

# FEMMES ET GOUVERNANCE SPORTIVE AU MALI : BRISER LE PLAFOND DE VERRE POUR UNE GOUVERNANCE INCLUSIVE.

Alassane MARIKO

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

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

---

## Résumé

Cette étude analyse la place des femmes dans la gouvernance sportive au Mali, domaine dans lequel la participation de ces dernières demeure marginale malgré leur rôle de plus en plus important dans la pratique et la promotion du sport. À partir d'une approche qualitative exploratoire, la recherche mobilise les actes du séminaire national « Femmes et Gouvernance Sportive-Briser le Plafond de Verre » (juin 2025), des témoignages de dirigeantes et un diagnostic institutionnel des fédérations. Les résultats révèlent une sous-représentation persistante (moins de 18 %) des barrières structurelles et culturelles, mais aussi des trajectoires féminines exemplaires fondées sur la formation, le mentorat et la reconnaissance institutionnelle. L'étude recommande des réformes structurelles, des programmes de renforcement des capacités et un mécanisme de suivi paritaire pour instaurer une gouvernance sportive plus inclusive et durable au Mali.

**Mots-clés** : Gouvernance sportive-Parité-Leadership féminin-Mali-Inclusion.

---

## Abstract

*This study review the place of women in Mali sports governance, where their participation remains marginal despite and increasing their important role in sports practice and promotion. From an exploratory qualitative approach, the research draws on the proceedings of the national seminar 'Women and Sports Governance- Breaking the Glass Ceiling' (June 2025), testimonials from female leaders, and an institutional diagnosis of national sports federations. The results reveal persistent under-representation (less than 18%), structural and cultural barriers, but also exemplary female careers based on training, mentorship and institutional recognition. The study recommends structural reforms, capacity-building programs, joint follow-up mechanism to establish more inclusive and sustainable sports governance in Mali.*

**Keywords:** Sports governance-Gender equality-Women's leadership-Mali-Inclusion.

---

### **1. Introduction**

---

Dans le contexte africain, en général, les femmes ont une présence significative dans la pratique et la promotion du sport à la base. Mais elles sont marginalisées dans les espaces décisionnels et les instances de gouvernance. Cette contradiction traduit un déséquilibre structurel entre la contribution réelle des femmes au développement du sport et leur faible représentation dans les postes de pouvoir (Hargreaves, 1997 ; Saavedra, 2009 ; Kamara & N'Guessan, 2022). Au Mali, cette asymétrie se manifeste tant au niveau des fédérations nationales sportives que dans les structures

administratives locales et nationales, malgré les engagements pris par l'État et les organisations sportives en faveur de la parité et de l'inclusion.

Le sport, reconnu comme un levier de transformation sociale et d'émancipation, reste néanmoins marqué par des logiques de domination masculine s'inscrivent dans des rapports de pouvoir historiquement construits et socialement reproduits (Bourdieu, 1990 ; Messner, 2002 ; Mangan, 2012). Ces logiques reproduisent des rapports de pouvoir inégalitaires où la légitimité des femmes à exercer des fonctions d'encadrement, de gestion ou de décision est souvent remise en question. Dans le contexte africain, plusieurs études ont mis en évidence les obstacles persistants liés aux stéréotypes de genre, aux normes culturelles, aux inégalités d'accès aux ressources et à la faible valorisation du leadership féminin (UN Women, 2020). Ces contraintes limitent non seulement la présence des femmes dans les postes clés du mouvement sportif, mais elles entravent également la mise en œuvre de politiques sportives inclusives et équitables (Henry & Lee, 2004 ; Saavedra, 2009).

Au Mali, la situation illustre de façon aiguë cette tension entre progrès et inertie institutionnelle. Si les femmes s'affirment progressivement sur les terrains, notamment dans les disciplines collectives et à travers des programmes de développement communautaire ou scolaire, leur accès aux postes de décision demeure restreint. Les données du Comité National Olympique et Sportif du Mali (CNOSM, 2024) montrent que les femmes n'occupent environ 15 % des fonctions dirigeantes au sein des fédérations nationales

sportives, un taux largement inférieur au seuil de parité de 30 % recommandé par le Comité International Olympique (CIO, 2021). Cette sous-représentation contraste avec leur rôle moteur dans la promotion du sport féminin, la formation des jeunes et la gestion d'activités à la base.

Pourtant, le CNOSM se distingue par une proportion de 38 % de femmes au sein de ses instances dirigeantes, témoignant d'une avancée réelle et d'une volonté politique d'instaurer une gouvernance inclusive. Cette singularité malienne justifie pleinement le choix de cette étude, qui cherche à comprendre comment un tel modèle peut inspirer une transformation durable du système sportif national.

