**Revue Internationale du Chercheur**
ISSN: 2726-5889
Volume 6 : Numéro 3

# DYSFONCTIONNEMENTS ET COUTS CACHES A L'UNIVERSITE DES SCIENCES SOCIALES ET DE GESTION DE BAMAKO : UN DIAGNOSTIC QUALIMETRIQUE ET UNE ESQUISSE DE QUANTIFICATION

# DYSFUNCTIONS AND HIDDEN COSTS AT THE UNIVERSITY OF SOCIAL SCIENCES AND MANAGEMENT OF BAMAKO : A QUALIMETRIC DIAGNOSIS AND A SKETCH OF QUANTIFICATION

**Mamadou Lamine GOITA**
Docteur
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Bamako
Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako

**Soboua THERA**
Professeur Titulaire
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Bamako
Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako

**Date de soumission** : 15/07/2025

**Date d'acceptation** : 31/08/2025

**Pour citer cet article :**
GOITA. M. L. & THERA S. (2025) « Dysfonctionnements et couts caches à l'université des sciences sociales et de gestion de Bamako : un diagnostic qualimetrique et une esquisse de quantification», Revue Internationale du chercheur «Volume 6 : Numéro 3» pp : 616 - 640

.

**Résumé**

L'Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB), comme de nombreuses bureaucraties professionnelles, fait face à des difficultés structurelles et organisationnelles qui freinent sa performance. L'étude, basée sur la méthode des coûts cachés de Savall et Zardet, met en évidence des dysfonctionnements récurrents : inadéquation entre besoins et affectations du personnel, mouvements anarchiques, démotivation, absentéisme, indiscipline, violences sur le campus, sous-dotation des formations, manque de partenaires financiers et infrastructures vétustes. Les causes majeures identifiées relèvent d'un déficit de gouvernance (absence de normes claires, communication défaillante), d'un manque chronique de ressources financières et matérielles, ainsi que d'un climat interne fragilisé par les tensions sociales et politiques. Pour améliorer la performance et la qualité des services, l'USSGB doit engager des réformes intégrées : planification stratégique des ressources humaines et des formations, clarification des règles de gestion, diversification des financements par partenariats, et modernisation des infrastructures.

**Mots clés :** Dysfonctionnement, régulation, coûts cachés, changement, gouvernance, Université, Structure

**Abstract**

The University of Social Sciences and Management of Bamako (USSGB), like many professional bureaucracies, faces structural and organizational difficulties that hinder its performance. The study, based on the hidden costs method of Savall and Zardet, highlights recurrent dysfunctions: mismatch between staffing needs and assignments, chaotic movements, demotivation, absenteeism, indiscipline, violence on campus, underfunding for training programs, lack of financial partners, and outdated infrastructure. The main causes identified stem from a governance deficit (lack of clear standards, poor communication), a chronic lack of financial and material resources, as well as an internal climate weakened by social and political tensions.

To improve the performance and quality of services, the USSGB must undertake integrated reforms: strategic planning of human resources and training, clarification of management rules, diversification of funding through partnerships, and modernization of infrastructure.

**Keywords:** Dysfunction, Regulation, Hidden costs, Change, governance, University, Structure

## INTRODUCTION

L'université est une structure complexe, tant au niveau procédural que structurel. Classée par Mintzberg dans la catégorie des bureaucraties professionnelles, elle rencontre des difficultés à élaborer une stratégie globale, à coordonner les activités de ses membres et à innover. Ces contraintes résultent des exigences du métier d'enseignant-chercheur et des dynamiques humaines. Dans une bureaucratie professionnelle, la relation entre les objectifs et les moyens est difficile à modéliser (Nicolas Berland, *Mesurer et piloter la performance*). L'humain, au cœur de ce système, peut adopter des comportements qui perturbent la synergie de groupe, rendant complexe l'analyse des coûts cachés liés à l'activité du personnel.

Face à une dégradation perçue de la qualité du travail, les travailleurs tendent à se désengager, ce qui se traduit par une faible productivité, des accidents de travail, des congés maladie, de l'absentéisme, et des revendications sur les conditions de travail. (Savall, 1989) souligne qu'un effectif optimal avec une durée hebdomadaire de travail d'environ 40 heures améliore la productivité. Il s'appuie sur les travaux de Grandjean, montrant qu'une réduction de la semaine de travail de 48 à 40 heures a augmenté le rendement de 14 % dans des usines américaines. Les charges liées aux heures supplémentaires sont en hausse et causent des tensions, comme observé à l'Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (Mamadou Lamine GOITA, mémoire de Master en sciences de gestion, 2019).

Les mouvements syndicaux récurrents parmi les enseignants et étudiants, souvent suivis de grèves, génèrent également des coûts cachés pour les universités. De plus, des facteurs tels que les changements de direction avec les alternances politiques, la corruption et le gaspillage (factures téléphoniques, eau, électricité) pèsent sur la gestion des ressources universitaires. Ces coûts ne sont pas visibles dans les systèmes de comptabilité classique, mais ils nuisent à la gestion optimale des institutions.

Les réformes dans l'enseignement supérieur visent à améliorer la qualité de l'éducation, à promouvoir la pensée critique et la communication, et à répondre aux besoins sociaux en mutation. Pour s'adapter, les universités sont poussées à renforcer leur contrôle de gestion, intégrant des aspects socio-économiques pour évaluer les coûts cachés issus des dysfonctionnements internes. Savall (1989) identifie ces coûts cachés comme les conséquences des défaillances organisationnelles, tels que l'absentéisme, le turn-over et les défauts de qualité, dont l'impact reste non mesuré.

Les diplômés du LMD font face à des difficultés d'insertion dans le secteur public, ce qui remet en question la reconnaissance de ce diplôme au Mali. Les coûts cachés découlant des infrastructures insuffisantes, de l'inadéquation des programmes et de la difficulté d'accès au marché du travail pèsent lourdement sur le système éducatif supérieur. Pour remédier à ces problèmes et répondre aux attentes des étudiants et de la société, il est crucial que les décideurs politiques et les universités mettent en œuvre des réformes visant à aligner l'enseignement supérieur sur les besoins du marché et du développement national.

Tout ceci nous a conduit à poser la question principale suivante :

Comment identifier les dysfonctionnements qui impactent la gestion et la qualité des services universitaires ?

