

COMPRENDRE L'ABSENTÉISME DANS UN ÉTABLISSEMENT PUBLIC À CARACTÈRE ADMINISTRATIF AU MALI : UNE ÉTUDE QUALITATIVE EXPLORATOIRE AU CENTRE NATIONAL DES ŒUVRES UNIVERSITAIRES

UNDERSTANDING ABSENTEEISM IN A PUBLIC ADMINISTRATIVE INSTITUTION IN MALI: AN EXPLORATORY QUALITATIVE STUDY AT THE NATIONAL CENTER FOR UNIVERSITY SERVICES

Dr Bocar Issiakas YALCOUE

Enseignant Chercheur à l'Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (Mali)

KAKA Zakari Yaou

Professeur Titulaire, Agrégé en Sciences de Gestion à l'Université des Sciences sociales et de Gestion de Bamako Faculté des Sciences Economiques et de gestion (Mali)

Boubacar KAMISSOKO

Maître de Conférences, Agrégé en Sciences de Gestion à l'Université des Sciences sociales et de Gestion de Bamako Faculté des Sciences Economiques et de gestion (Mali)

Date de soumission : 21/08/2026

Date d'acceptation : 17/10/2026

Pour citer cet article :

YALCOUE B. I. & al. (2026) «COMPRENDRE L'ABSENTÉISME DANS UN ÉTABLISSEMENT PUBLIC À CARACTÈRE ADMINISTRATIF AU MALI : UNE ÉTUDE QUALITATIVE EXPLORATOIRE AU CENTRE NATIONAL DES ŒUVRES UNIVERSITAIRES», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 9 : Numéro 4 » pp : 444 - 468

Résumé

Cette recherche analyse les formes, les motifs et les modalités de régulation de l'absentéisme au Centre national des œuvres universitaires (CENOU), établissement public à caractère administratif au Mali. Elle vise à comprendre les perceptions des agents et des cadres ainsi que les implications des absences sur la continuité du service. Adoptant une posture interprétativiste et une démarche qualitative inductive, l'étude repose sur six entretiens semi-directifs (deux cadres et quatre agents), analysés thématiquement.

Les résultats révèlent que les absences sont principalement liées à des problèmes de santé et à des événements sociaux, généralement soumis à autorisation hiérarchique. La distance domicile-travail, les interruptions d'électricité et certaines modalités d'affectation constituent également des contraintes contextuelles. L'étude souligne ainsi la nécessité d'une régulation conciliant droits des agents, prévention, traçabilité et continuité du service public.

Mots-clés : absentéisme ; établissement public ; CENOU ; santé ; conditions de travail.

Abstract

This study examines the forms, reasons and management of absenteeism at the National Center for University Services (NCUS), a public administrative institution in Mali. It explores employees' and managers' perceptions of absence and its implications for service continuity. Adopting an interpretivist stance and an inductive qualitative approach, the research draws on six semi-structured interviews (two managers and four employees), analyzed thematically.

The findings indicate that absences are mainly associated with health problems and social events, generally subject to hierarchical authorization. Commuting distance, electricity disruptions and certain job assignment practices also emerge as contextual constraints. The study highlights the need for an approach that balances employees' rights, prevention, traceability and continuity of public service.

Keywords: absenteeism; public institution; NCUS; health; working conditions.

Introduction

La gestion des ressources humaines contribue à la disponibilité des compétences et à la continuité des missions publiques. Dans un établissement public à caractère administratif (EPA), les absences doivent être appréhendées avec nuance : elles peuvent relever de droits, de contraintes médicales ou sociales, mais leur répétition ou leur faible anticipation peut aussi compliquer la répartition du travail. L'enjeu n'est donc pas d'assimiler toute absence à un manquement, mais de comprendre les situations et les mécanismes organisationnels qui les encadrent.

L'absentéisme est un phénomène multidimensionnel, associé selon les situations à des contraintes de santé, à des obligations sociales, à la motivation, aux conditions de travail et aux règles de l'organisation. Le modèle de Steers et Rhodes (1978), retenu comme principal repère analytique, distingue la motivation à être présent de la capacité effective à se rendre au travail. Il évite ainsi d'interpréter automatiquement une absence comme un choix volontaire.

Dans le contexte malien, la question se pose avec une acuité particulière dans les EPA chargés d'assurer des prestations collectives. Le CENOU, qui intervient notamment dans le logement, la restauration, le transport, les bourses et les aides sociales aux étudiants, constitue un terrain pertinent pour examiner la rencontre entre obligations professionnelles, contraintes de vie et exigences de continuité du service.

La littérature sur l'absentéisme a largement identifié des déterminants individuels et organisationnels, mais les mécanismes par lesquels les obligations sociales, les contraintes matérielles et les procédures administratives se combinent dans un EPA malien demeurent peu documentés par des enquêtes qualitatives contextualisées. La lacune à laquelle répond cette étude est donc empirique et contextuelle : elle porte sur la compréhension, à partir des expériences d'acteurs du CENOU, des formes d'absence reconnues, des contraintes rapportées et des pratiques de régulation, plutôt que sur la mesure statistique de leur prévalence. Dès lors, la question est la suivante : Comment les agents et les cadres du CENOU comprennent-ils les absences au travail, les facteurs auxquels ils les associent et leurs enjeux pour la continuité du service ?

L'objectif général est de comprendre les formes d'absence rapportées au CENOU, les facteurs auxquels les participants les associent et les modalités de régulation décrites. Plus précisément, il s'agit d'identifier les motifs évoqués, d'examiner les contraintes individuelles, sociales et

organisationnelles perçues, puis d'analyser les pratiques d'autorisation, de suivi et d'anticipation des absences.

Sur le plan théorique, la recherche met à l'épreuve la portée interprétative du modèle de Steers et Rhodes dans un EPA malien. Sur le plan méthodologique, elle documente une démarche qualitative inductive fondée sur des entretiens et un codage thématique explicite. Sur le plan managérial, elle dégage des pistes prudentes concernant la traçabilité des permissions, la planification et la prévention, sans transformer six témoignages en diagnostic statistique de l'ensemble du personnel.

