DE L'INTENTION À L'ENGAGEMENT MESURABLE : ANALYSE DES ENGAGEMENTS DES FÉDÉRATIONS SPORTIVES MALIENNES EN FAVEUR DU LEADERSHIP FÉMININ.

Abstract

Les politiques d'égalité dans le sport s'appuient sur des engagements volontaires dont la qualité est rarement évaluée. Cette étude analyse les 62 engagements en faveur du leadership féminin formulés par 28 organisations sportives maliennes lors d'un séminaire du CNOSM en 2026. Une grille a évalué leur indicateur, leur échéance, leur responsable et leur niveau de transformation. Si 92 % concernent les femmes, seuls 27 % comportent un indicateur mesurable et 16 % sont opérationnels ; 18 % sont structurels. Trois mécanismes ressortent : mimétisme, report de responsabilité et glissement vers l'activité sportive ordinaire. Les engagements restent surtout déclaratifs ; l'étude propose des conditions pour renforcer leur redevabilité.

Key words:-Leadership féminin ; gouvernance du sport ; engagements volontaires ; redevabilité ; Mali

1. Introduction

La sous-représentation des femmes dans les instances dirigeantes du sport est l'un des constats les mieux établis de la recherche en management du sport (Burton, 2015 ; Adriaanse, 2016). Alors que la participation des femmes aux compétitions a fortement progressé, jusqu'à la parité entre athlètes atteinte aux Jeux Olympiques de Paris 2024, les comités exécutifs des fédérations demeurent majoritairement masculins. Le Comité International Olympique (CIO) a fixé un objectif d'au moins 30 % de femmes dans les instances dirigeantes et a fait de l'égalité de genre un axe de ses réformes (IOC, 2018).

UNDER PEER REVIEW IN IJAR

Au Mali, une étude exploratoire conduite à partir des travaux d'un premier séminaire national et d'un diagnostic institutionnel des fédérations a établi que les comités exécutifs comptent en moyenne trois femmes sur dix-sept membres soit environ 17,6 %, et que 4 fédérations seulementsur 26 disposent d'une politique interne d'égalité de genre (Auteur, 2025). Ce taux est bien en deçà du seuil de 30 % recommandé par le CIO et prévu par la Loi n°2015-052 du 18 décembre 2015 pour les fonctions nominatives et électives. Il contraste avec la situation du Comité National Olympique et Sportif du Mali (CNOSM) dont les instances dirigeantes comptent 38 % de femmes (Auteur, 2025). Pour y répondre, le CNOSM a inscrit le leadership féminin dans l'Axe 3 de son Plan stratégique 2025-2028, et organisé du 22 au 24 octobre 2026 un séminaire national intitulé « Leadership féminin et gouvernance sportive inclusive au Mali : de l'engagement à l'action ». Ce séminaire a abouti à un Plan d'action 2026-2028, à la Déclaration nationale de Bamako, et à la collecte d'engagements écrits des fédérations au moyen d'une fiche standardisée (CNOSM, 2026 a, 2026 b).

1.1. Les femmes dans la gouvernance du sport

Les synthèses disponibles décrivent la sous-représentation des femmes dans la direction du sport comme le produit de facteurs qui se cumulent à plusieurs niveaux (Burton, 2015). Au niveau macro, les normes de genre associent le leadership et le sport à des attributs masculins (Hovden, 2010). Au niveau méso, les organisations sportives sont des organisations genrées dont les règles, les horaires et les modes de recrutement favorisent implicitement les hommes (Acker, 1990 ; Shaw &Frisby, 2006). Au niveau micro le manque de réseaux, de mentors et de confiance freine les candidatures. Lorsque les femmes sont très minoritaires, elles occupent en outre une position de « token », exposée et isolée, qui limite leur influence (Kanter, 1977).

Les mesures correctives se partagent entre des approches incitatives (formation, mentorat, sensibilisation) et des approches contraignantes (quotas statutaires, conditionnalité des financements). Les travaux comparatifs montrent que les quotas, lorsqu'ils sont inscrits dans les statuts et assortis de sanctions, sont associés à une augmentation plus rapide de la part des

UNDER PEER REVIEW IN IJAR

femmes (Adriaanse&Schofield, 2014 ; Elling, Hovden&Knoppers, 2019), sans suffire à transformer les cultures organisationnelles (Sotiriadou& de Haan, 2019). Pape (2020) souligne que le changement dépend de la trajectoire organisationnelle : il est plus lent là où les structures de pouvoir se reproduisent par cooptation.