Pour analyser les dysfonctionnements et les coûts cachés à l'Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako, nous mobilisons une approche constructiviste inspirée de la recherche-intervention. Cette démarche privilégie l'ancrage empirique : les données proviennent largement du terrain et sont collectées de manière itérative, sans protocole prédéterminé, afin de permettre un va-et-vient constant entre la théorie et les réalités observées. Cette dynamique d'interaction entre chercheurs et acteurs universitaires s'inscrit dans une logique cumulative de production de connaissances.

La phase de terrain combine des entretiens qualitatifs avec des acteurs clés (enseignants, personnels administratifs, étudiants, partenaires) et l'administration de questionnaires quantitatifs. L'objectif est de mettre en évidence les liens existants entre les coûts cachés et la performance sociale et financière de l'institution.

Afin de répondre à la problématique, notre travail s'articule autour de quatre grandes parties. Nous présentons d'abord une revue de la littérature, qui permettra de situer notre recherche dans le champ des études portant sur les dysfonctionnements des services publics, la structure organisationnelle et les dynamiques de changement. Ensuite, nous exposons la méthodologie retenue, en précisant les choix opérés pour collecter et analyser les données. La troisième partie est consacrée à la présentation et à la discussion des résultats, organisée selon plusieurs axes : la gestion administrative des ressources humaines, le climat de travail et la motivation, le contrôle de présence, la gestion des risques et de la prévention, la formation continue, la gestion sociale et enfin les infrastructures. Enfin, une conclusion viendra synthétiser les principaux

enseignements de l'étude et ouvrir des perspectives pour l'amélioration de la gouvernance universitaire et la maîtrise des coûts cachés.

## 1. REVUE DE LA LITTERATURE

Conscient que les progrès scientifiques ont souvent accompagné les progrès des outils de mesure, Savall et son équipe ont entrepris de résoudre l'énigme de ce résidu inexpliqué de 50 %. Leur hypothèse, à la fois épistémologique et méthodologique, consistait à adopter un nouveau point de vue, en observant directement les processus et phénomènes internes des organisations pour comprendre la création de valeur. C'est ainsi qu'ils ont développé la méthodologie de recherche-intervention qualimétrique, combinant rigueur scientifique et méthodes de contrôle de gestion socio-économique, afin de mieux saisir et mesurer la création de valeur au sein des organisations (Boje & Rosile, 2003).

### 1.1. Dysfonctionnement dans les services publics

Dans le programme de recherches de l'ISEOR, les dysfonctionnements et les coûts cachés ont été identifiés grâce à une observation approfondie et sur le long terme de 1 854 entreprises et organisations de tailles variées (de 2 à 30 000 employés), réparties dans 42 pays et 72 secteurs d'activité. Au total, 110 000 personnes, impliquées dans des actions de changement organisationnel, ont participé à cette recherche (Savall, 1975, 1979 ; Savall et Zardet, 1987, 2008 ; Zardet et Voyant, 2003). Ce programme, réalisé avec la contribution de près de 600 chercheurs et jeunes chercheurs, a permis de constater que, malgré leurs différences de pays, de secteur, de taille et de statut juridique (à but lucratif, associatif ou public), les entreprises et organisations présentent souvent des « dysfonctionnements » récurrents, menaçant leur capacité de survie ou de développement.

L'amélioration de la compétitivité, de la rentabilité, ou de l'efficacité économique et sociale de l'entreprise ne peut être obtenue par la seule accumulation de ressources financières, de moyens techniques et d'effectifs ou d'heure de travail[1].

De ces mots nous pouvons retenir qu'au-delà des critères sus cités (accumulation des ressources, moyens techniques etc.) le management socio-économique et de la tétranormalisation peuvent permettre d'améliorer la compétitivité, la rentabilité, l'efficacité économique et sociale de l'organisation.

[1] Enrichir le travail humain, Henri SAVALL (1989 : 201)

Selon SAVALL (1995 : 127) la liaison (dysfonctionnement ⟶ régulation ⟶ coûts cachés) a été modélisée selon deux axes : l'ensemble des dysfonctionnements élémentaires et les régulations de ces dysfonctionnements.

### 1.2. Les coûts cachés

La théorie-méthode des coûts-performances cachés, également appelée méthode des coûts cachés, a été développée par le professeur Henri Savall en 1974, puis enrichie et diffusée par son équipe de l'ISEOR (Institut de Socio-Économie des Entreprises et des Organisations) dans le cadre du contrôle de gestion socio-économique (Savall, 1974, 1975 ; Savall et Zardet, 1987, 2008 ; Cappelletti, 2007). Dans le programme de recherches de l'ISEOR, les dysfonctionnements et les coûts cachés ont été identifiés grâce à une observation approfondie et sur le long terme de 1 854 entreprises et organisations de tailles variées (de 2 à 30 000 employés), réparties dans 42 pays et 72 secteurs d'activité. Au total, 110 000 personnes, impliquées dans des actions de changement organisationnel, ont participé à cette recherche (Savall, 1975, 1979 ; Savall et Zardet, 1987, 2008 ; Zardet et Voyant, 2003). Ce programme, réalisé avec la contribution de près de 600 chercheurs et jeunes chercheurs, a permis de constater que, malgré leurs différences de pays, de secteur, de taille et de statut juridique (à but lucratif, associatif ou public), les entreprises et organisations présentent souvent des « dysfonctionnements » récurrents, menaçant leur capacité de survie ou de développement.

L'amélioration de la compétitivité, de la rentabilité, ou de l'efficacité économique et sociale de l'entreprise ne peut être obtenue par la seule accumulation de ressources financières, de moyens techniques et d'effectifs ou d'heure de travail[2].