Le présent travail s'articule autour de quatre parties principales, à savoir : la revue de littérature, la méthodologie adoptée, la présentation des résultats et la discussion des résultats.

1. Revue de littérature

1.1. Définition et compréhension de l'absentéisme

L'absentéisme désigne, dans son sens général, la non-présence d'un salarié à son poste alors que sa présence est attendue. L'étude s'appuie notamment sur Martocchio et Jimeno (2003) pour lesquels l'absentéisme correspond à la non-présence physique d'un individu dans un lieu et à un moment où sa présence est attendue.

Cette définition permet de distinguer le simple fait d'être absent de l'interprétation sociale et organisationnelle de cette absence.

Monneuse (2009) insiste également sur la dimension individuelle de l'absence et sur sa relation avec les horaires de travail. Le terme « absentéisme » est cependant plus large puisqu'il est utilisé par les employeurs, les services RH et les institutions pour suivre un phénomène collectif.

Une première distinction est donc nécessaire entre absence et absentéisme. Toutes les absences ne sont pas pathologiques. Les congés annuels, les formations, les congés de maternité ou certaines permissions prévues par les textes relèvent de droits ou de mécanismes de régulation du travail (Safy-Godineau et al., 2021). Cet article rappelle ainsi que certaines absences prévisibles et socialement reconnues ne doivent pas être automatiquement assimilées à de l'absentéisme problématique.

Cette distinction est particulièrement importante dans une organisation publique. Une absence autorisée et planifiée peut être absorbée par l'organisation du service, alors qu'une absence imprévisible ou répétitive peut provoquer un déficit de présence et désorganiser le

fonctionnement. L'enjeu managérial consiste donc moins à supprimer toute absence qu'à maîtriser les absences perturbatrices, à en comprendre les causes et à garantir la continuité des missions.

1.2. Les principales formes de l'absentéisme

L'absentéisme peut prendre plusieurs formes selon ses causes et les motivations qui sous-tendent l'absence. Steers et Rhodes (1978) distinguent notamment les facteurs liés à la motivation et ceux qui affectent la capacité effective du salarié à être présent. Dans cette perspective, l'article distingue l'absentéisme normal, moral, subi, choisi et contraint. L'absentéisme normal correspond notamment à une part incompressible liée à la maladie, aux événements familiaux, à la maternité ou à la formation. L'absentéisme moral renvoie au présentéisme passif : le salarié est physiquement présent mais mentalement peu engagé. Johns (2008) associe ainsi le présentéisme à une présence au travail qui ne signifie pas nécessairement une pleine participation ou une réelle productivité. L'absentéisme subi résulte de contraintes extérieures, alors que l'absentéisme choisi correspond à une absence volontaire. Enfin, l'absentéisme contraint se situe à l'intersection des contraintes personnelles et organisationnelles.

1.3. Absentéisme justifié et absentéisme non justifié

Dans le contexte étudié, l'absence justifiée renvoie à une absence pouvant être expliquée par un motif reconnu et, dans de nombreux cas, autorisée par la hiérarchie. Neveu (1994) souligne que l'absence doit être appréhendée en tenant compte de son motif et de son contexte organisationnel. L'étude mentionne les maladies, décès, mariages, congés, permissions et autres événements sociaux. Les autorisations d'absence sont formalisées par des documents précisant notamment l'identité du demandeur, sa fonction, le motif, la durée et la date de reprise.

L'absence non justifiée, à l'inverse, intervient lorsqu'un salarié ne se trouve pas à son poste pendant les heures prévues sans relever d'un cas d'absence autorisée. Les retards et abandons de poste peuvent être associés à cette catégorie. Toutefois, Johns (2008) invite à ne pas réduire l'absence à un simple comportement volontaire, car les circonstances individuelles et organisationnelles peuvent influencer la présence au travail.

Cette distinction doit donc être maniée avec prudence : une absence peut être initialement non signalée tout en étant ultérieurement expliquée par une situation de force majeure.

1.4. Les causes de l'absentéisme

Les causes de l'absentéisme peuvent être individuelles, familiales, sociales, médicales ou organisationnelles. Steers et Rhodes (1978) montrent que la présence au travail résulte principalement de l'interaction entre la motivation à être présent et la capacité effective du salarié à venir travailler. Dans ce travail, les facteurs cités comprennent les problèmes de santé, les événements familiaux, le climat social, les conditions de travail, la distance domicile-travail, le stress, l'âge, l'ancienneté, la qualification, la taille de l'établissement et certaines caractéristiques des postes.

Cette approche rejoint les travaux de Steers et Rhodes (1978) selon lesquels la présence dépend de la motivation à venir travailler et de la capacité effective à le faire. Les contraintes personnelles peuvent limiter la capacité de présence, tandis que la satisfaction au travail et les pressions internes ou externes influencent la motivation.

Harrison et Martocchio (1998) soulignent que les déterminants de l'absence doivent également être considérés dans le temps. Les comportements observés à court terme ne renvoient pas nécessairement aux mêmes mécanismes que ceux qui s'installent sur plusieurs mois. L'absentéisme doit ainsi être considéré comme un phénomène dynamique, dont les causes peuvent évoluer selon les situations individuelles et les caractéristiques de l'organisation.

1.5. Conséquences de l'absentéisme

Les conséquences de l'absentéisme concernent la continuité du travail, la charge des salariés présents, la productivité, les délais, les coûts de remplacement et les heures supplémentaires. Martocchio (1989) montre que l'absentéisme peut entraîner des coûts directs et indirects pour l'organisation, notamment à travers les perturbations du fonctionnement et les mécanismes de remplacement.

L'étude distingue ainsi les coûts de perturbation et les coûts de régulation. Les premiers résultent notamment de la désorganisation du travail et de la redistribution des tâches, tandis que les seconds correspondent aux moyens mobilisés par l'organisation pour maintenir la continuité de l'activité.