La littérature africaine francophone sur ce sujet demeure limitée et souvent descriptive. Les données de base, comme la composition des comités exécutifs ventilée par sexe, sont rarement publiées, et les politiques s'appuient largement sur des déclarations et des plans d'action portés par les Comités Nationaux Olympiques, dont la mise en œuvre reste peu documentée. Au Mali, l'étude de 2025 a mis en évidence un plafond de représentation autour de 15 à 20 %, des barrières structurelles et culturelles mais aussi des trajectoires féminines réussies fondées sur la formation, le mentorat et la reconnaissance institutionnelle ; elle recommandait des réformes structurelles et un mécanisme de suivi (Auteur, 2025). Le présent article prolonge ce travail en passant du diagnostic à l'analyse des engagements pris pour y répondre.

1.2. Engagements volontaires, découplage et isomorphisme

Le recours à des engagements volontaires est devenu un instrument courant des politiques d'égalité dans le sport : chartes, déclarations, objectifs chiffrés et plans d'action fédéraux. Ces instruments ont l'avantage de respecter l'autonomie des organisations sportives et de favoriser l'appropriation. La théorie néo-institutionnelle offre un cadre adapté à leur analyse. Selon Meyer et Rowan (1977), les organisations adoptent des structures formelles conformes aux attentes de leur environnement afin d'obtenir légitimité et ressources, tout en les « découplant » de leurs activités réelles. Bromley et Powell (2012) distinguent un découplage entre politique et pratique (la règle n'est pas appliquée) et un découplage entre moyens et fins (la règle est appliquée sans effet sur l'objectif). DiMaggio et Powell (1983) décrivent par ailleurs les mécanismes d'isomorphisme coercitif, normatif et mimétique, ce dernier conduisant les organisations à imiter des modèles jugés légitimes, en particulier en situation d'incertitude.

UNDER PEER REVIEW IN IJAR

Ahmed (2012) ajoute la notion d'engagement « non performatif » : un engagement institutionnel peut fonctionner comme un substitut à l'action, l'acte de s'engager tenant lieu de ce qu'il annonce. Cette perspective invite à examiner non seulement si les organisations s'engagent, mais aussi la forme de leurs engagements : un engagement sans indicateur, sans échéance et sans responsable ne peut être ni suivi ni évalué.

1.3. Qualité d'un engagement

Dans la tradition du management par objectifs, un objectif utile est spécifique, mesurable, attribuable, réaliste et borné dans le temps (Doran, 1981). À ces critères formels s'ajoutent deux dimensions de fond : la pertinence de l'engagement au regard du leadership féminin et le niveau de transformation visé, qui distingue les mesures structurelles (statuts, quotas, budgets, politiques), procédurales (désignations, commissions, formations, chartes) et ponctuelles (événements, activités).

1.4. Question de recherche et contribution

La plupart des travaux mesurent les résultats c'est-à-dire, la proportion de femmes dans les instances plutôt que la qualité des engagements censés les produire. On sait peu de choses sur ce que les organisations promettent réellement lorsqu'on leur demande de s'engager, en particulier en Afrique subsaharienne, où la recherche sur la gouvernance sportive genrée reste rare. Cet article pose donc la question suivante : **les engagements formulés par les fédérations sportives maliennes en faveur du leadership féminin sont-ils suffisamment précis, vérifiables et transformateurs pour produire un changement, ou relèvent-ils principalement de la déclaration ?** Sa contribution est triple : il fournit des données originales sur un contexte peu étudié ; il propose une grille d'évaluation de la qualité des engagements transposable à d'autres pays ; il identifie des mécanismes qui expliquent l'écart entre l'intention et l'engagement mesurable.