Face à ce constat, le CNOSM, en partenariat avec la Solidarité Olympique, a organisé en juin 2025 le séminaire national intitulé « Femmes et Gouvernance Sportive-Briser le Plafond de Verre », rassemblant dirigeantes, responsables fédéraux, journalistes, collectivités locales et experts. Ce séminaire s'inscrit dans la dynamique du Plan stratégique 2025-2028, en lien direct avec l'Axe 3 : Gouvernance et développement des capacités, notamment l'objectif opérationnel 1 : assurer une gouvernance éthique, transparente et inclusive favorisant une représentation équitable des femmes et des jeunes.

Le choix de ce sujet trouve donc sa pertinence dans un double enjeu :

- scientifique, car il comble un vide de recherche sur la gouvernance sportive genrée au Mali ;

- institutionnel, car il accompagne la mise en œuvre des réformes stratégiques du CNOSM et des engagements internationaux du pays pour l'égalité de genre dans le sport.

L'objectif de cette étude est triple :

- identifier les freins structurels, culturels et institutionnels à la participation féminine dans la gouvernance sportive ;
- valoriser les expériences de leadership féminin et les bonnes pratiques émergentes ;
- proposer des pistes d'action et des mécanismes de transformation durables favorisant l'égalité et l'inclusion.

La démarche s'appuie sur trois sources principales :

- les données qualitatives issues des travaux du séminaire national ;
- les témoignages de femmes leaders sportives recueillis au sein de fédérations nationales sportives et de collectivités locales ;
- et un diagnostic sectoriel sur la représentativité féminine dans les instances sportives nationales.

Ainsi, cette recherche se veut à la fois analytique et engagée, contribuant à une meilleure compréhension des leviers institutionnels, culturels et politiques susceptibles de renforcer une gouvernance sportive équitable et durable au Mali.

## 2. Méthodologie

### 2.1. Approche méthodologique et fondements théoriques

Cette étude adopte une approche qualitative exploratoire visant à comprendre en profondeur les représentations, les expériences et les dynamiques institutionnelles liées à la participation des femmes à la gouvernance sportive au Mali. Cette approche est privilégiée dans les recherches en sciences sociales lorsqu'il s'agit d'analyser des phénomènes complexes, contextualisés et socialement construits (Paillé & Mucchielli, 2021 ; Miles, Huberman & Saldaña, 2014).

#### 2.1.1. Fondement théorique général

L'étude s'appuie sur une approche socio-constructiviste (Berger & Luckmann, 1966) selon laquelle les réalités sociales ici, les rapports de genre et de pouvoir sont construits par les interactions, les discours et les pratiques institutionnelles. Ce positionnement permet d'analyser la gouvernance sportive non pas comme un cadre normatif figé, mais comme un espace dynamique de négociation entre acteurs, valeurs et représentations.

#### 2.1.2. Cadres conceptuels mobilisés

Trois ancrages théoriques structurent la réflexion :

- La théorie du genre et du pouvoir (Connell, 1987 ; Scott, 1986), qui analyse la gouvernance sportive comme un champ social traversé par des rapports hiérarchiques,

symboliques et culturels produisant des inégalités entre hommes et femmes. Elle éclaire les mécanismes de domination, d'exclusion et de légitimation qui façonnent les pratiques décisionnelles.

- L'approche de l'empowerment féminin (Kabeer, 1999 ; Rowlands, 1997) qui met l'accent sur la capacité des femmes à acquérir du pouvoir d'agir à travers la participation, la compétence et la reconnaissance sociale. Cette perspective guide l'analyse des trajectoires de dirigeantes sportives et des processus de renforcement de leurs capacités.

- La théorie de la gouvernance inclusive (Bevir, 2013 ; Pierre & Peters, 2000), qui permet d'interroger la transformation des modes de gouvernance du sport à travers la participation équitable de tous les groupes sociaux, en lien avec les principes d'éthique, de transparence et de représentativité prônés par le Comité International Olympique (CIO, 2021).

L'articulation de ces cadres théoriques offre une lecture multidimensionnelle des enjeux de genre dans la gouvernance sportive : structurels (institutionnels), interactionnels (relations de pouvoir) et individuels (trajectoires et stratégies d'actrices).

Le choix d'une démarche exploratoire se justifie par le caractère encore peu documenté du leadership féminin dans la gouvernance sportive malienne et, plus largement, uest-africaine. Il s'agit donc d'une recherche visant moins à mesurer des corrélations qu'à décrire, interpréter et contextualiser les pratiques et les discours autour du leadership féminin et de la gouvernance inclusive.