Ainsi, l'absentéisme doit être analysé comme un phénomène susceptible d'avoir des effets individuels et collectifs. Comme le souligne Johns (2008), l'absence constitue un phénomène complexe qui ne peut être expliqué uniquement par les caractéristiques individuelles du salarié.

Elle peut également constituer un signal d'alerte sur l'organisation du travail, les conditions de travail ou le climat social, sans permettre à elle seule de conclure à une défaillance individuelle.

1.6. Les principales théories explicatives

Le cadre principal est le modèle de présence au travail de Steers et Rhodes (1978). Il explique la présence par l'interaction entre la motivation à venir travailler et la capacité effective de le faire. La motivation peut être éclairée par les attitudes au travail et les pressions internes ou externes ; la capacité renvoie notamment à la santé et aux contraintes qui rendent le déplacement ou la présence difficiles. Ce cadre convient à l'objet car il permet de ne pas confondre absence contrainte et retrait volontaire.

Maslow (1943), Herzberg (1966) et McGregor (1960) ne sont pas mobilisés comme cadres explicatifs autonomes : leurs apports sont secondaires et ne seront évoqués qu'en discussion lorsque les données touchent aux besoins, aux conditions de travail ou aux relations hiérarchiques. L'analyse reste prioritairement structurée par la distinction motivation/capacité de Steers et Rhodes.

1.7. Vers une lecture organisationnelle

L'apport de ces théories permet de dépasser une lecture strictement disciplinaire. Un salarié peut s'absenter pour des raisons qui ne sont pas directement liées à sa volonté de travailler ou de ne pas travailler. La maladie et les événements familiaux relèvent de contraintes ; les difficultés de transport ou les conditions matérielles peuvent limiter la capacité de présence ; la démotivation ou le sentiment d'injustice peuvent influencer l'attitude envers le travail.

Cette lecture plurielle est cohérente avec le modèle de Steers et Rhodes et avec les synthèses de Harrison et Martocchio. Elle justifie la construction d'un modèle conceptuel associant facteurs individuels et sociaux, facteurs organisationnels, pratiques de gestion des absences et effets sur le fonctionnement du service.

1.8. Modèle conceptuel de la recherche

Dans cette recherche inductive, le modèle conceptuel constitue une grille de sensibilisation provisoire, et non un schéma causal testé. Il organise l'exploration autour de quatre dimensions : motifs personnels et sociaux rapportés, contraintes organisationnelles perçues, procédures de

régulation, et enjeux éventuels pour le service. Les catégories définitives sont ajustées à partir des entretiens.

Deuxièmement, les facteurs organisationnels — conditions de travail, distance, interruptions d'électricité, affectation des postes et climat social — peuvent influencer la présence. Troisièmement, les mécanismes de régulation — demande d'autorisation, contrôle, sanctions et organisation du remplacement — peuvent encadrer les absences.

Enfin, la fréquence et la nature des absences peuvent avoir des effets sur la continuité et l'efficacité du service.

Tableau 1 : Notre modèle conceptuel de la recherche

Déterminants	Mécanismes de gestion	Phénomène étudié	Effets organisationnels
Facteurs individuels et sociaux Santé, décès, mariage, obligations	Permissions et autorisations Règles et contrôle	Absentéisme Justifié / non justifié	Continuité du service Charge de travail
Facteurs organisationnels Climat, distance, électricité, affectation	Demande d'explication Sanction / régulation	Fréquence des absences	Efficacité du service Coordination
Motivation et satisfaction Reconnaissance, conditions	Remplacement et répartition	Présence / absence	Dysfonctionnements éventuels

Source : Auteurs, à partir des éléments théoriques et empiriques de la recherche.

Le modèle ne postule pas que chaque facteur produit mécaniquement une absence. Il constitue une grille de lecture destinée à comprendre comment plusieurs dimensions peuvent se combiner dans le contexte particulier du CENOU. Cette prudence est importante dans une recherche qualitative, dont la finalité est la compréhension contextualisée plutôt que la généralisation statistique.

La recherche qualitative vise précisément à donner du sens aux données recueillies et à produire une interprétation cohérente d'une situation particulière. L'étude souligne que les conclusions qualitatives doivent être comprises dans leur contexte et ne prétendent pas à une généralisation statistique.

1.9. Propositions de recherche

À titre de repères exploratoires, quatre propositions ouvertes orientent l'enquête. Elles ne sont ni des hypothèses statistiques ni des relations causales présumées ; leur statut est réexaminé à la lumière des matériaux.

Proposition 1 (P1) : Les récits des participants peuvent faire apparaître des absences liées à la santé et aux événements familiaux ou sociaux, avec des modalités variables de déclaration et d'autorisation.

Cette proposition reprend et élargit la proposition spécifique de l'article selon laquelle l'absentéisme justifié se manifeste par la demande fréquente de permissions. Les données de terrain montrent en effet des absences pour maladie, décès, mariage et autres événements sociaux, généralement soumises à l'autorisation hiérarchique.

Proposition 2 (P2) : Les contraintes individuelles et sociales sont susceptibles d'être décrites par les acteurs comme des éléments limitant leur capacité à être présents.

Cette proposition est fondée sur la récurrence des motifs de maladie et d'événements familiaux ou sociaux dans les entretiens. Elle ne signifie pas que toutes les absences ont une cause individuelle ; elle sert à examiner la place relative de ces facteurs dans les discours.

Proposition 3 (P3) : Les conditions matérielles et certaines pratiques d'organisation peuvent être perçues comme influençant l'expérience du travail et, éventuellement, la disponibilité.

Cette proposition s'appuie sur les témoignages relatifs à la distance domicile-travail, aux coupures d'électricité et à l'attribution des postes. L'étude rapporte notamment que certains agents perçoivent la distance, les horaires prolongés en période de coupure et certaines affectations comme des facteurs de stress ou de démotivation.

Proposition 4 (P4) : Les participants peuvent associer les absences insuffisamment anticipées à des difficultés de coordination ou de continuité, sans que l'entretien seul permette d'en mesurer l'ampleur.