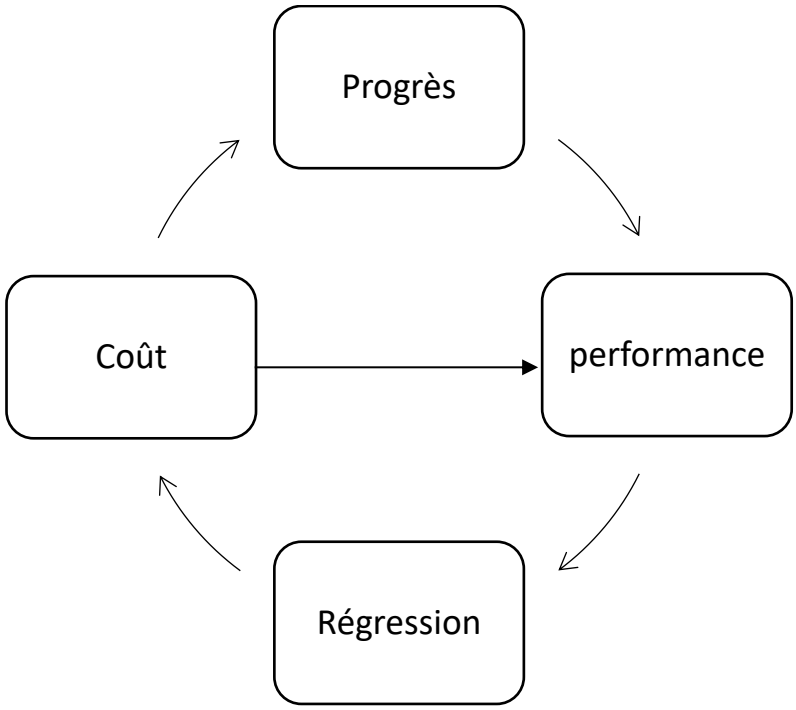
De ces mots nous pouvons retenir qu'au-delà des critères sus cités (accumulation des ressources, moyens techniques etc.) le management socio-économique et de la tétranormalisation peuvent permettre d'améliorer la compétitivité, la rentabilité, l'efficacité économique et sociale de l'organisation.

Selon SAVALL et ZARDET (1995 : 125) nous avons défini les coûts cachés comme ceux qui ne sont pas repérés dans les systèmes dont s'est dotée une entreprise, tels que : le budget, compte de résultat, comptabilité générale, comptabilité analytique, tableaux de bord. Il confirme que les coûts cachés sont synonymes de « coût-performance caché », en ce sens que la réduction

[2] Enrichir le travail humain, Henri SAVALL (1989 : 201)

d'un coût constitue une performance et la réduction d'une performance un coût.

**Figure 1: Les coûts cachés**




**Source : Henri SAVALL & Véronique ZARDET**

Pour (ALAZARD & SEPARI 2010 :458), les coûts cachés sont des surcoûts engendrés par des dysfonctionnements organisationnels qui nécessitent des actions correctrices ou des régulations et qui engendrent des surcoûts ou de nouveaux coûts intégrés dans les coûts traditionnels.

Nous retenons que les coûts cachés sont la traduction monétaire des activités de régulation.

### 1.3. Structure organisationnelle

Les structures sont définies comme étant « des éléments relativement permanents de l'organisation » (Savall et Zardet, 2015 : 177) et par conséquent l'effet structurant comme « un certain conditionnement sur le comportement humains » (Savall et Zardet, 2015 : 182). Les structures expliquent les conditions de vie au travail et sont décomposées en cinq catégories (structures physiques, technologiques, organisationnelles, démographiques et mentales). Si cette classification de structures est très utile pour la réalisation du diagnostic dysfonctionnel de l'organisation, il est à signaler, cependant, que ces différentes structures peuvent souvent être en étroite interrelation.

La réalité et la pratique de l'administration sont en constante mutation en raison des actions et des innovations des décideurs aussi bien que des actions des partenaires économiques et sociaux de l'entreprise. Pour saisir ces actions, nous proposons un modèle systémique et conceptuel qui permet d'appréhender et de catégoriser les réalités internes des entreprises et de leur interaction avec l'environnement. Les dirigeants doivent faire en sorte que les variables et le processus d'administration soient synchronisés s'ils désirent que l'organisation atteigne un taux de rendement maximal. Il s'agit Jà d'un défi colossal, car l'équilibre de l'organisation interne, tout comme celui qui lie l'entreprise à son environnement, est souvent précaire, voire incertain.

### 1.4. Le design et le changement organisationnels

La résistance au changement est un élément clé pour comprendre les réactions humaines face aux transformations organisationnelles. Dans les grandes structures, elle est souvent considérée comme une réaction naturelle aux programmes de réforme (Jansen, 2000) et constitue, selon plusieurs auteurs (Kotter, 1995 ; Strebel, 1996 ; Piderit, 2000 ; Oreg, 2003), l'une des principales causes d'échec de leur mise en œuvre. Selon Perret (1998), tout processus de changement suscite des représentations multiples, complexes et parfois contradictoires. La résistance des acteurs impliqués dans la transformation organisationnelle peut ainsi être comprise à travers le prisme de l'ambiguïté, ou équivocité. Celle-ci se définit comme l'absence de sens partagé, ce qui la différencie de l'incertitude, qui découle d'un manque d'information.

Cette distinction est essentielle : dans le cas de la réforme de Bologne, les difficultés rencontrées ne relèvent pas d'un simple déficit d'informations mais d'une absence de compréhension commune entre les parties prenantes. Dès lors, l'augmentation de la quantité d'informations ne constitue pas une solution suffisante, car elle ne corrige pas les divergences d'interprétation ou de sens. Comme le souligne Weick (1995), fournir davantage de données ne permet pas de résoudre des problèmes liés à une compréhension erronée ou fragmentée.