## **2.2. Dispositif d'enquête et collecte des données**

Une enquête préliminaire, en ligne et sur le terrain, portant sur l'état des lieux de la participation féminine dans les instances sportives du Mali, a été conduite afin de recueillir des données empiriques sur les réalités de la gouvernance au sein des fédérations nationales sportives. La conception et l'analyse des données issues de cette enquête se sont déroulées du 2 mai au 16 juin 2025, selon une approche combinant questionnaires, entretiens semi-directifs et analyse documentaire. Cette phase exploratoire a permis d'identifier les tendances, les obstacles institutionnels et les leviers d'action relatifs à la représentation féminine dans le mouvement sportif national.

Trois sources de données principales ont été mobilisées selon une logique de triangulation méthodologique (Denzin, 2012), afin de croiser les regards et renforcer la validité interprétative des résultats :

- Les actes du Séminaire national « Femmes et Gouvernance Sportive : Briser le Plafond de Verre » (CNOSM, 20-21 juin 2025), comprenant les panels, rapports de groupes, recommandations et interventions de participantes.
- Les témoignages des femmes leaders sportives issues de fédérations nationales sportives, de la médecine du sport et des médias, recueillis à travers des entretiens semi-directifs d'une durée de 30 à 60 minutes.

- Un diagnostic institutionnel de la gouvernance sportive malienne, construit à partir de documents officiels (rapports d'activités, statuts, organigrammes) et des politiques de genre en vigueur, comparés aux standards du CIO et de la Solidarité Olympique.

### ***2.3. Outils et techniques d'analyse***

Les données ont été analysées selon une analyse thématique de contenu (Bardin, 2013), suivant trois étapes :

- codage ouvert des verbatims et documents pour identifier les unités de sens liées aux freins, stratégies et perspectives de gouvernance inclusive ;
- regroupement catégoriel (obstacles culturels, trajectoires de réussite, initiatives de transformation) ;
- mise en relation analytique avec les cadres théoriques du genre, du pouvoir et de l'empowerment féminin (Connell, 1987 ; Kabeer, 1999).

Le traitement a été assisté par le logiciel NVivo 12, facilitant le codage, la visualisation et la mise en réseau des thèmes. La saturation des données (Glaser & Strauss, 1967) a été atteinte après le huitième entretien, moment où aucune nouvelle dimension analytique significative n'émergeait.

### ***2.4. Limites et considérations éthiques***

Cette recherche présente certaines limites inhérentes à la méthode qualitative. Le nombre restreint de participantes ne permet pas une généralisation statistique, mais assure

une représentativité analytique suffisante grâce à la diversité des profils.

Sur le plan éthique, toutes les participantes ont été informées des objectifs de la recherche et de l'usage exclusivement scientifique des données. Leur consentement libre et éclairé a été recueilli, et l'anonymat a été garanti afin d'encourager une expression sincère sur les discriminations et rapports de pouvoir.

### 3. Résultats et Discussion

#### 3.1. Une participation féminine encore marginale

L'analyse des données issues du diagnostic sectoriel et des travaux du séminaire national met en évidence une sous-représentation persistante des femmes dans les sphères de gouvernance du sport malien. En moyenne, les comités exécutifs des fédérations sportives comptent trois femmes sur dix-sept membres, soit moins de 18 %. Parmi les vingt-six fédérations reconnues, seules seize disposent d'au moins une femme occupant un poste de présidente ou de vice-présidente. Cette tendance reflète un déséquilibre structurel durable et l'absence de politiques explicites d'égalité de genre dans la gouvernance institutionnelle.

Ce constat rejoue les analyses menées dans d'autres contextes africains, où la présence féminine dans les structures dirigeantes demeure limitée malgré la présence croissante et visible des femmes dans la pratique sportive. Les politiques sportives nationales ne prévoient que rarement des mécanismes contraignants de promotion du leadership féminin, ce qui explique la lenteur des progrès

observés. En l'absence de directives claires ou de quotas paritaires, la participation des femmes repose davantage sur des initiatives individuelles que sur des réformes structurelles (UNESCO, 2019 ; CIO, 2021).