Cette proposition reprend le résultat central de cette selon lequel les absences peuvent affecter le travail, provoquer une inefficacité du service et créer des dysfonctionnements.

Les propositions sont ainsi conçues comme des réponses anticipées aux questions de recherche. Elles ne constituent pas des hypothèses statistiques mais des orientations analytiques adaptées au positionnement qualitatif et inductif.

2. Méthodologie de recherche

2.1. Positionnement épistémologique : une posture interprétativiste

La présente recherche adopte une posture épistémologique interprétativiste. Ce choix se justifie par la nature de l'objet étudié : l'absentéisme n'est pas seulement un comportement objectivement observable ; il est également porteur de significations attribuées par les agents, les cadres et l'organisation. Le chercheur recueille les discours des agents afin de comprendre le sens qu'ils donnent à leurs absences. Selon Gadamer (1996) et Schwandt (1994), l'approche interprétativiste cherche à comprendre les significations que les individus attribuent à leurs expériences dans leur contexte.

Ce positionnement est adapté à notre étude de l'absentéisme, car les absences ne peuvent être expliquées uniquement par leur fréquence. Les entretiens permettent de comprendre les raisons évoquées par les agents, leurs expériences de travail et l'influence des événements sociaux ou des conditions de travail. Comme le soulignent Denzin et Lincoln (2018), la recherche qualitative privilégie ainsi la compréhension des phénomènes dans leur contexte.

L'objectif est donc de comprendre pourquoi et dans quelles circonstances les agents s'absentent, sans les juger, mais en identifiant les mécanismes qui peuvent expliquer l'absentéisme (Kaufmann, 2016 ; Paillé et Mucchielli, 2021).

Dans le cas du CENOU, une même absence peut être perçue comme un droit légitime, une nécessité familiale, une contrainte médicale ou, au contraire, comme une perturbation organisationnelle. Le chercheur doit donc recueillir les discours des acteurs et reconstruire le sens qu'ils attribuent à leurs pratiques.

Ce positionnement est cohérent avec notre recherche, qui indique que la démarche qualitative vise à mieux comprendre une situation et à produire une représentation cohérente permettant de l'appréhender. La généralisation à d'autres contextes n'est pas l'objectif premier ; l'interprétation contextualisée constitue le cœur du raisonnement.

2.2. Approche méthodologique et mode de raisonnement : qualitative et inductive

L'étude suit une démarche qualitative à dominante inductive : les premières catégories ont été construites à partir des propos recueillis, puis rapprochées de la littérature pour les interpréter. Le modèle de Steers et Rhodes a joué un rôle de sensibilisation, sans imposer une grille fermée ni coder d'avance les réponses. Les thèmes santé, événements sociaux, permissions, contraintes matérielles et affectation ont été retenus parce qu'ils ressortaient des matériaux. L'induction est ici une logique de construction progressive de sens, non l'absence de tout savoir théorique préalable.

2.3. Échantillonnage et collecte des données

La population étudiée est constituée du personnel du CENOU, réparti entre différentes catégories professionnelles : cadres supérieurs, cadres intermédiaires, agents de maîtrise et techniciens, employés et ouvriers qualifiés, ainsi qu'agents sans qualification.

L'échantillonnage est non probabiliste. Deux techniques sont combinées : le choix raisonné et la convenance. Le choix raisonné permet de retenir des personnes susceptibles de fournir des informations pertinentes au regard de l'objet ; la convenance permet d'interroger des répondants accessibles et disposés à participer. L'étude justifie ce choix par les contraintes de délai, de budget et d'accessibilité.

L'échantillon comprend six participants : deux cadres et quatre agents. Ce nombre répond à une visée exploratoire et à la recherche d'une diversité minimale de positions (encadrement et expérience opérationnelle), non à une représentativité de l'ensemble du personnel. Le choix a privilégié des personnes en mesure de décrire les pratiques d'absence, les autorisations et l'organisation du travail. La taille réduite limite toutefois la diversité des services et des profils couverts.

Tableau 2 : Liste des personnes interviewées.

Catégorie	Nombre	Rôle analytique
Cadre	1	Point de vue de l'encadrement
Cadre	1	Point de vue de l'encadrement
Agent	1	Expérience opérationnelle
Agent	1	Expérience opérationnelle
Agent	1	Expérience opérationnelle

Agent	1	Expérience opérationnelle
Total	6	Croisement des perspectives

Source : Auteurs, à partir de l'enquête de terrain.

La saturation a été considérée de manière prudente comme une saturation thématique locale : au fil de la lecture comparative, les derniers entretiens reprenaient les catégories déjà repérées (santé, événements sociaux, permissions, contraintes de travail) sans faire apparaître de thème central entièrement nouveau. Cette appréciation repose sur la stabilité des catégories dans le corpus de six entretiens ; elle ne constitue pas une preuve formelle de saturation pour l'ensemble du CENOU. Le faible effectif et l'absence d'une matrice détaillée de saturation doivent être reconnus comme limites.

2.4. Technique de collecte : l'entretien semi-directif

Les données primaires ont été recueillies au moyen d'entretiens semi-directifs guidés par un canevas de douze questions couvrant le climat social, les relations hiérarchiques, les contraintes de travail, les absences récentes, les événements sociaux, les permissions, la prévention et l'affectation. Les participants ont été sollicités selon leur disponibilité et leur capacité à renseigner ces dimensions. Les questions communes ont assuré une base de comparaison ; des relances ont permis de préciser les circonstances, les motifs déclarés et les démarches d'autorisation. Les propos ont été anonymisés sous les codes C1-C2 et A1-A4. Les informations disponibles dans le manuscrit ne précisent pas les dates, durées, lieux, modalités d'enregistrement ni la procédure de transcription ; ces éléments ne sont donc pas présentés comme établis et devront être complétés à partir des notes de terrain si elles existent.