2. Matériel et méthodes

2.1. Contexte de l'étude

UNDER PEER REVIEW IN IJAR

Le Mali compte 54 fédérations sportives nationales dont 27 sont affiliées au CNOSM. Le séminaire de 2026 fait suite à un premier séminaire tenu en juin 2025 avec l'appui de la Solidarité Olympique intitulé « Femmes et Gouvernance Sportive : Briser le Plafond de verre », dont les actes ont servi de base à l'étude de 2025 (Auteur, 2025). Les recommandations de ce premier séminaire sont intégrées au Plan stratégique du CNOSM même si elles ne sont pas encore mises en œuvre par les fédérations. Le séminaire de 2026 a réuni 160 participants, dont environ 78 % de femmes, issus du CNOSM, des fédérations, des associations sportives, des médias et des partenaires (CNOSM, 2026 b).

Le Plan d'action 2026-2028 soumis aux participants comprend cinq axes : cadre institutionnel et statutaire ; capacités et vivier de dirigeantes ; plaidoyer, sensibilisation et communication ; pratiques organisationnelles et environnement sûr ; suivi-évaluation et redevabilité (CNOSM, 2026 a). Au deuxième jour, de l'atelier « De l'intention à l'engagement », les deux délégués de chaque organisation dont au moins une femme, devaient remplir une fiche d'engagement en quatre parties : identification ; situation actuelle (composition du comité exécutif, fonctions occupées par des femmes, commissions, dispositions existantes) ; engagements (au moins un obligatoire, avec code du Plan, indicateur, échéance et responsable) ; désignation d'un point focal « leadership féminin ». La fiche comportait un exemple rédigé (« A4.2 – Inclure au moins une femme dans chacune de nos délégations officielles ») et en annexe, la liste des actions du Plan. Les organisations s'engageaient à faire confirmer leurs engagements par leur Président sous trente jours et à en rendre compte dans des rapports semestriels.

2.2. Corpus

Le corpus est constitué de l'ensemble des fiches d'engagement remises : un document saisi regroupant les fiches de 17 organisations et trois recueils de fiches manuscrites numérisées couvrant 11 organisations. Les deux versions d'une même fiche sont regroupées ; deux formulaires vierges sont exclus. Le corpus final comprend **28 organisations** : 24 fédérations

UNDER PEER REVIEW IN IJAR

nationales et 4 associations ou organisations sportives spécifiques (sport scolaire et universitaire, sport adapté, handisport). Les 24 fédérations représentent 44 % des 54 fédérations nationales.

L'unité d'analyse est l'engagement défini comme une ligne de la rubrique « Engagements » exprimant une action interprétable. Les lignes vides et les fragments non interprétables (par exemple un pourcentage isolé sans action ni instance) sont exclus. Une ligne contenant uniquement un code du Plan est retenue, l'action étant alors identifiable par son code. Le corpus compte **62 engagements**.

2.3. Grille d'analyse

La fiche d'engagement reprend explicitement la logique des objectifs « SMART » (Doran, 1981) en demandant pour chaque engagement, le code de l'action correspondante du Plan d'action, un indicateur de réalisation, une échéance et un responsable. Ces rubriques fournissent une base objective pour évaluer la qualité des engagements. Chaque engagement est codé selon la grille présentée au tableau 1. Les quatre premiers critères dits « de qualité », sont binaires et forment un score de 0 à 4. Un engagement est dit **opérationnel** lorsqu'il réunit au minimum un indicateur mesurable, une échéance valide et un responsable interne c'est-à-dire, les conditions minimales pour être suivi.

Tableau 1. Grille de codage des engagements

Critère	Règle de codage (1 = satisfait)	Exemple non satisfait
Rattachement au Plan	Code complet (A1.1 à A5.6) correspondant au contenu de l'engagement	Code absent, incomplet (« A. ») ou sans rapport avec l'action
Indicateur mesurable	Quantité, proportion rapportée à une population définie, fréquence ou livrable vérifiable	Nom d'une personne, intitulé d'activité, pourcentage sans base
Échéance valide	Date ou période interprétable, postérieure au séminaire	Date antérieure au séminaire, « continue », « 2 ans », rubrique vide
Responsable interne	Fonction ou personne de l'organisation elle-même	Rubrique vide ; responsabilité confiée au seul CNOSM

UNDER PEER REVIEW IN IJAR

Pertinence de genre	L'engagement vise explicitement les femmes ou le leadership féminin	Tournoi ou programme sportif général
Type	Organisation interne ; représentation ; compétences ; participation et visibilité ; conditions (budget, protection, charte) ; plaidoyer ; données ; générique	Sans objet
Niveau de transformation	Structurel (statuts, quotas, budget, politique) ; procédural (désignation, commission, formation, charte) ; ponctuel (événement, activité)	Sans objet

Source : élaboration de l'auteur à partir de la fiche d'engagement du séminaire.