**Tableau 1 : Représentation des femmes dans les instances dirigeantes des fédérations sportives maliennes**

Indicateurs	Valeurs observées
Nombre total de fédérations reconnues	26
Nombre de fédérations disposant d'au moins une femme au bureau exécutif	24
Nombre de fédérations dirigées par une femme (présidente ou vice-présidente)	16
Moyenne de femmes par comité exécutif	3 sur 17 membres (≈ 17,6 %)
Existence de politique interne d'égalité de genre	4 fédérations sur 26
Parité atteinte dans les instances décisionnelles	0 fédération

D'un point de vue analytique, le tableau illustre trois enjeux majeurs :

- un plafond de représentation autour de 15 à 20 % qui marque une stagnation historique ;
- l'absence d'un cadre normatif garantissant la parité et la rotation des genres dans les instances dirigeantes ;
- la nécessité d'une politique proactive fondée sur la formation, la sensibilisation et les quotas pour inscrire durablement la parité dans la gouvernance du sport malien.

Ainsi, ce tableau ne se limite pas à un simple constat statistique : il constitue un indicateur critique de gouvernance, révélant le besoin urgent de réformes structurelles et d'un leadership inclusif au sein du mouvement sportif national.

### ***3.2. Des barrières structurelles et culturelles persistantes***

Les discussions et témoignages recueillis au cours du séminaire révèlent un "plafond de verre" multiforme, nourri à la fois par des logiques institutionnelles, culturelles et symboliques. Les principales barrières identifiées sont les suivantes :

- une culture organisationnelle masculine, où les normes hiérarchiques et les codes de leadership sont façonnés par des modèles masculins dominants ;
- la persistance de stéréotypes de genre, assignant aux femmes des rôles de soutien plutôt que de décision, notamment dans les disciplines dites « féminines » (gymnastique, danse, handball) ;
- le manque de soutien institutionnel aux candidatures féminines, souvent confrontées à des réseaux informels d'influence masculine ;
- l'invisibilité des modèles de réussite féminins, qui freine la projection des jeunes générations vers des fonctions de responsabilité.

Ces résultats confirment les travaux de Messner (2002) et Connell (1987) sur la reproduction des rapports de genre dans les institutions sportives, où les femmes doivent

constamment négocier leur légitimité pour accéder à des postes d'autorité. Plusieurs participantes ont également évoqué des formes d'auto-censure, traduisant une intérieurisation des normes sociales et un déficit de confiance en soi. Ces dynamiques participent à la consolidation d'un système où la domination masculine s'exerce moins par exclusion explicite que par inertie organisationnelle (Foucault, 1982 ; Henry & Lee, 2004).

**Tableau 2 : Principaux obstacles identifiés à la participation féminine dans la gouvernance sportive**

Catégories de barrière	Description	Effets observés
<b>Structurelle</b>	Absence de quotas, manque de dispositifs institutionnels pour la parité	Accès limité aux postes de décision
<b>Culturelle</b>	Normes patriarcales, stéréotypes de genre, division sexuée des rôles	Auto-censure et désintéressement perçu
<b>Organisationnelle</b>	Réseaux informels masculins, cooptation non transparente	Difficulté d'accès aux postes électifs
<b>Symbolique</b>	Faible visibilité des modèles féminins, déficit de reconnaissance publique	Légitimité contestée des dirigeantes
<b>Individuelle</b>	Manque de confiance, contraintes familiales, absence de mentorat	Moindre participation aux élections fédérales

Ce tableau illustre que le "plafond de verre" dans la gouvernance sportive malienne n'est pas seulement le résultat d'une absence de politiques inclusives, mais aussi le produit d'un **système culturel et institutionnel de reproduction des inégalités** (Foucault, 1982 ; Henry & Lee, 2004 ; Messner, 2002).

Dès lors, la lutte pour la parité ne peut se limiter à une réforme des textes : elle suppose une transformation profonde des mentalités, une restructuration des pratiques de gouvernance et une valorisation active du rôle des femmes dans les instances sportives. Le dépassement de ces barrières passe par un triple engagement : institutionnel (réglementation), éducatif (formation et sensibilisation) et social (promotion de modèles féminins inspirants).

Ces résultats ont une valeur opérationnelle majeure : ils permettent d'identifier les points névralgiques sur lesquels les politiques publiques et les instances sportives peuvent agir. La compréhension des mécanismes de reproduction des inégalités offre des leviers concrets pour :

- concevoir des plans d'action genrés dans les fédérations nationales sportives ;
- réviser les textes statutaires afin d'intégrer des obligations de représentation ;
- instaurer des programmes de mentorat pour briser l'isolement des dirigeantes ;
- orienter la communication institutionnelle vers la visibilité des femmes leaders.

Ainsi, l'étude fournit une base empirique utile pour la prise de décision stratégique, le suivi des indicateurs de parité et la formation des futurs cadres du sport.

