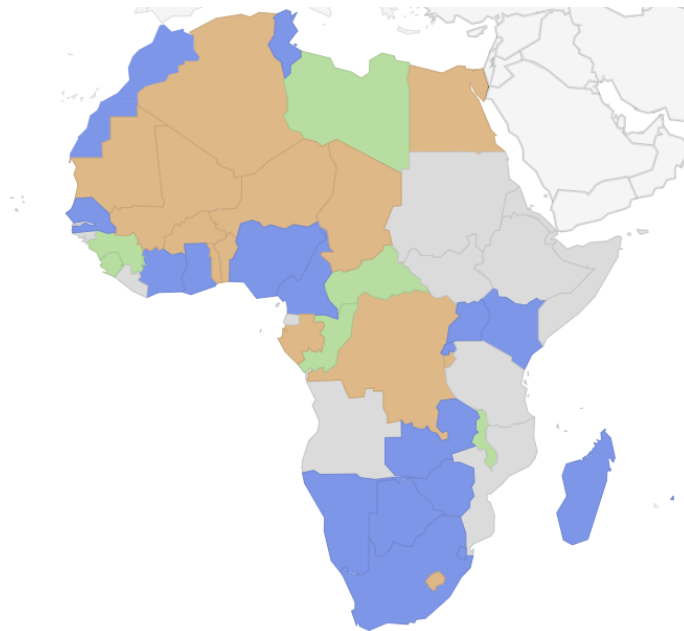
Rugby Afrique s'est principalement développée entre 1995 et 2000, lorsque Rugby Europe, anciennement Fédération Internationale du Rugby Amateur (FIRA) en accord avec World Rugby, se recentre sur l'Europe, laissant à Rugby Afrique le développement du rugby sur le continent africain.

Des 2000, elle organise une compétition continentale : la Coupe d'Afrique des Nations (CAN), qui s'étendra avec une deuxième division créée en 2001 à l'occasion des qualifications pour la Coupe du monde 2003 (Rugby Afrique Trophy) et une troisième division (Rugby Afrique Development Trophy).

Plusieurs équipes africaines participent aux grandes compétitions mondiales. L'Afrique du Sud est une habituée de la Coupe du Monde du rugby (6 participations) suivie de la Namibie (5 participations), le Zimbabwe (2 participations) et la Côte d'Ivoire (1 participation).

En 2017, le continent africain compte une dizaine de tournois : la Rugby Africa Gold Cup (6 équipes), la Rugby Africa Silver Cup (6 équipes), la Rugby Africa Bronze Cup (4 équipes), 2 tournois régionaux, 2 tournois de rugby à 7 (féminin et masculin) et le tournoi des -20.

A ce jour, le continent africain compte 54 pays. Rugby Afrique a pour sa part 39 fédérations affiliées à ses côtés, pour développer le rugby. 22 d'entre elles sont des membres, ou membres associées de World Rugby, 13 sont membres ou membres associées de Rugby Afrique et 6 ne sont pas encore membres mais travaillent tout de même avec Rugby Afrique.



\* Membres World Rugby et Rugby Afrique

\* Membres Rugby Afrique

\* Membres affiliés Rugby Afrique

\* Pays non actifs

Figure 2: Carte des fédérations africaines de rugby (<http://www.rugbyafrique.com>)

## II.1 Structure de Rugby Afrique

Rugby Afrique est composé de :

- ✓ un Comité Exécutif : représenté par un Président (Khaled BABBOU, Tunisie), une Vice-Président (Andrew OWOR, Ouganda), un Trésorier (Elvis TANO, Côte d'Ivoire), un Secrétaire général (Jurie ROUX, Afrique du Sud)
- ✓ de membres ordinaires : Aaron JANI (Zimbabwe) ; Abdennaceur BOUGJA (commission juridique, Maroc) ; Clement SINKAMBA (Zambie) ; Guédel N'DIAYE (Sénégal) ; Herman MBONYO (République Démocratique du Congo) ; Paula LANCO (Burundi) et Rolande BORO (Burkina Faso)

- ✓ un Comité Judiciaire : Saïd CHIKHAOUI (Commissaire à la citation et Officier juridique, Maroc)
- ✓ un Comité Médical : Imed MRABET (Tunisie)
- ✓ un staff administratif : Coralie VAN DEN BERG (Directrice Générale, Afrique du Sud) ; Maëlys Robin (Directrice Evènementiel, Afrique du Sud) ; Camille DE ALMEIDA (Directrice Financière, Afrique du Sud)
- ✓ des officiers de développement régional : Mostafa JELTI du Maroc (RDO Afrique du nord) ; Johnbosco MUAMBA du Kenya (RDO Pays anglophones) ; Charles Yapo de la Côte d'Ivoire (RDO Afrique Centrale et Ouest)
- ✓ des managers régionaux de formation : Adama BAKHOUM du Sénégal (RTM Pays Francophones) ; Denver WANNIES de l'Afrique du Sud (RTM Pays Anglophones).

## **II.2 Les valeurs de Rugby Afrique**

Pierre de Coubertin admirait la philosophie du rugby, ses valeurs morales, ses capacités intellectuelles et physiques pour jouer (world rugby/news). En 1896, dans son célèbre essai « Notes sur le football », Coubertin a écrit « Ce qui est admirable dans le football (rugby), c'est le perpétuel mélange entre individualisme et discipline, la nécessité de chaque homme à penser, anticiper, prendre une décision et en même temps se soumettre à l'un des leurs, aux pensées et décisions de ceux qui sont capitaines. Et même lorsque le sifflet de l'arbitre stoppe un joueur pour une faute commise par un membre de son équipe qu'il n'a pas vu, cela met à l'épreuve la personnalité du capitaine et sa patience. Pour tout cela, le football est vraiment le reflet de la vie, une leçon d'expériences dans le monde réel, un outil pédagogique de premier ordre ».

En 2009, les fédérations membres de World Rugby ont défini l'intégrité, la passion, la solidarité, la discipline et le respect comme caractéristiques propres au rugby. Celles-ci sont aussitôt connues comme étant les valeurs de World Rugby et sont intégrées à la charte du jeu de World Rugby ([worldrugby.com/laws](http://worldrugby.com/laws)).

*Intégrité* : c'est la valeur de base du rugby et a pour origine l'honnêteté et le fair-play.

- *Passion* : le rugby est source de sensations, établit des liens émotionnels et crée un sentiment d'appartenance à la famille mondiale du rugby.
- *Solidarité* : le rugby est un esprit d'unité, de loyauté et de camaraderie, un sens du collectif qui modifie les différences culturelles, géographiques, politiques et religieuses.
- *Discipline* : cette valeur fait partie intégrante du jeu, sur et en dehors du terrain, et se traduit par le respect des règles du jeu, des règlements et des valeurs fondamentales du rugby.
- *Respect* : le respect envers les coéquipiers, adversaires, officiels de match et tous ceux qui sont impliqués dans le rugby est une valeur fondamentale.

### **II.3 Le rugby féminin en Afrique**

Sur le plan rugbystique, le continent africain présente une base très encourageante puisqu'en 2018 le programme Get Into Rugby a indiqué des chiffres prometteurs :

- 117300 filles inscrites, ce qui représente 46% de l'effectif général (le meilleur chiffre mondial)
- A la dernière mise à jour du classement de World Rugby (26-08-2019), 8 équipes africaines figurent parmi les 50 premières équipes féminines en rugby XV : Afrique du Sud (11<sup>ème</sup>) ; Kenya (25<sup>ème</sup>) ; Zambie (35<sup>ème</sup>) ; Namibie (40<sup>ème</sup>) ; Zimbabwe (42<sup>ème</sup>) ; Botswana (43<sup>ème</sup>) ; Madagascar (44<sup>ème</sup>) et Ouganda (46<sup>ème</sup>).
- Participation aux Jeux Olympique Rio 2016 : Kenya a été classée 11<sup>ème</sup> sur 12 au rugby à 7
- Un championnat d'Afrique féminin de rugby à VII par an et qualificatif aux Jeux Olympiques ou au championnat du monde rugby à VII (Source : World Rugby).
- L'an 2018 témoigne de la présence du rugby à VII au programme des jeux africains de la jeunesse et de la participation de l'Afrique aux jeux olympiques de la jeunesse.

Sur le plan technique, l'Afrique compte 2 entraîneurs femmes des équipes nationales en 2018 (Zimbabwe et Ouganda), plusieurs arbitres femmes qui officient dans les compétitions de Rugby Afrique.



Au niveau du leadership, 2 femmes sont présidentes de fédérations nationales, 2 femmes dans le Comité Exécutif de Rugby Afrique, quelques femmes dans les comités de certaines fédérations nationales, l'implication des femmes dans toutes les formations de Rugby Afrique et enfin la désignation de deux femme en 2018 et pareil en 2019 pour suivre le programme de développement du leadership féminin mis en place par world rugby. En plus de mettre l'accent sur les compétitions, Rugby Afrique compte beaucoup sur toutes les formations et stages en tout genre pour aider au développement du rugby en Afrique et notamment le rugby féminin.

# **CHAPITRE II : LE MANAGEMENT DES ORGANISATIONS SPORTIVES**

---

## Introduction

Le concept de management a acquis une importance particulière dans le monde des affaires actuel, de plus en plus concurrentiel et complexe. Le concept de management est complet et couvre tous les aspects des affaires. En termes simples, management signifie utiliser les ressources disponibles de la meilleure façon possible et également pour atteindre des objectifs bien définis. Il s'agit d'un processus distinct et dynamique qui fait appel à différentes ressources pour atteindre des objectifs bien définis. Ces ressources sont principalement les personnes, l'argent, le matériel, les machines, les méthodes et le marché.

Le management est une discipline relativement nouvelle. Elle a trouvé ses origines au milieu des années 1990 (Magretta, 2002). Sa popularité a cependant eu comme résultat l'émergence de plusieurs livres et articles traitant de différents sujets des organisations. Plus encore, la complexité du management a plus que jamais crée la confusion sur ce qu'est ce concept.

### I. Définition du Management

Les principes de management sont maintenant utilisés non seulement pour la gestion des affaires, mais dans tous les domaines, à savoir les institutions gouvernementales, militaires, sociales, éducatives et sportives. Le management présente essentiellement le même processus dans toutes les formes d'organisations. Mais, sa complexité peut varier considérablement en fonction de la taille et du niveau de l'organisation. Le management est donc l'élément vital de toute organisation.

Nombre sont les définitions suggérées par les experts et les chercheurs :

- **Henri Fayol:** *“Management is conduct of affairs of business, moving towards its objective through a continuous process of improvement and optimization of resources”.*
- **Koontz:** *“Management is the process of designing and maintaining an environment in which individuals, working together in groups, efficiently accomplish selected aims”.*
- **Mary Parker Follett:** *“Management is the art of getting things done through people”.*

- **George R. Terry:** *“Management is a process consisting of planning, organizing, actuating and controlling, performed to determine and accomplish the objectives by use of people and resources”.*
- **ILO:** *“Management is the complex of continuously coordinated activity by means of which any undertaking administration/public or private service conducts its business”.*
- **Lawrence A. Appley:** *“Management is guiding human and physical resources into a dynamic, hard hitting organization until that attains its objectives to the satisfaction of those served and with a high degree of morale and sense of attainment on the part of those rendering the service”.*

Selon Montana et Charnov (2000), une définition plus actuelle et plus appropriée du management est « le management travaille avec et par le biais de personnes pour atteindre les objectifs de l'organisation et de ses membres (p.2). Cette définition souligne à la fois l'importance de l'être humain dans l'organisation et l'importance de la réalisation des résultats.

Le management est donc, tel qu'il a été défini par Covell, Walker, Siciliano et Hess (2007), la coordination des ressources humaines, matérielles, technologiques et financières nécessaires à une organisation pour atteindre ses objectifs. Le management rassemble les ressources et les personnes pour rendre le travail et les employés plus productifs. Il fournit le sens de l'orientation et les buts qui peuvent unifier des personnes diverses dans une organisation productive.

Le management des organisations, quant à lui, peut être défini comme : « le pilotage global de l'organisation à travers un ensemble de politiques de production de biens ou de services, communication, marketing, ressources humaines, politique de financement, contrôle budgétaire [...] cohérentes, entre elles et qui convergent dans le sens du projet stratégique et se traduisent dans la culture organisationnelle » (Evrard, 1993 cité par Bayle, 2007).

### **I.1 Les fonctions du management**

Plusieurs experts ont classifié les fonctions du management. En 1937, Luther Gulick et Lyndall Urwick, en s'inspirant des 14 principes de management d'Henri Fayol, ont présenté dans leur document de management intitulé « Notes sur la théorie des organisations », un acronyme

POSDCORB (Planning, Organising, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting and Budgeting) et qui signifie Planification ; Organisation ; Sélection ; Direction ; Coordination ; Reporting et Budgétisation (Chalekian, 2013).

Depuis lors, l'acronyme POSDCORB est utilisé pour décrire les 7 fonctions des dirigeants :

- **Planification** : Élaborer dans les grandes lignes les choses qui doivent être faites et les méthodes pour les faire et pour atteindre l'objectif qui est fixé pour l'organisation. C'est aussi prendre systématiquement des décisions concernant les objectifs à atteindre et les activités ou actions nécessaires pour réaliser ceux qu'un individu, un groupe ou l'ensemble de l'organisation poursuivront dans l'avenir : ses activités comprennent :
  - l'analyse de la situation actuelle
  - l'anticipation de l'avenir
  - la détermination des objectifs organisationnels
  - la décision quant aux activités à impliquer
  - le choix des stratégies
  - la détermination des ressources pour atteindre les objectifs de l'organisation
- **Organisation** : La mise en place de la structure formelle de l'autorité par laquelle les subdivisions du travail sont aménagées, définies et coordonnées pour atteindre l'objectif défini de l'organisation. La fonction du management consiste donc à rassembler et coordonner les ressources humaines, financières, matérielles, d'information et autres nécessaires à la réalisation des objectifs. Il faut donc :
  - spécifier les responsabilités pour chaque poste de travail
  - regrouper les activités en unité de travail
  - allouer les ressources appropriées
- **Sélection RH (Staffing)** : La fonction entière du personnel de recrutement et de formation du personnel et de préserver des conditions de travail de qualité. A la fois du point de vue qualitatif et quantitatif. Par ailleurs, les postes fournis par la structure organisationnelles doivent être dotés de personnels capables et disposés à assumer les fonctions attribuées. Les spécifications du travail reposent sur les exigences de l'organisation et sur des mesures incitatives propres à permettre l'exécution efficace des tâches. Les performances doivent être évaluées par rapport aux mesures de gestion

requis par les supérieurs et par rapport au respect des principes de gestion dans la pratique.

- **Direction** : La tâche permanente de prendre des décisions et de les incarner dans des instructions d'ordre spécifique et général et incarner la fonction de leader de l'entreprise. Cette fonction du management qui implique les efforts du responsable pour stimuler la meilleure performance de ses employés comprend la direction de la main d'œuvre, la motivation des subordonnés, et la communication avec les employés, individuellement ou en groupe d'où le mode de leadership. Une direction efficace dépend de la mesure dans laquelle les objectifs individuels dans une activité coopérative sont harmonisés avec les objectifs du groupe. Toutefois, Plus une personne a une relation hiérarchique avec un seul supérieur, moins le problème de conflit d'instructions est grand et plus le sentiment de responsabilité personnelle pour les résultats est grand. Une direction efficace nécessite l'utilisation de méthodes objectives de supervision. Comme les personnes, les tâches et l'environnement organisationnel varient, les techniques de supervision seront plus efficaces si elles sont variées de manière appropriée.
- **Coordination** : Corrélation des divers entités et processus de travail.
- **Reporting** : Maintenir informés ceux envers qui le directeur est responsable ainsi que ses collaborateurs, à travers des mémoires, enquêtes et contrôles d'inspections.
- **Budgétisation** : Planification budgétaire, comptabilité et contrôle budgétaire.



Figure 3: les 7 fonctions du management (Marcu & Buhaş, 2013)

### I.2 Le management du sport

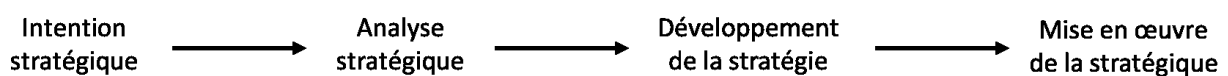
Le sport emploie de plus en plus des millions de personnes dans le monde. Il est joué et regardé par la majorité de la population mondiale qu'elle soit amateur ou professionnelle. D'ailleurs, la croissance et la professionnalisation du sport ont entraîné des changements dans la consommation, la production et la gestion des événements sportifs et des organisations à tous les niveaux du sport (Hoye, Smith, Nicholson, & Stewart, 2015).

Au niveau de la gestion des organisations sportives, on remarque qu'il y a de plus en plus l'application de techniques et de stratégies évidentes dans la majorité des entreprises modernes, des organisations gouvernementales et des organisations à but non lucratif. En effet, les responsables sportifs participent à la planification stratégique, gèrent un grand nombre de ressources humaines rémunérées et bénévoles, négocient des contrats de diffusion, représentant des milliards de dollars, gèrent le bien-être d'athlètes de haut niveau qui gagnent parfois 100 fois le salaire moyen gagné et travaillent au sein de réseaux mondiaux hautement intégrés de fédérations sportives internationales, d'organisations sportives nationales, d'agences gouvernementales, d'entreprises médiatiques, de sponsors et d'organisations communautaires (Hoye et al., 2015).

## II. Le management stratégique

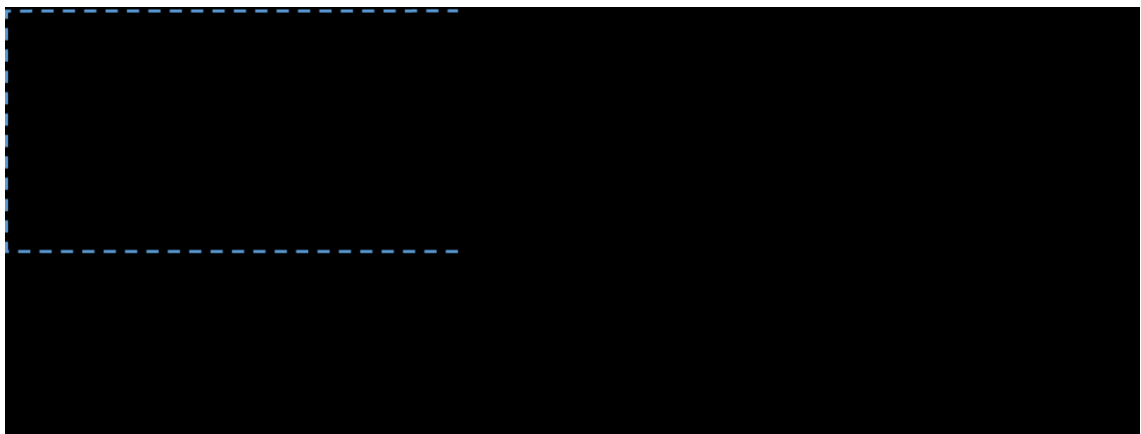
Le management stratégique est un processus complexe qui est projeté et réalisé en fonction de la spécificité organisationnelle. Indépendamment de la manière dont il est accompli, le processus du management stratégique a la même structure (Marcu & Buhaş, 2013).

Selon Brătianu (2004) (cité par Marcu & Buhaş, 2013), le processus managérial peut se synthétiser dans la figure suivante :



*Figure 4: le processus du management*

Ce même auteur a synthétisé les composantes basiques du processus managérial comme suit :



*Figure 5: les composantes basiques du processus du management*

Cette figure schématise notre positionnement par rapport à ce projet. En effet, le point de départ du processus est la vision de l'organisation. Cette vision est considérée comme une projection virtuelle dans l'avenir et elle doit présenter des chances de succès satisfaisantes et doit donc être réaliste. Une fois créée, toute organisation, dans notre cas Rugby Afrique, doit assumer une certaine mission en relation avec sa vision et avec les exigences des parties prenantes. Ainsi, la vision et la mission sont prises en compte pour toute l'existence de l'organisation et leur concrétisation se fait en fixant des objectifs stratégiques. La réalisation de ces objectifs, génère la force et la motivation de l'organisation pour l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation



des stratégies. Mais, et avant de procéder au développement des stratégies, une connaissance réaliste de l'environnement est nécessaire. Ainsi, l'analyse de l'environnement externe fournit une image des possibilités maximales, ce qui est important pour la projection future du développement organisationnel.

