



Revue Africaine des Sciences Sociales et de la Santé Publique, Volume 6 (3)

ISSN:1987-071X e-ISSN 1987-1023

Received, 12 October 2024

Accepted, 12 December 2024

Published, 31 December 2024

<https://www.revue-rasp.org>

*To cite:* Traore et al. (2024). Influence de la motivation au travail des agents sur la performance du centre de santé de référence de la commune III du district de Bamako. *Revue Africaine des Sciences Sociales et de la Santé Publique*. 6(3), 88-104. <https://doi.org/10.4314/rasp.v6i3.7>

---

## Research

# Influence de la motivation au travail des agents sur la performance du centre de santé de référence de la commune III du district de Bamako.

*Influence of workers' work motivation on the performance of the referral health centre in commune III of the Bamako district.*

**Yaya Traoré<sup>1,\*</sup>, Yacouba Belem<sup>2</sup>, Hawa Traoré<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> Institut National de Formation en Sciences de la Santé, Bamako, Mali

<sup>2</sup> Institut National de Formation en Sciences de la Santé, Bamako, Mali

<sup>3</sup> Centre de Santé de Référence (CSRéf) de la Commune III, Bamako, Mali

\* **Correspondance** : yayaoumar28@gmail.com ; Tel : (+223) 89604444.

## Résumé

La démotivation des agents au travail affecte négativement le fonctionnement des structures sanitaire. La résolution de cette problématique nécessite des investigations approfondies pour identifier les causes réelles et proposer des solutions adéquates. Cette étude vise à analyser les facteurs de démotivation au travail du personnel du CSRéf de la commune III du district de Bamako et l'impact de leur motivation sur la performance de la structure. Nous avons réalisé une étude qualitative auprès de 23 agents à travers des entretiens semi directifs, une revue documentaire et une analyse du contenu selon Miles et Huberman (2003). Les résultats de l'étude ont permis d'identifier des facteurs de démotivation au niveau de l'organisation des services tels que l'inadaptation et l'insuffisance des salles de consultation et d'hospitalisation, l'irrégularité de la formation continue, la faiblesse des salaires et la gestion de carrière des agents des collectivités. En revanche, certains facteurs comme les horaires et la charge de travail, la communication interne, le choix des participants à la formation et l'adéquation des thèmes, la gestion des ristournes et de la carrière des agents de l'Etat contribuent à une bonne motivation des agents. Concernant le style de management des supérieurs hiérarchiques, la majorité des agents étaient satisfaits des prises de décision ; les relations sociales et la gestion des conflits. Selon les agents, la motivation au travail a un impact positif sur la performance du CSRéf. L'adoption d'un bon système de motivation des agents inspiré de cette étude s'impose donc au CSRéf.

**Mots clés** : Influence, Motivation, Agents, Performance, CSRéf Commune III

## Abstract

The demotivation of agents at work negatively affects the functioning of health structures. The resolution of this problem requires in-depth investigations to identify the real causes and propose adequate solutions. This study aims to analyse the factors of demotivation at work of the staff of the CSRéf of Commune III of the district of Bamako and the impact of their motivation on the performance of the structure. We carried out a qualitative study with 23 agents through semi-directive interviews, a

documentary review and a content analysis according to Miles and Huberman (2003). The study's results made it possible to identify demotivation factors at the organization of services such as the inadequacy and insufficiency of consultation and hospitalization rooms, the irregularity of continuing training, low salaries and the career management of community agents. On the other hand, certain factors such as schedules and workload, internal communication, the choice of training participants and the adequacy of themes, the management of discounts and the career of government employees contribute to good motivation of employees. Concerning hierarchical superiors' management style, most employees were satisfied with decision-making, social relations and conflict management. According to employees, motivation at work has a positive impact on the performance of the CSRéf. Adopting an exemplary system of motivation for employees inspired by this study is therefore essential for the CSRéf.

**Keywords:** Influence, Motivation, Agents, Performance, CSRéf Commune III

## 1. Introduction

A l'image du reste de l'Afrique subsaharienne, la problématique de la gestion de la ressource humaine pour une optimisation du rendement des structures sanitaires reste d'actualité au Mali. Ainsi, une étude sur la mise en place d'un système d'incitation statutaire pour gérer la mobilité des fonctionnaires dans les zones difficiles a été commanditée par le Commissariat au Développement Institutionnel (CDI). Elle cherchait à remédier au problème de la réticence des fonctionnaires à travailler dans les zones difficiles en instaurant un nouveau système d'incitation qui permette une meilleure répartition des effectifs, une amélioration des méthodes de gestion des carrières et une atténuation des difficultés propres à ceux qui servent dans des zones difficiles (Ministère de la Santé et de l'Hygiène Publique, Mali, 2008). En plus, l'évaluation du précédent Plan Décennal de Développement Sanitaire et Social (PDDSS) rapporte que globalement, 60% des fonctionnaires interrogés sont démotivés. Parmi les raisons, il y a l'insatisfaction des rémunérations qui est de loin la plus fréquente, suivie de l'insuffisance des moyens de travail, l'absence de considération et la mauvaise répartition du travail (PDDSS, 2014-2023). Le rapport d'évaluation de la gestion des ressources humaines dans les établissements hospitaliers du Mali a montré qu'il n'existe pas dans les établissements hospitaliers de politique écrite de motivation du personnel. La majorité du personnel n'était pas satisfaite de la motivation appliquée. Ainsi, le taux de non-satisfaction du personnel varie de 91 % pour l'hôpital Fousseyni DAOU de Kayes à 17% pour l'Hôpital Mère –Enfant Le Luxembourg. Le principal motif évoqué par le personnel pour justifier leur non-satisfaction est le faible taux des primes et indemnités accordés. A cela s'ajoute la non-application des primes de responsabilités à certains agents (ANEH, 2014).

Une étude qui s'est intéressée à l'émigration des médecins maliens a montré qu'entre 1990 et 2012, 2787 médecins ont émigré. 51,87% et 20% des médecins trouvent respectivement leurs conditions de travail moyennement satisfaisantes et insatisfaisantes. Plus de 65% ont l'intention d'émigrer. Parmi eux, presque la moitié projetait de partir parce qu'elle voulait une meilleure rémunération étant donné que les salaires étaient assez faibles (Diarra, 2014). Cette émigration affecte indirectement la performance des services par la fuite des cerveaux et l'insuffisance du personnel qu'elle engendre au niveau des centres de référence. Les Centres de Santé de référence (CSRéf) de Bamako ne sont pas exemptés des effets de la démotivation des agents. En effet, ils ont connu des arrêts de travail en 2019 suite à la grève du personnel des six (6) CSRéf de la commune de Bamako pour exiger l'application effective des 30% de ristournes (Traoré, 2019). Selon la même source, cette grève a affecté considérablement la prise en charge des patients dans lesdites structures. Cette situation qui d'ailleurs n'est pas la première au Mali, témoigne que la démotivation des agents est de plus en plus perceptible dans les centres de santé de référence et cela n'est pas sans conséquences sur l'offre de services et de soins à la population. Le CSRéf de la commune III qui fait parti des Six CSRéf de la

commune de Bamako n'a pas été épargné par cette grève. En plus, l'application des 30% de ristournes telle que convenue par les parties en conflits, a impacté sur des faveurs accordées à certains agents. En effet, les primes de médecin, de spécialité et bien d'autres primes individuelles ont été supprimées et cela a eu pour conséquences le boycott de certaines activités. Cela s'est manifesté concrètement par l'arrêt prématuré des prestations dans certaines unités ; le paiement sur place de certains actes, le détournement de certains bilans d'analyses vers les laboratoires privés ; le détournements de certains réactifs par le personnel ; le non-respect des heures de visite des usagers avec la complicité de certains agents ; des actes payés au rabais au niveau du guichet avec la complicité de certains praticiens, etc. La synthèse de ces différentes études, fait ressortir les conditions de travail, la rémunération comme facteurs ayant plus d'influence sur la motivation du personnel de santé. Au Mali, plus particulièrement, les professionnels de santé étaient insatisfaits de leur salaire, des moyens de travail et plus encore de l'inéquité dans les affectations des agents.