La rubrique « Situation actuelle » est exploitée pour décrire la composition des comités exécutifs. Seules les fiches indiquant à la fois l'effectif total et le nombre de femmes sont retenues pour ce calcul (23 organisations sur 28). Les incohérences internes (par exemple aucune femme déclarée au comité exécutif mais la fonction de présidente cochée) sont relevées.

2.4. Procédure d'analyse

Le codage est réalisé par l'auteur à partir des fiches originales. Les fiches manuscrites sont lues directement sur les documents numérisés ; les passages illisibles ont été codés comme non renseignés. Une analyse de contenu thématique (Bardin, 1977 ; Krippendorff, 2018) complète le codage afin d'identifier des régularités dans la formulation des engagements. Les résultats sont présentés sous forme d'effectifs, de pourcentages, de moyennes et de médianes. L'auteur participe à l'organisation du séminaire et à la rédaction de ses documents ; cette position facilite l'accès aux données et appelle une vigilance réflexive, discutée dans la section consacrée aux limites.

2.5. Considérations éthiques

L'étude repose sur des documents institutionnels remplis par des délégués au nom de leur organisation dans le cadre officiel du séminaire ; elle ne comporte ni intervention ni collecte de données personnelles sensibles. Leur exploitation à des fins de recherche a fait l'objet d'un

UNDER PEER REVIEW IN

accord écrit signé par le CNOSM, organisateur du séminaire et dépositaire des fiches. Les organisations ne sont pas nommées dans la présentation des résultats et aucun délégué n'est identifiable.

3. Résultats

3.1. Mobilisation et situation de départ

Sur les 28 organisations, 25 ont formulé au moins un engagement et 3 se sont limitées à désigner un point focal. Elles ont formulé en moyenne 2,5 engagements, la fiche en prévoyant trois. Vingt-cinq organisations ont désigné un point focal « leadership féminin », dont deux hommes.

Les 23 fiches exploitables pour la situation de départ font état de 399 membres de comités exécutifs, dont 67 femmes (16,8 %). Restreint aux 21 fédérations nationales, le taux tombe à **12,8 %** (47 femmes sur 367 membres), avec une médiane de 12,5 % (tableau 2). Trois fédérations ne comptent aucune femme dans leur comité exécutif ; deux seulement atteignent ou dépassent 30 %. Ces données, déclaratives et incomplètes confirment l'ordre de grandeur établi en 2025 (environ 17,6 % sur 26 fédérations ; Auteur, 2025) ; l'écart entre les deux valeurs tient vraisemblablement à la différence de périmètre entre les deux corpus et ne permet pas de conclure à une évolution. Cinq fiches ne permettent aucun calcul et au moins une présente une incohérence interne, ce qui confirme l'absence d'une situation de référence fiable.

Tableau 2. Composition déclarée des comités exécutifs

Indicateur	Organisations	Valeur
Fiches exploitables (effectif et nombre de femmes)	23 / 28	82 %
Part des femmes, ensemble des organisations	23	16,8 %
Part des femmes, fédérations nationales seules	21	12,8 %
Médiane par fédération	21	12,5 %
Fédérations sans aucune femme au comité exécutif	3	—
Fédérations à 30 % de femmes ou plus	2	—

UNDER PEER REVIEW IN IJAR

Source : fiches d'engagement, rubrique B, octobre 2026. Données déclaratives.

3.2. Ce que promettent les organisations

Les engagements se concentrent sur deux registres (tableau 3) : la représentation des femmes (24 %), surtout à travers leur présence dans les délégations et plus rarement, des cibles chiffrées pour les bureaux ; et le développement des compétences (23 %), essentiellement par la formation. Viennent ensuite l'organisation interne c'est-à-dire, la création de commissions Femmes et Sport et la désignation de points focaux (15 %), puis la participation et la visibilité (13 %). Les conditions de participation qui regroupent budgets, chartes de bonnes pratiques et politiques contre le harcèlement, ne représentent que 10 % des engagements ; les données et le suivi, une seule mention.