D'un autre côté, l'analyse de l'environnement interne, devrait permettre de comprendre la capacité de développement de l'organisation à l'avenir. Cette analyse impliquera une image des ressources, des capacités et des compétences de l'organisation, qu'elles soient tangibles ou non.

Après une confrontation entre l'environnement interne et externe Une analyse SWOT sera effectuée afin de permettre à équilibrer les forces et les faiblesses de l'organisation avec les opportunités et les menaces provenant de l'environnement externe.

Les stratégies qui seront conçues doivent être capables de s'adapter aux nouvelles exigences de l'environnement externe tout en bénéficiant des nouvelles ressources et capacités de l'organisation. Dans cette perspective, toute organisation doit être capable :

- d'identifier ses objectifs fondamentaux et de leur degré de réalisation,
- de décider des opérations nécessaires pour atteindre ses objectifs dans un certain délai et dans un environnement dynamique externe,
- de décider de la mise en œuvre des actions et garantir les conditions obligatoires afin de modifier ces actions si nécessaire,
- d'apprécier les progrès et les succès accomplis

La dimension stratégique du management est principalement déterminée par la présence d'une pensée stratégique et d'une culture organisationnelle en faveur du changement et de la performance dans un environnement extrêmement compétitif. Le management stratégique peut être appliqué et utilisé dans n'importe quelle organisation. La réalisation des objectifs stratégiques et implicitement la réalisation de la mission de l'organisation comporte trois étapes bien définies : ***le développement, la mise en œuvre et l'évaluation.***

# **CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

---

## **Introduction**

L'objectif de ce chapitre est de présenter la démarche méthodologique qui sera suivie pour répondre à nos questions de recherche et atteindre nos objectifs.

Les objectifs de la recherche vont nous orienter dans le choix des sujets à étudier, des instruments de mesure ainsi que des méthodes d'analyse appropriées. Rappelons que l'objectif principal de cette recherche est de présenter un plan de développement du rugby féminin en Afrique.

Ce chapitre se compose de trois sections.

Dans une première section, nous présenterons la démarche de la collecte des données qui a débuté par la phase exploratoire pour choisir la population étudiée ainsi que les paramètres qui seront intégrés dans le questionnaire final.

La deuxième section abordera les différentes étapes de la construction de notre instrument de mesure à savoir le questionnaire.

La troisième et dernière section sera consacrée aux méthodes d'analyses choisies et qui vont nous permettre d'implanter notre plan de développement et de répondre aux questions de notre recherche.

### **I. La collecte des données**

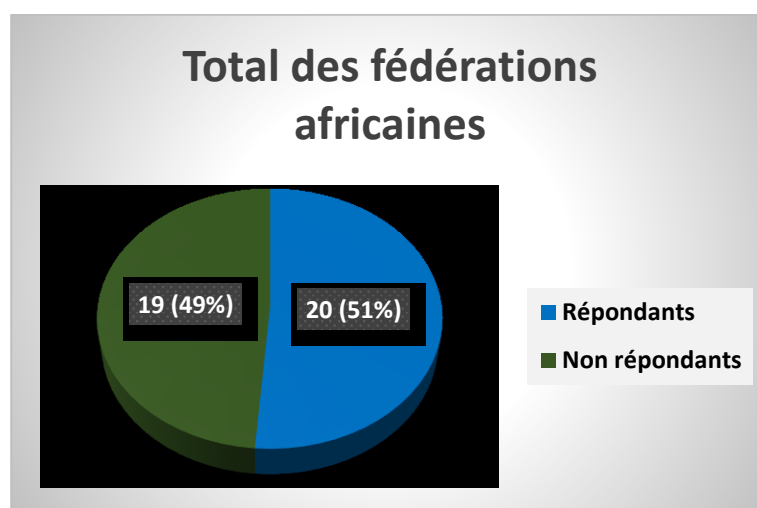
La collecte des données s'est faite en deux temps. Dans un premier temps une étude exploratoire a été menée pour identifier la nouvelle structure de Rugby Afrique après la dernière Assemblée Générale Elective qui s'est déroulée au mois de mars 2019 et aussi pour déterminer l'ensemble des fédérations africaine de rugby affiliées de Rugby Afrique. En parallèle, des entretiens ont été menés auprès des différents officiers de développement de rugby Afrique et les responsables du rugby féminin au niveau de World Rugby pour déterminer les catégories des personnes qui seront questionnées et identifier notre population mère et notre échantillon. Au final, la collecte des données a été effectuée auprès de toutes les fédérations sportives tunisiennes.

### **I.1. La population étudiée**

Dans notre recherche, nous avons opté de cibler toutes les fédérations africaines affiliées à Rugby Afrique.

Ces organisations présentent, dans l'absolu, un statut mixte du personnel avec une cohabitation de personnel rémunéré, de bénévoles et parfois de personnel mis à disposition par l'Etat. Toutefois, notre enquête a été donc adressée aux secrétaires généraux de toutes les fédérations. Pour accéder à ces fédérations, une liste des adresses emails de toutes les fédérations sportives et de leurs secrétaires généraux a été obtenue par l'intermédiaire de Rugby Afrique.

Un email explicatif a été envoyé à tous les présidents et les secrétaires généraux des fédérations expliquant l'objet de l'étude et les invitant à participer à l'enquête. La population mère se compose de 39 fédérations africaines. Au final on a reçu le retour de 20 fédérations africaines de rugby (Tunisie, Maroc, Mali, Tchad, Sénégal, Côte d'Ivoire, Madagascar, Guinée, Ghana, Bénin, Cameroun, Gabon, Congo Brazzaville, Kenya, Ouganda, Rouanda, Burundi, Namibie, Zambie et Zimbabwe).



*Figure 6: Composition de l'échantillon*

### **I.2. Une enquête en ligne**

Cette forme d'administration a été choisie parce qu'elle ne manque pas d'avantage d'ordre pratique, tels que la rapidité de diffusion à travers notamment les réseaux sociaux et la récupération des réponses sous format exploitable directement par les logiciels d'analyse des données. Ce mode est aussi plus économique que l'enquête postale ou auto-administrés.

Le questionnaire final a été conçu sur le logiciel Qualtrics (un logiciel pour la collecte et l'analyse de données) et puis envoyé par email. L'avantage de Qualtrics est également sa version mobile qui permet de répondre facilement sur différents supports (ordinateur, tablette et téléphone). Les répondants ont reçu un courriel qui explique l'objectif de l'étude avec un lien qui les dirige vers le questionnaire en ligne.

Chaque semaine, un email de rappel est envoyé à l'échantillon initial (les présidents et les secrétaires généraux). Au final nous avons reçu 20 Réponses. A la clôture de la collecte des données un email de remerciement a été envoyé à tous les contacts.

## **II. L'instrument de mesure : le questionnaire**

Différentes échelles de mesure ont été utilisées en fonction de la nature des variables étudiées. La plupart des variables ont été sondées à l'aide d'échelles d'intervalles de type Likert en 5 points (1= tout à fait d'accord à 5= pas du tout d'accord)

L'élaboration du questionnaire est une étape importante dans un travail de recherche. Partant de notre problématique et de nos objectifs, nous avons défini nos besoins en informations qui nous serviront de trame pour la rédaction du questionnaire. Le questionnaire comprend un total de 105 questions dont 14 relatifs à l'identification des fédérations (voir Annexe).

Pour construire nos échelles, on s'est référé d'une part à la réalité du rugby féminin africain avec son contexte et ses spécificités. En effet, ces données ont été collectées à travers Rugby Afrique, notamment à travers le rapport des séances de travail sur le sujet du rugby féminin organisées lors du dernier championnat d'Afrique du rugby féminin à Botswana. D'autre part, des entretiens avec les officiers de développement de Rugby Afriques et des responsables du rugby féminin de World Rugby nous ont servi pour figurer nos échelles. Pour finaliser notre

enquête, on s'est référé à la stratégie de Rugby Afrique présentée lors de l'Assemblée générale élective qui s'est déroulée au Maroc au mois de mars 2019.

On a identifié ainsi 105 items dont :

- 14 relatifs à l'identification des fédérations,
- 43 en rapport avec l'analyse de l'environnement externe dont 13 items pour les facteurs politiques, 10 items pour les facteurs économiques, 12 items pour les facteurs sociaux et 8 items pour les facteurs technologiques,
- 15 items en rapport avec l'analyse de l'environnement interne,
- 33 items en rapport avec l'analyse des objectifs de Rugby Afrique dont 9 items relatifs à la participation, 7 items relatifs à la compétition et de la haute performance, 8 items relatifs au leadership et 9 items relatifs

Ces échelles ont été développées spécialement pour cette recherche.

L'enquête est divisée en trois grands blocs. Dans un premier temps on a invité les répondants à évaluer les différents facteurs de leurs environnements externes à savoir les facteurs politiques, économiques, sociaux et technologiques. Les répondants ont été demandés de qualifier si les facteurs présentés présentent une opportunité ou une menace et d'évaluer les retombées de chaque opportunité ou menace pour le développement ou le blocage du rugby féminin. Dans un deuxième temps, les répondants doivent qualifier de force ou faiblesse les facteurs qui représentent l'environnement interne. Ils doivent par la suite évaluer d'un côté le degré d'importance de chaque force ou faiblesse pour le développement ou le blocage du rugby féminin sachant que l'importance servira à valoriser la priorité de l'on accorde à chaque facteur et d'un autre côté estimer le degré de facilité ou de difficulté à mobiliser la force ou à surmonter la faiblesse. Dans la dernière partie de l'enquête, les répondants sont demandés à évaluer une série de projets mis en place par RA pour atteindre des objectifs stratégiques pour développer le rugby féminin dans les différentes fédérations affiliées sur la base de quatre dimensions (degré d'importance, de réalisation, de faisabilité et d'adhésion).

Nous devons rappeler qu'il s'agit d'une première enquête même si elle a recueilli un taux de réponses significatif : plus que la moitié de l'effectif total ont pris du temps pour répondre à cette sollicitation et les réponses donnent une certaine lisibilité de l'environnement dans lequel évolue le rugby féminin

### **III. Les méthodes d'analyse**

Notre travail se compose de trois parties et dans chaque partie on a utilisé des types de calcul selon les données dont on dispose et nos besoins pour cette étape du projet.

#### **III.1 Analyse de l'environnement interne**

L'enquête est composée de 14 facteurs pour identifier l'environnement interne. Le répondant a procédé en trois étapes. Il a identifié les forces et les faiblesses puis il a attribué des valeurs de 0 à 3 pour chaque facteur pour évaluer le degré d'importance et de mobilisation. Pour évaluer le degré de priorité pour chaque facteur on a procédé au calcul d'un indice en multipliant la valeur attribuée à l'importance fois la valeur attribuée à la force à mobiliser e attribuant le signe négatif (-) aux faiblesses.

#### **III.2 Analyse de l'environnement externe**

L'enquête est composée de 12 facteurs politiques, 9 économiques, 11 sociaux et 7 technologiques. Le répondant a attribué des valeurs de 0 à 3 pour évaluer le degré des retombées de chaque facteur après avoir identifié les opportunités et les menaces. Nous avons attribué le signe négatif (-) aux menaces pour différencier les deux dimensions. Pour dégager les opportunités et les menaces de chaque pays, a procédé par le calcul du score moyen de l'ensemble des opportunités et des menaces de chaque ensemble de facteurs (PEST) puis la moyenne générale des opportunités et des menaces de l'ensemble des facteurs.

#### **III.3 Analyse de la stratégie de Rugby Afrique**

Cette partie de l'enquête est composées de 4 blocs représentant chacun une orientation de Rugby Afrique. Le répondant a évalué les différentes actions de chaque orientation en 4 étapes. Et sur une échelle de 0 à 3. Il a commencé par évaluer le degré d'importance puis le degré de

réalisation, ensuite le degré de faisabilité et enfin de degré d'adhésion. On a par la suite calculé à partir de la mesure de ces variable un degré de priorité **(p).**  **$P = i * r * f * a$**  pour identifier quelles sont les actions que les fédérations perçoivent comme prioritaires.



# **CHAPITRE IV : PLAN STRATEGIQUE 2019 - 2025**

---

## **Introduction**

Selon Winand (2009), l'environnement d'une organisation, se compose de l'ensemble des organisations ou groupes d'individus avec qui elle est en contact directement ou indirectement, c'est-à-dire l'ensemble des parties prenantes internes et externes. D'autant plus, il a été démontré que des organisations qui fonctionnent dans un environnement incertain et instable, comme pour le cas des fédérations sportives, doivent tendre vers une diversification fonctionnelle interne pour pouvoir s'adapter avec leur environnement (Lawrence & Lorsch, 1967)

On peut considérer donc, que la stratégie est déduite de l'environnement dans lequel l'organisation évolue. L'adaptation aux conditions environnementales peut nécessiter l'acquisition ou la modification de certaines ressources telles que la maîtrise de nouvelles technologies, la construction d'un nouveau réseau de partenaires, etc...

La stratégie est aussi construite à partir des ressources et des compétences de l'organisation. Il est donc recommandé d'exploiter la capacité stratégique de l'organisation afin de construire de nouvelles conditions de succès.

La stratégie de RA est donc influencée non seulement par les forces de son environnement et par sa capacité stratégique, mais également par les attentes des parties prenantes dont les fédérations africaines de rugby.

Le développement d'un plan stratégique aide une organisation à clarifier, à consolider ou à établir son cadre stratégique. C'est pourquoi il est important de faire participer l'ensemble des parties prenantes ce qui est représenté dans notre cas par les fédérations africaines de rugby affiliées à RA.

L'étape du diagnostic est certainement l'étape la plus importante du processus de planification stratégique. Ce diagnostic conditionnera la poursuite du processus et sera notamment le point de départ de l'ensemble des ateliers de réflexion qui seront menés pendant le développement du plan stratégique et dirigés par les différents officiers de développement régionaux de RA.

Le diagnostic se décompose en trois parties :

- analyse de l'environnement interne des différentes fédérations africaines (points forts et points faibles) A ce niveau de la recherche nous avons opté à calculer des scores moyens pour identifier les forces et les faiblesses. On a commencé par multiplier l'indice d'importance par l'indice de mobilisation. Les scores positifs représentent les forces et les scores négatifs représentent les faiblesses. Au final on a calculé un score moyen pour les forces et pour les faiblesses.
- analyse de l'environnement externe des différentes fédérations africaines (les opportunités et les menaces en rapport avec les facteurs politiques, économiques, sociaux et technologiques). Les scores attribués aux opportunités sont présentés par des valeurs positives et ceux des menaces sont négatives. On a opté à ce stade de la recherche à travailler avec des scores moyens pour avoir une idée globale sur l'environnement externe de chaque fédération. Donc pour chaque facteur on a identifié les opportunités et les menaces. On a par la suite calculé les moyennes des opportunités et des menaces pour chaque facteur et au final un score moyen des opportunités et un score moyen des menace de l'environnement externe de chaque fédération.
- analyse des orientations stratégiques de RA pour le développement du rugby féminin. Un indice de priorité a été calculé pour chaque action des quatre orientations de RA. Etant dans l'analyse globale, à ce stade de la recherche, on a calculé un indice moyen de priorité pour chaque action.

## **I. Diagnostic de l'environnement interne et externe des fédérations africaines**

Les fédérations africaines sont regroupées en régions et chaque région est dirigée par un officier de développement dont la tâche est la mise en œuvre des actions menées par RA. Les vingt fédérations qui ont répondu à l'enquête sont regroupées en trois régions

### **I.1 Région de l'Afrique du nord**

#### **I.1.1 Diagnostic de l'environnement interne et externe de la fédération de rugby de la Tunisie**

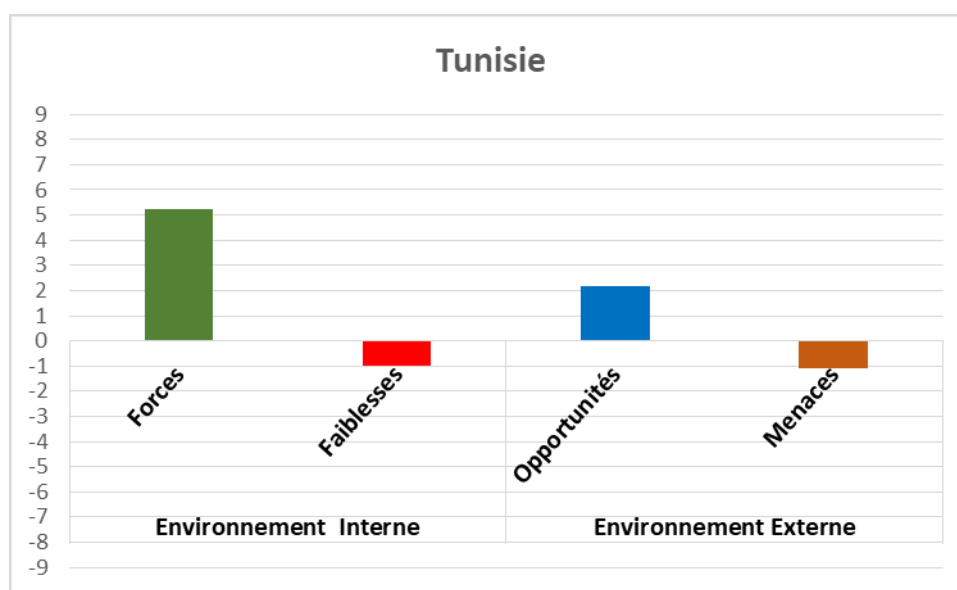


Figure 7: Diagnostic de l'environnement interne et externe de la Tunisie

Pour l'environnement interne de la fédération tunisienne de rugby deux facteurs présentent une faiblesse. En effet, pour cette fédération, la formation spécifique des femmes et la stratégie de communication pour attirer les sponsors sont perçus comme des faiblesses à surmonter pour développer le rugby féminin. Les résultats de l'enquête montrent la présence de certaines contraintes pour surmonter ces faiblesses. Ces contraintes peuvent être expliquées par le diagnostic de l'environnement externe où on trouve parmi les menaces, que l'enquête a révélé, la situation du rugby féminin dans les établissements universitaires, les revenus de la transmission des matchs et du sponsoring, l'utilisation de la nouvelle technologie de l'information et de la communication et aussi la médiatisation télévisée de la pratique du rugby féminin. L'analyse de l'environnement externe a aussi décelé d'autres menaces avec des retombées qui peuvent freiner ou même bloquer le développement du rugby féminin. En effet, au niveau des facteurs technologiques, on remarque que le manque d'utilisation d'une base de données informatisée de toutes les pratiquantes du rugby féminin présente une menace avec un degré d'impact assez élevé.