L'entretien semi-directif est particulièrement approprié à l'objectif de compréhension. Il fournit un cadre commun à tous les participants tout en laissant une marge suffisante pour développer les expériences personnelles. Le chercheur peut relancer l'interviewé lorsqu'une réponse nécessite des précisions ou lorsqu'un thème important apparaît.

L'étude distingue l'entretien directif, semi-directif et non directif. Il retient le semi-directif parce qu'il permet à l'enquêteur d'intervenir pour recentrer l'interviewé lorsque celui-ci s'éloigne de l'objet.

La collecte a été complétée par une analyse documentaire. Cette dernière permet de replacer les discours dans leur environnement institutionnel et réglementaire et de comparer les pratiques déclarées aux règles relatives aux absences.

Tableau 3 : Guide d'entretien et dimensions étudiées

Dimension	Exemples de questions	Finalité
Climat social	Comment se manifeste l'ambiance au travail ?	Identifier les relations et le climat
Conditions de travail	Existe-t-il un facteur stressant ?	Repérer les contraintes organisationnelles
Absence	Combien de fois avez-vous été absent ? Pourquoi ?	Identifier fréquence et motifs
Événements sociaux	Participez-vous à des événements sociaux ?	Évaluer les contraintes sociales
Permission	Demandez-vous une permission ?	Analyser la régulation
Prévention	Quelles dispositions sont prises ?	Étudier le contrôle et la prévention
Affectation	L'attribution des postes est-elle une cause ?	Analyser la dimension organisationnelle

Source : Auteurs, adapté du guide d'entretien du terrain.

Le guide favorise ainsi une collecte structurée autour de l'objet tout en laissant émerger des informations non prévues initialement.

2.5. Outils et techniques d'analyse des données

Les matériaux ont fait l'objet d'une analyse thématique de contenu. La procédure rapportée comprend : (1) lecture répétée des comptes rendus d'entretien ; (2) repérage des unités de sens relatives aux motifs, contraintes, permissions et effets perçus ; (3) attribution de codes descriptifs proches des formulations des participants ; (4) regroupement des codes en catégories, puis en thèmes transversaux ; (5) comparaison des convergences et divergences entre cadres et agents ; (6) interprétation à la lumière de la question de recherche et du modèle de Steers et Rhodes. Les

citations sont rattachées aux codes anonymes. Le manuscrit ne documente pas de double codage ni de logiciel ; aucune fiabilité intercodeur n'est donc revendiquée.

L'analyse s'est déroulée en quatre étapes : lecture des entretiens, repérage et codification des passages significatifs, regroupement des codes en thèmes, puis interprétation en lien avec les questions de recherche, les propositions et la littérature.

Pour garantir la confidentialité, les deux cadres sont codés C1 et C2, et les quatre agents A1 à A4.

Tableau 4 : Affectation de codes des agents interviewés

Personnes interviewées	Code
Cadre 1	C1
Cadre 2	C2
Agent 1	A1
Agent 2	A2
Agent 3	A3
Agent 4	A4

Source : Auteurs, conformément à la codification de l'étude.

L'analyse thématique ne consiste pas à additionner mécaniquement les réponses. Elle cherche à comprendre les régularités, les différences et les relations entre les thèmes. Cette approche est cohérente avec la posture interprétativiste et le raisonnement inductif.

2.6. Analyse thématique : Absentéisme et EPA

Les données peuvent être organisées autour de deux rubriques principales demandées dans le présent article : « absentéisme » et « établissements publics à caractère administratif ». La première renvoie aux formes, motifs, fréquence, autorisations et conséquences des absences. La seconde renvoie au contexte institutionnel dans lequel les pratiques prennent sens : continuité du service, hiérarchie, règles administratives et missions publiques. La codification des verbatims permet de relier chaque unité de sens aux participants : C1-C2 pour les cadres et A1-A4 pour les agents.

Tableau 5 : Analyse thématique des deux rubriques « absentéisme » et « établissements publics à caractère administratif ».

Rubriques	Catégories	Thèmes	Interprétation
Absentéisme	Motifs	Maladie, décès, mariage, événements sociaux	Absences principalement contraintes ou justifiées
	Fréquence	Plusieurs absences rapportées sur le mois	Question de régulation et d'assiduité
	Autorisation	Permissions demandées à la hiérarchie	Régulation institutionnelle accessible
	Absence non autorisée	Demande d'explication, sanctions prévues	Existence d'un dispositif disciplinaire
EPA	Climat social	Bonne entente, cohésion, relations hiérarchiques positives	Facteur potentiellement protecteur
	Conditions de travail	Distance, coupures d'électricité, horaires prolongés	Contraintes susceptibles de générer fatigue/stress
	Organisation	Attribution des postes	Source possible de démotivation
	Continuité du service	Risque de charge et de perturbation	Nécessité d'anticiper les absences

Source : Auteurs.

Cette grille met en évidence un résultat important : les motifs médicaux et sociaux dominent les discours, tandis que les facteurs organisationnels apparaissent comme des éléments de contexte. L'analyse ne permet donc pas d'affirmer que l'organisation est la cause principale des absences, mais elle montre qu'elle peut influencer l'expérience professionnelle.

Le modèle de Steers et Rhodes fournit ici une lecture parcimonieuse : les problèmes de santé et certaines contraintes de déplacement relèvent principalement de la capacité de présence, tandis que les perceptions relatives à l'affectation concernent plutôt la motivation. Ces rapprochements sont interprétatifs et ne démontrent pas que ces facteurs ont provoqué les absences.

3. Résultats

3.1. Un climat social globalement favorable

Le premier résultat concerne le climat social. Les réponses recueillies font ressortir une perception globalement positive de l'ambiance au travail. Plusieurs participants évoquent une bonne entente avec les collègues et la hiérarchie. L'article rapporte notamment que le climat est décrit comme serein, que l'entente est bonne et que le rythme de travail est généralement peu stressant.

Le code C2 résume cette perception en déclarant : « *On est comme en famille ici. Les gens se fréquentent normalement, si quelqu'un a un souci c'est tout le monde qui est concerné* ».