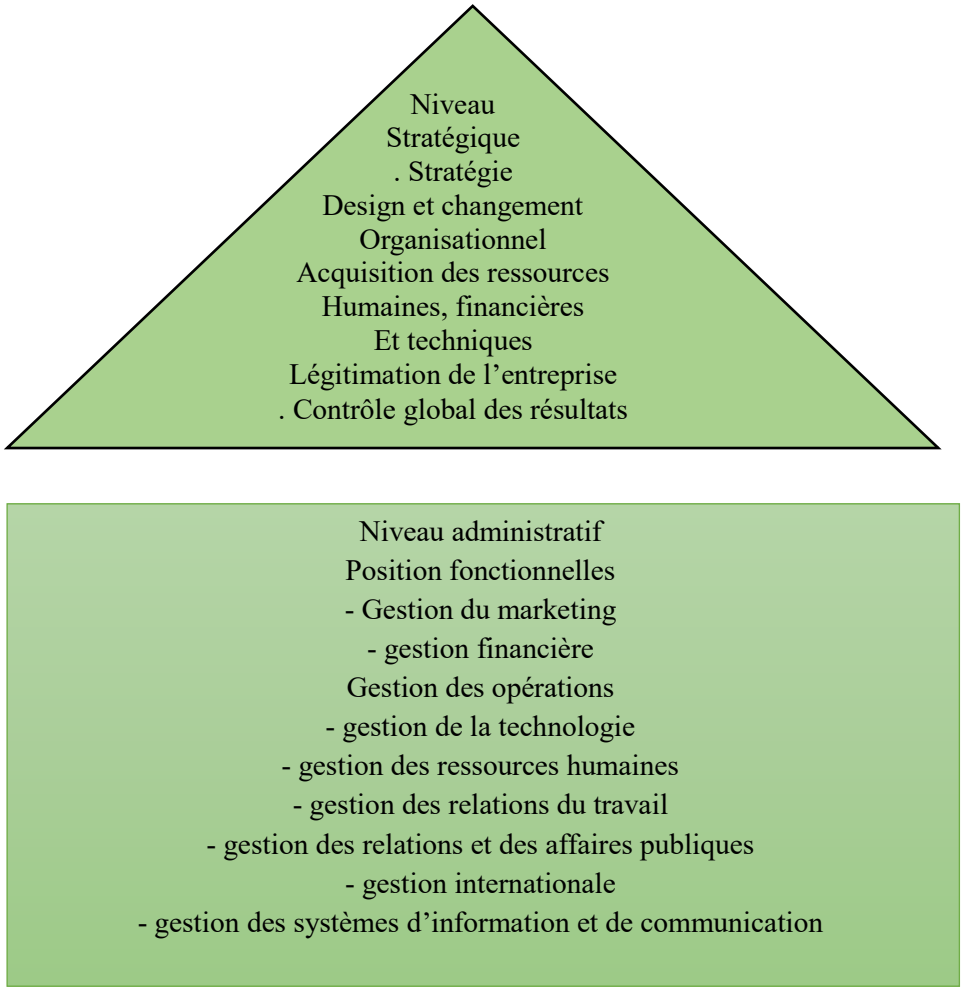
Le design organisationnel a trait aux décisions qui ont pour but d'assurer la cohérence entre la stratégie et l'organisation humaine et technique à mettre en place. Le design organisationnel est réalisé par des décisions quant aux éléments suivants :

- ✓ La forme de l'organisation ;
- ✓ La mobilisation des ressources.

Les variables organisationnelles dont il a été question précédemment sont celles auxquelles auront recours les dirigeants pour la réalisation du design organisationnel. Evidemment, la

marge de manœuvre avec laquelle ils pourront effectuer l'exercice est proportionnelle à la disponibilité des ressources.

**Le découpage vertical des activités**



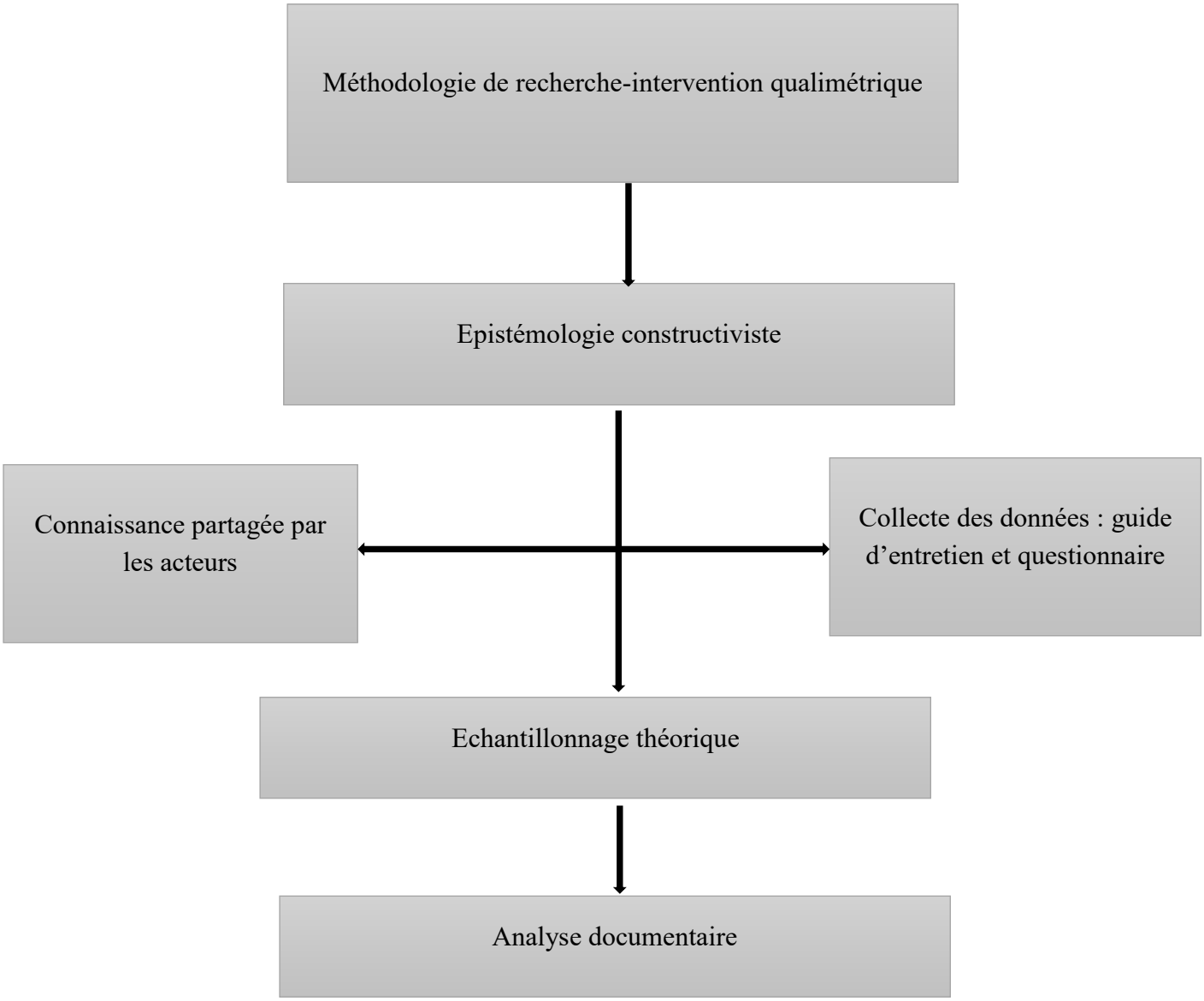

Source : Michel G. BEDARD et Roger Miller (2002 : 311)

## 2. Méthodologie

Dans le cadre du diagnostic sur les dysfonctionnements et les coûts cachés à l'Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako, les entretiens viendront compléter l'analyse documentaire et les questionnaires. Cette triangulation méthodologique vise à pallier les limites inhérentes à l'usage isolé de chaque outil de collecte de données. Selon les besoins et la nature des situations étudiées, nous aurons recours soit à des entretiens individuels, soit à des focus groups. Une attention particulière sera accordée aux entretiens dirigés, qu'ils soient réalisés en face-à-face ou en groupe.