### I.1.2 Diagnostic de l'environnement interne et externe de la fédération de rugby du Maroc

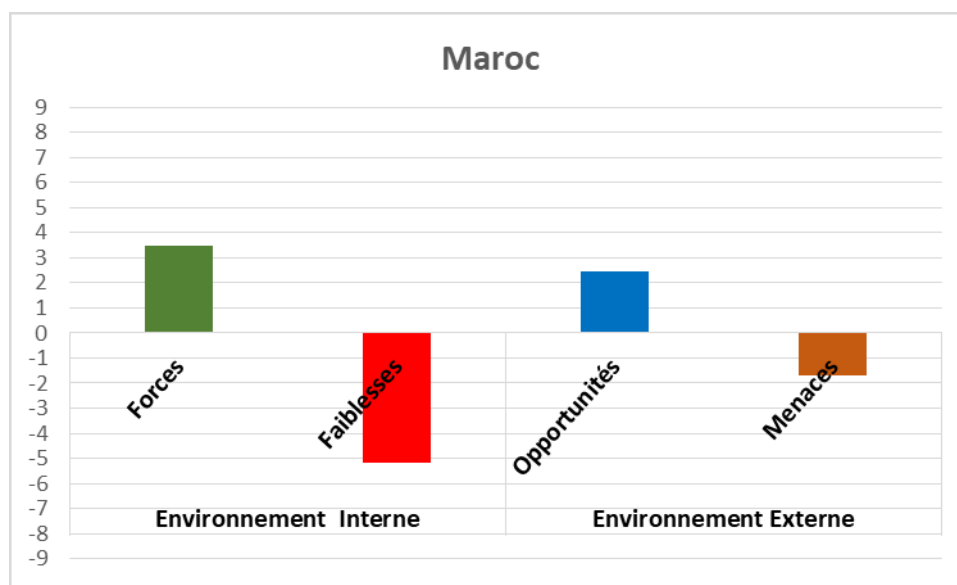


Figure 8: Diagnostic de l'environnement interne et externe du Maroc

L'analyse de l'environnement interne de la fédération marocaine de rugby a décelé selon le répondant plus de faiblesse que de forces. En effet, le classement africain de l'équipe féminine marocaine est perçu comme une faiblesse très importante et que toutes les contraintes peuvent être levées pour surmonter cette faiblesse. Sauf que deux autres facteurs, perçus aussi comme des faiblesses et qui risquent de freiner l'amélioration du classement sur le plan africain à savoir, le niveau de la compétition nationale féminine pour les catégories d'âge du moins 14 ans et moins 16 ans. Il faut donc travailler sur ces deux facteurs pour améliorer la base de la pyramide et garantir une amélioration du classement africain. Pour ce qui concerne l'environnement externe, on constate que cette fédération perçoit plus d'opportunités que de menaces surtout au niveau des facteurs sociaux, culturels et démographique où le nombre total des pratiquants et nombre des filles qui pratiquent le rugby sont perçus comme des opportunités qui ne peuvent que booster le développement du rugby féminin. Pareil pour les relations avec les médias et avec les différents acteurs impliqués dans le rugby marocain. Toutefois, toujours au niveau des facteurs sociaux, l'intérêt pour le rugby masculin plutôt que pour le rugby féminin est perçu comme une menace qui peut freiner le développement du rugby féminin.

### I.1.3 Diagnostic de l'environnement interne et externe de la fédération de rugby du Sénégal

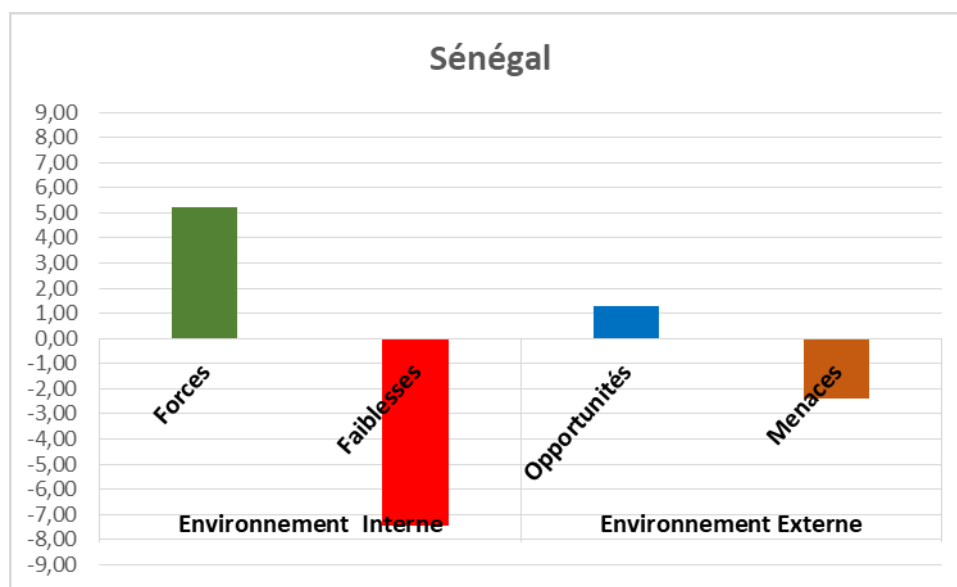


Figure 9: Diagnostic de l'environnement interne et externe du Sénégal

Le graphique montre clairement que les facteurs perçus comme des faiblesses au niveau de l'environnement interne présentent des indices très élevés. Par ailleurs, les faiblesses perçues au niveau de cette fédération sont principalement d'ordre sportif, puisque les facteurs qui ont présenté les indices les plus élevés des faiblesses à dépasser pour développer le rugby féminin sénégalais sont les compétitions nationales pour toutes les catégories d'âge, suivi avec un degré moins élevé, mais qui reste toujours important par la situation du rugby féminin au niveau des clubs et présente aussi une faiblesse qui peut bloquer le développement du rugby féminin. L'environnement externe est aussi perçu comme une menace surtout au niveau des facteurs politiques et sociaux. En effet, le manque de soutien du ministère chargé du sport pour le développement du rugby féminin, tout comme la politique sportive du RA, entre autre le nombre des compétitions à échelle africaine, sont des facteurs indispensables mais à l'état actuel ils peuvent bloquer le développement du rugby féminin au Sénégal. Pour les facteurs sociaux, on remarque que l'intérêt pour le rugby masculin d'un côté et la perception du rugby féminin par les familles présentent des menaces pour le développement du rugby féminin.

## I.2 Région de l'Afrique Centrale et Ouest

### I.2.1 Diagnostic de l'environnement interne et externe de la fédération de rugby du Mali

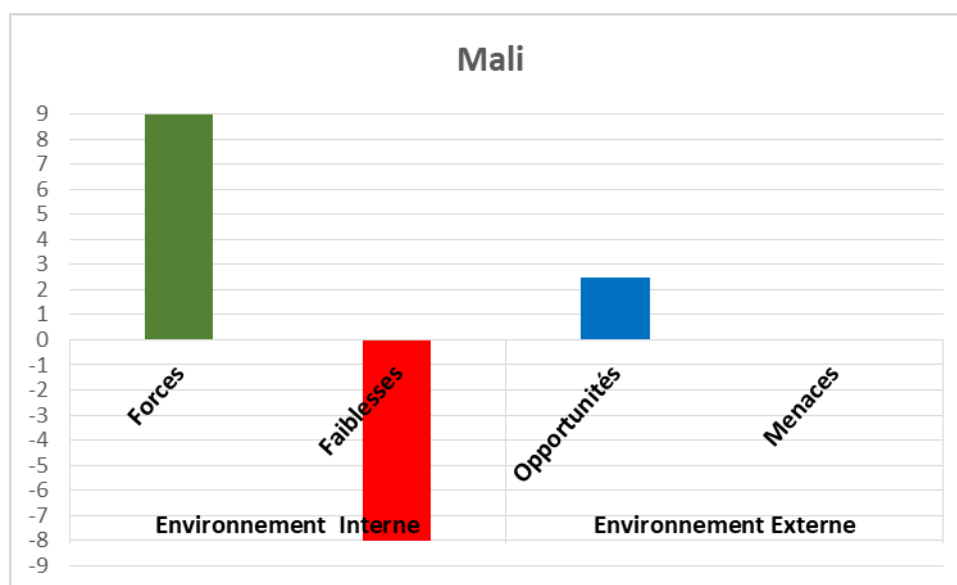


Figure 10: Diagnostic de l'environnement interne et externe du Mali

Le diagnostic global de la fédération malienne de rugby montre que les forces et les faiblesses sont pratiquement toutes perçues comme très importantes et qu'aucun obstacle ne s'oppose à mobiliser ces forces ou à dépasser cette faiblesses. Une analyse plus détaillée de l'environnement interne a montré que sur les 14 facteurs présentés, 12 ont été perçus comme faiblesses qui peuvent être surmontées. Les forces de l'environnement interne du rugby féminin malien se présument dans leur plan de développement et leur stratégie pour attirer des sponsors fidèle et fiable. Au niveau de l'environnement externe, on remarque que tous les facteurs sont perçus comme des opportunités pour le développement du rugby féminin. Cependant, cette fédération, perçoit la concurrence avec les pays voisin sur le plan rugbystique ou avec d'autre sport à échelle nationale comme des opportunités mais qui présentent un impact négligeable sur le développement du rugby féminin.

### I.2.2 Diagnostic de l'environnement interne et externe de la fédération de rugby du Tchad

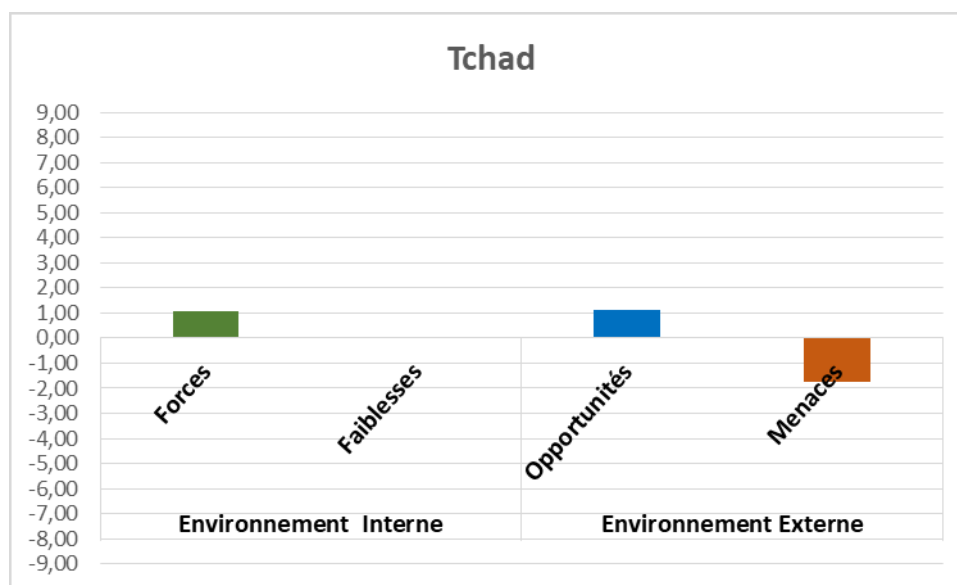


Figure 11: Diagnostic de l'environnement interne et externe du Tchad

D'une manière générale, presque tous les facteurs tels qu'ils sont perçus par la fédération tchadienne de rugby présentent des impacts négligeables sur le développement du rugby féminin au Tchad. En effet, parmi les 14 facteurs de l'environnement interne, 4 facteurs ont été perçus comme des faiblesses d'une basse importance et dont les contraintes ne peuvent pas être levées et empêchent même le démarrage du processus pour surmonter ces faiblesses. C'est ce qui explique leur absence sur le graphique puisque notre souci premier est de prioriser les actions à entreprendre que ce soit au niveau de l'environnement interne ou externe et non pas uniquement d'identifier les forces/faiblesses ou opportunités/menaces. N'empêche qu'on peut citer ces faiblesses : la stratégie pour attirer des sponsors pour le rugby féminin, l'organisation des tournois régionaux et les compétitions nationales féminines des catégories de moins 18 ans et de moins 16 ans. Sur l'ensemble des facteurs représentant l'environnement externe, uniquement trois facteurs ont été perçus comme des menaces à savoir, l'intérêt pour le rugby masculin et l'effet de la religion sur la pratique du rugby féminin en ce qui concerne les facteurs sociaux et l'utilisation des nouvelles technologies dans l'entraînement sportif pour ce qui est des facteurs technologiques.



### I.2.3 Diagnostic de l'environnement interne et externe de la fédération de rugby de la Côte d'Ivoire

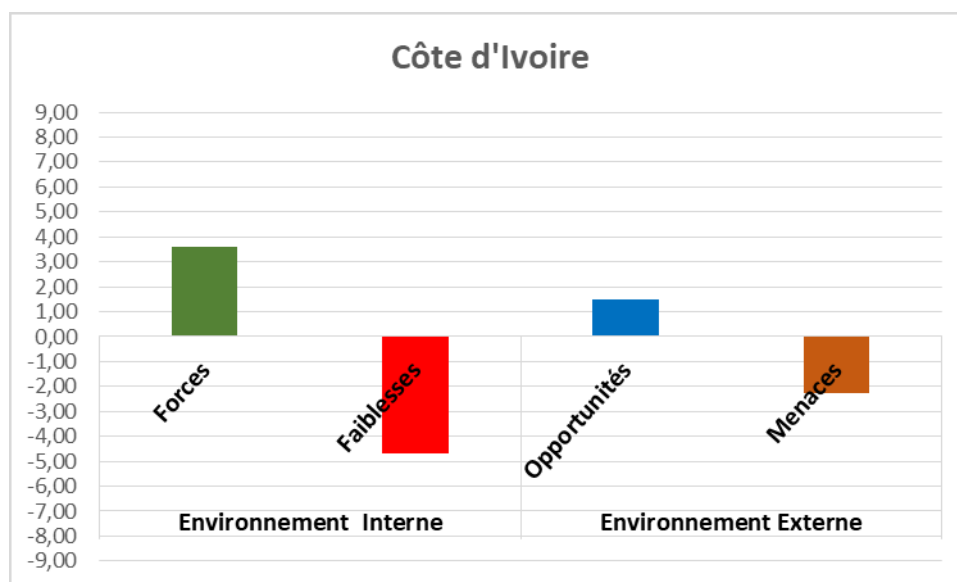


Figure 12: Diagnostic de l'environnement interne et externe de la Côte d'Ivoire

Au niveau de l'environnement interne, la Côte d'Ivoire présente trois perçus comme les faiblesses les plus pertinentes à savoir, le classement de l'équipe nationale à l'échelle africaine, la stratégie de la fédération pour attirer des sponsors fidèles et fiables pour le rugby féminin, enfin et surtout l'image du rugby féminin ivoirien sur la scène africaine et mondiale dont aucun obstacle ne s'oppose à surmonter cette faiblesse et donc facile à y travailler. Cependant, au niveau des forces, on remarque qu'elles sont toutes perçues comme moyennement importante et que les contraintes peuvent être levées pour mobiliser ces forces sauf pour le facteur qui concerne le fonctionnement de la fédération c'est-à-dire tout ce qui en rapport avec la gouvernance de la fédération et aussi les compétitions nationales pour la catégorie de moins 18 ans. Pour ces deux facteurs, la fédération est convaincue de l'existence de certaines contraintes qui risquent d'en perturber le processus pour mobiliser ces forces. Pour l'environnement externe, la majorité des facteurs a été perçue comme des opportunités mais avec des scores moyens voir même négligeables de retombées et c'est ce qui explique le score moyen des retombées. Toutefois, seulement deux facteurs qui présentent des degrés d'impact important. Au niveau de facteurs politiques, législatifs et gouvernementaux, le nombre des équipes africaines qualifiées aux Jeux Olympiques, aux Championnats du Monde et aux World Series

est perçu comme une menace qui bloque le développement du rugby féminin. Cependant pour les facteurs économiques, la subvention de World Rugby pour le développement du rugby féminin est perçue comme un facteur indispensable pour le développement du rugby féminin en Côte d'Ivoire.

#### I.2.4 Diagnostic de l'environnement interne et externe de la fédération de rugby du Bénin

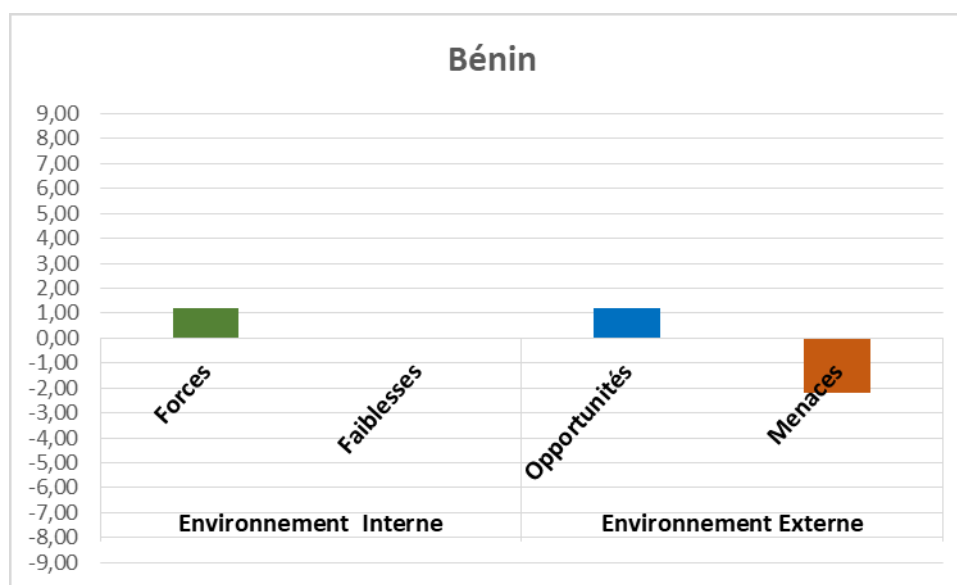


Figure 13: Diagnostic de l'environnement interne et externe du Bénin

Tous les facteurs de l'environnement interne présentés dans l'enquête ont été perçus comme des forces et évalués avec des scores bas d'importance et l'existence de certaines contraintes qui risquent d'en perturber le processus pour mobiliser ces forces. Toutefois, le fonctionnement de la fédération du Bénin était perçu comme une force moyennement important pour le développement du rugby féminin et que toutes les contraintes peuvent être neutralisées pour mobiliser cette force. AU niveau de l'environnement externe on constate que les facteurs sont beaucoup plus perçus comme des opportunités que des menaces sauf que les retombées des menaces sont plus élevées que celles des opportunités. Par exemple, au niveau des facteurs politiques, tous les facteurs sont perçus comme des opportunités par contre ils sont évalués avec des scores très bas ce qui se traduit par le fait que ces facteurs soit ils peuvent apporter un plus mais qui n'est pas prioritaire soit n'a pas d'impact sur le développement du rugby féminin. On

peut citer à titre d'exemple la concurrence avec les pays voisins, le soutien du ministère chargé du sport ou encore le fait que le rugby est devenu un sport olympique. Cependant, trois facteurs sociaux ont été perçus comme des menaces avec un score élevé ce qui veut dire que ces facteurs peuvent bloquer le développement du rugby féminin. On peut indiquer les effets des coutumes et des traditions, les familles et la pratique du rugby féminin et enfin les effets de la religion.

### I.2.5 Diagnostic de l'environnement interne et externe de la fédération de rugby du Ghana

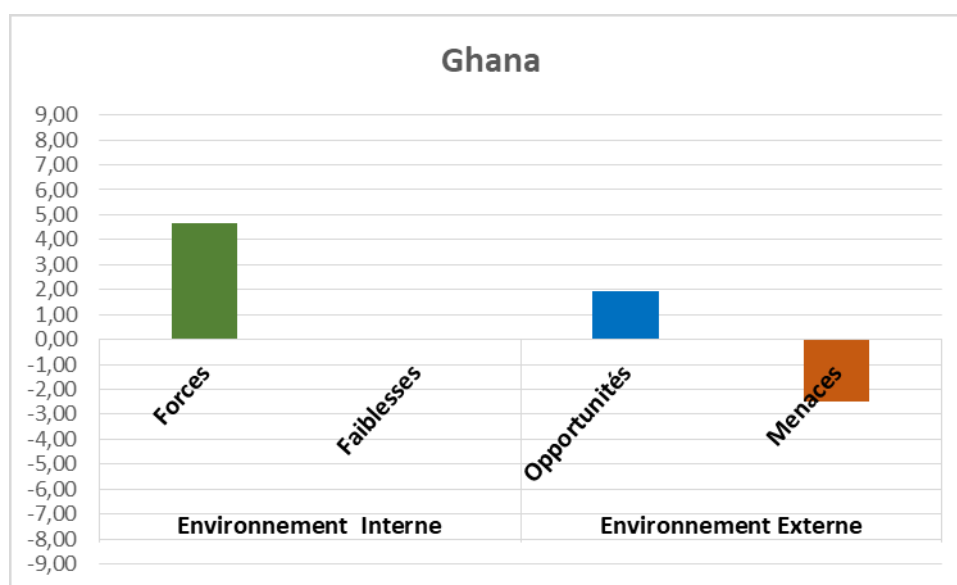


Figure 14: Diagnostic de l'environnement interne et externe du Ghana

Tous les facteurs de l'environnement interne ont été perçus comme des opportunités et évalués avec des degrés élevés d'importance. Toutefois le degré de facilité à mobiliser les forces était perçu différemment. D'une manière plus explicite, un seul facteur était perçu avec le plus haut score de mobilisation, ce qui veut dire qu'aucun obstacle ne s'oppose à mobiliser cette force à savoir, l'organisation de tournois régionaux en rugby féminin. Alors que, pour les treize facteurs restant de l'environnement externe, l'enquête a révélé l'existence de contrainte dont certaines peuvent troubler le processus pour mobiliser ces forces. Sauf pour deux facteurs sociaux, tous les autres facteurs ont été perçus comme des opportunités mais évaluées avec des scores qui témoignent de l'impact insignifiant de ces facteurs sur le développement du rugby féminin. Toutefois, les deux et uniques facteurs perçus comme des menaces et représentant les

facteurs sociaux, culturels, démographiques et environnementaux, présentent un score moyen et élevé respectivement pour l'emplacement démographique et l'intérêt pour le rugby masculin plutôt que pour le rugby féminin.