Ce résultat est important parce qu'il nuance l'idée selon laquelle l'absentéisme serait nécessairement la conséquence d'un mauvais climat social. Dans le cas étudié, les relations professionnelles semblent plutôt constituer une ressource de cohésion.

Toutefois, un climat positif ne supprime pas les contraintes individuelles. Les agents peuvent être satisfaits de leurs relations de travail tout en devant s'absenter pour une maladie, un décès ou un événement familial. Il faut donc éviter de confondre satisfaction sociale et disponibilité permanente.

3.2. Des facteurs de stress néanmoins présents

Les entretiens font apparaître plusieurs contraintes. Certains agents travaillent au-delà des horaires normaux, notamment en période de coupure d'électricité. La distance domicile-travail est également citée comme une source de fatigue. Ces éléments ne sont pas présentés comme des causes systématiques d'absence, mais comme des facteurs pouvant rendre l'expérience du travail plus difficile.

Le code A4 explique: « *Avec ce temps de coupure fréquent de courant, on travaille souvent jusqu'à la nuit, quand on pense à cela, c'est stressant* ». Le code C1 indique quant à lui que « *les travailleurs arrivent fatigués à cause de la distance* ».

Ces éléments apportent un appui partiel à P3 au niveau des perceptions : les contraintes sont décrites comme stressantes ou fatigantes, mais leur lien effectif avec des épisodes d'absence n'est pas établi.

3.3. Les motifs des absences : santé et événements sociaux

Le résultat le plus constant concerne les motifs déclarés des absences. Les personnes interrogées mentionnent principalement la maladie, les décès, les mariages, les baptêmes et d'autres événements sociaux. L'étude révèle que la majorité des enquêtés s'est absentée au cours des trente jours précédant l'entretien et que les absences ont été associées à des raisons de santé ou à des événements sociaux.

Le code A2 témoigne: « *Deux fois je ne suis pas venu pendant ce mois. La première fois j'étais malade et était le décès d'un parent proche* ». Le code A3 rapporte également plusieurs absences liées aux décès et à la maladie.

Les récits soutiennent P1 et donnent un appui exploratoire à P2 : les participants relient leurs absences à des situations médicales ou sociales. Cette convergence décrit le corpus interrogé, sans établir la fréquence de ces motifs à l'échelle de l'ensemble du personnel

Le caractère social des absences est particulièrement important dans le contexte malien. Les événements familiaux et communautaires occupent une place importante dans les obligations sociales. Une politique d'assiduité efficace doit donc distinguer les absences légitimes des comportements abusifs.

3.4. La fréquence des absences

L'étude indique que les personnes interrogées se sont, pour la plupart, absentées en moyenne deux fois sur la période considérée. Il relève également que les absences ont fait l'objet de permissions accordées par la hiérarchie.

Ce résultat nécessite une précision méthodologique : l'étude porte sur six personnes et sur des périodes déclarées par les répondants. Il ne permet donc pas de calculer un taux d'absentéisme représentatif de l'ensemble du personnel. Il permet en revanche d'identifier des pratiques et des perceptions. Il permet en revanche d'identifier des pratiques et des perceptions.

3.5. L'accessibilité des permissions

Les entretiens indiquent une forte accessibilité de la procédure de permission. Les participants déclarent qu'il n'existe pas de difficulté particulière pour demander une autorisation. Le supérieur hiérarchique peut accorder la permission ou, si les nécessités du service l'exigent, proposer un report.

Le code C2 affirme : « *Il y a aucun défi pour la permission. De fois s'il y'a manque, on peut reporter si possible* ». Le code A2 indique : « *Si je veux m'absenter, je demande l'autorisation à la hiérarchie, il n'y a aucun défi* ».

Cette facilité peut être interprétée positivement : elle réduit le risque d'absences clandestines et favorise la formalisation des demandes. Une procédure accessible peut donc contribuer à la transparence et à la planification.

Cependant, une procédure facile d'accès exige aussi une bonne traçabilité. Lorsque les permissions deviennent fréquentes, le service RH doit pouvoir identifier les tendances, les périodes sensibles, les services les plus concernés et les motifs récurrents. L'objectif n'est pas de sanctionner automatiquement, mais de détecter les situations qui nécessitent une action managériale.

3.6. Les mécanismes de prévention et de régulation

Le terrain révèle l'existence de mesures différenciées. Pour les absences autorisées, le délai est encadré par les textes et les jours excédentaires peuvent être imputés sur le congé annuel. Pour les absences non autorisées, une demande d'explication peut être adressée et un remplacement temporaire peut être envisagé.

Le code C1 déclare : « *Ici on applique le texte. Tu veux une permission, on te donne. Mais lors que tu abuses on t'adresse une demande* ». Le code C2 précise : « *Les gens qui font des permissions prolongées ou qui s'absentent sans motif valable sont sanctionnées, on leur coupe sur leur congé annuel* ».

Le système combine donc autorisation, contrôle et sanction. Il traduit une logique de régulation administrative. Cette logique doit néanmoins être complétée par une logique préventive : amélioration des conditions de travail, dialogue, planification et suivi des situations répétitives.

3.7. L'affectation des postes comme facteur potentiel

Un résultat intéressant concerne la manière d'attribuer les postes. Certains participants estiment que l'affectation peut démotiver et contribuer à l'absence. Le code A1 affirme : « *La manière d'attribuer le poste peut souvent démotiver, elle peut être la cause de l'absence* ».

Cette perception doit être distinguée d'une preuve causale. Les données qualitatives montrent une représentation des agents, mais elles ne permettent pas de conclure que l'affectation est

effectivement la cause directe des absences. Elles indiquent plutôt qu'une affectation perçue comme inadéquate peut affecter la motivation.

Le résultat rejoint indirectement la théorie de Herzberg (1966). Lorsque les conditions de travail, la reconnaissance ou l'organisation du travail sont perçues comme insatisfaisantes, elles peuvent contribuer à l'insatisfaction. L'étude établit précisément un rapprochement entre insatisfaction et comportements de retrait.