### **3.3. Trajectoires inspirantes et facteurs clés de réussite**

Malgré ces obstacles, plusieurs trajectoires féminines illustrent la capacité de résilience et d'adaptation des femmes leaders dans le sport malien. Ces parcours traduisent une dynamique progressive d'émancipation et de légitimation du leadership féminin dans un environnement historiquement masculin. Ils confirment également que la participation des femmes aux instances décisionnelles bien qu'enclée limitée, tend à devenir un **levier de transformation structurelle** du système sportif national.

L'analyse de leurs témoignages révèle quatre facteurs clés de réussite :

- Une formation solide et continue, souvent acquise à travers des programmes internationaux (Solidarité Olympique, CIO) ;
- Des dispositifs de mentorat et de parrainage, favorisant la transmission d'expériences et la légitimation institutionnelle ;
- Des réseaux professionnels mixtes, intégrant des soutiens masculins favorables à la diversité ;
- La reconnaissance de compétences techniques, plutôt que la recherche de quotas formels.

Ces résultats corroborent les analyses de Kabeer (1999) et Saavedra (2009) selon lesquelles l'empowerment féminin dans le sport dépend de trois dimensions interdépendantes : l'accès aux ressources, le pouvoir d'agir et la reconnaissance sociale.

**Tableau 3 : Facteurs de réussite identifiés chez les femmes leaders sportives maliennes**

Facteurs clés	Description
<b>Formation et compétence</b>	Accès à des formations techniques et managériales reconnues (Solidarité Olympique, CIO)
<b>Mentorat et parrainage</b>	Accompagnement par des pairs expérimentés, transmission d'expérience
<b>Réseaux professionnels mixtes</b>	Collaboration et appui d'alliés masculins sensibles à la parité
<b>Reconnaissance institutionnelle</b>	Promotion fondée sur les résultats et non le genre
<b>Résilience personnelle</b>	Capacité à surmonter les résistances sociales et symboliques

Ce tableau illustre une dynamique ascendante : celle de femmes qui, par la formation, la solidarité et la légitimité technique, parviennent à s'imposer comme actrices du changement. Ces trajectoires témoignent d'un changement générationnel en cours où la réussite féminine dans le sport

malien devient non seulement possible, mais exemplaire et reproductible. Elles offrent des enseignements précieux pour les politiques de développement du sport au Mali. Elles démontrent que le renforcement du leadership féminin n'est pas seulement une exigence morale ou symbolique, mais une source d'efficacité institutionnelle :

- les femmes leaders interviewées améliorent la qualité de la gouvernance, en introduisant des pratiques de gestion participatives et éthiques ;
- leur présence favorise une diversité décisionnelle propice à l'innovation organisationnelle ;
- leurs expériences servent de références éducatives pour les jeunes athlètes et étudiantes en STAPS, inspirant un modèle de réussite par le mérite.

En ce sens, l'étude contribue à orienter les stratégies de formation et de gouvernance du CNOSM, en fournissant des données exploitables pour la mise en place de programmes d'identification, de mentorat et de valorisation des talents féminins.

Le cas malien confirme ainsi que l'émancipation féminine dans la gouvernance sportive est à la fois un processus individuel et un enjeu collectif de modernisation institutionnelle.

#### **4. Leviers et recommandations pour une gouvernance inclusive**

L'étude met en évidence la nécessité d'une transformation

systémique des structures de gouvernance sportive. Les participantes du séminaire, ainsi que les données institutionnelles, convergent vers quatre axes prioritaires d'action :

- Réformes institutionnelles : adoption de quotas paritaires, intégration d'indicateurs de genre, renforcement des commissions « Femme et Sport ».
- Renforcement des capacités : programmes de formation, mentorat et intégration du genre dans les curricula.
- Sensibilisation et communication : campagnes médiatiques, promotion des modèles féminins, changement d'image de la femme sportive.
- Suivi et redevabilité : mécanisme national de suivi de la parité, forum annuel, rapports de progrès.

**Tableau 4 : Leviers de transformation pour une gouvernance inclusive**

Axes stratégiques	Actions prioritaires recommandées	Acteurs concernés
<b>Réformes institutionnelles</b>	Adoption de quotas paritaires, intégration d'indicateurs de genre, renforcement des commissions « Femme et Sport »	CNOSM, Ministère, fédérations

<b>Renforcement des capacités</b>	Formations ciblées, mentorat, intégration du genre dans les curricula	CNOSM, Solidarité Olympique, INJS
<b>Sensibilisation et communication</b>	Campagnes médias, valorisation des modèles féminins, promotion du sport égalitaire	Médias, fédérations, collectivités locales
<b>Suivi et redevabilité</b>	Mécanisme national de suivi de la parité, rapport annuel, forum de gouvernance féminine	CNOSM, ACNOA, partenaires techniques

Ce tableau illustre une vision systémique du changement : la promotion du leadership féminin ne saurait se limiter à des ajustements symboliques, mais exige une réforme globale associant les dimensions institutionnelle, éducative, culturelle et évaluative. Le succès de cette transformation dépendra de la capacité du CNOSM et des fédérations nationales sportives à instaurer des mécanismes permanents de dialogue, de suivi et de reddition de comptes.