Tableau 3. Répartition des engagements par type

Type d'engagement	**Nombre**	**Part**
Représentation (délégations, cibles, statuts)	15	24 %
Compétences (formation, mentorat, réseau)	14	23 %
Organisation interne (commission, point focal)	9	15 %
Participation et visibilité (compétitions, campagnes)	8	13 %
Conditions (budget, charte, protection)	6	10 %
Générique, sans dimension de genre	6	10 %
Plaidoyer et diffusion	3	5 %
Total	**62**	**100 %**

Source : codage de l'auteur. Les parts sont arrondies.

Sur le plan du niveau de transformation 60 % des engagements sont procéduraux, 23 % ponctuels et **18 % structurels** (11 engagements portés par 9 organisations). Les engagements structurels comprennent quatre cibles chiffrées de représentation, deux révisions des textes, deux budgets dédiés et deux politiques de protection contre le harcèlement. Seuls deux d'entre eux

UNDER PEER REVIEW IN IJAP

émanant de la même fédération, sont assortis à la fois d'un indicateur mesurable et d'une échéance.

3.3. La qualité des engagements

La figure 1 présente le taux de satisfaction de chaque critère. Les engagements sont dans leur très grande majorité, pertinents : 92 % concernent explicitement les femmes. Un responsable interne est identifié dans 77 % des cas. En revanche, une échéance valide n'est indiquée que pour 52 % des engagements, un rattachement correct au Plan pour 31 % et un indicateur mesurable pour 27 %. Le score moyen de qualité est de **1,9 sur 4**. Un seul engagement satisfait les quatre critères et 10 engagements seulement (**16 %**) sont opérationnels au sens défini plus haut ; ils proviennent de 5 organisations.