Chaque entretien sera conduit avec l'accord préalable des participants et fera l'objet d'un enregistrement audio (plus rarement vidéo) ou, à défaut, d'une prise de notes systématique. Les matériaux recueillis seront ensuite retranscrits sous forme de verbatim afin de constituer la base analytique nécessaire à l'identification des dysfonctionnements organisationnels et des coûts cachés qui en découlent.

Le design de la méthodologie :




**Source :** Nous même

La pratique de la recherche-intervention qualimétrique appliquée à une grande variété d'objets de recherche a fait émerger trois principes qui caractérisent son épistémologie et partant celle de la méthode des coûts cachés (Buono et Savall 2007, 2015 ; Buono et al. 2018). Les acteurs étant porteurs d'une connaissance contribue, grâce à des itérations successives, à construire une connaissance partagée par les acteurs d'une équipe ou d'une organisation. Cela justifie la nécessité d'un partenariat entre le chercheur et le terrain.

Le concept général de constructivisme générique englobe ces trois principes[3]. Il permet, par réplications successives de recherches-interventions, de dégager des connaissances génériques transposables à d'autres situations. Laurent Cappelleti (2018),la connaissance est une convention jusqu'à ce qu'il y ait une innovation reconnue par les deux communautés, celles des chercheurs et celle des praticiens. Compte tenu du courant dominant positiviste, quantitatif et logico-déductif, lorsque l'on pratique la recherche-intervention qualimétrique et la méthode des coûts cachés, il se trouve que l'on a la charge de la preuve de la scientificité. Or cette dernière est robuste étant donné la traçabilité méthodologique et les fondements épistémologiques qui sont justement des atouts de la méthode des coûts cachés.

Cette recherche a été conduite par la position épistémologique constructiviste. Nous avons opté pour ce positionnement afin obéir à l'objectif de notre recherche qui est d'identifier les indicateurs de dysfonctionnement dans l'Université des Sciences et de Gestion de Bamako. La collecte des données a été effectuer à l'aide du guide d'entretien et le questionnaire. Le guide d'entretien représente, pour nous, l'outil d'aide aux enchainements des questions à poser aux interviewés. Il est scindé en six (6) thèmes à savoir les conditions de travail, l'organisation du travail, gestion du temps, communication-coordination-concertation, la formation intégrée et la mise en œuvre de la stratégie. Le questionnaire nous apparait comme étant la méthode la plus appropriée pour répondre à nos questions de recherche.

Afin de décrire et d'analyser les données recueillies auprès des acteurs, nous avons recours à l'échantillonnage qui s'est fait en fonction d'un choix du chercheur, il s'agit d'échantillonnage raisonné ou théorique. Selon Savoie-Zajc (2000, p.180), « l'échantillonnage théorique fait ainsi référence au processus d'échantillonnage basé non pas sur un modèle statistique, mais bien sur un choix conscient et volontaire des répondants par le chercheur ». Van der Maren (1995, p.396) souligne que ce choix intentionnel « permet d'identifier la représentativité des personnes et des situations en fonction de leur expérience de l'événement que l'on veut étudier ».

Ainsi, compte tenu du contexte de certains répondants qui n'ont pas suffisamment des informations en main ou retissant à nous répondre, nous avons utilisé un échantillon non probabiliste de la recherche, nous avons procédé à la méthode de nomination par les pairs. Il s'agit d'une méthode de sélection basée sur la réputation des sujets proposée par Hunter (1953, cité par Raby 2004, p. 63). Cette méthode « repose sur la prémisse que, bien qu'il soit difficile

[3] Laurent Cappelletti, Olivier Voyant, QUARANTE ANS APRÈS SON INVENTION : LA MÉTHODE DES COÛTS CACHÉS, 2018

de savoir exactement pourquoi, et bien qu'ils soient peu nombreux, les pairs exemplaires, et dans le cas présent, les excellents enseignants, sont reconnaissables ». Elle nous a permis des informations additionnelles qui ont été recueillies par les pairs conseillers. Il s'agit de personnes compétentes impliquées dans le management de l'université des Sciences Sociales et Gestion de Bamako.

Notre population totale est constituée de quarante-un (41) acteurs universitaires provenant de deux facultés et deux instituts de l'Université des Sciences Sociales et de Gestion : 1) faculté des Sciences Economiques et de Gestion, 2) faculté Histoires et Geographie 3) Institut Universitaire de Gestion, 4) Institut Universitaire de Développement du Territoire, 5) Rectorat, 6) Ministère de l'enseignement Supérieur (tableau1).

**Tableau 1 : Echantillon d'enquête**

| **Personnel** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **Totaux** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Enseignants | 4 | 5 | 1 | 1 | 0 | 0 | 11 |
| Administration y compris chefs département | 4 | 5 | 2 | 3 | 6 | 0 | 20 |
| Etudiants | 5 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 10 |
| Totaux | 13 | 15 | 3 | 4 | 6 | 0 | **41** |

Source : Nous même

Notre échantillon est notamment centré sur les administrateurs (20 sur 41), les enseignants (11 sur 41) et les étudiants (10 sur 41). Le choix que nous avons fait de ces acteurs universitaires n'est pas le fruit du hasard : ceux-ci sont fortement impliqués dans l'implantation dans la gestion de l'USSGB ; ils font face quotidiennement aux affaires universitaires concernant les dysfonctionnements.

Le choix des différentes catégories (des enseignants, des chefs de département, des administrateurs) permet d'obtenir une multitude d'informations de nature différente et de sources diverses de manière à déterminer les différentes perceptions correspondant à l'objectif de cette recherche.

L'analyse documentaire est une technique de collecte des données ; elle est une « sorte d'analyse de contenu portant sur des documents relatifs à un site ou à une situation, correspond, du point de vue technique, à une observation d'artefacts écrits […], il s'agit d'un mode, d'une technique, qui joue souvent un rôle complémentaire en qualitatif, c'est-à-dire qu'il est utilisé

pour « trianguler » des données obtenues à l'aide d'une ou deux autres techniques » (Lessard-Hébert et al. 1996, p.92-93).