Ainsi, la gouvernance sportive inclusive se présente non seulement comme un enjeu d'équité, mais aussi comme un levier stratégique de modernisation et de performance du mouvement sportif malien.

#### **4.1 Réformes institutionnelles**

Conformément aux recommandations du Comité International Olympique (Agenda 2020+5), le Mali devrait :

- garantir la parité dans les organes de gouvernance du CNOSM et des fédérations nationales sportives ;
- introduire des quotas ou objectifs paritaires dans les statuts fédéraux ;
- intégrer des indicateurs de genre dans les outils de performance et de reddition de comptes ;
- renforcer les commissions "Femme et Sport", en leur donnant un mandat décisionnel et des moyens autonomes ;
- adopter une politique nationale de promotion du leadership féminin dans le sport.

#### **4.2 Renforcement des capacités**

Le développement des compétences constitue un pilier fondamental en vue d'instaurer une gouvernance sportive efficace et équitable. Dans cette optique, il est nécessaire de renforcer les capacités des acteurs et actrices du mouvement sportif à travers des formations adaptées, un accompagnement personnalisé et une intégration transversale de la dimension genre. Cet axe met l'accent sur :

- le développement de programmes de formation ciblés sur la gouvernance, le leadership et la communication ;
- la promotion de dispositifs de mentorat intergénérationnel pour encourager la relève féminine ;
- et l'intégration systématique des enjeux de genre dans la formation initiale et continue des cadres sportifs.

#### **4.3 Sensibilisation et changement culturel**

Le changement durable des mentalités passe par une transformation des représentations et des pratiques sociales dans le milieu sportif. Cet axe vise à promouvoir une culture d'égalité et de respect à travers des actions de sensibilisation, de communication et d'éducation. Il s'agit notamment de :

- lancer des campagnes valorisant les modèles féminins de réussite dans le sport ;
- encourager les médias à diffuser une image positive et non stéréotypée des femmes athlètes et dirigeantes ;
- et introduire les valeurs d'équité de genre dans la formation des éducateurs et formateurs sportifs.

#### **4.4 Suivi, évaluation et redevabilité**

Pour garantir la durabilité des actions entreprises et mesurer les avancées en matière de gouvernance inclusive, il est essentiel de mettre en place des mécanismes de suivi et d'évaluation rigoureux. Cet axe vise à assurer une transparence accrue et à encourager une dynamique de progrès continu au sein du mouvement sportif. Il prévoit notamment de :

- mettre en place un mécanisme national de suivi de la parité dans les instances sportives ;
- organiser un forum annuel de la gouvernance féminine sous l'égide du CNOSM ;
- et publier régulièrement des rapports de progrès et de bonnes pratiques afin de promouvoir la redevabilité et

stimuler une saine émulation entre les fédérations nationales sportives.

Ces leviers s'inscrivent pleinement dans les principes d'une gouvernance inclusive tels que définis par Henry et Lee (2004) selon lesquels la légitimité et la durabilité des institutions sportives reposent sur leur capacité à refléter la diversité et la représentativité de leurs acteurs. La promotion du leadership féminin apparaît ainsi non seulement comme un impératif d'équité, mais également comme un vecteur d'efficacité, de modernisation et de crédibilité pour le mouvement sportif national.

Au-delà de leur dimension normative, ces leviers offrent une véritable feuille de route stratégique, directement mobilisable par les acteurs du sport malien. Ils constituent un cadre d'action cohérent pour :

- orienter la planification stratégique du CNOSM (2025-2028) autour d'objectifs de parité et d'inclusion ;
- consolider les partenariats avec la Solidarité Olympique et l'ACNOA en renforçant la cohérence avec les standards internationaux ;
- opérationnaliser les recommandations de l'Agenda 2020+5 du CIO, notamment en matière de gouvernance éthique et de participation équilibrée ;
- et intégrer la dimension genre dans les indicateurs de performance, assurant un suivi mesurable de l'équité au sein des structures sportives.