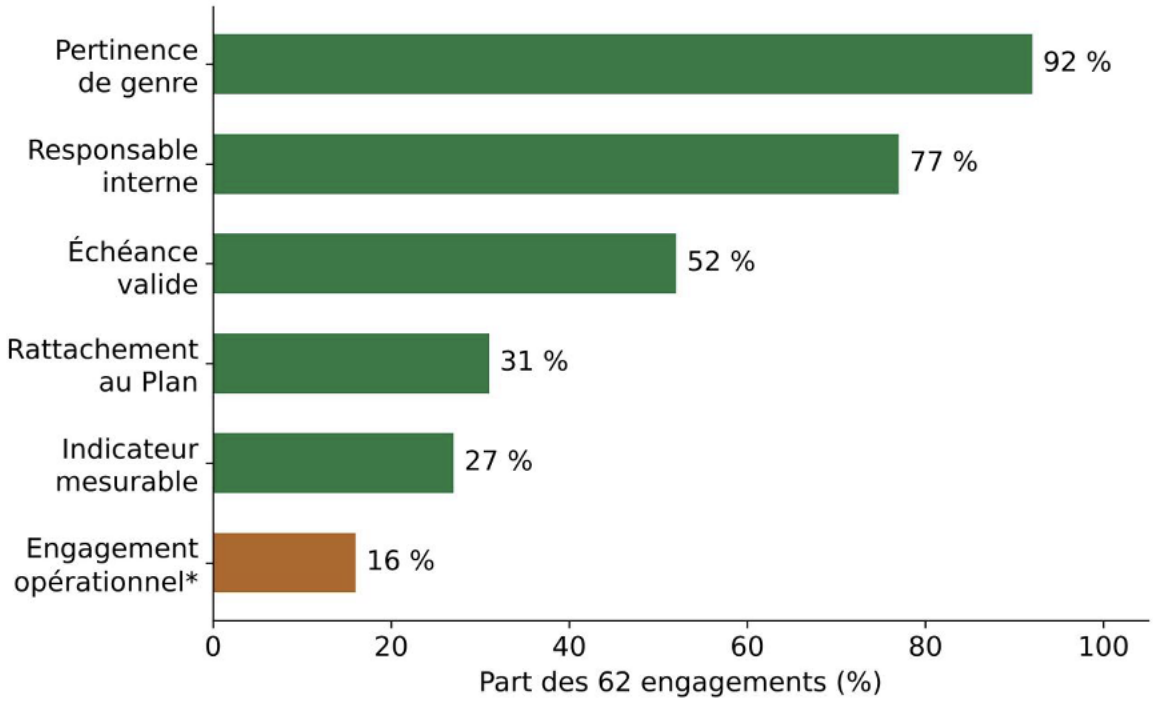

Figure 1. Part des 62 engagements satisfaisant chaque critère. *Engagement réunissant un indicateur mesurable, une échéance valide et un responsable interne.* Source : codage de l'auteur.*

UNDER PEER REVIEW IN IJAP

Les défauts les plus fréquents sont de trois ordres. Les indicateurs sont souvent remplacés par le nom d'une personne, l'intitulé d'une activité ou un pourcentage dont on ignore à quoi il se rapporte (« 90 % », « 10 % »). Les échéances sont absentes, relatives (« pendant 2 », « 2 ans », « continue ») ou exprimées sous une forme ambiguë ; deux engagements portent même sur des activités datées de mai 2026, donc antérieures au séminaire. Enfin, les codes du Plan sont le plus souvent laissés incomplets (« A. ») ou attribués à une action sans rapport avec l'engagement.

La qualité varie fortement d'une organisation à l'autre : le score moyen par organisation va de 0 à 3,5. Les fiches dactylographiées obtiennent un score moyen légèrement supérieur à celui des fiches manuscrites (2,0 contre 1,7). Les engagements procéduraux et structurels ont un score comparable (respectivement 2,0 et 1,9), ce qui indique que l'ambition d'un engagement ne garantit pas sa précision.

3.4. Trois mécanismes à l'œuvre

L'analyse thématique fait apparaître trois régularités qui éclairent l'écart entre intention et engagement mesurable.

Le mimétisme. L'exemple imprimé sur la fiche (une femme dans chaque délégation officielle) est repris, sous des formulations proches par six organisations, ce qui en fait l'engagement le plus fréquent du corpus. De même, la création d'une commission Femmes et Sport est reprise par six organisations, souvent dans les termes exacts de l'annexe. Deux organisations ont produit des fiches presque identiques, mot pour mot. Plusieurs engagements recopient l'intitulé d'une action du Plan destinée au CNOSM (« accompagner les fédérations dans la révision de leurs statuts ») sans la traduire en action propre à la fédération.

Le report de responsabilité. Une organisation a désigné le CNOSM comme responsable de ses trois engagements, et d'autres l'associent comme co-responsable ou financeur. Au total, 14 engagements (23 %) n'ont pas de responsable interne à l'organisation. L'engagement prend alors

UNDER PEER REVIEW IN IJAR

la forme d'une demande adressée à l'institution organisatrice plutôt que d'une obligation que l'organisation se fixe.

Le glissement vers l'activité sportive ordinaire. Six engagements décrivent des activités sans dimension de genre (tournois, programme annuel d'activités, vulgarisation de la discipline) et plusieurs autres portent sur la pratique féminine (championnats, journées, campagnes) plutôt que sur l'accès des femmes aux responsabilités. Ces engagements sont légitimes pour le développement du sport féminin, mais ils ne répondent qu'indirectement à l'objectif de gouvernance inclusive.

4. Discussion

Les résultats montrent que l'adhésion de principe est acquise : presque toutes les organisations présentes prennent des engagements et désignent un point focal, et la quasi-totalité de ces engagements concernent les femmes. La difficulté se situe en aval, dans la traduction de cette adhésion en engagements suivables. Avec 16 % d'engagements opérationnels, le dispositif produit davantage de déclarations d'intention que d'obligations vérifiables.