Tous ces écrits ont eu le mérite d'explorer la problématique de la motivation au travail des agents dans les structures. Notre étude s'inscrit dans la continuité de ces recherches et voudrait en plus, de la motivation au travail des agents, analyser le lien entre cette motivation et la performance des structures sanitaires. Il existe rarement de mécanismes d'évaluation de la gestion de ressources humaines d'une manière générale et de la motivation au travail des agents de façon spécifique dans les CSRéf au Mali. Par ailleurs, bien que la problématique de cette motivation se pose au CSRéf de la commune III du district de Bamako, aucune étude du genre n'a été réalisée dans ledit centre à notre connaissance. C'est ce qui justifie notre choix de ce centre comme lieu d'étude. Concrètement, l'objectif général de cette étude était d'analyser les facteurs de motivation au travail des agents du CSRéf de la commune III du district de Bamako et l'influence de leur motivation sur la performance de la structure. Cet objectif général a été décliné en trois objectifs spécifiques qui sont :

- évaluer l'organisation au travail des services du CSRéf de la commune III du district de Bamako ;
- évaluer l'influence du style de management des chefs de services et d'unité sur la motivation du personnel au CSRéf de la commune III du district de Bamako ;
- analyser la perception du personnel par rapport à l'influence de sa motivation au travail sur la performance du CSRéf de la commune III du district de Bamako.

Le présent article comprend trois parties en dehors de l'introduction et de la conclusion. La première correspond l'approche méthodologie utilisée, la deuxième aborde les résultats et la troisième présente la discussion des résultats.

## **2. Matériels et Méthodes**

### **2.1. Type et lieu d'étude**

Il s'agissait d'une étude transversale, qualitative qui a lieu au CSRéf de la commune III du district de Bamako. L'approche qualitative a été privilégiée recueillir et analyser le ressenti des agents en rapport avec leur motivation au travail et la performance de service.

### **2.2. Population d'étude**

Les prestataires de soins, les chefs et surveillants d'unités de soins (coordonnateurs de soins) ainsi que le personnel de l'administration, le représentant du personnel du CSRéf de la commune III du district de Bamako constituent notre population d'étude.

### 2.3. Taille de l'échantillon

Le tableau ci-dessous donne une idée de la répartition de notre échantillon d'étude par catégorie socio-professionnelle

**Tableau 1. Répartition de l'échantillon d'étude par catégorie socio-professionnelle.**

Catégorie socioprofessionnelle	Nombre à enquêter
<b>Prestataires de soins</b>	
Médecins	03
Pharmaciens	02
Assistants médicaux	03
Infirmiers	03
Sages-femmes	03
Biologistes	02
<b>Coordonnateurs de soins</b>	
Chefs d'unités de soins	02
Surveillants d'unités de soins	02
<b>Personnel administratif</b>	
Membres de l'administration	02
<b>Représentant du personnel</b>	
Responsable syndical	01
<b>Total</b>	<b>23</b>

### 2.4. Technique d'échantillonnage

La technique d'échantillonnage par choix raisonné a été utilisée pour pouvoir choisir les participants sur la base de certaines spécificités (leurs connaissances du centre, leur compréhension de la question de recherche, leurs objectifs en tant que responsables). En rappel, l'échantillonnage par choix raisonné, contrairement à la méthode probabiliste qui cherche à éliminer la subjectivité du chercheur, repose fondamentalement sur le jugement.

### 2.5. Techniques et instruments de collecte de données

#### 2.5.1. Techniques de collecte des données

Dans le cadre de notre enquête, l'entrevue individuelle semi directive et la revue documentaire ont été les deux techniques d'enquête utilisées.

#### 2.5.2. Instruments de collecte des données

Suivant les techniques de collecte de données, nous avons utilisé le guide d'entrevue semi structuré et la grille d'analyse du contenu. Les différentes entrevues sont réalisées au moyen de deux guides semi directifs distincts. Le premier est adressé aux prestataires avec le même contenu tandis que le deuxième s'intéresse aux coordonnateurs d'unités de soins et les responsables de l'administration avec les mêmes thèmes. Nous avons élaboré nous-même les guides d'entretien en tenant compte des objectifs spécifiques de l'étude. Pour les besoins de codification, nous avons collecté quelques informations socioprofessionnelles des enquêtés. Les questions posées ont été regroupées par thème : Le thème (1), regroupe toutes les questions relatives à l'organisation du service ; les questions du thème (2) quant à elles, intéressent le style de management ; le thème (3) concerne les questions liées aux perceptions du personnel sur l'impact de la motivation au travail des agents et la performance de la structure sanitaire. Enfin, les questions du thème (4) ont permis de recenser les suggestions des

enquêtés pour améliorer le système de motivation mis en place et la performance de l'établissement. Les données socioprofessionnelles ont porté sur le sexe, la qualification, l'ancienneté dans le service ou le poste, le poste occupé. La grille d'analyse nous a permis de faire une analyse du contenu de certains documents essentiels pour la GRH et l'organisation des services afin de corroborer les éléments observés et les propos des enquêtés. Les documents consultés sont entre autres : plan de GRH, plan de motivation des agents, plan de formation continue, plan de communication).

## **2.6. *Traitement et analyse***

Une première transcription des entrevues a été faite directement pendant les entrevues terrain et complétée par la suite avec les fichiers audio enregistrés. Une fois cette phase terminée, nous avons procédé à une codification des enquêtés pour assurer le respect de l'anonymat. Nous combinons « Numéro de l'enquête, qualification » comme code d'identification pour les prestataires de soins. Pour les coordonnateurs des unités de soins, nous combinons « Numéro de l'enquête, coordinateur ou coordinatrice d'unité de soins ». Concernant les responsables de l'administration, nous employons « Numéro de l'enquête, membre de l'administration » et pour le syndicat « Numéro de l'enquête, représentant du personnel » comme éléments de codification. Par la suite, nous avons fait une lecture individualisée du contenu du discours de chaque enquêté et une lecture croisée des différents discours, thème par thème pour identifier les idées convergentes et divergentes. Ce type d'analyse de contenu est suggéré par certains auteurs comme Miles et Huberman (2003). Les verbatim des agents ont été ensuite croisés avec ceux des responsables de l'administration pour relever les similitudes et les contrastes. Ce qui nous a permis de faire la synthèse et de dégager les éléments en faveur ou en défaveur de la motivation des agents et les perceptions de leur motivation sur la performance de la structure. Les informations issues de la revue documentaire nous ont permis de faire une confrontation entre les discours des enquêtés et ce qui est réellement prévu ou réalisé dans les documents de GRH et de planification. Les résultats sont présentés sous forme textuelle avec Microsoft Word.

## **2.7. *Considérations éthiques***

Le thème a été soumis au comité scientifique de validation des travaux de recherche de l'INFSS. Ce comité ayant pour rôle de juger de la pertinence des thèmes et de leurs aspects éthiques a validé notre travail de recherche. Aussi, comme déjà annoncé dans la partie traitement et analyse des données, envisageons-nous l'anonymat dans le cadre de cette enquête. Les participants sont également informés que la participation à cette enquête est volontaire. Quel que soit l'étape ou le niveau de l'enquête, la liberté est donnée à chaque participant de se retirer. L'enquête proprement dite n'a démarré qu'après la finalisation des formalités administratives (transmission de lettre de demande de réalisation de l'enquête par l'institut au CSRéf, puis approbation des premiers responsables du centre). Tout au long de l'enquête nous observons le respect de la personne humaine et rassurons les participants quant au respect de l'anonymat.

## **3. *Résultats***

La présentation des résultats saillants a été faite en fonction de l'organisation des services au niveau du CSRéf, du style de management et de la perception des agents sur l'influence de la motivation au travail sur la performance de la structure.

### **3.1. *Organisation des services***

L'organisation des services regroupe les sous éléments suivants : les conditions de travail, la communication interne, la formation continue et la rémunération des agents.