Ainsi, les résultats de cette étude dépassent la simple portée diagnostique : ils se présentent comme un outil d'aide à la décision, de pilotage et de réforme institutionnelle. En traduisant les constats en axes d'action, ils permettent d'opérationnaliser la vision d'un mouvement sportif malien plus inclusif, plus crédible et plus performant, où la représentation féminine devient un indicateur central de qualité, de transparence et de bonne gouvernance.

## 5. Conclusion

L'analyse des données issues du séminaire national, des témoignages de femmes leaders et du diagnostic institutionnel sur la gouvernance sportive au Mali mettent en évidence une tension persistante entre engagement féminin et reconnaissance institutionnelle. Bien que les femmes jouent un rôle déterminant dans la pratique, l'encadrement et la promotion du sport, leur présence dans les sphères décisionnelles demeure faible, inégale et souvent symbolique. Cette marginalisation ne découle pas d'un manque de compétences, mais plutôt de structures sociales, culturelles et organisationnelles qui perpétuent une culture masculine du pouvoir sportif.

Les résultats montrent que le plafond de verre observé dans le sport malien est alimenté par une combinaison de facteurs : stéréotypes de genre, absence de politiques paritaires, réseaux masculins d'influence, déficit de mentorat et faible visibilité des modèles féminins. Cependant, plusieurs trajectoires féminines exemplaires démontrent la résilience, la capacité d'innovation et le potentiel

transformateur du leadership féminin. Ces parcours attestent qu'une gouvernance inclusive, fondée sur la compétence, la formation et la reconnaissance institutionnelle, constitue un puissant levier de modernisation du sport.

Sur le plan scientifique, cette étude contribue à l'enrichissement du champ de la gouvernance inclusive dans le sport africain en apportant une analyse contextualisée et empirique du cas malien. Elle s'inscrit dans le prolongement des travaux de Kabeer (1999), Connell (1987) et Henry & Lee (2004), qui mettent en évidence les rapports entre pouvoir, genre et légitimité institutionnelle. En adoptant une perspective comparative, elle positionne le Mali dans une dynamique régionale de transformation, en lien avec les réformes promues par l'Agenda 2020+5 du CIO et les politiques de Solidarité Olympique.

Sur le plan politique, l'étude démontre que la promotion du leadership féminin dans la gouvernance sportive ne relève pas seulement d'un impératif moral, mais d'un enjeu stratégique de performance, de légitimité et de durabilité institutionnelle. Elle invite les acteurs publics, les Comités Nationaux Olympiques et les fédérations nationales sportives à intégrer de façon transversale la dimension genre dans leurs plans stratégiques, indicateurs de performance et outils d'évaluation.

L'utilité sociale de cette recherche dépasse largement la sphère académique pour s'inscrire dans une dynamique d'action et de transformation sociétale. Elle présente une

valeur ajoutée concrète à plusieurs niveaux interdépendants.

D'abord, pour les institutions sportives, elle constitue une base empirique et stratégique permettant d'élaborer des plans d'action genrés, de mettre en place des outils de suivi de la parité et de réviser les statuts fédéraux afin d'y introduire des quotas et des mécanismes inclusifs. Elle offre également des orientations pour concevoir des programmes de mentorat et de formation continue adaptés aux besoins des dirigeantes sportives, renforçant ainsi leurs capacités de gestion et de leadership.

Ensuite, pour les femmes et les jeunes générations, cette recherche agit comme un véritable levier d'empowerment. En valorisant les modèles de réussite féminine et en rendant visibles les parcours exemplaires de femmes leaders, elle contribue à briser les stéréotypes et à favoriser la construction d'une identité positive de leadership chez les jeunes filles. Elle inspire une nouvelle génération de gestionnaires et de responsables sportives capables de transformer le paysage du sport malien.

Sur le plan sociétal, l'étude participe au renforcement de la cohésion sociale et de la justice de genre. Elle promeut une culture d'égalité, de responsabilité partagée et de reconnaissance mutuelle dans un domaine emblématique de la vie publique : le sport. En encourageant le dialogue entre acteurs politiques, éducatifs et communautaires, elle contribue à faire du sport un espace d'équité, de citoyenneté et d'émancipation pour tous.

Par ailleurs, pour les partenaires techniques et financiers, les résultats de cette recherche constituent un outil de plaidoyer solide pour orienter les investissements vers la formation, la gouvernance éthique et la parité. Ils fournissent également une base de référence pour le suivi et l'évaluation des programmes régionaux et internationaux de promotion du genre dans le sport.