### I.2.6 Diagnostic de l'environnement interne et externe de la fédération de rugby de la Guinée

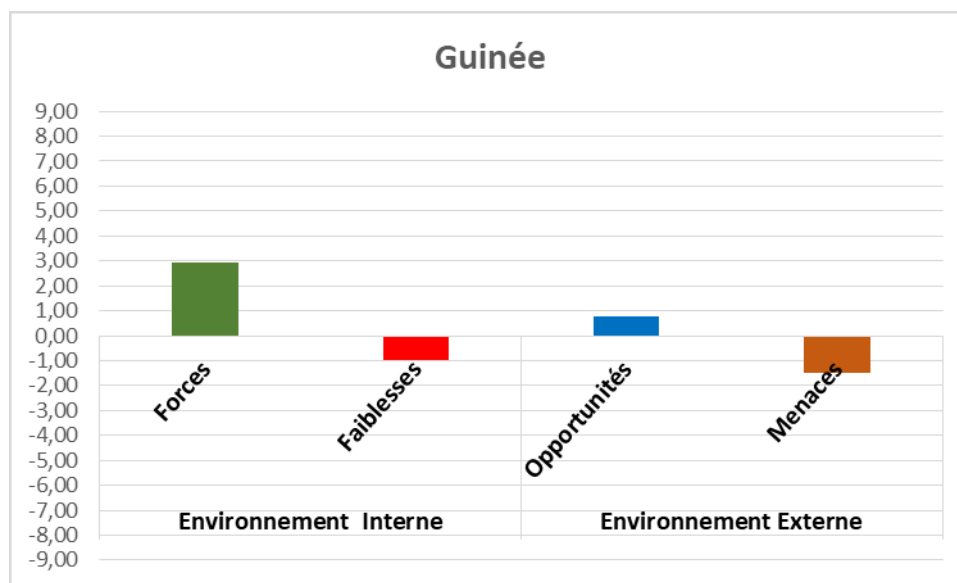


Figure 15: Diagnostic de l'environnement interne et externe de la Guinée

Pour la Guinée, cinq facteurs de l'ensemble des facteurs qui ont été perçus comme des forces présentaient parallèlement des scores négligeables d'importance et des contraintes qui empêchent le démarrage du processus pour mobiliser ces forces et donc ces facteurs ne présentent pas des atouts pour le moment. Néanmoins, deux facteurs ont été évalués avec des scores élevés que ce soit du degré d'importance ou du degré de mobilisation à savoir les compétitions pour les catégories de moins 16 ans et de moins 14 ans. Ce qui suppose que ces deux facteurs sont très importants pour le développement du rugby féminin et qu'aucun obstacle ne s'oppose à les mobiliser. Toutefois, deux facteurs ont été perçus comme des faiblesses avec la présence certaine contraintes qui risquent d'en perturber le processus pour dépasser ces faiblesses. Ces facteurs sont donc la formation spécifique des joueuses et du staff technique, et l'organisation des tournois régionaux en rugby féminin. Pareillement au niveau de l'environnement externe où la grande majorité des facteurs étaient perçus comme des

opportunités mais ayant des degrés d'impact très bas. Cependant, les partenariats avec les organisations gouvernementales et non gouvernementales, présentaient un facteur perçu comme un obstacle mais qui ne fait pas partie des menaces principales pour le développement du rugby féminin. Par contre, l'intérêt pour le rugby masculin plutôt que pour le rugby féminin est une menace qui peut freiner le développement du rugby féminin.

### I.2.7 Diagnostic de l'environnement interne et externe de la fédération de rugby du Cameroun

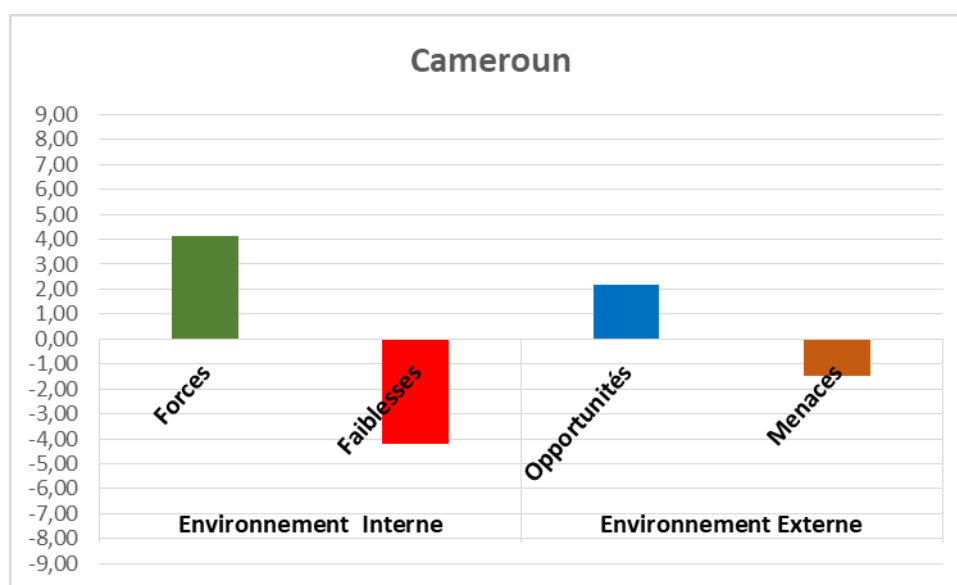


Figure 16 : Diagnostic de l'environnement interne et externe du Cameroun

Plus que la moitié des facteurs étaient perçus comme des forces sauf que les cinq facteurs perçus comme des faiblesses étaient évalués avec des scores moyens à élevés en terme de degré d'importance et pareil en ce qui concerne le degré de mobilisation. Ceci qui prouve que les contraintes peuvent être maîtrisées pour surmonter ces faiblesses sauf pour le cinquième facteur c'est-à-dire le classement africain de l'équipe camerounaise où certaines contraintes risquent de perturber le processus pour surmonter cette faiblesse. Sur la totalité des facteurs représentant l'environnement externe (N=39), vingt facteurs, surtout au niveau des facteurs sociaux, présentaient un degré élevé d'importance ce qui veut dire qu'ils sont indispensables pour le développement du rugby féminin. Du côté des menaces, un seul facteur était perçu par un score élevé d'impact (-3). Ce facteur est d'ordre économique, il représente le coût des déplacements

pour les matchs officiels et amicaux. Ce facteur est considéré donc comme bloquant pour le développement du rugby féminin. Il est à noter que toutes les autres menaces constituaient des handicaps et peuvent ne pas faire partie des menaces principales pour le développement du rugby féminin.

### I.2.8 Diagnostic de l'environnement interne et externe de la fédération de rugby du Gabon

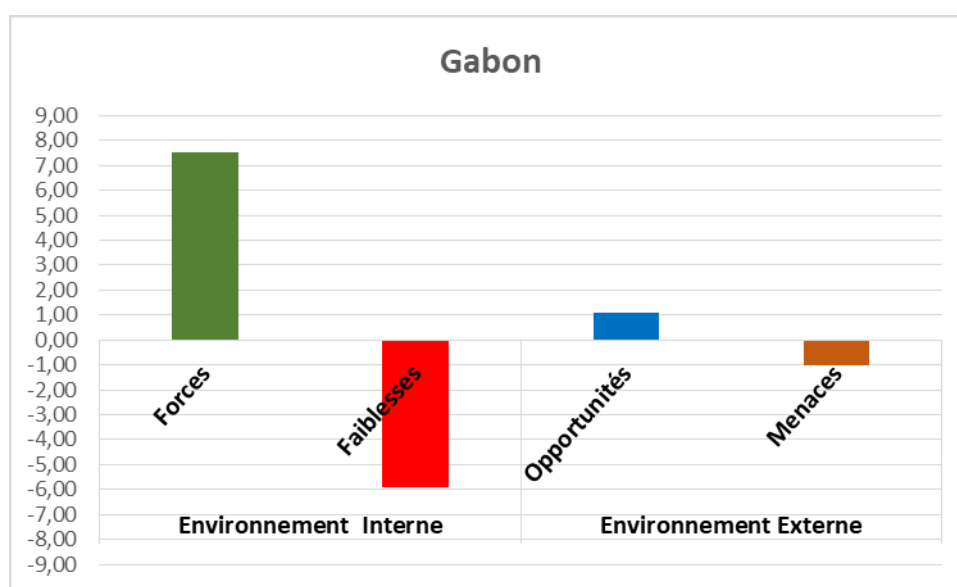


Figure 17: Diagnostic de l'environnement interne externe du Gabon

Pour la fédération gabonaise du rugby, à l'exception du troisième facteur qui a été évalué avec un score bas d'importance et perçu comme une faiblesse dont les contraintes peuvent être maîtrisées pour la surmonter, tous les autres facteurs ont été perçus comme très importants à mobiliser pour les forces et à dépasser pour les faiblesse si on veut garantir le développement du rugby féminin. Les facteurs qui ont été perçus comme des forces d'une grande importance sont, le fonctionnement de la fédération, la gestion du rugby féminin au niveau de la fédération et le plan de développement du rugby féminin. L'enquête a révélé que ces forces ne présentent pas d'obstacles qui peuvent gêner leurs accomplissements. Trois autres facteurs présentent aussi une priorité puisqu'ils ont été perçus comme des faiblesses très importantes mais qui sont faciles à surmonter tels que la formation spécifique, le classement africain de l'équipe nationale et la stratégie pour attirer des sponsors. Pour cette fédération, un grand nombre de facteur

présente des retombées minimales sur le développement du rugby féminin. En effet, presque tous les facteurs économiques sont considérés comme des menaces mais avec un impact négligeable sur le développement du rugby féminin.

### I.2.9 Diagnostic de l'environnement interne et externe de la fédération de rugby du Congo Brazzaville

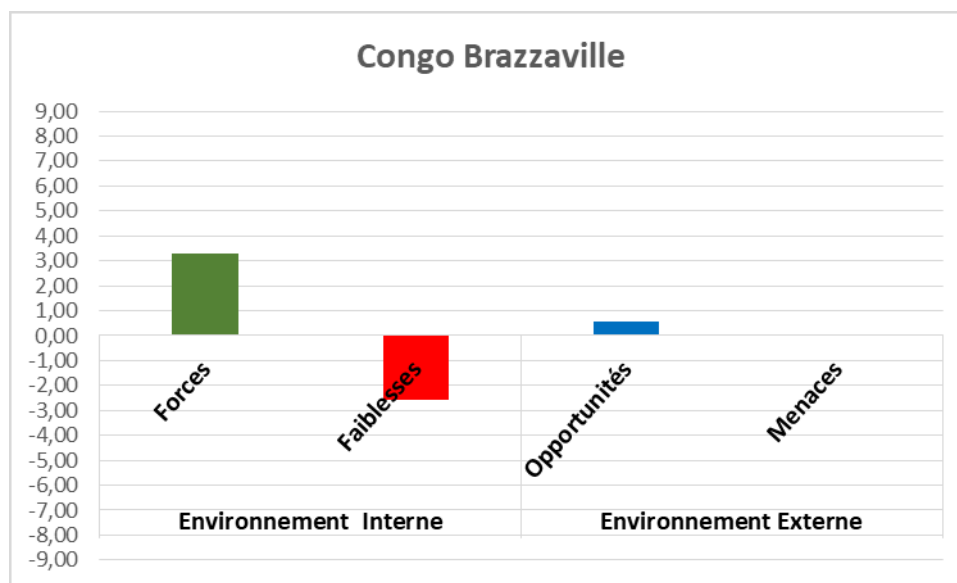


Figure 18: Diagnostic de l'environnement interne et externe du Congo Brazzaville

La fédération du Congo Brazzaville présente plus de faiblesses que de forces en termes de nombre des facteurs perçus. La majorité des faiblesses sont évaluées avec des scores élevés d'importance sauf qu'elles présentent toutes des contraintes qui risquent de perturber le processus pour surmonter ces faiblesses. Néanmoins, deux faiblesses, et même si elles sont évaluées avec des scores bas d'importance, peuvent être surmontées puisque les contraintes qui l'entourent peuvent être levées. Tels que, la gestion du rugby féminin au niveau des clubs et la formation spécifique. Pour les forces, l'indice le plus élevé a été attribué au facteur relatif à l'infrastructure sportive. Ce facteur présente une force d'une importance élevée et qu'il faut mobiliser pour le développement du rugby féminin. Pour cette fédération, tous les facteurs qui sont perçus comme des menaces sont évalués avec des scores d'impact insignifiant comme par exemple la totalité des facteurs économiques. Même pour les facteurs perçus comme des opportunités, ils sont évalués avec des scores bas.

### I.3 Région des pays anglophones

#### I.3.1 Diagnostic de l'environnement interne et externe de la fédération de rugby du Madagascar

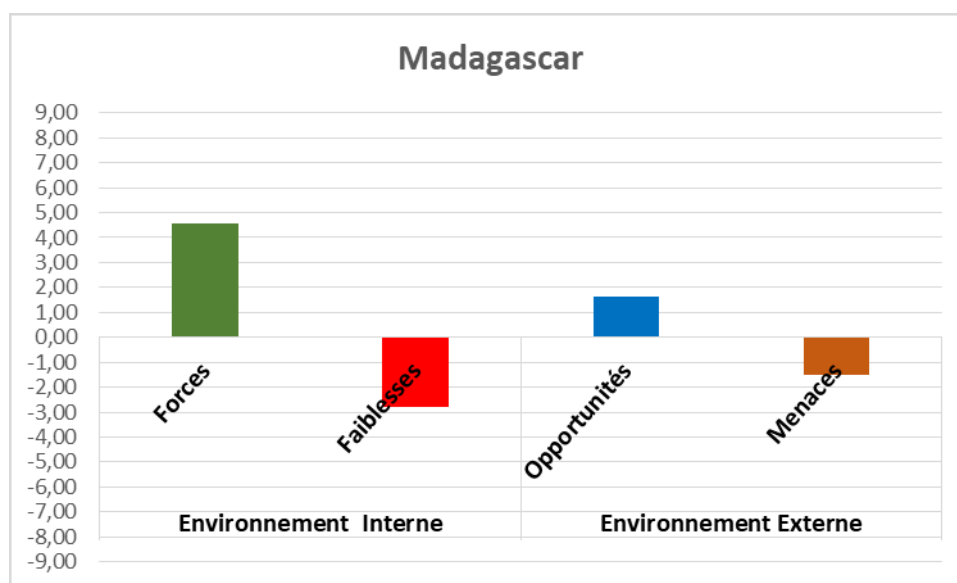


Figure 19 : Diagnostic de l'environnement interne et externe du Madagascar

En termes de nombre, cette fédération présente presque autant de forces que de faiblesses sauf que les forces sont évaluées avec des scores élevés d'importance alors que les faiblesses sont toutes considérées avec des scores moyens et bas d'importance. Quatre forces sur lesquelles il est préférable de travailler au niveau de cette fédération à savoir : la formation spécifique, le classement africain, le plan de développement et les compétitions nationales pour la catégorie de plus 18 ans. Parallèlement, deux faiblesses nécessitent un intérêt à savoir, la gestion du rugby féminin au niveau de la fédération et la gestion du rugby féminin au niveau des clubs affiliés à la fédération. Au niveau de l'environnement externe, beaucoup de facteurs ont été évalués avec des scores bas d'impact sur le développement du rugby féminin et donc qui ne requièrent pas une intervention dans l'immédiat sauf pour quelques facteurs. En effet, la politique sportive du RA est considérée comme une force ayant un impact très important et donc positif sur le



développement du rugby féminin. Par ailleurs, les effets de la religion sur la pratique du rugby féminin est perçu comme facteur bloquant pour le développement du rugby féminin.

### I.3.2 Diagnostic de l'environnement interne et externe de la fédération de rugby du Kenya

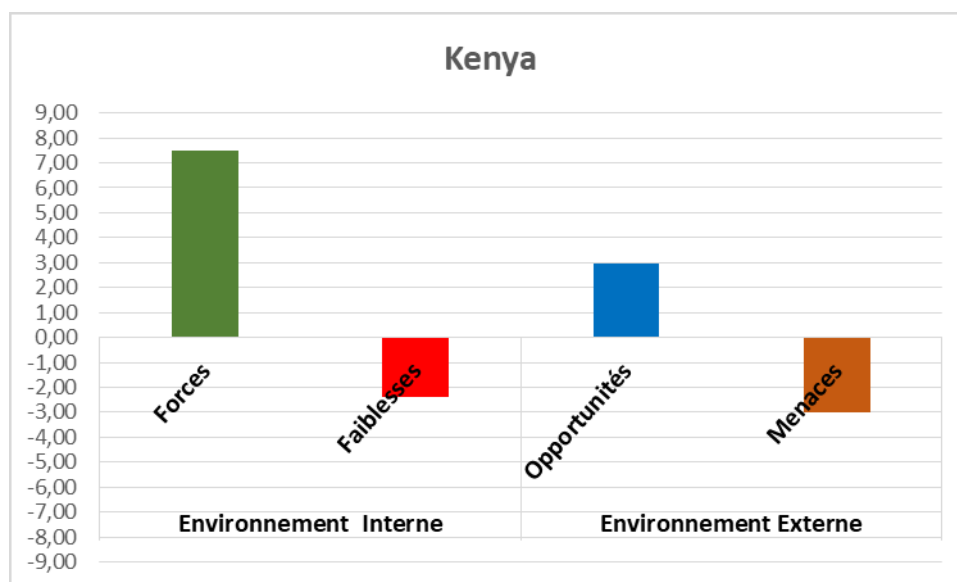


Figure 20: Diagnostic de l'environnement interne et externe du Kenya

Kenya, classée deuxième au dernier championnat d'Afrique, est la seule équipe africaine qui a participé aux Jeux Olympiques. Le diagnostic de son environnement interne a révélé selon l'enquête et en termes de nombre, plus de faiblesses (8) que de forces (6). Pourtant, les résultats montrent que les forces sont considérées comme très importantes et ne présentent pas d'obstacles qui risquent de s'opposer à leurs mobilisations. Ainsi, le fonctionnement de la fédération, le classement africain et l'image du rugby kényan sur la scène africaine et mondiale sont considérées comme des forces très importantes. Cependant, les compétitions nationales féminines pour la catégorie des jeunes sont perçues comme des faiblesses moyennes mais que certaines contraintes risquent de perturber le processus pour les surmonter. Pour l'environnement externe, tous les facteurs ont été évalués avec des scores élevés c'est-à-dire que tous ces facteurs sont jugés indispensables ou bloquant pour le développement du rugby féminin. Au total, on constate que treize facteurs ont été perçus comme des faiblesses avec une

majorité au niveau des facteurs sociaux. Le reste des facteurs (N=26) ont été considérés comme des forces dont la totalité des facteurs technologiques.