Dans cette recherche, nous avons voulu recueillir des informations pertinentes sur la problématique qui touche à l'analyse des coûts cachés dans les services publics. Nous avons apporté une attention particulière aux différents documents concernant l'analyse des coûts cachés dans les universités publiques et notamment des informations produites par les acteurs universitaires qui sont associés à la structure de l'organisation et au dysfonctionnement. Nous avons tenté de compléter la collecte d'information de façon plus spécifique aux modes d'organisations et de gestions des services publics. Nous avons également tenu un repérage de la documentation qui prend en compte le maximum d'information (les périodiques, les journaux, les écrits administratifs, les articles de recherche, les thèses, etc.).

En plus des données de l'entrevue et l'analyse documentaire, plusieurs documents constituent des pièces fondamentales pour notre analyse. Nous avons porté une attention spéciale à la documentation produite par le ministère de l'enseignement supérieur et par divers partenaires des universités publiques du Mali. D'autres documents contiennent de nombreuses informations pertinentes qui incluent les traces écrites des dysfonctionnements.

**Tableau 2 : Synthèse des entretiens d'évaluation réalisés avec les acteurs**

| Domaine d'action | Apports | Limites |
|---|---|---|
| Conditions de travail | Bureau, ambiances et les horaires de travail contribuent à l'amélioration | Peu d'amélioration dans les conditions matérielles de travail |
| Organisation du travail | Réunions, des séances de travail pour régulariser pour remédier les taches non ou mal assumées | Contrainte dans la gestion financière, pas d'autonomie dans la gestion |
| Gestion du Temps | Programmation régulière du temps de travail | Difficultés de lier la vie personnelle et professionnelle (recherche, administrative)<br>Surcharge de travail |

| | | |
|---|---|---|
| Communication-Coordination-Concertation | Types de circuits d'information (réunion, rendez-vous, écrits, téléphone, séance de travail) | |
| Formation intégrée | La gestion administrative et Technique | Renforcement des capacités dans les domaines d'informatique, gouvernance. |
| Mise en Œuvre de la stratégie | Tous les objectifs de la stratégie de l'université sont atteignables | La perception globale de la politique générale de l'université. Non la clarification du plan stratégique. Manque de moyen financier et de Resources humaines |

Source : Nous-même

## 3. Résultats et discussions

L'étude nous permis de comprendre et de relever les les dysfonctionnements au sein de l'USSGB.

Nous allons relever les principaux dysfonctionnements de l'USSGB et par la suite présenter et analyser les résultats obtenus au fur et à mesure. Il sera aussi question de d'analyser l'impact des coûts cachés sur la performance de l'université Analyse du dysfonctionnement

La première activité a consisté à faire un diagnostic de tous les dysfonctionnements au sein de l'université. L'analyse documentaire et les entretiens nous ont permis de relever certains dysfonctionnements qui empêchent le bon fonctionnement des services et les structures de formation. Ces dysfonctionnements sont regroupés dans les tableaux ci-après :

**Tableau 3 : Dysfonctionnements relevés**

| Domaines | Dysfonctionnements relevés | Principales causes évoquées | Coûts cachés associés |
|---|---|---|---|
| **Gestion administrative des ressources humaine** | Inadéquation entre les besoins et les affectations ; Mouvements anarchiques du personnel ; Affectations non désirées ; Mutations intempestives. | Non prise en compte des besoins exprimés ; Problèmes de communication entre le Rectorat et les secrétaires principaux ; Affectation des cadres supérieurs sans aucune norme. | Rotation du personnel ; Non-qualité ; Sous-productivité directe. |
| **Climat de travail et motivation** | Démotivation du personnel | Insuffisance de la prime d'intéressement ; Agression du personnel. | Non-qualité ; Absentéisme |
| **Gestion de contrôle de présence** | Retards récurrents et départs avant les horaires règlementaires | Indiscipline ; Problème de transport ; Insécurité. | Absentéisme |
| **Gestion des risques et préventions** | Violence dans l'espace universitaire. | Non opérationnalisation du groupe de sécurité de l'USSGB ; La politisation de l'université ; Le développement abusif et anarchique des mouvements associatifs et corporatiste ou régionalistes ; Non-respect du règlement intérieur de l'université. | Non-qualité ; Absentéisme ; Sous-productivité directe. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Gestion des crises ou évènements sociaux** | | | |
| **Formation continue** | Difficultés à réaliser toutes les formations | Sous dotation du budget de formation | Sous-productivité directe |
| **Social** | Coût financier des primes et indemnités dans le salaire | Insuffisance de partenaires extérieurs ; Absence de moyens financiers | Sous-productivité directe ; Non-qualité. |
| **Infrastructures** | Manque d'infrastructures Vétusté des locaux ; Vieillissement des équipements ; Insuffisance de bibliothèques dans les structures. | Insuffisance de ressources ; Insuffisance de locaux ; Manque de maintenance; Non renouvellement des équipements. | Sous-productivité directe ; Non-qualité. |

***Source : Construit à partir des données du terrain. N***ous-même

L'analyse du tableau issu du plan stratégique 2018-2021 de l'USSGB révèle un ensemble de dysfonctionnements organisationnels et opérationnels, dont les causes et conséquences dépassent le cadre immédiat des services affectés. Ces problèmes, en grande partie structurels et managériaux, engendrent des coûts cachés significatifs qui compromettent l'efficacité globale de l'université.

### 3.1. Gestion administrative des ressources humaines

Les dysfonctionnements liés à la gestion des ressources humaines se traduisent par une inadéquation entre les besoins réels et les affectations**,** des mouvements anarchiques de personnel, ainsi que des mutations intempestives**.**

Les causes pointées sont un déficit de planification (non prise en compte des besoins exprimés), des problèmes de communication entre le Rectorat et les secrétariats principaux, ainsi que l'absence de normes pour l'affectation des cadres supérieurs.

Les dysfonctionnement identifiés rotation excessive du personnel, baisse de la qualité des prestations et sous-productivité traduisent un gaspillage de ressources humaines et une perte de savoir-faire organisationnel.

### 3.2. Climat de travail et motivation

La démotivation du personnel découle principalement de l'insuffisance des primes d'intéressement et de situations d'agression du personnel, qui créent un sentiment d'insécurité. Ces facteurs fragilisent la cohésion interne et augmentent les risques d'absentéisme et de non-qualité. La motivation étant un levier essentiel de performance, cette situation impacte directement la productivité et la qualité des services rendus aux étudiants et aux parties prenantes.