Enfin, sur le plan académique et éducatif, cette étude alimente la production scientifique en sciences sociales du sport au Mali et en Afrique de l'Ouest. Elle peut servir de support pédagogique pour les formations en gouvernance sportive, en management et en leadership à l'Institut National de la Jeunesse et des Sports (INJS), dans les universités et au sein du CNOSM, contribuant ainsi à la professionnalisation et à la diffusion des bonnes pratiques en matière de gouvernance inclusive.

À moyen terme, l'émergence d'une nouvelle génération de femmes dirigeantes sportives pourrait transformer la gouvernance du sport africain en profondeur, en la rendant plus équitable, participative et éthique. Cette transition nécessite toutefois une volonté politique constante, un accompagnement institutionnel durable, et une mobilisation collective de tous les acteurs hommes et femmes autour d'un même idéal : **Faire du sport un espace de justice, de parité et de leadership partagé.**

En définitive, cette étude constitue une triple contribution :

- scientifique, en approfondissant la compréhension du

leadership féminin dans le sport ;

- institutionnelle, en éclairant les politiques de gouvernance inclusives ;

- et sociale, en participant activement à la construction d'un mouvement sportif malien et africain plus juste, plus représentatif et plus performant.

## 6. Références bibliographiques

**BARDIN Laurence**, 2013. *L'analyse de contenu*, Presses Universitaires de France, Paris.

**BEVIR Mark**, 2013. *Governance: A Very Short Introduction*, Oxford University Press, Oxford.

**BOURDIEU Pierre**, 1990. « La domination masculine », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°84, pp. 2-31.

**CIO (COMITÉ INTERNATIONAL OLYMPIQUE)**, 2021. *Olympic Agenda 2020 + 5 : Gender Equality Review Project*, CIO, Lausanne.

**CNOSM (COMITÉ NATIONAL OLYMPIQUE ET SPORTIF DU MALI)**, 2025. Rapport du Séminaire "Femmes et Gouvernance Sportive - Briser le Plafond de Verre", Bamako, 20-21 juin.

**CONNELL Raewyn W.**, 1987. *Gender and Power: Society, the Person and Sexual Politics*, Stanford University Press, Stanford (CA).

**DENZIN Norman K.**, 2012. « Triangulation 2.0 », *Journal of Mixed Methods Research*, vol. 6, n° 2, pp. 80-88.

**FOUCAULT Michel**, 1982. « Le sujet et le pouvoir », in : H. Dreyfus & P. Rabinow (dir.), *Michel Foucault: Beyond Structuralism and Hermeneutics*, University of Chicago Press, Chicago.

**GLASER Barney G. & STRAUSS Anselm L.**, 1967. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine Publishing, Chicago.

**HARGREAVES Jennifer**, 1997. « Women's Sport, Development, and Cultural Diversity: The South African Experience », *Women's Studies International Forum*, vol. 20, n° 2, pp. 191-209.

**HENRY Ian & LEE Ping-Chao**, 2004. *Governance and Ethics in Sport*, Palgrave Macmillan, New York.

**KABEER Naila**, 1999. « Resources, Agency, Achievements: Reflections on the Measurement of Women's Empowerment », *Development and Change*, vol. 30, n° 3, pp. 435-464.

**KAMARA Ibrahim & N'GUÉSSAN Kouadio**, 2022. *Gouvernance du sport et équité de genre en Afrique de l'Ouest*, CODESRIA Working Paper, Dakar.

**MANGAN J. A.**, 2012. *Sport, Gender and Power: Women's Sports in the Twentieth Century*, Routledge, London.

**MESSNER Michael A.**, 2002. *Taking the Field: Women, Men, and Sports*, University of Minnesota Press, Minneapolis.

**MILES Matthew B., HUBERMAN A. Michael & SALDAÑA Johnny**, 2014. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, Sage Publications, Thousand Oaks (CA).

**MINISTÈRE DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS DU MALI**, 2023. Politique Nationale du Sport et de la Jeunesse, Bamako.

**PAILLÉ Pierre & MUCCHIELLI Alex**, 2021. L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales, Armand Colin, Paris.

**PIERRE Jon & PETERS B. Guy**, 2000. Governance, Politics and the State, Macmillan, London.

**SAAVEDRA Martha**, 2009. « Dilemmas and Opportunities in Gender and Sport-in-Development », in : R. Levermore & A. Beacom (dir.), Sport and International Development, Palgrave Macmillan, London, pp. 124-155.

**UN WOMEN**, 2020. Gender Equality through Sport: Empowering Women and Girls, United Nations, New York.

**UNESCO**, 2019. Gender Equality and Sport: Global Report, Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture, Paris.