### I.3.3 Diagnostic de l'environnement interne et externe de la fédération de rugby de l'Ouganda

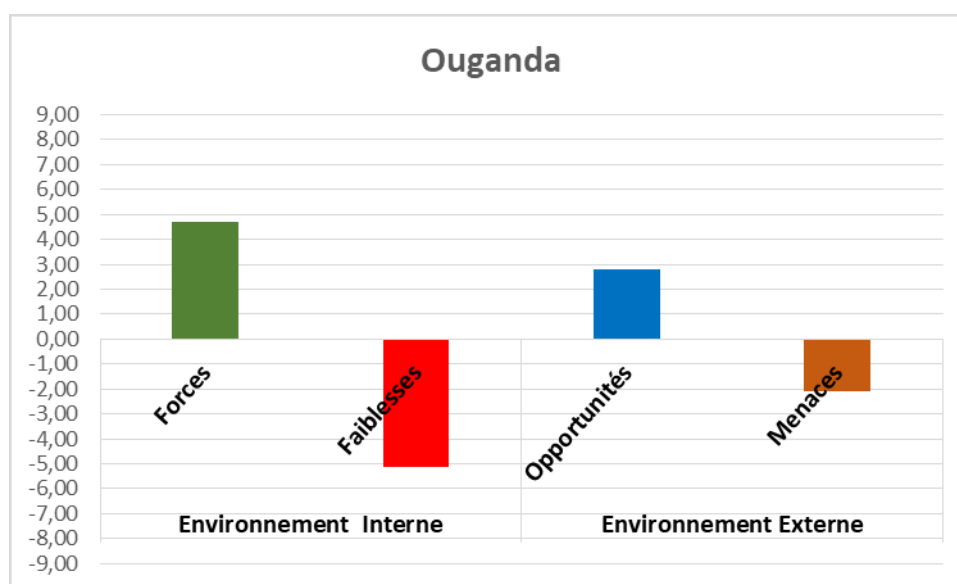


Figure 21: Diagnostic de l'environnement interne et externe de l'Ouganda

Tous les facteurs de l'environnement interne ont été évalués avec des scores élevés d'importance. Ceci veut dire, à première vue, que tous ces facteurs qu'ils soient perçus comme forces ou faiblesses doivent attirer notre attention. Néanmoins, on constate que certains facteurs peuvent être plus difficiles que d'autres et qui nécessitent plus d'attention et d'engagement. Notamment, la mise en place d'une stratégie pour attirer des sponsors et l'infrastructure sportive sont perçus comme des faiblesses très importantes et que certaines contraintes risquent de perturber le processus pour les surmonter. D'un autre côté, les compétitions nationales de plus 18 ans est perçue comme une force importante et que toutes les contraintes peuvent être mobilisées afin de garantir le développement du rugby féminin en Ouganda. Continuons avec l'environnement externe, on constate que l'impact de tous les facteurs a été évalué avec des scores élevés pour la majorité. Ces facteurs ont été beaucoup plus perçus comme des opportunités que des menaces sauf pour les facteurs sociaux là où on trouve plus de menaces qui risquent de bloquer le développement du rugby féminin comme par exemple, l'image

publique du rugby féminin, l'effet des coutumes et des traditions sur la pratique du rugby féminin ou encore la famille et la pratique du rugby féminin.

### I.3.4 Diagnostic de l'environnement interne et externe de la fédération de rugby du Rouanda

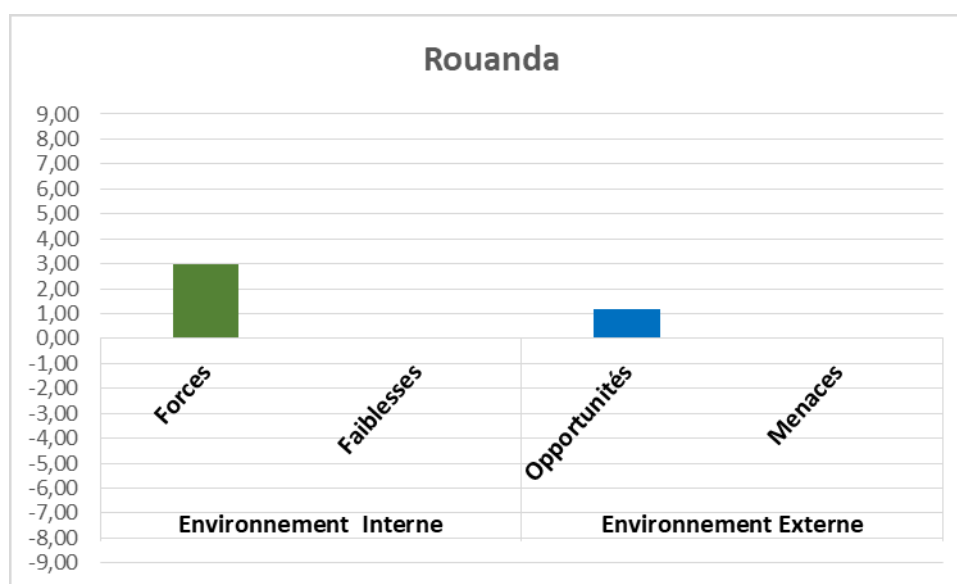


Figure 22: Diagnostic de l'environnement interne et externe du Rouanda

L'enquête n'a décelé aucune faiblesse au niveau de l'environnement interne de la fédération de Rouanda. Ceci veut dire que tous les facteurs présentés ont été perçus comme des forces et dont les contraintes en cas de leurs présences peuvent être levées pour mobiliser ces forces. Pareil en ce qui concerne l'environnement externe, l'enquête n'a révélé aucune menace ce qui implique que tous les facteurs ont été perçus comme des opportunités mais dont les retombées sont basses voire négligeables pour 12 facteurs. Sur la totalité des facteurs, seulement trois facteurs sociaux, culturels démographiques et environnementaux qui ont été évalués avec des scores élevés comme par exemple l'emplacement géographique du Rouanda qui est proche de l'Ouganda, du Burundi et du Kenya, là où le rugby féminin est développé.

### I.3.5 Diagnostic de l'environnement interne et externe de la fédération de rugby du Burundi

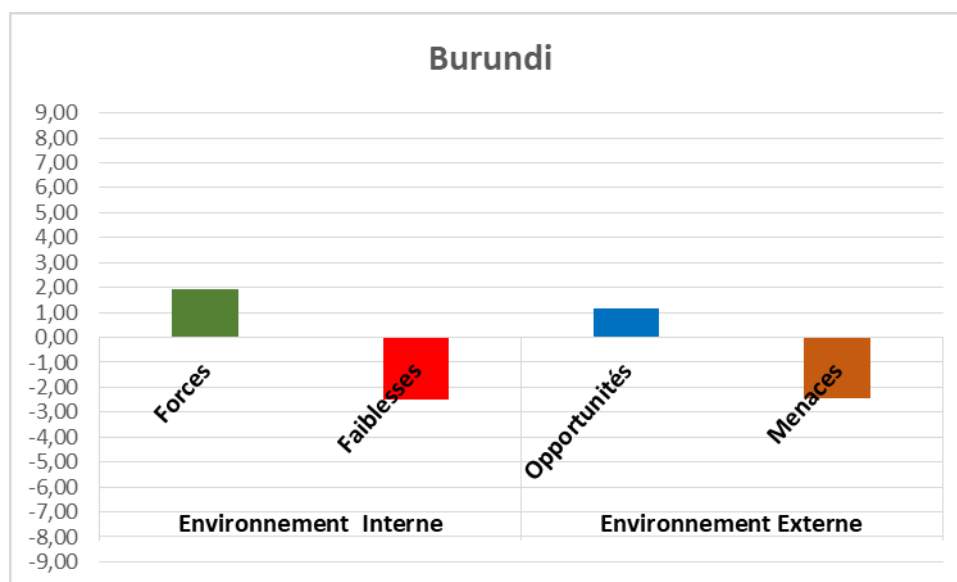


Figure 23: Diagnostic de l'environnement interne et externe du Burundi

Pour le Burundi, deux facteurs parmi les quatorze traduisant l'environnement interne ont été perçus comme des faiblesses pas très importantes et dont les contraintes peuvent être maîtrisées ou risquent de perturber le processus pour surmonter ces faiblesses. Par contre, tous les facteurs perçus comme forces, certaines d'entre elles présentent des contraintes qui ne peuvent être levées et qui peuvent empêcher le démarrage du processus pour mobiliser ces forces comme par exemple, le classement africain de l'équipe nationale féminine et l'image du rugby féminin du Burundi sur la scène africaine et mondiale. En ce qui concerne l'environnement externe, le nombre des facteurs perçus comme des opportunités est plus grand que celui des menaces sauf que l'impact de ces dernières sont évalués avec des scores élevés. En d'autres termes, ces menaces risquent de bloquer le développement du rugby féminin comme par exemple la concurrence avec d'autres sports, le fait que la subvention de world rugby dépend des résultats sportifs, l'emplacement géographique et enfin les effets des coutumes et des traditions sur la pratique du rugby féminin.

### I.3.6 Diagnostic de l'environnement interne et externe de la fédération de rugby de la Namibie

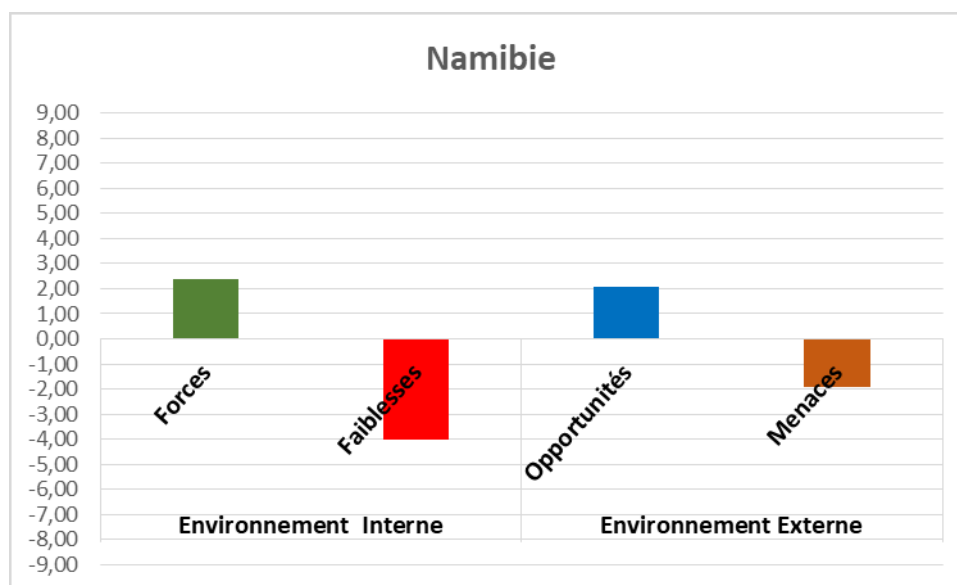


Figure 24: Diagnostic de l'environnement interne et externe de la Namibie

Le diagnostic de l'environnement interne de la fédération de la Namibie a identifié uniquement quatre faiblesses mais qui ont été évalués avec des scores moyens en termes d'importance et de mobilisation. Ceci veut dire que toutes les contraintes peuvent être maîtrisées afin de surmonter ces faiblesses et assurer le développement du rugby féminin. Parmi ces faiblesses on repère, la gestion du rugby féminin au niveau des clubs, la formation spécifique, la stratégie pour attirer des sponsors et l'infrastructure sportive. Pour ce qui est des forces, certaines sont considérées comme négligeables mais aussi présentes des contraintes qui ne peuvent être levées. Par ailleurs, quatre forces ont été perçues comme moyennes et dont les contraintes peuvent être maîtrisées pour mobiliser ces forces comme par exemple, le fonctionnement de la fédération, le plan de développement et l'image du rugby féminin sur la scène africaine et mondiale. En ce qui concerne l'environnement externe, on constate que les facteurs perçus comme des menaces sont répartis au niveau des facteurs politiques, économiques et sociaux. Parmi les menaces qui présentaient des retombées élevées et qui peuvent bloquer le développement du rugby féminin on trouve, la concurrence avec d'autres sports, le soutien du ministère chargé du sport. D'autres facteurs peuvent freiner le développement du rugby féminin comme le coût de déplacement

pour les matchs officiels et amicaux, la subvention de world rugby qui dépend des résultats sportifs, les effets des coutumes, des traditions et de la religion sur la pratique du rugby féminin.

### I.3.7 Diagnostic de l'environnement interne et externe de la fédération de rugby de la Zambie

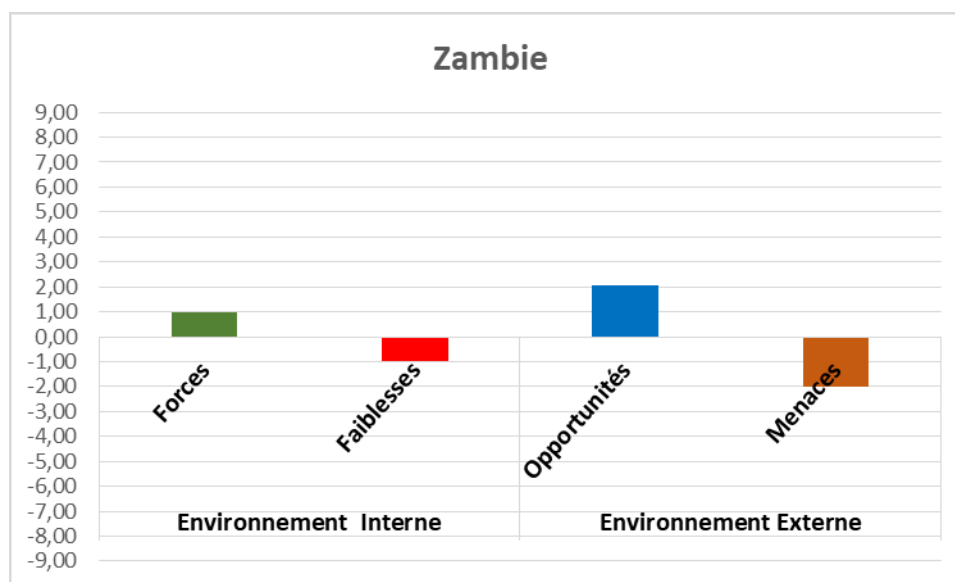


Figure 25: Diagnostic de l'environnement interne et externe de la Zambie

La fédération de rugby de la Zambie est caractérisée par un environnement interne dont les facteurs sont perçus comme pas importants pour le développement du rugby féminin. Les résultats que l'enquête a révélés montrent l'existence de contraintes qui risquent de perturber le processus pour mobiliser les forces (N=10) ou surmonter les faiblesses (N=4). Le graphique montre que le score moyen de l'importance et de la faisabilité ou de la mobilisation est le même pour l'ensemble des facteurs. Au niveau de l'environnement externe on constate que les opportunités et les menaces présentent des retombées identiques. En effet, les menaces (N=9) sur le total des facteurs (N=39) ont été évaluées avec des scores élevés ce qui implique des retombées très importantes et qui peuvent bloquer le développement du rugby féminin comme par exemple la concurrence avec d'autres sports ou le soutien du ministère chargé du sport. Toutefois, des facteurs ont été considérés comme des opportunités qui peuvent avoir des retombées très bénéfiques et qui sont indispensables pour le développement du rugby féminin comme par exemple les subventions du gouvernement ou de World Rugby, le nombre total des

pratiquants, le nombre total des filles qui pratiquent le rugby ou encore l'image publique du rugby féminin.

### I.3.8 Diagnostic de l'environnement interne et externe de la fédération de rugby du Zimbabwe

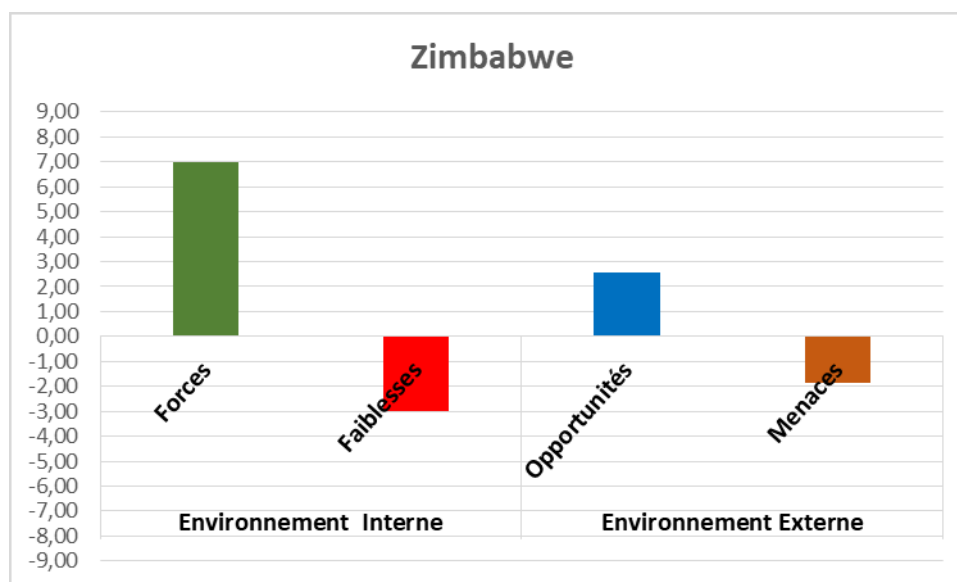


Figure 26: Diagnostic de l'environnement interne et externe de Zimbabwe

Tous les facteurs sans exception ont été évalués avec des scores élevés. Cela implique que tous ces facteurs sont importants pour le développement du rugby féminin. Parmi ces facteurs, deux ont été perçus comme des faiblesses et avec un score de mobilisation bas. En d'autres termes, certaines contraintes peuvent perturber le processus pour surmonter le problème de l'organisation de tournois régionaux en rugby féminin et celui des capacités d'accueil c'est-à-dire les infrastructures sportives et les logements. Par contre le reste des facteurs, ont été perçus comme des forces faciles à mobiliser et qui peuvent garantir facilement le développement du rugby féminin au Zimbabwe. On peut citer le fonctionnement de la fédération, la gestion du rugby féminin au niveau de clubs ou l'image du rugby féminin sur la scène africaine et mondiale. En ce qui concerne l'environnement externe, on constate d'après les résultats révélés par l'enquête que les retombées des opportunités sont plus grandes que celles des menaces. Cependant, trois menaces risquent de bloquer le développement du rugby féminin au Zimbabwe à savoir, le soutien du ministère chargé du sport, le nombre des équipes africaines qualifiées

aux Jeux Olympiques, aux Championnats du Monde et aux World Series et enfin l'emplacement géographique.

## II. Analyse de la stratégie de développement du rugby féminin africain

Tout projet exige, à un moment d son élaboration, l'établissement des priorités dans les choix à poser comme dans les actions à mener. Généralement, ces priorités se fondent sur un degré d'urgence ou d'importance, apprécié de façon plus ou moins subjective. Une mise en commun des visions personnelles de chaque fédération paraît de ce fait difficile à mettre en œuvre. Il serait donc intéressant de disposer d'une méthodologie qui permette d'objectiver la position de chacun. Etienne Bourgeois et Xavier Roegiers proposent quatre variables pour déterminer des priorités et associent à chacune d'elles une échelle de quatre degrés (Roegiers, Wouters, & François-MarieGerard, 1992).

Ces quatre variables représentent :

- ce qui est « **souhaitable** », c'est-à-dire l'importance du projet : Il s'agit là de l'importance du projet pour l'organisation, en l'occurrence la fédération, et non de son importance pour la personne qui s'exprime ;
- ce qui est « **réalisé** », c'est-à-dire le degré de réalisation du projet selon que ses objectifs sont entièrement, partiellement ou pas du tout atteints ;
- ce qui est « **possible** », c'est-à-dire le degré de faisabilité du projet, en fonction des ressources disponibles et des contraintes ;
- ce qui est voulu, c'est-à-dire le degré d'adhésion des acteurs au projet.