### 3.1.1. Conditions de travail

Au niveau des conditions de travail, il était question d'apprécier la satisfaction du personnel sur les conditions matérielles de travail, les horaires et de la charge de travail. Il est ressorti de l'analyse des différents discours que les conditions matérielles de travail étaient satisfaisantes pour la plupart des enquêtés. En effet, il a été noté d'une manière globale de très bonnes commodités de salles, se caractérisant par une bonne climatisation des salles, des équipements adéquats pour la prise en charge des patients, la disponibilité de salles de garde et de permanence, une bonne aération de certaines salles et une bonne luminosité à même de faciliter la sécurité des soins. Les propos suivants de cet enquête illustrent bien cet état de satisfaction :

*L'aération est bonne, il y a une salle bien climatisée pour les infirmiers. On ne se plaint pas de la quantité et de la qualité de nos équipements. Nous arrivons à prendre correctement en charge nos malades et ils sont satisfaits. Je pense que c'est l'essentiel.* (Enquête 14, IDE)

Les différents discours recensés dans plusieurs unités, traduisent un effort de la part des premiers responsables et parfois avec l'appui financier de certains partenaires pour l'amélioration des conditions matérielles de travail. Quand bien même les commodités'y sont, beaucoup d'agents trouvent que les salles sont exigües et ne sont pas adaptées à certains types de soins qui demandent assez d'espace. L'insuffisance des salles de consultation et d'hospitalisation a été également décrite par certains coordonnateurs de soins et de prestataires. Nous illustrons ces situations par les discours suivants :

*On se plaint généralement. Les salles sont exigües. On accorde peu d'importance en termes de local. Nous avons toujours dénoncé le fait de travailler dans des salles exigües et non sécurisées en termes de biosécurité.* (Enquête 5, Assistant médical). *Les salles sont petites et à cause de l'exiguïté on ne peut pas commander certains appareils.* (Enquête 6, Biologiste)

### 3.1.2. Communication interne

La communication interne dans le service a été analysée à travers l'ambiance de travail, la circulation de l'information. Il ressort de l'analyse des discours recueillis auprès du personnel, que l'ambiance de travail au sein du CSRéf est conviviale aussi bien entre les agents qu'entre les agents et leurs supérieurs hiérarchiques. Tous les enquêtés sans exception affirment leur satisfaction par rapport aux relations qui existent au sein des équipes. Les propos suivants sont évocateurs de cette bonne ambiance de cordialité et d'entraide au sein des équipes :

*L'ambiance de travail est bonne. Il y a le respect, l'entraide et on se partage les problèmes. Il n'y a pas assez de problèmes de communication.* (Enquête 1, coordonnateur de soins). *Au sein de notre service, il y a une répartition de travail. Ça permet d'alléger la charge du travail. L'ambiance de travail est bonne et on s'entraide mutuellement.* (Enquête 2, pharmacien)

Si la circulation de l'information dans son ensemble semble être satisfaisante, il n'en demeure pas moins que les enquêtés restent insatisfaits du feed-back des indicateurs. En effet, les prestataires de soins dans la majorité ignorent si ce feed-back est fait ou pas. Les propos de cet enquête en sont illustratifs :

*« Pour les indicateurs, moi-même je participe à la rédaction des rapports d'activités mais les synthèses ne nous sont pas communiquées ; en tout cas ce n'est pas affiché. »* (Enquête 22, Médecin)

### 3.1.3. Formation continue

La perception des agents a été analysée sur la base de leurs besoins en formations continues,

l'intérêt de ces formations et leurs modalités d'organisation. Il convient de souligner que pour la plupart des agents, la formation continue constitue la mise à niveau des connaissances des agents de façon périodique à travers les formations de courte durée. Pour d'autres, elle se fait à travers les concours organisés par l'Etat et l'auto-formation. En ce qui concerne son organisation, les points de vue des enquêtés sont différentes. Si pour certains, elle est régulière et se fait à tour de rôle, d'autres trouvent qu'elle est rare dans le centre. Egalement, il a été souligné, l'inexistence d'un plan spécifique de formation qui décrit clairement les objectifs, le processus d'identification des besoins en formation et les stratégies. Les activités de formations sont intégrées de façon globale dans le plan opérationnel du CSréf. Ces propos sont illustratifs de cet état de fait :

*Il n'y a pas de plan spécifique de formation continue. Les formations sont inscrites dans le plan opérationnel et sont généralement identifiées sur la base des indicateurs de performance, les activités de suivi évaluation et les supervisions spécifiques. Y'en a qui sont également dans le plan opérationnel de la DRS. Une fois que le financement est acquis, elles peuvent être exécutées sinon, elles restent à l'état de planification. » (Enquêté 16, membre de l'administration).*

D'autres cependant trouvent satisfaction dans l'organisation des dites formations. C'est l'exemple de ces enquêtés :

*Le personnel ici est régulièrement formé et ça nous motive très bien parce que quand on s'actualise on est confiant de soi même dans ce qu'on va faire. » (Enquêté 23, Médecin) ; « Les critères de sélection sont satisfaisantes parce que c'est à tour de rôle que nous sommes sélectionnés pour participer. C'est le chef de service qui fait le choix, mais y a jamais eu de frustration. (Enquêté 14, IDE)*

Quant à l'organisation des formations continues au niveau du CSRéf, beaucoup d'agents ne sont pas totalement satisfaits. C'est le cas par exemple de cette sage-femme qui se demande même si les formations continues sont encore utiles pour ce service à travers ces propos :

*Il y a très longtemps que je ne suis pas formée. Est-ce que ça ne vaut pas trois ans ? Peut-être qu'on pense que je ne suis plus utile encore. Souvent je constate l'absence d'une collègue et c'est quand je demande après elle, qu'on me dit qu'elle est en formation. (Enquêtée 17, SFE)*

### **3.1.4. Rémunération des agents**

Concernant le volet rémunération, le personnel est satisfait, particulièrement de la gestion des ristournes. La clé de répartition, la périodicité de paiement et la gestion des dites leur étaient convenables. L'implication du syndicat dans la gestion des ristournes, est un signe de gestion transparente selon la perception des agents. Pour la gestion des carrières, les fonctionnaires et les contractuels de l'Etat étaient bien satisfaits du système de notation. Pour eux, c'est leur MCD qui les note et ils n'ont jamais eu de frustration en la matière. Les agents sont également satisfaits du système de promotion à l'interne.

## **3.2. Style de management**

En ce qui concerne le style de management des supérieurs hiérarchiques, il y a beaucoup d'éléments favorables à une bonne motivation des agents. En effet, la majorité des agents trouvaient une bonne satisfaction dans la prise de décision parce qu'ils sont consultés et leurs opinions sont souvent prises en compte. Leurs relations hors services avec les chefs étaient également cordiales et conviviales car en cas d'événements, ils bénéficient de l'accompagnement de ces derniers. Et en fin pour la gestion des conflits au sein du CSRéf, le personnel la trouvait très bonne. Il y a une conciliation à l'amiable entre les parties en conflit et rarement des sanctions sont imposées. A côté de ces éléments de satisfaction, l'enquête a noté des points qui peuvent démotiver les agents au travail. Par exemple,

sur le plan organisationnel des services, les salles sont exigües et ne sont pas adaptées à certains types de soins qui demandent assez d'espace. Les propos suivants d'un enquêté confirme cet état de fait : « Les salles sont petites et à cause de l'exiguïté, on ne peut pas commander certains appareils. » (Enquêté 6, Biologiste). L'insuffisance de salles de consultation et d'hospitalisation a été aussi constatée. À ce niveau, un coordonnateur de soins s'exprime en ces termes :

*Nous sommes 4 chirurgiens, un traumatologue et un urologue et il n'y a pas assez de salles. Pas de box de consultation et chacun consulte dans son bureau. Cela ne motive pas trop à faire ce qu'on doit faire. En plus, il y a une seule salle pour tous les infirmiers et cela pose un problème de collaboration entre femmes et garçons. La salle de garde est détachée du service et est en bas du rez-de-chaussée pendant que nous sommes à l'étage. Les malades doivent descendre pour interpeller les agents et cela pose un problème dans le suivi des hospitalisés. (Enquêté 1, coordonnateur de soins).*