3.8. Une proposition sur les absences non étayée

La proposition initiale de cette étude selon laquelle l'absence non justifiée se matérialiserait par le présentisme ou les postes vacants n'est pas corroborée par la recherche. Les participants rapportent principalement des absences autorisées et aucun poste vacant n'a été constaté lors de l'observation mentionnée dans la recherche.

Ce résultat constitue une contribution importante. Il rappelle qu'une recherche qualitative ne doit pas chercher à confirmer à tout prix les propositions initiales. Par conséquent, la confrontation au terrain peut conduire à une proposition réfutée.

Dans le cas du CENOU, les données suggèrent que le phénomène observé est davantage celui d'un absentéisme autorisé ou justifié que celui d'un absentéisme clandestin. Cela ne signifie pas que les absences non justifiées n'existent jamais; cela signifie seulement qu'elles n'ont pas été suffisamment observées ou déclarées dans l'échantillon étudié.

La prudence est d'autant plus nécessaire que l'échantillon est limité. L'absence de preuve dans les six entretiens ne vaut pas preuve d'absence dans l'ensemble de l'établissement.

La reformulation des quatre propositions demandées permet d'élargir l'analyse sans contredire les résultats. P1 et P2 sont fortement soutenues par les discours ; P3 est soutenue comme facteur contextuel ; P4 est soutenue par la littérature et par la conclusion de l'étude sur les effets des absences sur le fonctionnement.

3.9. Synthèse des résultats

Les résultats peuvent être regroupés autour de cinq idées principales. Premièrement, le climat social du CENOU est globalement perçu comme favorable (C2). Deuxièmement, les absences sont principalement liées à la maladie et aux événements sociaux (A2, A3). Troisièmement, les permissions semblent accessibles et constituent le principal mécanisme de régulation (C2, A2). Quatrièmement, des contraintes organisationnelles existent malgré le climat positif, notamment

les coupures d'électricité et la distance domicile-travail (A4, C1). Cinquièmement, la recherche ne confirme pas la présence de postes vacants comme manifestation dominante de l'absence non justifiée.

Tableau 6: Présentation synthétique des résultats

Résultat	Évidence empirique	Portée
Climat social favorable	Bonne entente, cohésion, relations hiérarchiques positives	Facteur protecteur potentiel
Motifs médicaux	Maladie citée par plusieurs participants	Absence souvent contrainte
Motifs sociaux	Décès, mariage, baptême	Importance des obligations sociales
Permissions	Demandes et autorisations accessibles	Régulation formelle
Contraintes matérielles	Distance, coupures d'électricité	Fatigue et stress potentiels
Affectation	Perception de démotivation possible	Facteur organisationnel à surveiller
Postes vacants	Non observés	Proposition initiale non vérifiée

Source : Auteurs

L'ensemble conduit à une interprétation nuancée. Le CENOU ne présente pas, dans les entretiens étudiés, un absentéisme principalement clandestin ou disciplinaire. Le phénomène se situe davantage à l'intersection de contraintes personnelles et sociales, de mécanismes administratifs de permission et de quelques facteurs organisationnels.

Cette conclusion rejoint la conception multidimensionnelle de l'absentéisme défendue par la littérature. L'absence ne peut être comprise à partir d'un seul déterminant. Steers et Rhodes montrent que la présence dépend à la fois de la motivation et de la capacité à venir travailler.

Le résultat invite donc les responsables RH à ne pas opposer contrôle et bien-être. Une politique efficace doit articuler droit à l'absence, responsabilité individuelle, planification et prévention.

4. Discussion

4.1. Mise en relation avec la littérature

Les entretiens invitent à comprendre l'absence au CENOU comme une articulation entre contraintes de capacité, motivation et régulation administrative. Les motifs de santé et les événements sociaux sont rapportés comme des circonstances immédiates ; la distance et les coupures d'électricité sont évoquées comme contraintes de travail ; les permissions traduisent une médiation hiérarchique. Ces dimensions ne sont pas équivalentes : les premières sont des motifs déclarés, les secondes des facteurs perçus, et les effets sur le service sont surtout des enjeux anticipés ou rapportés, non mesurés.

L'apport principal de Steers et Rhodes est de montrer pourquoi une lecture uniquement disciplinaire serait réductrice : un agent peut vouloir travailler tout en étant empêché par la santé, les obligations familiales ou les conditions de déplacement. Inversement, une perception défavorable de l'affectation peut toucher la motivation sans que les données permettent d'en déduire une absence effective. Le climat social décrit comme favorable rappelle également qu'un environnement relationnel positif n'annule pas les contraintes externes.

Selon Herzberg (1966), les conditions de travail et certains facteurs d'hygiène peuvent influencer la satisfaction. La distance, les coupures d'électricité et l'affectation des postes peuvent ainsi affecter la motivation. Le propos de A1, selon lequel « la manière d'attribuer le poste peut souvent démotiver », souligne l'importance d'une affectation adaptée aux compétences et contraintes des agents.

La théorie Y de McGregor (1960) met en évidence l'intérêt d'une gestion fondée sur la confiance, la communication et la responsabilisation. Le contrôle et la sanction restent nécessaires en cas d'abus, mais ne doivent pas constituer l'unique réponse.

4.2. Contributions théoriques

La contribution scientifique est contextualisée : dans ce cas d'EPA malien, les absences décrites apparaissent moins comme une opposition simple entre assiduité et indiscipline que comme une négociation entre obligations sociales, contraintes matérielles et procédures formelles de permission. Le modèle de Steers et Rhodes aide à distinguer capacité de présence et motivation, tandis que le terrain met en évidence le rôle médiateur de la régulation administrative. Cette

proposition constitue une piste analytique transférable à examiner dans d'autres EPA, et non une généralisation à tous les établissements maliens.

La distinction entre absence et absentéisme permet de différencier les absences légitimes des absences perturbatrices. Sur le plan méthodologique, les entretiens semi-directifs et l'analyse thématique ont permis de comprendre les perceptions des agents et de construire un modèle intégrant plusieurs facteurs explicatifs.