Les degrés avec tous les détails figurent dans les annexes.

Il est donc possible pour notre projet, comme pour tout autre projet, d'établir à partir de la mesure de ces variables un degré de priorité. Présenter cet indice de priorité comme un produit mathématique permet de souligner que chacune de ses variables est indispensable.



## II.1 Orientation N° 1 : Augmenter la participation

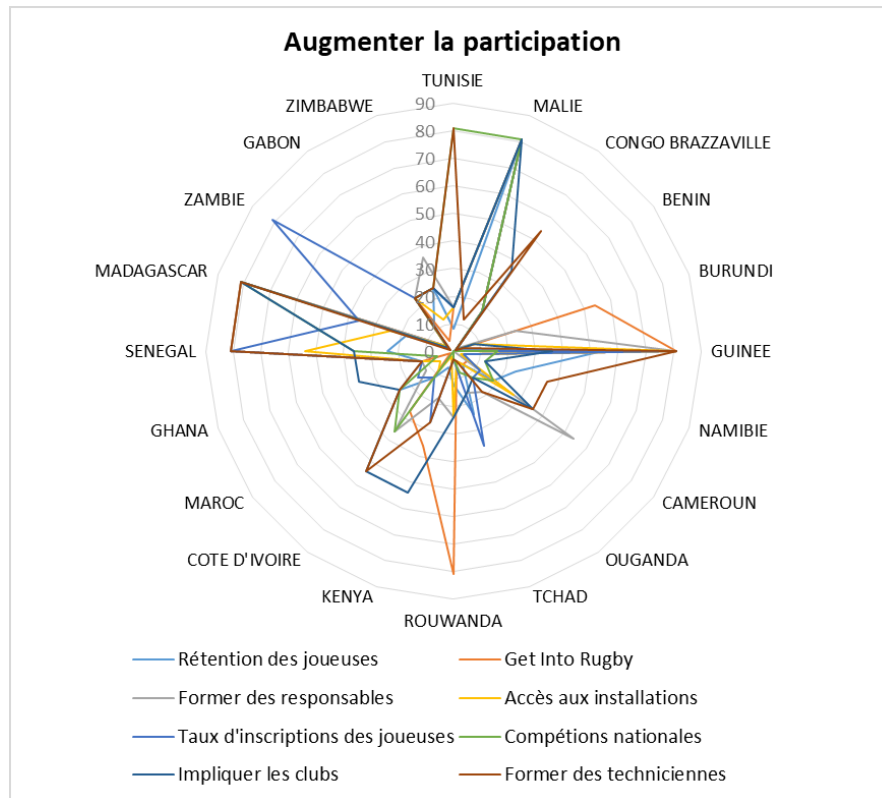


Figure 27: Perception de la 1ère orientation de RA par les fédérations africaines

### Les priorités :

- Former des entraîneurs, des officiers de match et des cadres médicaux pour anticiper l'augmentation du nombre des joueuses (Indice moyen de priorité = **32.9**).
- Former suffisamment de responsables dans les fédérations pour répondre à la croissance attendue (Indice moyen de priorité = **31.85**).
- Inclure des compétitions de moins de 18 ans dans le programme de Get Into Rugby (Indice moyen de priorité = **31.05**).
- Impliquer la communauté, les clubs, les écoles et les universités (Indice moyen de priorité = **30.65**).

## II.2 Orientation N°2 : Améliorer la performance et développer les compétitions

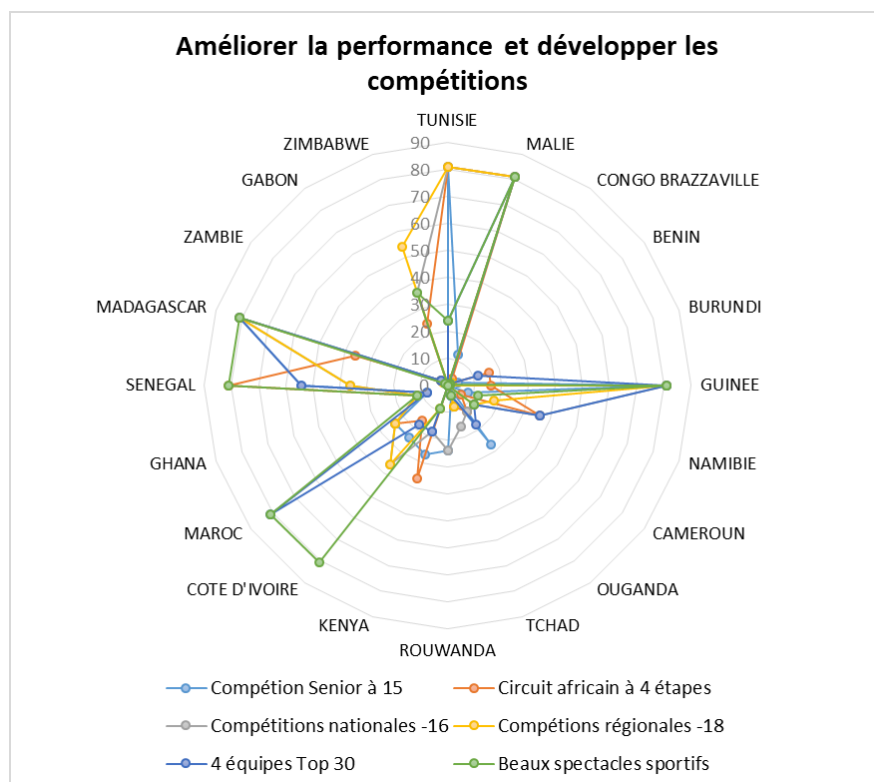


Figure 28: Perception de la 2ème orientation de RA par les fédérations africaines

### Les priorités

- Organiser des compétitions nationales et internationales ambitieuses et inspirantes en offrant de beaux spectacles avec de grandes valeurs de divertissement (**Indice moyen de priorité = 29.9**).
- Initier et soutenir les compétitions nationales ciblant les moins de 16 ans (**Indice moyen de priorité = 29.5**).
- Initier et soutenir des compétitions régionales à VII et à XV ciblant les moins de 18 ans (**Indice moyen de priorité = 26.85**).
- Inclure 4 équipes africaines dans le top 30 (**Indice moyen de priorité = 26.65**).

### **II.3 Orientation N°3 : Encourager un leadership inspirant, sur et en dehors du terrain**

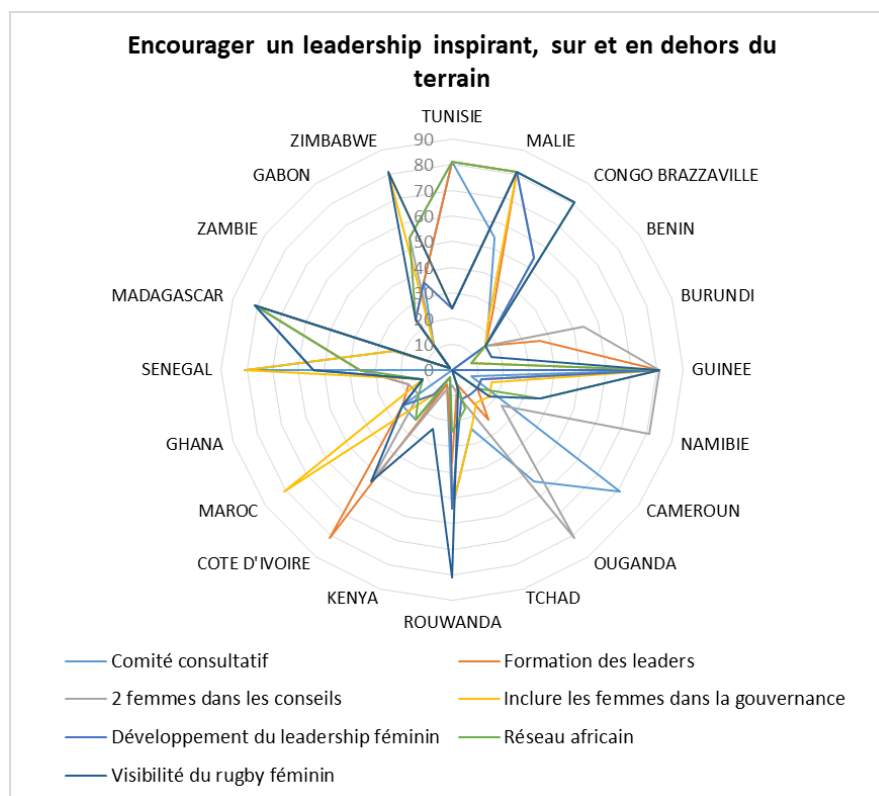


Figure 29: Perception de la 3ème orientation de RA par les fédérations africaines

### Les priorités

- Inclure un minimum de 2 femmes dans les conseils d'administration (**Indice moyen de priorité = 42.6**).
- Encourager les femmes dans le programme de formation (**Indice moyen de priorité = 35.95**).
- Développer de nouveau marché de diffusion en augmentant la visibilité des femmes dans le rugby sur toutes les plateformes de communication numériques (**Indice moyen de priorité = 39.85**).
- Inclure les femmes dans la gouvernance et la gestion (**mise en place d'une stratégie pour développer les bonnes pratiques**).

### II.4 Orientation N°3 : Attirer des investisseurs stratégiques et durables

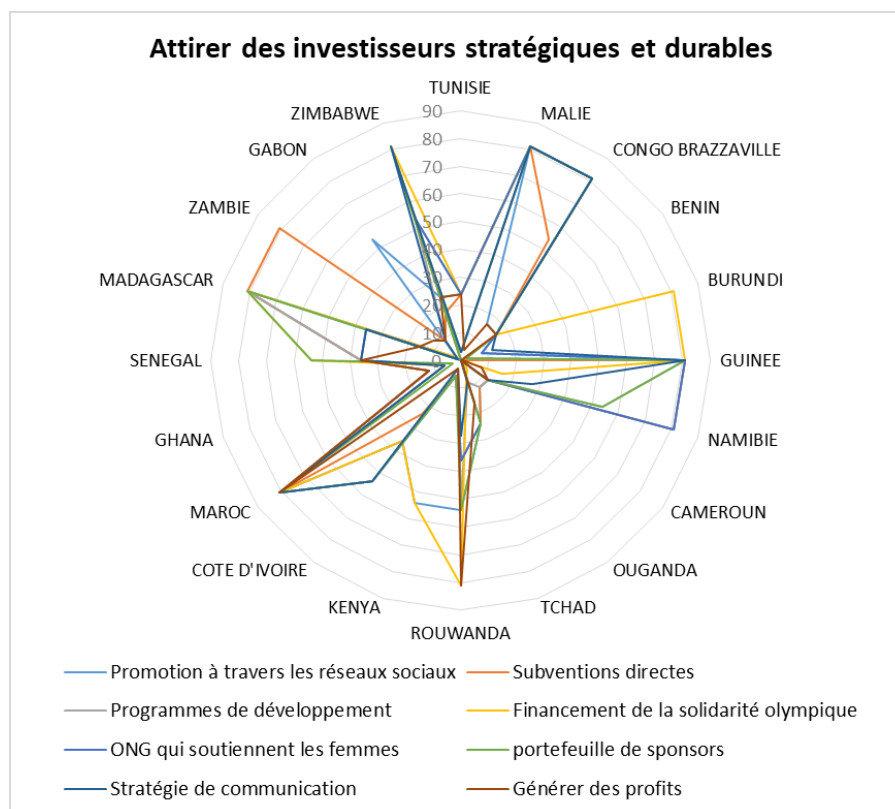


Figure 30: Perception de la 4<sup>ème</sup> orientation de RA par les fédérations africaines

### **Priorités :**

- Demander un financement de la solidarité olympique (**Indice moyen de priorité = 43.3**).
- Promouvoir le rugby féminin via les réseaux sociaux et les rassemblements internationaux (**Indice moyen de priorité = 39.4**).
- Augmenter les investissements dans le rugby féminin via des subventions directes (**Indice moyen de priorité = 38.45**).
- Développer un portefeuille fort et engagé de sponsors et autres partenaires financiers engagés à investir à long terme dans le rugby féminin (**Indice moyen de priorité = 38.45**).

## **CONCLUSION GENERALE**

Rappelons que l'objectif central de ce travail est de procéder au diagnostic du rugby féminin dans les différentes fédérations affiliées à RA et qui vont-elles mêmes évaluer la stratégie proposée par cette dernière en vue de préparer un plan d'actions adapté à l'environnement et aux besoins de chaque fédération.

### **I. Les objectifs spécifiques et les résultats attendus**

Le processus de définition des activités stratégiques a été orienté autour de plusieurs objectifs clé, qui ont été retenus au cours de discussions du comité exécutif de Rugby Afrique lors de ses réunions à la conférence de Gaborone et suite au recueil des informations du staff de RA et du croisement de ces informations. Ces objectifs clés traduisent les quatre orientations majeures de RA. A cette occasion, le constat a été fait de capitaliser sur les points forts bien établis de RA tout en introduisant des innovations qui assureraient une plus grande réactivité, étant donné les changements des attentes de la part des parties prenantes (World Rugby et les fédérations africaines de rugby). Par conséquent, les objectifs principaux qui ont guidé la définition des idées de fond étaient les suivants :

- fixer un cadre général, en prenant en compte les avis des différentes fédérations africaines et les avis des techniciens de RA,
- définir les priorités tout en laissant une marge de souplesse afin de pouvoir s'adapter aux changements qui pourraient survenir au cours de ce mandat de RA,
- encourager l'élaboration d'un projet de développement qui pourrait s'adapter au contexte de chaque fédération et selon un calendrier continu,
- introduire une alliance stratégique entre RA et les différentes fédérations africaines.

Tous ces objectifs, sont et seront le résultat d'une vaste analyse des contributions de la part des différentes fédérations impliquées dans ce projet dans le cadre de l'enquête menée par RA. Ce processus de recueil d'informations a été conçu de manière à laisser s'exprimer les différentes fédérations et qu'elles puissent participer dans le choix des actions à entreprendre pour atteindre les objectifs généraux.

L'interrogation des différentes fédérations, a également permis à RA de réfléchir à comment faire le lien entre le travail prévu pour ses quatre orientations et celui réalisé au niveau des fédérations affiliées. Ce retour d'information a aussi permis aux officiers de développement de RA et aux membres de l'exécutif de se questionner sur l'ampleur du travail envisageable pour atteindre leurs objectifs et ceci sur la base des ressources disponibles au niveau de RA et au niveau des différentes fédérations.

Les objectifs spécifiques de RA et les résultats attendus ont été formulés à partir des orientations stratégiques retenues. Ainsi, pour chaque axe stratégique, des objectifs spécifiques prioritaires ont été formulés comme suit :

<b>Objectif global : Développer le rugby féminin en Afrique</b>	
<b>Axes stratégiques</b>	<b>Objectifs spécifiques prioritaires</b>
<b>Augmenter la participation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Former des entraîneurs, des officiers de match et des cadres médicaux pour anticiper l'augmentation du nombre des joueuses</li><li>• Former suffisamment de responsables dans les fédérations pour répondre à la croissance attendue</li><li>• Inclure des compétitions de moins de 18 ans dans le programme de Get Into Rugby</li><li>• Impliquer la communauté, les clubs, les écoles et les universités</li></ul>
<b>Améliorer la performance et développer les compétitions</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Organiser des compétitions nationales et internationales ambitieuses et inspirantes en offrant de beaux spectacles avec de grandes valeurs de divertissement</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Initier et soutenir les compétitions nationales ciblant les moins 16 ans</li><li>• Initier et soutenir des compétitions régionales à VII et à XV ciblant les moins 18 ans</li><li>• Inclure 4 équipes africaines dans le top 30</li></ul>
<b>Encourager un leadership inspirant, sur et en dehors du terrain</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inclure un minimum de 2 femmes dans les conseils d'administration</li><li>• Encourager les femmes dans le programme de formation</li><li>• Développer de nouveau marché de diffusion en augmentant la visibilité des femmes dans le rugby sur toutes les plateformes de communication numériques</li><li>• Inclure les femmes dans la gouvernance et la gestion</li></ul>
<b>Attirer des investisseurs stratégiques et durables</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Demander un financement de la solidarité olympique</li><li>• Promouvoir le rugby féminin via les réseaux sociaux et les rassemblements internationaux</li><li>• Augmenter les investissements dans le rugby féminin via des subventions directes</li><li>• Développer un portefeuille fort et engagé de sponsors et autres partenaires financiers engagés à investir à long terme dans le rugby féminin</li></ul>

## II. Les voies futures du projet

Les actions à mener pour atteindre nos objectifs seront identifiées après une confrontation entre les objectifs spécifiques prioritaires et l'analyse SWOT pour identifier les facteurs clés de succès pour chaque fédération.



Ainsi, l'analyse SWOT sera donc réalisée pour déterminer si la combinaison des forces et des faiblesses de chaque fédération est apte de faire face aux évolutions de l'environnement ou s'il est possible d'identifier d'éventuelles opportunités qui permettraient de mieux tirer profit des ressources des compétences de chaque fédération. Dans les deux cas, on va chercher à établir une adéquation entre la capacité stratégique de chaque fédération et les facteurs clés de succès de l'environnement, soit en modifiant l'une (par acquisition de nouvelles ressources et compétences), soit en modifiant les autres (en cherchant à transformer les pratiques établies au niveau des fédérations).

# **BIBLIOGRAPHIE**

---

- Adam, E. E. 1983. Towards a Typology of Production and Operations Management Systems. *Academy of Management Review*, Vol. 8(N° 3): pp. 365-375.
- Aldrich, H. E. 1979. *Organizations and Environnements*: Prentice-Hall.
- Amis, J., & Slack, T. 1996. The Size-Structure Relationship in Voluntary Sport Organizations. *Journal of Sport Management*, Vol. 10(N° 1): pp. 76-86.
- Amis, J., & Slack, T. 2008. Organisation Theory and the Management of Sport Organisations. In B. Houlihan (Ed.), *Sport and Society*, 2nd ed.: pp. 348-374. Los Angeles: Sage Publications.
- Amis, J., Slack, T., & Hinings, C. R. 2004. The Pace, Sequence, and Linearity of Radical Change. *Academy of Management Journal*, Vol. 47(N° 1): pp. 15-39.
- Anand, N., & Daft, R. L. 2007. What is the Right Organization Design? *Organizational Dynamics*, Vol. 36(N° 4): pp. 329-344.
- Bayle, E. 2007. Essai de définition du management des organisations sportives : objet, champ, niveaux d'analyse et spécificités des pratiques managériales. *Staps*, Vol. 1(N° 75): pp. 59-81.
- Burns, T., & Stalker, G. M. 1961. The Management of Innovation, *The Management of Innovation*: 103-108: London: Tavistock Publications
- Chalekian, P. 2013. *POSDCORB: Core Patterns of Administration*. Paper presented at the 20th Conference on Pattern Languages of Programs. PLoP'13
- Child, J. 1972. Organization Structure and Strategies of Control: A Replication of the Aston Study. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17(N° 2): pp. 163-177.
- Covell, D., Walker, S., Siciliano, J., & Hess, P. 2007. *Managing Sports Organizations. Responsibility for Performance* (Second Edition ed.). Amsterdam: Elsevier. BH.
- Crozier, M. 1964. Pouvoir et organisation. *European Journal of Sociology*, Vol. 5(N° 1): pp. 52-64.
- Duncan, R. B. 1972. Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17(N° 3): pp. 313-327.
- Gasparini, W. 2000. *Sociologie de l'organisation sportive*. Paris: Repères. La Découverte.
- Gomez, S., Opazo, M., & Marti, C. 2008. Structural Characteristics of Sport Organizations: Main Trends in the Academic Discussion. *IESE Business School Working Paper No. 730*.