Par ailleurs, on note l'absence de la cantine pendant la nuit qui pose un problème de restauration des agents lors des gardes. Les propos suivants de deux enquêtés témoignent de cet état de fait :

*Dans un centre de santé, les agents ne doivent pas payer pour manger. Chacun doit avoir un ticket et c'est le service qui doit rembourser. (Enquêté 1, coordonnateur de soins) ; Pour la cantine, les plats sont de qualité mais ça ne marche pas la nuit. Pendant la garde chacun pour soi et Dieu pour tous. (Enquêté 13, coordonnateur de soins)*

Sur le plan communicationnel également, l'absence de plan spécifique de communication est décriée par certains chefs de service. L'absence d'un feed-back des indicateurs à la base était également un motif d'insatisfaction des agents. En ce qui concerne la formation continue, les agents la trouvent irrégulière. Il y a des agents qui déclarent être formés depuis plus de trois ans. Le CSRéf n'octroie pas de bourses de perfectionnement aux agents et ne disposait pas non plus d'un plan spécifique de formation. Quant à la rémunération, c'est particulièrement la faiblesse des salaires qui a été soulevée comme point d'insatisfaction des agents. La gestion de carrière également n'était pas satisfaisante de point de vue des fonctionnaires des collectivités. Certains chefs de services n'apprécient pas leur faible implication dans la notation des agents. Au niveau managérial, il y a également quelques points d'insatisfaction qui peuvent être source de démotivation des agents. C'est notamment, la faible implication des acteurs dans la l'élaboration des plans opérationnels du CSRéf. Même certains chefs de service au niveau de l'administration se plaignent de cette situation.

### **3.3. Perceptions des agents sur l'influence de la motivation sur la performance**

Les perceptions des agents ont été analysées en deux volets : l'influence de la motivation sur la performance individuelle d'une part et l'influence de la motivation sur la performance du service d'autre part. Tout d'abord il était question de voir la perception même des agents sur les notions de motivation au travail, performance individuelle et performance de service. Il ressort de l'analyse des discours que la plupart des enquêtés lient la motivation au travail aux récompenses, qu'elles soient financières ou non (de reconnaissances des efforts). Pour cet enquêté, la motivation au travail : « englobe plusieurs éléments : la rémunération, l'ambiance de travail, les conditions de travail, les équipements...ce sont ces paramètres qui définissent la motivation du personnel. » (Enquêté 8, Médecin). D'autres, cependant la lient à leur engagement pour le travail bien fait et l'atteinte des résultats fixés. Ces propos sont illustratifs :

*La motivation au travail pour moi est le désir d'être performant c'est à dire d'avoir de bons résultats. La motivation est d'abord éducationnelle avant d'être conceptuelle. La motivation est d'abord interne, ce qui fait qu'on a l'amour d'être performant. (Enquêtée 9, Assistante médicale)*

En ce qui concerne la performance individuelle, la majorité des enquêtés ressortent la notion de



capacité, de compétences, d'atteinte des objectifs. Ces définitions résument la performance individuelle à la performance intra rôle, c'est-à-dire l'exécution des tâches assignées à la personne ou au poste. Les définitions suivantes en sont illustratives :

*La performance individuelle, je dirai que c'est la capacité de ce dernier à produire des résultats. (Enquête 12, Assistant médical). La performance individuelle c'est la compétence de l'agent, son savoir-faire. (Enquête 14, IDE).*

Pour la performance du service, les enquêtés la perçoivent comme la satisfaction des patients, la capacité organisationnelle de la structure, la qualité des soins, la présence de ressources humaines qualifiées et un niveau d'équipement élevé. Ces définitions en sont illustratives :

*La performance du service se résume à la continuité et la qualité des soins. Il y a aussi la qualité des ressources humaines, la performance dans la planification des activités et la planification des ressources humaines. (Enquête 10, coordonnateur de soins). La performance du service pour moi, c'est quand les patients sont bien accueillis et satisfaits. (Enquête 6, Biologiste)*

La majorité des enquêtés trouvent qu'il y a un lien entre la motivation au travail et la performance individuelle. Pour eux, un agent motivé est un agent qui accueille bien les patients et quand les patients sont bien accueillis ils sont à moitié satisfaits de leur prise en charge. Aussi, d'autres trouvent que quand un agent est démotivé cela impacte l'atteinte de ses résultats ; il fait le travail juste pour s'en débarrasser. Quelques-uns en revanche trouvent que le lien n'est pas forcément établi. Ils le justifient par le fait que la performance est avant tout comportementale et liée à l'éducation d'un agent. Par exemple, ils trouvent que malgré la mise à disposition de primes aux agents, ou de bonnes conditions de travail, il y a des agents qui continuent de venir en retard et sont les premiers à repartir. Ils ne se donnent pas bien au travail. En ce qui concerne le lien entre la motivation au travail et la performance du service, tous les enquêtés ont affirmé qu'il y a un lien entre les deux. Pour eux, si tous les agents sont motivés c'est-à-dire que s'ils travaillent dans de bonnes conditions et ils ont de primes d'encouragement, il n'y a pas de raison que le service ne soit pas performant. Aussi, disent-ils, que quand l'agent est motivé bien et il ne travaille pas correctement, son chef peut lui mettre la pression. À ce niveau, l'enquêté suivant s'exprime en ces termes :

*La motivation consiste à avoir de bonnes conditions et c'est de là que découle également la performance du service. Un agent motivé fait bien son travail avec amour alors qu'un agent démotivé le fait pour s'en débarrasser et il se fiche des résultats. Par exemple si les ristournes sont rehaussées ça peut emmener l'agent à changer positivement son comportement et à se donner plus. Et son chef peut mettre la pression sur lui pour qu'il travaille mieux. Mais si il n'y a rien et toi-même tu vois qu'il travaille dans de mauvaises conditions, tu vas lui mettre la pression comment. » (Enquête 13, IDE)*

## **4. Discussion**

Nos résultats seront ici discutés en fonction des variables clés de l'étude. Il s'agit de : L'organisation au travail des services, le style de management des chefs de services et d'unités de soins, et la perception des agents sur l'impact de la motivation au travail sur la performance du service.

### **4.1. Organisation au travail des services**

La discussion se fera à ce niveau, en fonction des sous variables de l'organisation des services qui sont : les conditions de travail, la communication interne, la formation continue et la rémunération

#### **4.1.1. Des conditions de travail des agents**

A l'issue de notre analyse, il ressort que les conditions matérielles de travail au sein du CSRéf sont satisfaisantes en ce qui concerne les commodités des salles. En effet, les salles sont bien climatisées ; l'aération est bonne dans la plupart des cas ; l'éclairage est dans son ensemble satisfaisant. Cette situation qui traduit un engagement fort des premiers responsables du CSRéf à offrir des conditions adéquates de travail est un atout majeur dans la motivation des agents et dans l'atteinte de la performance de la structure. Bien que n'ayant pas une autonomie de gestion comme les hôpitaux, l'administration du CSRéf avec l'appui des partenaires techniques et de l'Etat a pu doter le centre d'un plateau technique élevé. En effet, le centre dispose de plusieurs services spécialisés avec du personnel hautement qualifié et des appareils de pointe pour la prise en charge des patients. Il est ressorti des différents entretiens que le centre réfère moins de patients dans les hôpitaux, preuve d'une bonne capacité d'offre de soins spécialisés et d'une bonne motivation des agents au travail. Les résultats de notre étude sont différents de ceux d'une étude réalisée au Maroc. En effet, ladite étude a montré que 80% des agents ne sont pas satisfaits de l'environnement de leur lieu de travail (bruits, odeurs, éclairage) (Boukoulmé, 2012). Pourtant cette étude a été réalisée dans une structure hospitalière de troisième niveau de référence et dotée d'une autonomie de gestion et, donc censée avoir plus de ressources qu'un hôpital de premier niveau de référence. Cela dénote l'engagement des premiers responsables du CSRéf dans l'amélioration des conditions. Cependant, nos résultats sont similaires à ceux d'une étude menée dans une ONG à Madagascar sur la motivation du personnel et la performance. En effet, les résultats de cette étude ont montré que l'existence de certaines variables telles que la cantine, l'ambiance au travail, l'égalité, la bonne hygiène de travail, la flexibilité de l'heure de travail, le partage d'information et la faible pression au travail, fait que les employés se sentent au mieux pour accomplir les tâches qui leurs sont confiées (Rabarijaona, 2012). En ce qui concerne les horaires et la pression de travail au sein des unités, les résultats de l'entretien ont montré que les agents étaient satisfaits de leur charge de travail quand bien même certaines unités ont relevé une insuffisance en nombre de personnel. Le centre bénéficie de l'appui de contractuels vacataires payés sur fonds propres pour appuyer le personnel lors de certaines gardes et de jours fériés. Ce qui allège considérablement la charge de travail des agents. Outre, les agents ont relevé que les tâches sont bien réparties dans les unités et cela évite de surcharger certains agents au bénéfice d'autres. Cette situation est favorable à une bonne motivation au travail des agents. Nos résultats sont similaires aux résultats d'une étude réalisée au Maroc. Cette étude a révélé que l'amélioration de la vie intra hospitalière, l'aménagement de temps de travail contribuait significativement à la motivation au travail (Belrhiti et Chagar, 2013).