Cette configuration correspond à ce que la théorie néo-institutionnelle décrit comme un découplage potentiel entre politique et pratique (Meyer &Rowan, 1977 ; Bromley& Powell, 2012). Dans un environnement où l'égalité de genre est devenue une attente forte du Mouvement olympique, s'engager confère une légitimité à faible coût. Le formulaire lui-même en exigeant au moins un engagement, a pu encourager des réponses formelles. Il serait toutefois réducteur d'y voir uniquement une stratégie de façade. Les défauts relevés comme l'usage d'un nom à la place d'un indicateur, ou de codes incomplets suggèrent aussi un déficit de compétences en planification cohérent avec le faible niveau de professionnalisation administrative de nombreuses fédérations. Le découplage observé serait alors en partie involontaire.

Le mimétisme confirme la pertinence de l'isomorphisme décrit par DiMaggio et Powell (1983). En situation d'incertitude, face à un exercice nouveau et dans un temps limité, les délégués

UNDER PEER REVIEW IN IJAR

reprennent les modèles proposés. Ce mécanisme a un double visage : il diffuse rapidement des mesures utiles comme la présence d'une femme dans chaque délégation, mais il tend aussi à aligner les engagements sur le minimum suggéré. La conception des outils de collecte n'est donc pas neutre : l'exemple choisi oriente fortement le contenu des engagements.

La faible proportion d'engagements structurels est le résultat le plus préoccupant au regard de la littérature qui montre que les règles statutaires, et les financements sont les leviers les plus efficaces (Adriaanse&Schofield, 2014 ; Sotiriadou& de Haan, 2019). Les organisations privilégient des mesures procédurales qui ne modifient pas la répartition du pouvoir : désigner un point focal ou créer une commission est plus facile que réviser les statuts avant une assemblée générale élective. Dans un contexte où la part des femmes dans les comités exécutifs avoisine 13 % et où plusieurs comités n'en comptent aucune, les femmes déjà présentes occupent une position minoritaire qui limite leur capacité à porter ces réformes (Kanter, 1977). Le risque est que les commissions Femmes et Sport deviennent des espaces séparés plutôt que des leviers d'accès aux instances, comme l'ont observé Shaw et Frisby (2006) dans d'autres contextes.

Enfin, le report de responsabilité vers le CNOSM révèle une conception de l'engagement comme relation d'appui plutôt que comme obligation propre. Il traduit aussi des besoins réels de financement et de formation. Ce constat rejoint la notion d'engagement non performatif proposée par Ahmed (2012) : lorsque l'engagement désigne un autre acteur comme responsable, il peut fonctionner comme un substitut à l'action de l'organisation qui le formule.

4.1. Implications pratiques

Les résultats suggèrent plusieurs pistes pour renforcer la portée des engagements volontaires :

- **accompagner la rédaction** : une séance d'appui individualisé après l'atelier, permettrait de transformer chaque intention en engagement complet ;
- **diversifier les exemples** : proposer plusieurs modèles dont des engagements structurels (révision des statuts, budget dédié), pour éviter l'alignement sur un seul exemple ;

UNDER PEER REVIEW IN IJAP

- **proposer des indicateurs standard** : une liste d'indicateurs préformulés par action du Plan, réduirait les indicateurs non mesurables ;
- **distinguer engagements et demandes d'appui** : une rubrique séparée pour les appuis attendus du CNOSM éviterait le report de responsabilité ;
- **établir la situation de référence** : un recensement normalisé de la composition des instances est un préalable à tout suivi ;
- **rendre publics les engagements et leur suivi** : la publication d'un tableau de bord renforcerait la redevabilité et la pression des pairs.

4.2. Limites et perspectives

Cette étude présente plusieurs limites. Le corpus couvre moins de la moitié des fédérations nationales ; les organisations absentes ou non répondantes sont peut-être les moins engagées, ce qui pourrait conduire à une image optimiste. Les données sont déclaratives et ont été produites dans un temps limité ; la qualité des fiches ne préjuge pas de la volonté réelle des organisations qui devaient en outre faire confirmer leurs engagements par leur Président. Le codage a été réalisé par un seul codeur ; une seconde codification indépendante avec calcul d'un coefficient d'accord (Cohen, 1960), renforcerait la fiabilité des résultats. Enfin, la double position de l'auteur-chercheur et membre de l'équipe d'organisation du séminaire, a facilité l'accès aux données, mais appelle une vigilance réflexive dans l'interprétation.