- Grenier, C. 2008. *L'organisation orientée diversité (conception et diversité-acceptée, refusée, explorée-des parties prenantes)*. Université Paris Dauphine - Paris IX.
- Hoye, R., Smith, A., Nicholson, M., & Stewart, B. 2015. *Sport Management: Principles and applications* (Fourth Edition ed.). London and New York: Routledge.
- Hoyle, E. 1971. Organization Theory and the Sociology of Sport. In R. Albonico, & K. Pfister-Binz (Eds.), *Sociology of Sport. Theoretical Foundations and Research Methods* pp. 82-93. Basel: Birkhauser.
- Kates, A., & Galbraith, J. R. 2007. *Designing Your Organization: Using the Star Model to Solve 5 Critical Design Challenges*: Jossey-Bass, A Wiley Imprint.
- Kikulis, L. M., Slack, T., & Hnings, C. R. 1995. Toward an Understanding of the Role of Agency and Choice in the Changing Structure of Canada's National Sport Organizations. *Journal of Sport Management*, Vol. 9(N°. 2): pp. 135-152.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. 1967. Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12(No. 1): pp. 1-47.
- Magretta, J. 2002. *What Management is. How it Works and Why it's Everyones's Business*: Free Press.
- Marcu, V., & Buhaş, S. D. 2013. Sports Organizations – Management and Science. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 117: pp.678 – 682.
- Markus, M. L., & Jacobson, D. D. 2010. Business Process Governance. In J. v. Brocke, & M. Rosemann (Eds.), *Handbook on Business Process Management 2: Strategic Alignment, Governance, People and Culture*: pp. 201-222. London; New York: Springer.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. 1978. *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw Hill.
- Miller, D., & Dröge, C. 1986. Psychological and Traditional Determinants of Structure. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 31(N°. 4): pp. 539-560.
- Mintzberg, H. 1979. *The structuring of Organizations*: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. 1986. *Structure et dynamique des organisations. Cet ouvrage est une traduction du livre publié par Prentice-Hall, Inc. sous le titre : « The structuring of organizations : a synthesis of the research »*. (P. Romelaer, Trans.): Les éditions d'organisation. Les éditions Agence d'ARC Inc.
- Montana, P. J., & Charnov, B. H. 2000. *Management* (Third ed.): Barron's Educational Series.

- Morgan, G. 2006. *Images of Organization* (Updated Edition of the International Bestseller ed.). Thousand Oaks. London. New Delhi: Sage Publications.
- Perrow, C. 1961. The Analysis of Goals in Complex Organizations *American Sociological Review*, Vol. 26(No. 6): pp. 854-866.
- Perrow, C. 1967. A Framework for the Comparative Analysis of Organizations. *American Sociological Review*, Vol. 32(N°. 2): pp. 194-208.
- Ranson, S., Hinings, B., & Greenwood, R. 1980. The Structuring of Organizational Structures. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25(N°. 1): pp. 1-17.
- Robbins, S. P. 2003. *Essential of Organizational Behavior* (Seventh Edition ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Roegiers, X., Wouters, P., & François-MarieGerard. 1992. Du concepts d'analyse des besoins en formation à sa mise en oeuvre. *Revue européenne des professionnels de la formation*, Vol.I (N°. 2-3): 32-42.
- Slack, T., & Hinings, B. 1994. Institutional Pressures and Isomorphic Change: An Empirical Test. *Organization Studies*, Vol. 15(N°. 6): pp. 803-827.
- Slack, T., & Parent, M. M. 2006. Understanding Sport Organizations. The Application of Organizational Theory, Second Edition ed.: Human Kinetics.
- Strati, A. 2006. Organizational Artifacts and the Aesthetic Approach. In A. Rafeali, & M. G. Pratt (Eds.), *Artifact and Organizations*: Lawrence Erlbaum Associates.
- Thompson, J. D. 1967. Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory, Fifth ed.: McGraw-Hill Book Company.
- Winand, M. 2009. *Déterminants de la performance organisationnelle des fédérations sportives : une analyse comparée des ligues sportives de la Communauté française de Belgique*. Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.
- Winand, M., Qualizza, D., Vos, S., Scheerder, J., & Zintz, T. 2013. Fédérations sportives innovantes : attitude, perceptions et champions de l'innovation. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 6(2): 5-20.
- Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. 2010. Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, Vol. 63(N°. 7): pp. 763-771.
- Zintz, T., & Winand, M. 2013. Les Fédérations Sportives. *CRISP | « Courrier hebdomadaire du CRISP »* (N°. 2179): pp. 5-52.

# ANNEXES


---

**Annexe N°1 :** Enquête envoyée à travers Rugby Afrique aux 39 fédérations affiliées à RA

**Questionnaire**

▼ IntroductionOptions de bloc ▼

☐ Q1




*To answer in English please select English in the window above. To continue in French, please click on the arrow below.*

\*\*\*\*\*


*Pour répondre en Anglais, sélectionnez Anglais dans la fenêtre ci-dessus. Pour continuer en Français, veuillez cliquer sur la flèche ci-dessous.*

☐ Q2



Cette étude est réalisée dans le cadre d'un Mastère Exécutif en Management des Organisations Sportives (MEMOS), sous l'égide du CIO, et sponsorisé par World Rugby (*World Rugby Women Leadership Scholarship*). L'objectif de cette enquête, à laquelle on vous invite à participer, est de procéder au diagnostic du Rugby féminin dans vos fédérations respectives et d'évaluer la stratégie proposée par Rugby Afrique en vue de préparer un plan d'actions adapté à votre environnement et à vos besoins. Le plan d'actions qui découlera de cette étude, sera ensuite présenté à validation à Rugby Afrique et piloté par vos soins.

☐ Q3



La précision de vos réponses conditionnera la qualité du diagnostic et du plan d'actions qui s'en suivra.

Identification de la fédération

Options de bloc

Q4

**Q1. Veuillez renseigner les éléments suivants relatifs à votre fédération.**

Nom de la fédération

iQ

Nombre des femmes dans le bureau exécutif de votre fédération

Nombre de dirigeantes au niveau des clubs

Nombre d'entraîneurs femmes

Nombre d'arbitres femmes

Nombre de joueuses - 14 ans

Nombre de joueuses - 16 ans

Nombre de joueuses - 18 ans

Nombre de joueuses +18 ans

Adresse

Courriel

Site Web

Page Facebook

Réfèrent projet (la personne qui assurera le suivi de la stratégie de développement du rugby féminin)



Évaluation de l'environnement externe
Options de bloc

Q5

**Pour commencer le diagnostic vous êtes invités à évaluer différents facteurs de votre environnement externe : facteurs politiques, facteurs économiques, facteurs sociaux et facteurs technologiques en deux temps :**

**1. Qualifiez le facteur d'opportunité ou de menace en mettant :**  
 (+) = une opportunité  
 (-) = une menace

**2. Évaluez les retombées de chaque opportunité / menace pour le développement / blocage du rugby féminin :**  
**3= Élevé:** Ce facteur est indispensable / est bloquant pour le développement du rugby féminin  
**2= Moyen:** Ce facteur peut booster / peut freiner le développement du rugby féminin  
**1= Bas:** Ce facteur peut apporter un plus mais n'est pas prioritaire / peut constituer un handicap mais ne fait pas partie des menace principales pour le développement du rugby féminin  
**0= Négligeable:** Ce facteur n'a pas d'impact sur le développement du rugby féminin

Q6

**Q2. Évaluation des facteurs politiques, législatifs et gouvernementaux**

	Opportunité (+) / Menace (-)	Degré d'impact (0-1-2-3)
Développement du rugby féminin dans votre pays à comparer avec les pays voisins	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concurrence avec les pays voisins	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Concurrence avec d'autres sports	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soutien du ministère chargé du sport pour le développement du rugby féminin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Politique sportive de Rugby Afrique (nb des compétitions à échelle africaine ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lois nationales qui gèrent le rugby féminin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Partenariats avec les organisations gouvernementales et non gouvernementales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Situation des clubs féminins affiliés à votre fédération	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## ANNEXES

<p>Nombre des équipes africaines qualifiées aux Jeux Olympiques, aux Championnats du Monde et aux World Series</p> <p>Rugby à 7 comme sport olympique</p> <p>Situation du rugby féminin dans les établissements scolaires (écoles et lycées)</p> <p>Situation du rugby féminin dans les établissements universitaires</p> <p>Autres (à préciser)</p> <div></div>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
--	--	--

☐ Q7

### Q3. Évaluation des facteurs économiques


	Opportunité (+) / Menace (-)	Degré d'impact (0-1-2-3)
Subvention du gouvernement pour le développement du rugby féminin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Subvention du gouvernement pour les clubs de rugby	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Subvention de World Rugby pour le développement du rugby féminin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Investissement de Rugby Afrique dans le développement du rugby féminin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Investissement du gouvernement dans le développement du rugby féminin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Revenus de la transmission des matchs et du sponsoring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Subvention de Rugby Afrique pour l'organisation des tournois officiels	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Coût des déplacement pour les matchs officiels et amicaux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Subvention de World Rugby dépend des résultats sportifs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autres (à préciser)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>


Q8

### Q4. Évaluation des facteurs sociaux, culturels, démographiques et environnementaux

	Opportunité (+) / Menace (-)	Degré d'impact (0-1-2-3)
Nombre total des pratiquants du rugby	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nombre de filles qui pratiquent le rugby	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Image publique du rugby féminin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intérêt pour le rugby masculin plutôt que pour le rugby féminin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Emplacement géographique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Effets des coutumes et des traditions sur la pratique du rugby féminin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les familles et la pratique du rugby féminin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Effets de la religion sur la pratique du rugby féminin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Activités fournies par votre fédération	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relation avec les médias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relations avec les différents acteurs (ligues et comités régionaux ou départementaux, Associations ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autres (à préciser) <div></div>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q9





### Q5. Évaluation des facteurs technologiques

Utilisation des nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (TIC)

Une base de données informatisées de toutes les pratiquantes du rugby féminin

Utilisation du digital pour la promotion du rugby féminin

Suivi scientifique des équipes nationales féminines

Utilisation des nouvelles technologies dans l'entrainement sportif

Médiatisation télévisée de la pratique du rugby féminin

Accès à l'information pour tout ce qui concerne le rugby féminin en afrique et dans le monde (les nouveautés techniques et autres)

Autres (à préciser)

	Opportunité (+) / Menace (-)	Degré d'impact (0-1-2-3)
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Importer les questions à partir de...

+ Créer une nouvelle question

▼

▼ Évaluation de l'environnement interne Options de bloc ▼

☐ Q10



**Pour compléter le diagnostic, vous allez vous intéresser maintenant à l'évaluation de votre environnement interne en trois temps :**

**1. Qualifiez le facteur de force ou de faiblesse en mettant :**  
(+) = une force  
(-) = une faiblesse

**2. Évaluez le degré d'importance de chaque force / faiblesse pour le développement / blocage du rugby féminin : L'importance servira à valoriser la priorité que l'on accorde à chaque facteur**

**3 = Élevé :** Une importance élevée d'une force à mobiliser / d'une faiblesse à surmonter pour développer le rugby féminin  
**2 = Moyenne :** Une importance moyenne d'une force à mobiliser / d'une faiblesse à surmonter pour développer le rugby féminin  
**1 = Basse :** Une importance basse d'une force à mobiliser / d'une faiblesse à surmonter pour développer le rugby féminin  
**0 = Négligeable :** Une importance négligeable d'une force à mobiliser / d'une faiblesse à surmonter pour développer le rugby féminin

**3. Estimez le degré de facilité / difficulté à mobiliser la force / surmonter la faiblesse**

**3 =** Aucun obstacle ne s'oppose à mobiliser la force / à surmonter la faiblesse  
**2 =** Toutes les contraintes peuvent être levées pour mobiliser la force / surmonter la faiblesse  
**1 =** Certaines contraintes risquent d'en perturber le processus pour mobiliser la force / surmonter la faiblesse  
**0 =** Des contraintes ne peuvent être levées et empêchent le démarrage du processus pour mobiliser la force / surmonter la faiblesse

Q11



## Q6. Évaluation de l'environnement interne de votre fédération



	Force (+) / Faiblesse (-)	Degré d'importance (0-1-2-3)	Degré de mobilisation (0-1-2-3)
Fonctionnement de votre fédération (règles de fonctionnement et de gouvernance, communication interne)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestion du rugby féminin au niveau de votre fédération	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestion du rugby féminin au niveaux des clubs affiliés à votre fédération	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formation spécifique pour les joueuses, les arbitres, les entraîneurs, les préparateurs physiques, les dirigeantes et le staff médical féminin (formation technique et managériale)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Classement africain de votre équipe nationale féminine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Plan de développement de votre rugby féminin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stratégie pour attirer des sponsors fidèles et fiables pour le rugby féminin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisation de tournois régionaux en rugby féminin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacité d'accueil (infrastructures sportives et logement)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Image de votre rugby féminin sur la scène africaine et mondiale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compétition nationale féminines des +18	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compétition nationale féminines des -18	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compétition nationale féminines des -16	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compétition nationale féminines des -14 ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autres (à préciser)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

▼ Évaluation de la stratégie du développement du Rugby Féminin
Options de bloc ▼

☐
Q12

**Dans cette partie, nous vous demandons d'évaluer une série de projets pour atteindre les objectifs stratégiques suivants ( participation, compétition, leadership et investissement) pour développer le Rugby Féminin dans votre fédération, sur la base des quatre dimensions suivantes :**

**1. Degré d'importance :**

3 = indispensable pour le développement du rugby féminin

2 = sa non-réalisation aurait des conséquences négatives sur le développement rugby féminin

1 = sa réalisation est importante pour le rugby féminin mais les risques liés à sa non réalisation sont faibles

0 = tout à fait accessoire pour le développement du rugby féminin

**2. Degré de réalisation**

3 = les objectifs sont tous atteints ; le projet est déjà réalisé

2 = les objectifs sont partiellement atteints ; des résultats visibles ont déjà été obtenus

1 = les indicateurs de réalisation sont très bas

0 = rien n'est encore entreprise ; tout est à faire

**3. Degré de faisabilité**

3 = aucun obstacle ne s'oppose à la réalisation du projet

2 = toutes les contraintes peuvent être levées

1 = le projet peut démarrer mais certaines contraintes risquent d'en perturber le déroulement

0 = des contraintes ne peuvent être levées et empêchent le démarrage du projet

**4. Degré d'adhésion**

3 = l'adhésion des acteurs au projet est largement acquise

2 = il existe certaines résistances au développement du projet

1 = de fortes résistances s'opposent à la réalisation du projet

0 = le projet n'est soutenu par personne

Maha Zaoui. MEMOS 2018-2019

☐
Q13

### Q7. Augmenter la participation

	Degré d'importance (0-1-2-3)	Degré de réalisation (0-1-2-3)	Degré de faisabilité (0-1-2-3)	Degré d'adhésion (0-1-2-3)
Améliorer le taux de rétention des joueuses et combler l'écart entre les programmes de participation de masse et le rugby sénior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le programme Get Into Rugby se terminera par des compétitions de moins de 18 ans	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Former suffisamment de responsables dans les fédérations pour répondre à la croissance attendue	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Améliorer l'accès aux installations	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obtenir un taux d'inscription féminin de 40% du total de joueurs inscrits	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Des compétitions nationales pour tous les âges avec des niveaux variés de jeu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Impliquer la communauté, les clubs, les écoles et les universités	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Former des entraîneurs, des officiers de match et du staff médical pour anticiper l'augmentation du nombre des joueuses	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autres ( à préciser)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



☐
Q14

### Q8. Améliorer la performance et développer les compétitions

	Degré d'importance (0-1-2-3)	Degré de réalisation (0-1-2-3)	Degré de faisabilité (0-1-2-3)	Degré d'adhésion (0-1-2-3)
Une compétition Senior à 15 avec 4 équipes qualificative pour le WRWC 2021	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le tournoi africain de Sevens Féminin sera un circuit à 4 étapes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les fédérations initient et soutiennent les compétitions nationales ciblant les moins de 16 ans	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les fédérations voisines doivent initier et soutenir des compétitions régionales à VII et à XV ciblant les moins de 18 ans	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 équipes africaines dans le top 30	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organiser des compétitions nationales et internationales ambitieuses, et inspirantes en offrant de beaux spectacles avec de grandes valeurs de divertissement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autres (à préciser)				
<div></div>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

☐
Q15

### Q9. Encourager un leadership inspirant, sur et en dehors du terrain

	Degré d'importance (0-1-2-3)	Degré de réalisation (0-1-2-3)	Degré de faisabilité (0-1-2-3)	Degré d'adhésion (0-1-2-3)
Mettre en place un comité consultatif pour le rugby féminin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Encourager les femmes dans le programme de formation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inclure un minimum de 2 femmes dans les conseils (Bureau fédéral)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Travailler avec les ligues et les clubs pour examiner l'inclusion des femmes dans la gouvernance et la gestion (mise en place d'une stratégie pour développer les bonnes pratiques)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Développer et mettre en œuvre des programmes ciblés de développement du leadership afin d'identifier et de soutenir la génération actuelle et future de femmes leaders des ligues et des clubs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Créer et fournir un soutien continu à un réseau africain d'influenceurs (homme et femmes) qui vont partager les bonnes pratiques et conduire le changement stratégique des femmes dans le rugby	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Développer de nouveaux marchés de diffusion en augmentant la visibilité des femmes dans le rugby sur toutes les plateformes de communication numériques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autres (à préciser)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q16

### Q10. Attirer des investisseurs stratégiques et durables

	Degré d'importance (0-1-2-3)	Degré de réalisation (0-1-2-3)	Degré de faisabilité (0-1-2-3)	Degré d'adhésion (0-1-2-3)
Promouvoir le rugby féminin via les réseaux sociaux et les rassemblements internationaux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Augmenter les investissements dans le rugby féminin via des subventions directes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Développer des produits pour cibler les programmes de développement (ex. Get Into Rugby) et les investissements commerciaux (ex. Les tournois)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Demander un financement de la Solidarité Olympique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atteindre les ONG qui soutiennent la place des femmes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Développer un portefeuille fort et engagé de sponsors et autres partenaires financiers engagés à investir à long terme dans le rugby féminin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mettre en œuvre une stratégie de communication à forte croissance pour augmenter la valeur du rugby féminin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les manifestations féminines africaines doivent générer des profits	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autres (à préciser)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Importer les questions à partir de...

+ Créer une nouvelle question

Ajouter un bloc

Fin de l'enquête

Options de fin de l'enquête...