Notre étude a aussi relevé une insatisfaction des agents par rapport à l'exiguïté des salles et à l'insuffisance de box de consultation et de salles d'hospitalisation. Ces facteurs ne sont pas favorables à une bonne motivation au travail des agents. Malgré la volonté du premier responsable, il est difficile de résoudre ce problème étant donné que les enquêtés eux-mêmes disent qu'il s'agit d'une contrainte liée à l'emplacement même du centre. En effet, l'espace réservé au CSRéf est très exigu et la possibilité d'extension semble être limitée. Sa construction également est de longue date et il est difficile de prolonger les bâtiments à niveau sans risque d'effondrement. Un autre aspect très important qui entre dans la motivation des agents est la restauration. Malheureusement au sein du CSRéf de la commune III, les agents sont confrontés à un problème de restauration lors des gardes. En effet, la cantine qui sert de point de restauration non seulement est payante lors des gardes et de plus, elle n'est pas fonctionnelle la nuit. Cela s'explique par le fait que l'ancienne cantinière a été relevée et la nouvelle qui vient de s'installer il y a trois mois de cela n'a pas encore eu le temps de s'organiser pour répondre à cette exigence. Néanmoins, le syndicat travaille à régulariser cette situation le plus tôt possible. Cette situation contribue faiblement à la motivation des agents qui doivent pour l'heure sortir se restaurer souvent dans des coins pas convenables à leur goût. Selon la théorie bi factorielle de Herzberg (1959), les conditions de travail, lorsqu'elles sont mauvaises créent de l'insatisfaction de la part du travailleur et cela impacte la qualité des services. Il appartient donc au premier responsable de travailler à résoudre ce goulot d'étranglement pour accroître la satisfaction et la motivation de ses agents au travail.

#### 4.1.2. Communication interne dans le CSRéf

La communication interne est la composante d'un système global d'organisation des flux d'informations et des échanges visant un équilibre informationnel et relationnel (Nicole et Libaert, 2014). L'analyse des résultats issus des différentes entrevues montre que cette forme de communication est une réalité au sein du CSRéf de la commune III. En effet, Pour la plupart des enquêtés, l'ambiance de travail au sein du centre était conviviale. Les relations qui existent au sein des équipes étaient cordiales et collégiales. La circulation de l'information semble être satisfaisante car des outils de communication adaptés'y sont mis en place. Le CSRéf dispose effectivement des interphones en réseau, une flotte entre les chefs de service. Toute chose qui facilite la communication entre les acteurs. Il y a également des boîtes à suggestions et la tenue des réunions de service. Cette situation favorise en toute évidence la motivation des agents parce que très rarement il y a eu de blocage de l'information. Une étude réalisée au Mali a montré que plus de 60% des enquêtés considèrent la communication comme un des éléments qui les motivent tandis que plus de 40% pensent qu'elle favorise la motivation (Sidibé, 2014). Globalement, les enquêtés ont trouvé que la communication actuelle est satisfaisante et motivante et contribue également à l'atteinte des résultats du service. Toutes fois, elle serait plus satisfaisante si le feed-back des indicateurs était fait comme l'ont relevé certains enquêtés. Quand les agents travaillent et qu'on leur fait le point de leur niveau de réalisation, cela les galvanise d'avantage et les motive à mieux faire. Les travaux de Locke (1968) établissent qu'un individu est motivé quand on lui fixe des objectifs clairs et qu'on lui fournit un feedback approprié sur sa capacité à les atteindre (Roussel, 2001). L'absence d'un plan de communication formel n'a pas eu assez d'effet sur la mise en place des stratégies de communication au sein du CSRéf. Mais, la présence de ce plan pourrait motiver davantage certains chefs d'unités qui trouvent que de fois les informations arrivent en retard à leur niveau alors qu'on pouvait tout caler dès le début de mois et remettre des copies à tout un chacun.

#### 4.1.3. Formation continue

Il ressort de l'analyse que la formation continue constitue un levier de performance, en ce sens qu'elle permet d'améliorer la pratique des agents. Cette définition donnée par les enquêtés met en exergue la performance du service et de celle de l'individu. En ce qui concerne l'organisation des formations continues, il y a une satisfaction de la plupart des agents interrogés. Ils trouvent que le choix des participants à la formation s'opère à tour de rôle ou par volontariat. Cette situation pour eux, limite la frustration et l'inéquité dans le choix des participants et constitue un facteur de motivation. Pour la question de la régularité de la formation continue, les agents la trouvaient irrégulière. La dernière formation pour certains, remonte à trois ans. Une étude similaire réalisée dans un hôpital au Maroc a montré que 87,50% des agents étaient non satisfaits des conditions d'organisation des séances de formation continue (Boukoulmé, 2012). Notre étude n'a pas fait de quantification par rapport à cette variable, donc difficile de faire des comparaisons en termes de résultats. Aussi, le contenu des conditions de formation continue dans son étude concerne la participation des acteurs à la planification et à la mise en œuvre, alors que notre étude s'est intéressée plutôt à la régularité des formations et à la méthode de sélection des participants. Une autre étude analytique réalisée de 2011 à 2014 dans les hôpitaux du Mali sur la GRH a indiqué que le renforcement de capacité des ressources humaines hospitalières par la formation initiale et continue et le développement du management et leadership était satisfait en moyenne à 14,5% (ANEH, 2014). Ces résultats viennent confirmer la problématique de la formation continue dans les établissements hospitaliers de Mali. Les formations continues pour la majeure partie sont financées par des partenaires et au sein du CSRéf, ce sont les programmes liés à la santé de la mère et de l'enfant qui bénéficient actuellement de beaucoup de formations. Dans ce contexte, les services de gynéco-obstétrique et de la pédiatrie reçoivent naturellement plus de formations que les autres unités. Les plaintes liées à cette irrégularité de formation proviennent en

effet, plus des agents des autres unités. Il a été noté également l'absence de bourse de perfectionnement au sein du centre. Les informations recueillies auprès des responsables de l'administration soulignent que les capacités financières du CSRéf ne permettent pas d'octroyer des bourses de perfectionnement. Pour les agents c'est, plutôt un problème de planification et d'organisation que de manque de ressources étant donné que cela se faisait avant. L'absence de cette bourse ne contribue pas à la motivation des agents du centre surtout au niveau des contractuels sur fonds propres qui n'ont aucune possibilité d'évoluer dans leur carrière.