### 3.3. Gestion du contrôle de présence

Les retards récurrents **et** départs anticipés avant la fin des horaires réglementaires relèvent de l'indiscipline**,** mais aussi de facteurs logistiques tels que les problèmes de transport ou d'insécurité. Ces comportements, souvent banalisés, entraînent un absentéisme latent, réduisant le temps de travail effectif et, par conséquent, la capacité opérationnelle des services.

### 3.4. Gestion des risques et prévention

La violence dans l'espace universitaire constitue un problème majeur, alimenté par la politisation excessive de l'université, la prolifération anarchique des mouvements associatifs ou corporatistes, le non-respect du règlement intérieur, et l'absence d'un groupe de sécurité opérationnel. Les coûts cachés – absentéisme, sous-productivité, non-qualité – ne se limitent pas à l'aspect matériel : ils incluent également une détérioration de l'image institutionnelle, un climat d'insécurité et un désengagement des étudiants et du personnel.

### 3.5. Formation continue

Les difficultés à réaliser toutes les formations prévues sont directement liées à la sous-dotation budgétaire. Cette situation limite la mise à jour des compétences, freine l'adaptation aux évolutions pédagogiques et technologiques, et entraîne une sous-productivité durable.

### 3.6. Gestion sociale

Les coûts financiers liés aux primes et indemnités sont aggravés par le manque de partenaires extérieurs et l'absence de moyens financiers. Cette dépendance aux ressources internes, combinée à l'absence de financement complémentaire, affecte la capacité de l'université à

maintenir un environnement social favorable et à investir dans des initiatives motivantes pour le personnel.

### 3.7. Infrastructures

Le manque d'infrastructures**,** la vétusté des locaux, le vieillissement des équipements **et l'**insuffisance de bibliothèques révèlent une dégradation progressive de l'environnement de travail et d'apprentissage. Ces problèmes sont causés par un déficit de ressources, l'insuffisance de locaux adaptés, l'absence de maintenance préventive et le non-renouvellement des équipements. Les conséquences – sous-productivité, non-qualité, baisse de l'attractivité – sont particulièrement préoccupantes pour une université qui souhaite renforcer son rôle dans la formation supérieure.

**Analyse transversale et implications**

L'ensemble des dysfonctionnements relevés montre une faible coordination entre la stratégie institutionnelle et la gestion opérationnelle. Plusieurs points communs se dégagent :

- Problèmes de gouvernance : absence de normes claires, communication défaillante, décisions non alignées sur les besoins exprimés.
- Manque chronique de ressources : financières, humaines et matérielles.
- Climat interne fragile : démotivation, indiscipline, tensions sociales et politiques.
- Environnement physique dégradé : infrastructures et équipements obsolètes.

## 4. Conclusion et perspectives

Ce diagnostic met en lumière la nécessité d'une réforme intégrée touchant à la fois la gouvernance, la gestion des ressources humaines, la sécurité, le financement et la maintenance des infrastructures. Les solutions doivent combiner :

- Une meilleure planification des affectations et formations, basée sur une analyse précise des besoins.
- Le renforcement de la communication interne et la mise en place de normes de gestion claires.
- La diversification des ressources financières par des partenariats et projets externes.

- Un programme d'entretien et de modernisation des infrastructures pour restaurer un cadre de travail et d'apprentissage motivant.

Sans ces changements structurels, les coûts cachés continueront à peser sur la performance globale et à freiner la capacité de l'USSGB à se positionner comme un acteur majeur de l'enseignement supérieur au Mali.

En conclusion, cette recherche met en lumière l'importance d'une gestion proactive et systémique des dysfonctionnements organisationnels pour améliorer la performance globale de l'université. Elle appelle également à une prise de conscience accrue des acteurs universitaires et à des réformes structurelles soutenues pour renforcer l'efficacité des institutions publiques d'enseignement supérieur.

## REFERENCE

**A**

- ALBARELLO, L. (2004). *Devenir praticien chercheur*.
- ALAZARD, Claude & SEPARI, Sabine (2010). *Contrôle de gestion*, 2e édition, Dunod, Paris, 721 pages.
- BALBO, L., & GAVARD-PERRET, M. L. (2015). Effets du cadrage du message sur les intentions en faveur du frottis: une modération par l'objectif du comportement recommandé, médiatisée par la valence de l'imagerie mentale. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 30(3), 7-34.
- Blaikie, P. (2000). Development, post-, anti-, and populist: a critical review. *Environment and Planning A*, 32(6), 1033-1050.
- BOISVERT, Hugues, LAURIN, Claude, MERSEREAU, Alexander (2007). *Comptabilité de management*, 4e édition, Pearson, Paris, 541 pages.
- BOJE, D., & ROSILE, G. A. (2003). Comparison of socio-economic and other transorganizational development methods. *Journal of Organizational Change Management*, 16(1), 10-20.
- BONIFACE, Bampoky (2012). « Les dysfonctionnements révélateurs de coûts cachés dans les entreprises sénégalaises : quelles perspectives pour la maximisation de la valeur ? », *Revue Congolaise de Gestion*, 2012/1 (Numéro 15-16), p. 127-166. DOI : 10.3917/rcg.015.0127.
- BOUQUIN, Henry (2000). *Comptabilité de gestion*, Economica, Paris, 293 pages.
- BURLAUD, Alain & SIMON, Claude (2003). *Comptabilité de gestion: coûts-contrôle*, 3e édition, Vuibert, Paris, 412 pages.
- BURLAUD, A., & SIMON, C. J. (2003). *Comptabilité de gestion*.
- BUONO, A. F., & SAVALL, H. (Eds.). (2007). *Socio-economic intervention in organizations: The intervener-researcher and the SEAM approach to organizational analysis*. IAP.

**C**

- CALLON, M. (1973). JJ CARRE, P. DUBOIS, E. MALIN-VAUD, *La Croissance française: un essai d'analyse économique causale de l'après-guerre*, 1972. *Sociologie du travail*, 15(3), 337-340.
- CAPPELLETTI, L., VOYANT, O., & SAVALL, H. (2018). Quarante ans après son invention: la méthode des coûts cachés. *ACCRA*, (2), 71-91.
- CAPPELLETTI, L. *La théorie socio-économique des entreprises et des organisations*.