## Annexe N°2 : Diagnostic de l'environnement externe

Tunisie					Maroc				
	Facteurs Politiques	Facteurs Economiques	Facteurs Sociaux	Facteurs Technologiques		Facteurs Politiques	Facteurs Economiques	Facteurs Sociaux	Facteurs Technologiques
F1	3	1	2	-1	F1	2	3	3	2
F2	3	2	2	-2	F2	1	3	3	2
F3	3	2	2	2	F3	1	3	2	-1
F4	3	2	2	2	F4	3	2	-3	3
F5	-1	2	-1	2	F5	-2	1	2	3
F6	2	-1	-1	-1	F6	3	3	-1	3
F7	-1	2	2	3	F7	2	3	-2	2
F8	2	2	-1		F8	3	2	2	
F9	-1	2	2		F9	-2	-2	-1	
F10	3		-1		F10	3		3	
F11	2		2		F11	3		3	
F12	-1				F12	2			

Malie					Tchad				
	Facteurs Politiques	Facteurs Economiques	Facteurs Sociaux	Facteurs Technologiques		Facteurs Politiques	Facteurs Economiques	Facteurs Sociaux	Facteurs Technologiques
F1	3	3	0	3	F1	2	0	2	3
F2	0	3	0	3	F2	2	0	2	1
F3	0	3	3	3	F3	1	0	1	1
F4	3	3	0	3	F4	0	0	-1	1
F5	3	3	3	3	F5	2	0	2	-2
F6	0	3	3	3	F6	1	0	1	1
F7	3	3	0	3	F7	1	1	1	1
F8	3	3	0		F8	2	1	-2	
F9	3	3	3		F9	1	1	2	
F10	3		3		F10	1		1	
F11	3		3		F11	2		1	
F12	3				F12	1			

## ANNEXES

Sénégal				
	Facteurs Politiques	Facteurs Economiques	Facteurs Sociaux	Facteurs Technologiques
F1	3	3	0	0
F2	2	3	3	2
F3	-3	0	3	2
F4	-3	0	-3	0
F5	3	3	0	0
F6	0	3	-3	0
F7	2	0	-2	0
F8	-1	0	-2	
F9	-2	0	1	
F10	3		0	
F11	2		1	
F12	2			

Côte d'Ivoire				
	Facteurs Politiques	Facteurs Economiques	Facteurs Sociaux	Facteurs Technologiques
F1	2	0	-1	2
F2	2	0	-2	2
F3	2	3	2	2
F4	0	1	2	2
F5	2	0	2	2
F6	0	0	-2	2
F7	1	2	-2	2
F8	2	-2	-2	
F9	-3	-2	1	
F10	2		2	
F11	2		1	
F12	1			

Madagascar				
	Facteurs Politiques	Facteurs Economiques	Facteurs Sociaux	Facteurs Technologiques
F1	2	-1	2	3
F2	2	-1	3	2
F3	0	2	2	1
F4	2	2	-2	0
F5	3	-1	1	2
F6	0	0	2	2
F7	2	0	2	3
F8	3	0	-3	
F9	2	2	2	
F10	2		1	
F11	2		3	
F12	-1			

Guinée				
	Facteurs Politiques	Facteurs Economiques	Facteurs Sociaux	Facteurs Technologiques
F1	0	0	2	0
F2	0	0	2	0
F3	2	0	1	0
F4	0	3	-2	0
F5	0	0	0	0
F6	0	0	1	0
F7	-1	2	1	3
F8	2	0	0	
F9	0	3	3	
F10	1		1	
F11	3		0	
F12	0			

# ANNEXES

Ghana				
	Facteurs Politiques	Facteurs Economiques	Facteurs Sociaux	Facteurs Technologiques
F1	1	3	3	2
F2	2	1	2	2
F3	0	3	3	2
F4	3	3	-3	0
F5	3	3	-2	2
F6	0	1	3	2
F7	1	3	2	2
F8	0	3	3	
F9	3	2	2	
F10	3		2	
F11	0		2	
F12	0			

Bénin				
	Facteurs Politiques	Facteurs Economiques	Facteurs Sociaux	Facteurs Technologiques
F1	1	2	1	1
F2	0	2	1	-1
F3	1	2	1	-1
F4	0	2	3	-1
F5	1	2	2	-2
F6	0	2	-3	-2
F7	1	2	-3	1
F8	1	0	-3	
F9	0	2	1	
F10	0		1	
F11	1		1	
F12	1			

Cameroun				
	Facteurs Politiques	Facteurs Economiques	Facteurs Sociaux	Facteurs Technologiques
F1	3	0	-1	3
F2	3	0	3	3
F3	3	3	3	-1
F4	1	3	1	-1
F5	-1	0	3	-1
F6	3	0	3	1
F7	0	3	1	3
F8	-1	-3	3	
F9	-1	3	3	
F10	1		1	
F11	3		3	
F12	3			

Gabon				
	Facteurs Politiques	Facteurs Economiques	Facteurs Sociaux	Facteurs Technologiques
F1	2	0	2	3
F2	2	0	-1	3
F3	2	0	-1	-1
F4	0	1	1	0
F5	-1	0	-1	0
F6	0	0	0	-1
F7	0	0	-1	2
F8	-1	0	-1	
F9	-1	0	2	
F10	2		2	
F11	2		1	
F12	2			

# ANNEXES

Congo Brazzaville				
	Facteurs Politiques	Facteurs Economiques	Facteurs Sociaux	Facteurs Technologiques
F1	1	0	1	1
F2	1	0	1	1
F3	1	0	1	1
F4	0	0	1	1
F5	0	0	1	1
F6	0	0	0	1
F7	0	0	1	1
F8	0	0	0	
F9	0	0	0	
F10	1		1	
F11	1		1	
F12	1			

Kenya				
	Facteurs Politiques	Facteurs Economiques	Facteurs Sociaux	Facteurs Technologiques
F1	3	3	-3	3
F2	3	3	-3	3
F3	2	3	-3	3
F4	3	3	-3	3
F5	3	3	-3	3
F6	-3	3	-3	3
F7	3	3	-3	3
F8	-3	-3	-3	
F9	3	-3	3	
F10	3		3	
F11	3		3	
F12	-3			

Ouganda				
	Facteurs Politiques	Facteurs Economiques	Facteurs Sociaux	Facteurs Technologiques
F1	3	3	3	3
F2	3	3	3	3
F3	-2	3	-3	3
F4	3	3	-1	2
F5	3	3	3	1
F6	3	3	-3	2
F7	3	3	-3	3
F8	3	3	-1	
F9	3	2	3	
F10	3		3	
F11	3		2	
F12	3			

Rouanda				
	Facteurs Politiques	Facteurs Economiques	Facteurs Sociaux	Facteurs Technologiques
F1	2	0	2	1
F2	2	0	1	1
F3	2	2	1	0
F4	2	2	2	0
F5	0	0	3	1
F6	2	0	3	1
F7	1	0	3	3
F8	2	0	2	
F9	0	1	1	
F10	0		1	
F11	2		1	
F12	0			

## ANNEXES

Burundi				
	Facteurs Politiques	Facteurs Economiques	Facteurs Sociaux	Facteurs Technologiques
F1	0	0	1	1
F2	0	1	0	0
F3	1	3	2	-1
F4	3	3	3	0
F5	0	1	-3	0
F6	-3	1	-3	0
F7	3	3	-2	0
F8	1	2	-3	
F9	1	-3	2	
F10	1		3	
F11	0		1	
F12	0			

Namibie				
	Facteurs Politiques	Facteurs Economiques	Facteurs Sociaux	Facteurs Technologiques
F1	2	3	3	2
F2	2	3	3	2
F3	-3	3	3	1
F4	-3	1	2	1
F5	2	3	2	1
F6	2	3	-2	1
F7	-1	2	-2	1
F8	2	-2	-2	
F9	2	-2	-1	
F10	2		2	
F11	1		2	
F12	-1			

Zambie				
	Facteurs Politiques	Facteurs Economiques	Facteurs Sociaux	Facteurs Technologiques
F1	2	3	3	2
F2	2	3	3	2
F3	-3	3	3	1
F4	-3	1	2	1
F5	2	3	2	1
F6	2	3	-2	1
F7	-1	2	-2	1
F8	2	-2	-2	
F9	2	-2	-1	
F10	2		2	
F11	1		2	
F12	2			

Zimbabwe				
	Facteurs Politiques	Facteurs Economiques	Facteurs Sociaux	Facteurs Technologiques
F1	2	0	3	3
F2	-1	0	3	3
F3	-2	3	3	3
F4	-3	2	3	-1
F5	2	-2	-3	3
F6	3	2	-2	3
F7	1	3	-2	3
F8	2	3	-2	
F9	-3	3	3	
F10	3		3	
F11	2		-2	
F12	3			



**Annexe N°3 : Diagnostic de l'environnement interne**

Tunisie			Maroc			Mali		
	Importance	Force à mobiliser		Importance	Force à mobiliser		Importance	Force à mobiliser
EI1	2	2	EI1	2	2	EI1	-3	-3
EI2	2	2	EI2	1	2	EI2	-3	-3
EI3	2	2	EI3	1	1	EI3	-3	-3
EI4	-1	-1	EI4	1	2	EI4	-3	-3
EI5	2	2	EI5	-3	-2	EI5	-3	-3
EI6	3	3	EI6	1	2	EI6	3	3
EI7	-1	-1	EI7	-3	-1	EI7	3	3
EI8	3	3	EI8	2	2	EI8	-3	-2
EI9	3	3	EI9	-3	-2	EI9	-2	-3
EI10	2	2	EI10	-2	-2	EI10	-1	-3
EI11	2	2	EI11	3	3	EI11	-3	-3
EI12	2	2	EI12	2	2	EI12	-3	-3
EI13	2	2	EI13	-3	-2	EI13	-3	-3
EI14	2	2	EI14	-3	-2	EI14	-3	-3

## ANNEXES

---

Tchad			Sénégal			Côte d'Ivoire		
	Importance	Force à mobiliser		Importance	Force à mobiliser		Importance	Force à mobiliser
EI1	2	1	EI1	2	2	EI1	1	1
EI2	2	3	EI2	3	2	EI2	-2	-2
EI3	1	1	EI3	-3	-2	EI3	-2	-1
EI4	2	1	EI4	3	3	EI4	-2	-2
EI5	1	0	EI5	-3	-2	EI5	-3	-2
EI6	2	1	EI6	2	2	EI6	2	2
EI7	-1	0	EI7	3	1	EI7	-3	-1
EI8	-1	0	EI8	-3	-3	EI8	2	3
EI9	0	0	EI9	-3	-2	EI9	2	2
EI10	0	0	EI10	-2	-2	EI10	-3	-3
EI11	0	0	EI11	-3	-3	EI11	2	2
EI12	-1	0	EI12	-3	-3	EI12	2	1
EI13	-1	0	EI13	-3	-3	EI13	2	2
EI14	2	1	EI14	-3	-3	EI14	2	2

# ANNEXES

Madagascar			Guinée			Ghana		
	Importance	Force à mobiliser		Importance	Force à mobiliser		Importance	Force à mobiliser
EI1	1	2	EI1	1	1	EI1	3	1
EI2	-2	-2	EI2	2	2	EI2	3	2
EI3	-2	-2	EI3	1	2	EI3	2	1
EI4	3	2	EI4	-1	-1	EI4	3	2
EI5	3	2	EI5	0	0	EI5	3	2
EI6	3	2	EI6	2	3	EI6	3	2
EI7	2	2	EI7	2	2	EI7	3	2
EI8	-1	-2	EI8	-1	-1	EI8	2	3
EI9	-1	-2	EI9	0	0	EI9	3	1
EI10	2	2	EI10	0	0	EI10	3	1
EI11	3	2	EI11	0	0	EI11	3	2
EI12	1	2	EI12	0	0	EI12	3	1
EI13	-1	-2	EI13	3	3	EI13	3	1
EI14	-1	-2	EI14	3	3	EI14	3	2

Bénin			Cameroun			Gabon		
	Importance	Force à mobiliser		Importance	Force à mobiliser		Importance	Force à mobiliser
EI1	2	2	EI1	3	2	EI1	3	3
EI2	1	1	EI2	2	3	EI2	3	3
EI3	1	1	EI3	2	1	EI3	-1	-2
EI4	1	1	EI4	3	1	EI4	-3	-3
EI5	1	1	EI5	-3	-1	EI5	-3	-3
EI6	1	1	EI6	-3	-2	EI6	3	3
EI7	1	1	EI7	-2	-2	EI7	-3	-3
EI8	1	1	EI8	-2	-2	EI8	-3	-1
EI9	1	1	EI9	-2	-2	EI9	3	1
EI10	1	1	EI10	2	2	EI10	-3	-1
EI11	1	1	EI11	2	2	EI11	-3	-2
EI12	1	1	EI12	2	2	EI12	-3	-2
EI13	1	1	EI13	2	2	EI13	-3	-2
EI14	1	1	EI14	2	2	EI14	-3	-2

# ANNEXES

Congo Brazzaville			Kenya			Ouganda		
	Importance	Force à mobiliser		Importance	Force à mobiliser		Importance	Force à mobiliser
EI1	1	2	EI1	3	3	EI1	3	2
EI2	-1	-1	EI2	3	2	EI2	3	1
EI3	0	-2	EI3	-1	-1	EI3	3	2
EI4	-1	-2	EI4	-3	-2	EI4	3	1
EI5	0	-1	EI5	3	3	EI5	3	2
EI6	3	2	EI6	3	2	EI6	-3	-2
EI7	3	1	EI7	-1	-1	EI7	-3	-1
EI8	3	1	EI8	3	2	EI8	3	1
EI9	3	3	EI9	-1	-1	EI9	-3	-1
EI10	-3	-1	EI10	3	3	EI10	-3	-2
EI11	-3	-1	EI11	-2	-2	EI11	3	2
EI12	-3	-1	EI12	-2	-1	EI12	-3	-2
EI13	-3	-1	EI13	-2	-1	EI13	-3	-2
EI14	-3	-1	EI14	-2	-1	EI14	-3	-2

# ANNEXES

Rouanda			Burundi			Namibie		
	Importance	Force à mobiliser		Importance	Force à mobiliser		Importance	Force à mobiliser
EI1	2	2	EI1	1	2	EI1	2	2
EI2	2	2	EI2	1	1	EI2	2	1
EI3	1	2	EI3	1	1	EI3	-2	-2
EI4	1	2	EI4	0	1	EI4	-2	-2
EI5	0	3	EI5	0	0	EI5	2	2
EI6	3	1	EI6	2	1	EI6	2	2
EI7	3	3	EI7	-2	-2	EI7	-2	-2
EI8	0	3	EI8	2	2	EI8	2	2
EI9	2	2	EI9	2	2	EI9	-2	-2
EI10	1	2	EI10	0	0	EI10	2	2
EI11	0	3	EI11	2	2	EI11	1	1
EI12	2	2	EI12	1	1	EI12	1	1
EI13	2	2	EI13	-1	-1	EI13	0	0
EI14	2	2	EI14	2	2	EI14	0	0

Zambie			Zimbabwe		
	Importance	Force à mobiliser		Importance	Force à mobiliser
EI1	1	1	EI1	3	3
EI2	-1	-1	EI2	3	3
EI3	1	1	EI3	3	3
EI4	-1	-1	EI4	3	3
EI5	-1	-1	EI5	3	1
EI6	1	1	EI6	3	3
EI7	-1	-1	EI7	3	2
EI8	1	1	EI8	-3	-1
EI9	1	1	EI9	-3	-1
EI10	1	1	EI10	3	3
EI11	1	1	EI11	3	2
EI12	1	1	EI12	3	2
EI13	1	1	EI13	3	2
EI14	1	1	EI14	3	1

## Annexe N°4 : Indice de priorités des orientations de Rugby Afrique

	Augmenter la participation							
	Rétention des joueuses	Get Into Rugby	Former des responsables	Accès aux installations	Taux d'inscriptions des joueuses	Compétitions nationales	Impliquer les clubs	Former des techniciennes
TUNISIE	8	16	16	16	16	81	16	81
MALIE	81	81	81	81	81	81	81	12
CONGO BRAZZAVILLE	18	18	18	18	18	18	36	54
BENIN	1	1	2	1	1	1	1	1
BURUNDI	2	54	24	8	0	0	8	4
GUINEE	54	81	81	81	81	16	36	81
NAMIBIE	24	4	0	3	4	12	12	36
CAMEROUN	18	6	54	27	12	18	36	36
OUGANDA	6	6	18	6	12	12	12	18
TCHAD	24	4	16	4	36	8	16	4
ROUWANDA	12	81	24	24	3	3	24	3
KENYA	6	36	18	2	27	0	54	27
COTE D'IVOIRE	12	27	36	9	12	36	54	54
MAROC	24	1	12	6	16	24	24	24
GHANA	12	12	12	12	12	6	36	12
SENEGAL	24	81	81	54	81	36	36	81
MADAGASCAR	18	81	81	24	36	81	81	81
ZAMBIE	3	3	3	3	81	2	2	1
GABON	12	24	24	24	24	24	24	24
ZIMBABWE	24	4	36	12	24	24	24	24
<b>Moyenne</b>	<b>19,15</b>	<b>31,05</b>	<b>31,85</b>	<b>20,75</b>	<b>28,85</b>	<b>24,15</b>	<b>30,65</b>	<b>32,9</b>



## ANNEXES

	Améliorer la performance et développer les compétitions					
	Compétition Senior à 15	Circuit africain à 4 étapes	Compétitions nationales -16	Compétitions régionales -18	4 équipes Top 30	Beaux spectacles sportifs
TUNISIE	81	81	81	81	24	24
MALIE	12	81	81	81	81	81
CONGO BRAZZAVILLE	0	3	0	0	1	0
BENIN	1	1	1	2	1	1
BURUNDI	4	16	0	0	12	1
GUINEE	81	16	81	81	81	81
NAMIBIE	8	36	36	18	36	12
CAMEROUN	0	6	12	12	12	12
OUGANDA	27	12	12	0	18	0
TCHAD	4	8	16	8	4	4
ROUWANDA	24	0	24	0	0	0
KENYA	27	36	18	9	18	9
COTE D'IVOIRE	24	16	36	36	18	81
MAROC	24	24	24	24	81	81
GHANA	8	12	12	12	8	12
SENEGAL	54	81	36	36	54	81
MADAGASCAR	81	36	81	81	81	81
ZAMBIE	3	3	3	2	3	1
GABON	0	0	0	0	0	0
ZIMBABWE	0	24	36	54	0	36
<b>Moyenne</b>	<b>23,15</b>	<b>24,6</b>	<b>29,5</b>	<b>26,85</b>	<b>26,65</b>	<b>29,9</b>

## ANNEXES

	Encourager un leadership inspirant						
	Comité consultatif	Formation des leaders	2 femmes dans les conseils	Inclure les femmes dans la gouvernance	Développement du leadership féminin	Réseau africain	Visibilité du rugby féminin
TUNISIE	81	81	81	24	24	81	24
MALIE	54	81	81	81	81	81	81
CONGO BRAZZAVILLE	24	27	54	24	54	81	81
BENIN	16	16	16	16	16	16	16
BURUNDI	0	36	54	8	0	8	16
GUINEE	81	81	81	81	81	81	81
NAMIBIE	8	12	81	16	12	36	36
CAMEROUN	81	12	24	18	12	12	18
UGANDA	54	24	81	16	12	0	0
TCHAD	24	6	12	24	12	16	8
ROUWANDA	54	36	6	54	54	24	81
KENYA	6	6	9	3	3	3	24
COTE D'IVOIRE	24	81	54	12	12	24	54
MAROC	24	24	16	81	24	16	24
GHANA	0	18	18	12	12	12	12
SENEGAL	81	36	36	81	54	36	54
MADAGASCAR	24	81	81	24	81	81	81
ZAMBIE	1	1	1	1	1	1	1
GABON	12	24	12	12	24	24	24
ZIMBABWE	36	36	54	81	36	54	81
<b>Moyenne</b>	<b>34,25</b>	<b>35,95</b>	<b>42,6</b>	<b>33,45</b>	<b>30,25</b>	<b>34,35</b>	<b>39,85</b>

## ANNEXES

	Attirer des investisseurs stratégiques et durables							
	Promotion à travers les réseaux sociaux	Subventions directes	Programmes de développement	Financement de la solidarité olympique	ONG qui soutiennent les femmes	portefeuille de sponsors	Stratégie de communication	Générer des profits
TUNISIE	24	24	24	24	24	3	3	24
MALIE	81	81	81	81	81	81	81	4
CONGO BRAZZAVILLE	16	54	81	81	81	81	81	16
BENIN	16	16	16	16	16	16	16	16
BURUNDI	8	0	2	81	8	2	12	0
GUINEE	81	81	81	81	81	81	81	1
NAMIBIE	81	81	54	16	81	54	27	8
CAMEROUN	12	12	12	0	12	12	12	12
OUGANDA	12	12	12	4	0	0	0	0
TCHAD	24	24	8	6	24	24	8	16
ROUWANDA	54	36	54	81	36	54	27	81
KENYA	54	6	3	54	6	6	3	3
COTE D'IVOIRE	36	24	54	36	54	54	54	6
MAROC	81	81	81	81	81	81	81	81
GHANA	12	12	12	6	6	3	6	12
SENEGAL	36	36	36	54	36	54	36	36
MADAGASCAR	81	81	81	81	36	81	36	16
ZAMBIE	1	81	2	2	1	1	1	12
GABON	54	9	9	0	0	0	9	9
ZIMBABWE	24	18	54	81	54	81	81	24
<b>Moyenne</b>	<b>39,4</b>	<b>38,45</b>	<b>37,85</b>	<b>43,3</b>	<b>35,9</b>	<b>38,45</b>	<b>32,75</b>	<b>18,85</b>