#### 4.1.4. Rémunération des agents

Au niveau de la rémunération, c'est particulièrement la faiblesse des salaires qui a été soulevée comme point d'insatisfaction des agents. La gestion de carrière également n'était pas satisfaisante de point de vue des fonctionnaires des collectivités. Certains chefs de services n'apprécient pas leur faible implication dans la notation des agents. Tous ces éléments sus décrits ne favorisent pas une bonne motivation des agents au travail. Concernant l'insatisfaction des agents par rapport au salaire perçu, elle n'est pas spécifique au CSRéf de la commune III de Bamako. Ce problème semble être d'ordre général dans la rémunération des fonctionnaires de l'Etat et des collectivités au Mali selon la perception de plusieurs enquêtés. Le salaire perçu a toujours été un point de désaccord entre les travailleurs et le gouvernement. Bien que cette situation n'émane pas directement de la gestion au niveau du CSRéf, elle peut impacter d'une manière globale la motivation des agents. Selon la théorie de Herzberg (1959), la rémunération d'une manière générale et le salaire de façon spécifique constituent des facteurs extrinsèques de la motivation. Ils correspondent à des besoins dont l'absence procure à l'individu un sentiment de frustration. Or un agent frustré ne peut donner de son meilleur potentiel pour l'atteinte des résultats organisationnels. Une étude réalisée à l'hôpital Al Farabi au Maroc a montré que dans l'ensemble, la rémunération exerçait une influence négative sur la motivation des enquêtés (Boukoulmé, 2012). Les résultats de cette enquête sont similaires à nos résultats. Par rapport à l'insatisfaction de la gestion de la carrière des agents, ce sont les fonctionnaires des collectivités qui se sont le plus plaints. En effet, beaucoup ont noté une lenteur dans leur notation, avancement et reclassement. Il faut noter que jusque-là, les fonctionnaires des collectivités sont gérés au niveau du ministère de l'administration territoriale en ce qui concerne le salaire et la carrière. Bien qu'ils relèvent techniquement du MCD, leur notation ne se fait pas au niveau du CSRéf. Le centre n'a donc aucune possibilité de résoudre ce problème quand bien même il constitue une préoccupation majeure à son niveau. Cette situation n'est pas sans conséquence sur la motivation desdits agents et partant du fonctionnement des services. Il est prouvé qu'une mauvaise gestion de la carrière est un facteur de démotivation. (PSNDRH, 2009 – 2015).

Concernant la faible implication des chefs de service dans la notation, elle est liée à un problème d'ordre organisationnel selon les informations recueillies auprès d'un membre de l'administration. Cette situation peut limiter le pouvoir exercé par les chefs de service sur les agents. La notation des agents étant basée sur des critères objectifs, il serait préférable que la notation se fasse par les chefs d'unités qui connaissent mieux les agents que le MCD. Selon les textes du statut général des fonctionnaires, 30% des agents doivent être notés avec la mention « très bon » et les 70% en « bon ou passable ». Comment gérer ces notations sans frustration s'il n'y a pas un mécanisme de contrôle rapproché des agents ? Cette délégation de pouvoir peut accroître le pouvoir décisionnel des chefs d'unité et leur permettre d'exercer un meilleur contrôle sur le comportement des agents. La délégation de pouvoir constitue également une source de motivation pour le délégataire et une qualité de leadership pour le délégant. Les points de satisfaction soulevés par les enquêtés concernant leur rémunération étaient essentiellement la gestion des ristournes. En effet, la clé de répartition ainsi que la périodicité de paiement desdites ristournes étaient convenables selon les agents. Aussi, l'implication du syndicat dans la gestion des ristournes est un signe de gestion transparente, selon la perception des

agents. Cette situation est favorable à une bonne motivation des agents. Faut-il le rappeler, que l'instauration de cette ristourne de 30% calculée sur la base des recettes est le fruit d'une lutte acharnée des travailleurs qui a conduit même à une grève des agents des CSRéf des six communes de Mali en 2019. C'est dire qu'une bonne gestion de cette ristourne constitue un enjeu aussi bien pour les syndicats que l'administration. La majorité des agents trouvent que la répartition de ces ristournes selon la catégorie socio-professionnelle répond à une question d'équité et un besoin d'instauration d'un climat de respect entre les agents à la base et les cadres. Une étude réalisée dans des structures sanitaires au Cambodge montre que la perception d'une répartition équitable des incitations peut affecter la motivation au travail. Plus le paiement incitatif est élevé, plus il est important de disposer d'un mécanisme garantissant une répartition équitable des avantages (Khim, 2016). Le sens de l'équité dans la répartition des ristournes peut être perçu différemment selon qu'on est cadre ou agent à la base. Déjà, des enquêtés étant à un niveau intermédiaire (catégorie B), prônaient plutôt une répartition sans différenciation de catégorie étant donné que tout le monde contribue à sa manière aux entrées de devises.

## **4.2. *Style de management des chefs de services et d'unités***

Cette partie de la discussion se fera en fonction des sous-variables suivantes : l'implication des agents dans la planification, la prise de décisions, les relations interpersonnelles, la gestion des conflits.

### **4.2.1. L'implication des agents dans la planification.**

Pour une meilleure appropriation des actions, la planification doit être un processus participatif ou consultatif incluant tous les acteurs. Il ressort malheureusement de l'analyse des données que ce processus n'a pas été respecté en ce qui concerne l'élaboration des plans opérationnels du CSRéf. Tous les enquêtés interrogés y compris quelques responsables qui devaient nous éclairer sur ce point n'ont pas été impliqués dans le processus. L'élaboration a été faite en groupe restreint et cela peut constituer un goulot d'étranglement dans sa mise en œuvre. Cette situation n'est pas favorable à une bonne motivation au travail. Elle émane d'un déficit de management et doit être corrigé si l'on espère un bon fonctionnement de la structure. Un manque de leadership et un mauvais management peuvent affecter le moral des agents et partant la performance de la structure (Stéphanie, 2018).

### **4.2.2. La prise de décision**

La majorité des agents trouvait une bonne satisfaction dans la prise de décision parce qu'ils sont consultés et leurs opinions sont souvent prises en compte. Cette situation contribue énormément à la motivation des agents. En effet lorsque les agents sont impliqués dans la prise de décisions, ils peuvent se sentir valorisés et considérés. Dans ce contexte, il est plus facile pour eux de s'approprier les buts et les objectifs de la structure. Les résultats de notre étude rejoignent les résultats de cette étude réalisée dans une entreprise algérienne qui a montré que plus de 60% (64,28%) des enquêtés trouvaient que leurs points de vue étaient considérés dans la prise de décision (Khaled et Lyes, 2015). Une autre étude réalisée au Burkina à la Caisse Nationale de la Sécurité Sociale donne des résultats différents. Dans la dite étude, 70,87% des enquêtés estimaient que les rapports dominants étaient ceux basés sur l'autorité. C'est-à-dire que les décisions se prennent en haut. Conséquence, il y a très régulièrement incompréhension, démotivation, blocage, etc., lors de leur application (Bationo, 2005). Cette différence pourrait s'expliquer par le fait qu'en 2005, les nouvelles approches de management qui considèrent le capital humain comme levier de performance n'étaient pas assez développées qu'aujourd'hui. L'accès aux moyens de communication comme l'internet était également limité et les gestionnaires n'avaient peut-être pas accès à la facilité de la formation continue en matière de management comme de nos jours.

### 4.2.3. Les relations interpersonnelles

Leurs relations sociales avec les chefs étaient cordiales et conviviales selon les enquêtés. En effet, les agents affirment bénéficier de l'accompagnement de leurs supérieurs hiérarchiques lors des événements heureux ou malheureux. Un fonds social a même été mis en place pour soutenir les agents en cas de décès. Un avis de décès est partagé dans toutes les unités. Cette situation qui crée de bonne ambiance de travail est favorable à une bonne motivation des agents. Nos résultats sont différents aux résultats de cette étude menée dans un hôpital au Maroc. En effet, les résultats de l'étude ont montré que la proportion de répondants non satisfaits était de 79% pour le soutien de l'association chargée de la gestion des œuvres sociales au personnel (mariage, décès, maladie) (Boukoulmé, 2012). Cette différence pourrait s'expliquer par un problème d'ordre organisationnel et managérial. En effet, au CSRéf de la Commune III, en commun accord avec les agents, 5% du montant des ristournes est prélevé pour la gestion des cas de décès. Pour le reste des événements c'est chaque chef d'unité qui initie des cotisations ponctuelles ou permanentes pour la gestion desdits événements. Si cette politique n'est pas mise en place, il serait difficile à l'association chargée de gestion des œuvres sociales de trouver de fonds pour gérer cet aspect.