L'étude ouvre une perspective longitudinale. Le dispositif prévoit la confirmation des engagements sous trente jours, des rapports semestriels à partir du 31 décembre 2026, une revue à mi-parcours fin 2027 et une évaluation finale fin 2028. La comparaison entre la qualité initiale des engagements et leur réalisation permettra de tester une hypothèse centrale : les engagements opérationnels et structurels sont-ils davantage mis en œuvre que les autres ? Des entretiens avec les points focaux et les présidents de fédération permettraient par ailleurs de distinguer ce qui relève du manque de compétences de ce qui relève d'une stratégie de légitimation.

UNDER PEER REVIEW IN IJAR

5. Conclusion

En demandant aux fédérations de s'engager par écrit, le séminaire national de Bamako a obtenu une mobilisation large : 28 organisations, 62 engagements et 25 points focaux. L'analyse montre cependant que l'essentiel du chemin entre l'intention et l'engagement mesurable reste à parcourir : seul un engagement sur six peut être suivi en l'état, et moins d'un sur cinq touche aux règles et aux ressources qui déterminent l'accès des femmes au pouvoir. Ces résultats ne disqualifient pas l'instrument, ils en précisent les conditions d'efficacité. Un engagement volontaire ne devient un levier de changement que s'il est formulé de manière vérifiable, porté par l'organisation elle-même et suivi publiquement. Le passage « de l'engagement à l'action » dépend donc autant de la qualité des engagements que de la volonté de ceux qui les prennent.

Références

Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139–158.

Adriaanse, J. (2016). Gender diversity in the governance of sport associations: The Sydney Scoreboard global index of participation. *Journal of Business Ethics*, 137(1), 149–160.

Adriaanse, J. A., & Schofield, T. (2014). The impact of gender quotas on gender equality in sport governance. *Journal of Sport Management*, 28(5), 485–497.

Ahmed, S. (2012). *On being included: Racism and diversity in institutional life*. Duke UniversityPress.

Auteur (2025). [Référence masquée pour l'évaluation en double aveugle.]

Bardin, L. (1977). *L'analyse de contenu*. Presses Universitaires de France.

Bromley, P., & Powell, W. W. (2012). From smoke and mirrors to walking the talk: Decoupling in the contemporary world. *Academy of Management Annals*, 6(1), 483–530.

Burton, L. J. (2015). Underrepresentation of women in sport leadership: A review of research. *Sport Management Review*, 18(2), 155–165.

UNDER PEER REVIEW IN IJAR

CNOSM (2026a). *Plan d'action 2026-2028 pour la promotion du leadership féminin et de la gouvernance sportive inclusive*. Comité National Olympique et Sportif du Mali.

CNOSM (2026b). *Rapport général du séminaire national « Leadership féminin et gouvernance sportive inclusive au Mali : de l'engagement à l'action »*, Bamako, 22-24 octobre 2026. Comité National Olympique et Sportif du Mali.

Cohen, J. (1960). A coefficient of agreement for nominal scales. *Educational and Psychological Measurement*, 20(1), 37–46.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.

Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35–36.

Elling, A., Hovden, J., & Knoppers, A. (Eds.). (2019). *Gender diversity in European sport governance*. Routledge.

Hovden, J. (2010). Female top leaders – prisoners of gender? The gendering of leadership discourses in Norwegian sports organizations. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 2(2), 189–203.

IOC (2018). *IOC Gender Equality Review Project*. International Olympic Committee.

Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. Basic Books.

Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology* (4th ed.). Sage.

Loi n°2015-052 du 18 décembre 2015 instituant des mesures pour promouvoir le genre dans l'accès aux fonctions nominatives et électives. République du Mali.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.

Pape, M. (2020). Gender segregation and trajectories of organizational change: The underrepresentation of women in sports leadership. *Gender & Society*, 34(1), 81–105.

Shaw, S., & Frisby, W. (2006). Can gender equity be more equitable? Promoting an alternative frame for sport management research, education, and practice. *Journal of Sport Management*, 20(4), 483–509.

UNDER PEER REVIEW IN IJAP

Sotiriadou, P., & de Haan, D. (2019). Women and leadership: Advancing gender equity policies in sport leadership through sport governance. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 11(3), 365–383.

UNDER PEER REVIEW IN IJAR