- CAROLINE, Lambert, Samuel Sponem (2009). « La fonction contrôle de gestion : proposition d'une typologie », *Comptabilité - Contrôle - Audit* 2009/2 (Tome 15), p. 113-144. DOI : 10.3917/cca.152.0113.
- CHAMINADE, Benjamin (2004). Comprendre les coûts cachés du Turn-over. www.pme-magazine.blog4ever.com.
- CHARPENTIER, P. (2000). *Organisation et gestion de l'entreprise*, Agnès Fieux édition, 287 pages.
- CHAPON, Evelyne (2008). *Pilotage des établissements scolaires : les apports de la théorie socio-économique*. *Management Prospective Ed. Management & Avenir*, p. 26-43.
- COWAN. *Les employés absents de façon chronique : quand faut-il demander de l'aide ?*. [www.cowangroup.ca](http://www.cowangroup.ca/cigl/pages/products-services/businesses organisations).
- CUNY, C., & OPASWONGKARN, T. (2017). "Why Do Young Thai Women Desire White Skin?" *Psychology & Marketing*, 34(5), 556-568.

**D**

- DAYAN, Armand & al. (1999). *Manuel de gestion* - volume 1&2, Ellipse Edition Marketing SA, 699 pages.
- DEHBI, S., & ANGADE, K. (2019). Contrôle et analyse des coûts-performances cachés liés aux dysfonctionnements au sein des hôpitaux. Cas: Hôpital Régional Marocain. École Nationale de Commerce et de Gestion Université Ibn Zohr Agadir.
- Décret N°2007-521/P-RM DU 26 DEC 1996 portant allocation d'une indemnité au personnel chargé de la correction de la surveillance et du secrétariat des examens de l'Enseignement supérieur.
- Décret N°2011-731/P-RM DU 3 NOV 2011, fixant l'organisation et les modalités de fonctionnement de l'Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako.
- Décret N°79-337/P-RM DU 24 NOV 1999 fixant le régime des indemnités alloués au personnel enseignant.
- DUMAS, Guy & LARUE, Daniel (2008). *Contrôle de gestion*, Les éditions Lexis Nexis SA, Paris, 572 pages.

**G**

- GAUTHY SINECHAL, M., & VANDERCAMMEN, M. (2005). *Études de marchés – méthodes et outils*, 2e édition, De Boeck & Larcier, Bruxelles.

- GAVARD-PERRET, M. L., GOTTELAND, D., HAON, C., & JOLIBERT, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse*, 2e éd.
- GIDDENS, A. (1979). *Central problems in social theory: Action, structure, and contradiction in social analysis* (Vol. 241). Univ of California Press.
- GOUGET, Christian, GOUGET, Christiane, RAULET, Christian (2003). *Comptabilité de gestion*, 6e édition Dunod, Paris, 490 pages.
- GOODMAN, G. (1991). Feeling our way into empathy: Carl Rogers, Heinz Kohut, and Jesus. *Journal of Religion and Health*, 30, 191-205.

**H**

- HARRINGTON, H. James (1990). *Le coût de la non qualité*, Les éditions Eyrolles, Paris, 165 pages.

**K**

- KIRKPATRICK, S. A., & LOCKE, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81(1), 36.

**L**

- LEJEUNE, Christophe ; VAS, Alain (2007). *La gestion du changement à l'Université : Une approche interprétativiste*. IAG - LSM Working Papers ; 07/08 (2007).
- LEPASTOUREL, N., & TESTE, B. (2011). *Traces langagières en psychologie sociale de la communication*. L'Homme trace, CNRS Éditions, 127-158.
- LEWIN, R. A. (1952). Studies on the flagella of algae. *The Biological Bulletin*, 103(1), 74-79.
- Loi N°2018-034/DU 27 JUIN 2018, portant création de l'agence malienne d'assurance qualité de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique.

**M**

- MELYON, Gerard (2004). *Comptabilité analytique : principes, coûts réels constatés*, 3e édition, Bréal, Paris, 287 pages.
- MIKOL, Alain (1999). *Les audits financiers : comprendre les mécanismes du contrôle légal*, 1ère édition, Édition d'organisation, Paris, 198 pages.
- MIGNOT-GÉRARD, Stéphanie (2003). « Le Leadership et le gouvernement dans l'analyse des organisations universitaires ». *Politiques et gestion de l'enseignement supérieur*, 2003/2 (n°15), p.147-177.

- MORGAN, C. D., & MURRAY, H. A. (1935). A method for investigating fantasies: The Thematic Apperception Test. *Archives of Neurology & Psychiatry*, 34(2), 289-306.

**R**

- Rapport d'évaluation de l'institut panafricain de gouvernance universitaire… (Décembre 2010).
- ROBERTSON, D. H., & JOSELYN, R. W. (1974). Projective techniques in research. *Journal of Advertising Research*.

**S**

- SAVALL, Henri (1975). *Enrichir le travail humain dans les entreprises et les organisations*.
- SAVALL, Henri (1989). *Enrichir le Travail Humain : l'évaluation économique*, Nouvelle édition, Economica, 271 pages.
- SAVALL, Henri & ZARDET, Véronique (1995). *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, Economica, Paris, 405 pages.

**T**

- TAGUIRI, R., & LITWIN, G. H. (1968). Organizational Culture: a Key to Financial Performance. In B. Schneider (eds.), *Organizational Climate and Culture*, Jossey-Bass.
- THEVENET, M. (2003). *La culture d'entreprise*, 4e édition, Que sais-je ? N°2756, PUF.

**U**

- USSGB (2017). *Plan stratégique de Développement 2018-2021* de l'Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako.
- USSGB (2017). *Statistiques recueil des données statistiques de formation et de recherche de l'USSGB au titre de l'année universitaire 2020-2021*.

**V**

- VAN DE VEN, A. H., & POOLE, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20: 510-540.
- VAS, A. (2005). La vitesse de propagation du changement au sein des grandes organisations. *Revue Française de Gestion*, vol.31, N°155, pp.135-151.
- VOYER, Pierre (2006). *Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance*, 2e Edition Presses de l'Université de Québec, Canada, 471 pages.

**W**


- WEICK, K. (1979 [1969]). *The Social Psychology of Organizing* (2d ed.), Addison Westley.
- WEICK, K. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Sage Publications.
- WOOD, Donna (1991). Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*, vol.6, no 4, p.691-718.


**Y**


- YIN, R. K. (1984). *Case Study Research : Design and Methods*. Newbury Park, CA, Sage. Rééd. 1989, 1990.
- YOELL, W. A. (1974). The fallacy of projective techniques. *Journal of Advertising*, 3(1), 33-36.