### 4.2.4. La gestion des conflits

La gestion des conflits au sein du CSRéf, d'une manière générale est appréciée positivement par les agents. Le personnel la trouvait très bonne. Cela contribue énormément à la motivation du personnel. Des conflits mal gérés dans un service peuvent déboucher à un blocage dans la mise en œuvre des activités. Nos résultats sont contraires à ceux trouvés par Ikhlef, Sadane & Djenane (2015) dans leur étude quantitative sur l'impact du style de leadership des dirigeants sur la motivation des subordonnés. En effet, les résultats de l'étude ont montré que plus de 70% (73,22%) des enquêtés n'étaient pas satisfaits de leur implication dans la résolution des conflits. La différence des résultats pourrait s'expliquer par la catégorie socioprofessionnelle de enquêtés. En effet, contrairement à leur étude où presque la moitié des enquêtés étaient des agents d'exécution, notre échantillon était composé majoritairement d'agents cadres. Les cadres peuvent avoir plus accès au manager que les agents d'exécution qui sont associés rarement à la prise de décision. Egalement leur étude a été réalisée dans une entreprise privée contrairement à la nôtre qui a été menée dans une entreprise publique où souvent les relations sociales priment sur les relations professionnelles. Une autre étude similaire menée au Maroc dans un hôpital public a montré que plus de la moitié des enquêtés (56,90%) trouvait que le système des conflits en place influençait positivement leur motivation (Boukoulmé, 2012). Les résultats de cette étude et nos résultats sont similaires. D'une manière globale, les agents trouvent que le style de management de leurs supérieurs hiérarchiques est consultatif et participatif. C'est également la conclusion à laquelle nous sommes parvenus à travers notre analyse sur les éléments de management au sein du CSRéf. Cette situation serait d'une grande contribution sur la motivation des agents. Une étude réalisée dans une ONG en Madagascar est parvenue aux mêmes résultats. Les dirigeants de cette ONG adoptaient le style de direction qui prône la consultation et la participation en cas de prises de décision (Rabarijaona, 2012).

### 4.3. *Perception de l'impact de la motivation au travail des agents sur la performance de la structure*

Le lien entre la motivation au travail et la performance a été diversement perçu par les enquêtés. Mais pour la plupart, la motivation des agents impacte la performance des services. Cette influence peut être positive ou négative selon le degré de motivation de l'agent. Ainsi, pour ces enquêtés, la motivation de l'agent a un impact sur sa propre performance et naturellement s'il est performant, il pourra contribuer à l'atteinte des résultats de la structure. Quelques agents, en revanche qui ne sont pas de cet avis, soutiennent que la motivation n'a pas forcément d'impact sur la performance. Cette

différence de points de vue s'expliquerait en premier lieu par le fait que beaucoup d'enquêtés ont restreint la notion de motivation aux récompenses (financières et reconnaissance du travail). C'est pourquoi ils ont avancé des exemples sur le comportement des agents qui n'a pas changé malgré l'instauration des ristournes dans les CSRéf. Pour eux, si la motivation avait un lien avec la performance, les agents allaient changer leurs mauvaises habitudes tels que le retard, l'absentéisme au service...). D'une manière globale, le personnel du CSRéf de la commune III de Bamako perçoit que la motivation a un impact sur la performance. Nos résultats sont identiques à une étude réalisée sur la motivation des salariés et la performance dans les entreprises. En effet, l'étude est parvenue au résultat que les professionnels interviewés pensent qu'il existe un réel lien entre la motivation des salariés et le levier de performance qu'elle représente pour l'entreprise (Laura, 2010). Une autre étude similaire réalisée les entreprises chinoises confirme le lien entre la motivation et la performance. L'analyse des résultats de ladite étude a conclu, que dans la gestion du projet, la motivation au travail des membres des équipes a un effet positif significatif sur leur performance globale (Wang, 2011). Cette perception de l'existence d'un lien entre la motivation et la performance pourrait être d'être grand apport sur la motivation d'une part et d'autre part sur la performance des services. En effet, des managers conscients de ce lien et ayant le souci des résultats de leurs structures motiveront plus leurs agents. Des agents également conscients que leur motivation peut dépendre de la performance de la structure se donneront plus au travail.

## 5. Conclusion

La présente étude avait pour objectif, d'analyser les facteurs de motivation au travail des agents et l'impact de cette motivation sur la performance des établissements sanitaires. Pour ce faire nous avons limité cette étude à une étude de cas en prenant comme cadre d'étude, le Centre de Santé de Référence (CSRéf) de la commune III du district de Bamako. Il s'agissait d'une étude qualitative qui a concerné les prestataires de soins, les coordonnateurs d'unités (Chefs et SUS d'unités), les responsables de l'administration, les représentants du personnel à travers les syndicats, soit un total de vingt-trois (23) enquêtés. Nous avons utilisé les techniques d'entrevue semi structurée et la revue documentaire pour la collecte des données. Les outils utilisés à cet effet étaient des guides semi structurés et une grille d'analyse du contenu. Au terme de l'analyse du contenu des discours et de l'évaluation du contenu des documents, nous sommes parvenus aux résultats suivants :

En rapport avec l'organisation des services, plusieurs éléments sont favorables à une bonne motivation des agents. Nous pouvons citer entre autres : les commodités des salles ; les horaires et la charge de travail ; l'ambiance de travail ; la circulation de l'information ; le choix des participants ; la gestion des ristournes ; le système de notation des fonctionnaires et des contractuels de l'Etat et le système de promotion à l'interne. A l'opposé, les facteurs défavorables à une bonne motivation des agents en rapport avec l'organisation des services sont essentiellement : l'exiguïté et l'inadaptation des salles à certains types de soins ; l'insuffisance des salles de consultation et d'hospitalisation ; l'absence de cantine pendant les gardes ; l'absence de plan spécifique de communication ; l'insuffisance de feedback des indicateurs ; l'irrégularité de la formation continue ; la gestion de carrière des fonctionnaires des collectivités. En rapport avec le style managérial des supérieurs hiérarchiques, nous avons pu noter que les éléments suivants contribuent à la motivation des agents : la prise de décision ; les relations sociales ; la gestion des conflits au sein du CSRéf. Les facteurs défavorables à la motivation à ce niveau étaient principalement, la faible implication des agents dans l'élaboration des plans d'action. En rapport avec la perception des enquêtés du l'impact de la motivation des agents sur la performance du CSRéf, il est ressorti, selon la plupart les enquêtés que la motivation au travail des agents a un impact sur la performance des services.

Pour améliorer la motivation des agents et la performance des services, nous avons formulé des suggestions à l'endroit des différents acteurs intervenant dans l'offre de soins et de services de santé.

La présente étude n'aborde certainement pas tous les déterminants pouvant expliquer la problématique de la motivation au sein du CSRéf de la commune III du district de Bamako. Conscient de cela, nous émettons le souhait que cette production serve de base pour approfondir le sujet de la motivation des agents au sein dudit centre. Aussi, reconnaissons-nous qu'au-delà des limites méthodologiques, notre étude n'est pas exempte d'erreurs. Tout d'abord, en nous intéressant à la question de la motivation des agents et la performance des services, nous avons formulé des hypothèses de recherche pour répondre à notre question de recherche. L'existence des éléments d'insatisfaction rapportés par l'étude nous permet de conclure que l'organisation des services n'est pas assez suffisante pour une bonne motivation des agents. Ce qui confirme notre hypothèse de départ. D'une manière globale par ailleurs, du point de vue des enquêtés et de notre propre analyse, nous pouvons conclure que le style de management des chefs de service contribue à la motivation des agents. À partir de ces données, nous pouvons dire que notre deuxième hypothèse n'est pas totalement confirmée. Enfin, notre dernière hypothèse est confirmée si nous tenons compte du fait que la majeure partie des enquêtés (prestataires de soins, chefs de service ou d'unités) trouvent que la motivation au travail des agents a un impact réel sur la performance du CSRéf. Cependant, il est important de noter que ces hypothèses pourraient ne pas être les seules à expliquer la démotivation des agents dans les établissements sanitaires. C'est pourquoi nous émettons le souhait que d'autres facteurs puissent être explorés par d'autres études. Aussi, notre étude a concerné uniquement le CSRéf de la commune III de Bamako. Ce qui fait que ses résultats ne sauraient se généralisés à d'autres structures. Au sein du CSRéf, nous avons fait un échantillonnage raisonné en prenant en compte des catégories d'agents. La possibilité d'existence d'un biais d'échantillonnage n'est donc pas écartée. Bien que des explications sur l'anonymat et la confidentialité aient été données avant le début de l'entretien, certains agents pourraient se réserver dans leurs réponses par peur d'être réprimés après. Cela se ressentait par les multiples questions pour s'assurer que leur identité ne serait pas dévoilée.