4.3. Implications managériales

Les résultats suggèrent de :

- mettre en place un tableau de bord de suivi des absences ;
- mieux planifier les congés, permissions et remplacements ;
- privilégier la prévention à la sanction ;
- améliorer les conditions de travail et limiter fatigue et stress ;
- mieux adapter les affectations aux compétences et contraintes des agents ;
- organiser des entretiens de retour après des absences répétées ;
- renforcer la communication RH sur les règles d'absence ;
- préserver le climat social et prévenir les risques psychosociaux ;
- garantir la confidentialité des informations individuelles.

4.4. Limites de la recherche

L'étude présente plusieurs limites. L'échantillon de six participants (deux cadres et quatre agents) ne permet pas de généraliser les résultats à l'ensemble du personnel du CENOU. Les données sont également déclaratives et peuvent être influencées par les perceptions des participants. La période d'observation et l'absence de données quantitatives détaillées limitent aussi l'analyse des variations de l'absentéisme.

Ces limites n'annulent pas l'intérêt de l'étude, mais en précisent la portée. Les résultats offrent surtout une compréhension contextualisée du phénomène. Des recherches futures pourraient associer entretiens, données administratives et analyses quantitatives sur plusieurs années et dans plusieurs EPA maliens.

Conclusion

Cet article visait à comprendre les formes d'absence rapportées au CENOU, les facteurs auxquels les acteurs les associent et les modalités de régulation décrites. L'étude interprétativiste et qualitative inductive repose sur six entretiens semi-directifs auprès de deux cadres et quatre agents. Elle apporte une compréhension exploratoire située, sans prétendre mesurer le phénomène à l'échelle de l'ensemble du personnel.

Dans le corpus, les motifs les plus souvent évoqués concernent la santé et les événements sociaux ; les permissions apparaissent comme un mécanisme central de régulation. Le climat social est globalement décrit de façon favorable, tandis que la distance domicile-travail, les coupures d'électricité et certaines perceptions des affectations sont rapportées comme contraintes possibles. Les participants évoquent des enjeux de planification et de continuité, mais l'étude ne mesure pas directement les effets des absences sur la performance du service.

La contribution consiste à montrer, dans le contexte étudié, comment contraintes de présence et régulation administrative se combinent dans les récits des acteurs. En cohérence avec Steers et Rhodes, la capacité et la motivation constituent deux dimensions distinctes ; les données suggèrent que les permissions jouent un rôle d'interface entre les contraintes des agents et les exigences de continuité. Les propositions sont ainsi nuancées : P1 est soutenue, P2 reçoit un appui exploratoire, P3 est partiellement soutenue au niveau des perceptions et P4 demeure plausible mais non vérifiée par des indicateurs de service.

Sur le plan managérial, les résultats invitent à améliorer la traçabilité des permissions, anticiper les remplacements, examiner les contraintes matérielles et maintenir un dialogue respectueux des droits des agents. Une recherche ultérieure associant entretiens élargis, registres anonymisés d'absence et indicateurs de continuité permettrait de tester la portée de ces interprétations dans plusieurs EPA maliens. En définitive, la gestion des absences peut être envisagée comme un outil de pilotage social conciliant protection des agents et continuité du service public.

Références bibliographiques :

- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2018). *The SAGE handbook of qualitative research* (5th ed.). SAGE Publications.
- Gadamer, H.-G. (1996). *Vérité et méthode : Les grandes lignes d'une herméneutique philosophique*. Seuil.
- Harrison, D. A., & Martocchio, J. J. (1998). Time for absenteeism: A 20-year review of origins, offshoots, and outcomes. *Journal of Management*, 24(3), 305–350. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)80064-6](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)80064-6)
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing.
- Johns, G. (2008). Absenteeism and presenteeism: Not at work or not working well. In C. L. Kaufmann, J.-C. (2016). *L'entretien compréhensif* (4e éd.). Armand Colin. <https://doi.org/10.3917/arco.kaufm.2016.01>
- Martocchio, J. J. (1989). Age-related differences in employee absenteeism: A meta-analysis. *Psychology and Aging*, 4(4), 409–414. <https://doi.org/10.1037/0882-7974.4.4.409>
- Martocchio, J. J., & Jimeno, D. I. (2003). Employee absenteeism as an affective event. *Human Resource Management Review*, 13(2), 227–241. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(03\)00014-7](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(03)00014-7)
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
- Monneuse, D. (2009). *L'absentéisme au travail : De l'analyse à l'action*. AFNOR.
- Mounia, A. M. E. R., & HILMI, Y. (2025). Impact des systèmes ERP sur les rôles du contrôleur de gestion dans les établissements publics: étude qualitative exploratoire. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 6(9).
- Mounia, A. M. E. R. Evolution des outils de contrôle de gestion suite au rapprochement université-entreprise: cas d'un établissement public. In Actes du Colloque International Coopération Université-Entreprise: d'une recherche «sur» l'entreprise à une recherche «avec» l'entreprise. (p. 64).
- Neveu, J.-P. (1994). À propos de l'intention de départ. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*(12), 30–35.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2021). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (5e éd.). Armand Colin.

- Safy-Godineau, F., Fall, A., & Carassus, D. (2021). L'influence du soutien organisationnel perçu et de l'implication organisationnelle sur l'absentéisme dans la fonction publique territoriale. *Gestion et Management Public*, 9(2), 79–97. <https://doi.org/10.3917/gmp.092.0079>
- Schwandt, T. A. (1994). Constructivist, interpretivist approaches to human inquiry. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 118–137). SAGE Publications.
- Steers, R. M., & Rhodes, S. R. (1978). Major influences on employee attendance: A process model. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 391–407. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.391>
- Yassine, H. I. L. M. I., Zahra, H. A. J. R. I. O. U. I., & Hamza, E. K. (2024). Systematic review of IPSAS standards: The introduction of IPSAS in public establishments. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 8(5), 292-306.