## Références bibliographiques

- ANEH. (2014). *Évaluation de la gestion des ressources humaines dans les hôpitaux*. Agence Nationale d'Évaluation des Hôpitaux.
- Bationo, A. F. (2005). *La problématique de la communication interne dans le management des organisations: une analyse critique des pratiques de la CNSS*, Burkina Faso, 66p. [Consulté le 17/03/2020]. [https://www.memoireonline.com/10/10/3993/m\\_La-problematique-de-la-communication-interne-dans-le-management-des-organisations-une-analyse-crit0.html](https://www.memoireonline.com/10/10/3993/m_La-problematique-de-la-communication-interne-dans-le-management-des-organisations-une-analyse-crit0.html)
- Belrhiti, Z., & Chagar, H. (2013). Les facteurs de motivation des soignants. *Genre*, 7, 100. [Consulté le 15/03/2020]. [https://www.researchgate.net/profile/Zakaria-Belrhiti/publication/280085291\\_Les\\_facteurs\\_de\\_motivation\\_des\\_soignants/links/5652aee508aeafc2aabac220/Les-facteurs-de-motivation-dessoignants.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Zakaria-Belrhiti/publication/280085291_Les_facteurs_de_motivation_des_soignants/links/5652aee508aeafc2aabac220/Les-facteurs-de-motivation-dessoignants.pdf)
- Boukoulmé, H. (2012). *Facteurs de motivation des ressources humaines de l'hôpital Al Farabi*. [Mémoire de fin d'études, INAS, Maroc, 38 p]. [Consulté le 13/03/2020]. <https://fr.scribd.com/document/774122011/HAINGA>
- Giroux, C.-R. (1960). Compte rendu de [The Motivation to work, by F. Herzberg, B. Mausner and B.-C. Snyderman, John Wiley & Sons, New York, John Wiley & Sons, 1959.] *Relations industrielles / Industrial Relations*, 15(2), 275–276. [Consulté le 07/03/2020]. <https://doi.org/10.7202/1022040ar>
- Ikhlef, K. & Sadane, L. & Djenane, S. (2015). *L'impact Du Style De Leadership Des Dirigeants Sur La Motivation Des Subordonnés : Cas : Eriad Sétif (les Moulins De La Soummam) Filiale De Kherrata* [Mémoire de Master, Université Abderrahmane Mira - Bejaia]. [Consulté le 09/03/2020]. <https://theses-algerie.com/2450676378161718/memoire-de-master/universite-abderrahmane-mira---bejaia/l-x27-impact-du-style-de-leadership-des-dirigeants-sur-la-motivation-dessubordonn%C3%A9s-cas-eriad-s%C3%A9tif-les-moulins-de-la-soummam-filiale-de-kherrata>



- Khim, K. (2016). *Les agents de santé sont-ils motivés par le revenu? Motivation professionnelle des agents de santé primaires cambodgiens mettant en œuvre un financement basé sur la performance*, GlobalHealth Action. [Consulté le 11/03/2020]. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.3402/gha.v9.31068>
- Laura, M. (2010). *La motivation des salariés et la performance dans les entreprises. Mémoire de fin d'études, université de Reims*, 100p. [Consulté le 05/03/2020]. <https://policycommons.net/artifacts/15654678/la-motivation-des-salaries-et-la-performance-dans-les-entreprises/16545537/>
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational behavior and human performance*, 3(2), 157-189. [Consulté le 02/03/2020]. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(68\)90004-4](https://doi.org/10.1016/0030-5073(68)90004-4)
- Traoré, O. (2019). *Mali : Grève des hôpitaux de district de bamako : Pas de répit sans le payement des ristournes* [WWW Document]. [Consulté le 30/03/2020]. URL [https://maliactu.net/mali-greve-des-”hôpitaux de district -de-bamako-pas-de-repit-sans-le-payement-des-ristournes/](https://maliactu.net/mali-greve-des-”hopitaux-de-district-de-bamako-pas-de-repit-sans-le-payement-des-ristournes/)
- Miles, M., & Huberman, (2003). *Analyse des données qualitatives*. Bruxelles : De Boeck Université?. [Consulté le 18/03/2020]. [https://books.google.ml/books?id=AQHRYJ1AiPEC&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.ml/books?id=AQHRYJ1AiPEC&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Ministère de la santé et de l'Hygiène Publique. (2008). *Développement des ressources humaines pour la santé : plan stratégique national 2009-2015*, Mali
- Nicole, D'A., Libaert, T. (2014). *La communication interne des entreprises*, 7<sup>e</sup> édition, Dunod.
- Rabarijaona, Z. N. (2012). *Motivation du personnel et performance d'une ONG : Cas de la SIF*. [Mémoire de fin d'études, université d'Antananarivo]. [Consulté le 02/03/2020]. <http://www.biblio.univantananarivo.mg/theses2/rechercheAction.action;jsessionid=57EF22A6ABCA101DB6020755CC0EB1ED>
- Roussel, P. (2001). *La motivation au travail- concepts et théories*, Paris Boukoulmé, 2012. [Consulté le 20/03/2020]. [http://alain.battandier.free.fr/IMG/pdf/lirhe\\_note\\_326-00.pdf](http://alain.battandier.free.fr/IMG/pdf/lirhe_note_326-00.pdf)
- Sidibé, O. (2014). *Communication interne comme source démotivation dans l'entreprise. Le cas de l'assistance aéroportuaire du Mali*. [Mémoire de fin d'études, ISMEO, CESAG, Dakar 93p] [Consulté le 22/03/2020]. [https://www.academia.edu/31346957/La\\_communication\\_interne\\_comme\\_source\\_de\\_motivation\\_dans\\_lentreprise\\_le\\_cas\\_de\\_lassistance\\_A%C3%89roportuaire\\_du\\_mali\\_ASAM\\_SA](https://www.academia.edu/31346957/La_communication_interne_comme_source_de_motivation_dans_lentreprise_le_cas_de_lassistance_A%C3%89roportuaire_du_mali_ASAM_SA)
- Stéphanie, N. (2018). *Qu'est-ce qui démotive vos collaborateurs*. [Consulté le 25/03/2020]. <https://www.muse-motivation.fr/blog/motivation-force-de-vente/quest-démotive-vos-collaborateurs>.
- Wang, P. (2011). *La motivation : une source efficace pour améliorer la performance des membres d'équipes de projet*. [Mémoire de fin d'études, Université du Québec à Rimouski, 127p]. [Consulté le 28/03/2020]. [https://semaphore.uqar.ca/id/eprint/703/1/Ping\\_Wang\\_juillet2011.pdf](https://semaphore.uqar.ca/id/eprint/703/1/Ping_Wang_juillet2011.pdf)

© 2024 TRAORE, Licensee Bamako Institute for Research and Development Studies Press. Ceci est un article en accès libre sous la licence the Créative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>)

#### Note de l'éditeur

Bamako Institute for Research and Development Studies Press reste neutre en ce qui concerne les revendications juridictionnelles dans les publications des cartes/maps et affiliations institutionnelles.