



## **U-CMECS**

**Union des Caisses Mutuelles d'Épargne et de Crédit des Savanes**

Siège social: DAPAONG, quartier Kombonloaga sur la route de la CEET

BP:247; Téléphone: (00228) 27 70 04 37

Email: [ucmeecs@gmail.com](mailto:ucmeecs@gmail.com)

Arrêté N° 207/MEFP/CAB/CAS-IMEC; Agrément N° T/5/TODA/2005/126A

# **RAPPORT DE L'ENQUETE DE SATISFACTION DU PERSONNEL DU RESEAU U-CMECS**

Février 2020



## I. INTRODUCTION

L'U-CMECS est un réseau de huit (08) Caisses né en 2004 du regroupement des Caisses Mutuelles d'Épargne et de Crédit issues de l'autonomisation du volet « épargne et crédit » de l'ONG RAFIA. Démarré en 2003, ce processus de structuration des Caisses de base et d'institutionnalisation du réseau U-CMECS a été conduit avec l'accompagnement technique, financier et méthodologique du partenaire Louvain Coopération.

Avec l'élaboration et la mise en œuvre des plans d'affaires 2015-2019, le réseau U-CMECS s'est inscrit dans une dynamique de professionnalisation de l'offre de ses services financiers. La démarche de ce processus de professionnalisation s'est déclinée à travers trois axes stratégiques qui sont : la viabilité institutionnelle, la viabilité financière et la viabilité sociale. La mise en œuvre à travers de ces trois axes stratégiques à travers des actions permettra d'atteindre les objectifs fixés. Dans une démarche globale de professionnalisation d'offre de services de qualité, plusieurs thèmes sont abordés concernant le fonctionnement, l'organisation et les missions que se fixe le réseau. Cette démarche se déroule sur plusieurs années et concerne toutes les catégories professionnelles qui travaillent au sein du réseau. Les différentes catégories professionnelles du réseau sont : les cadres moyens et supérieurs (13 personnes), les agents de maîtrise (26 personnes) et les employés qualifiés (27 personnes). Pour atteindre les objectifs de qualité, il est important de s'adresser à des agents motivés, c'est-à-dire à des personnes pour qui offrir un service de qualité est une priorité, le but de leur travail quotidien. Dans une démarche de professionnalisation, de la recherche de la performance et la qualité de l'offre des services, il est important de rechercher au prime abord comme éléments de satisfaction le bien être du personnel sur son lieu de travail. Le ressenti de chaque employé en termes de bien être (satisfaction) ou de mal être (insatisfaction) est l'objectif principal de notre mission d'enquête de satisfaction auprès du personnel. L'évaluation de la satisfaction du personnel ne s'agit pas simplement de savoir si les gens sont plutôt heureux ou non, mais il s'agit plus précisément de connaître leur ressenti par rapport à leur lieu, leur poste de travail, leur fonction et à leur reconnaissance au sein du réseau. Cette enquête de satisfaction du personnel porte sur les principaux centres d'intérêts qui concourent à la satisfaction du personnel sur son lieu de travail. Ces centres d'intérêts sont :

- (i) Généralités (vie socio-professionnelle du personnel)
- (ii) Organisation et cadre du travail – rémunération
- (iii) Management et ambiance au travail
- (iv) Formation et intégration du personnel
- (v) Information, participation et communication interne
- (vi) Niveau de satisfaction globale.

Le présent rapport rappelle les objectifs, les résultats attendus et la méthodologie de l'enquête; présente et analyse les principaux résultats et formule des recommandations pour une amélioration de la satisfaction du personnel au sein du réseau U-CMECS, in fine permettre au personnel de s'investir davantage et faire carrière au sein du réseau.

## II. RAPPEL DES OBJECTIFS ET RESULTATS DE L'ENQUETE

### 2.1.Objectif global

Recueillir et analyser l'opinion du personnel du réseau U-CMECS en termes de bien être (satisfaction) ou de mal être (insatisfaction) par rapport à leur lieu, leur poste de travail, leur fonction et à leur reconnaissance au sein du réseau.

### 2.2.Objectifs spécifiques

Il s'agit plus spécifiquement de :

- Evaluer le niveau de satisfaction ou d'insatisfaction et les attentes du personnel du réseau U-CMECS par rapport à/au :
  - La vie socio-professionnelle du personnel ;
  - L'organisation, le cadre du travail et la rémunération
  - Management et l'ambiance au travail
  - La formation et l'intégration du personnel
  - L'information, la participation et la communication interne
  - Niveau de satisfaction globale
- Recueillir et analyser objectivement les motifs de satisfaction et d'insatisfaction du personnel du réseau U-CMECS.
- Identifier des mécanismes et astuces pour améliorer le niveau de satisfaction du personnel du réseau U-CMECS.

### 2.3.Résultats attendus

Ci-après, déclinées les résultats attendus de l'enquête :

- Le niveau de satisfaction et d'insatisfaction du personnel du réseau U-CMECS est connu et mesuré par rapport à/au :
  - Leur vie socio-professionnelle ;
  - L'organisation, le cadre du travail et la rémunération
  - Le management et l'ambiance au travail
  - La formation et l'intégration du personnel
  - L'information, la participation et la communication interne
  - Le niveau de satisfaction globale
- Les motifs de satisfaction et d'insatisfaction du personnel du réseau U-CMECS sont connus et analysés en toute objectivité
- Des recommandations pratiques sont formulées en vue d'améliorer le niveau de satisfaction du personnel du réseau U-CMECS.

## III. METHODOLOGIE DE L'ENQUETE

L'enquête a été conduite suivant la méthodologie ci-après déclinée en trois (03) phases principales : (i) la phase préparatoire, (ii) la phase de collecte de données et (iii) la phase de traitement de données et de rapportage

### 3.1. Phase préparatoire de l'enquête

La phase préparatoire a été consacrée à l'élaboration/validation du questionnaire avec l'appui de l'AT SAE de Louvain Coopération. Le questionnaire d'enquête a été amendé dans un premier instant par les gérants et agents de crédit au cours de la réunion bilan des 30 et 31 octobre 2019 et ensuite adopté par le Comité de Direction du réseau U-CMECS en novembre 2019. La notion de satisfaction ou d'insatisfaction étant très diverse, il était important d'obtenir l'avis de tout le personnel sans tenir compte des échantillons par catégories professionnelles. L'échantillon de l'enquête a porté sur les 66 employés que comporte le réseau U-CMECS.

### 3.2.Phase de collecte des données

La phase de collecte de données sur le terrain s'est déroulée du 02 au 20 décembre 2019 et a été conduite au niveau des Caisses par les gérants et au niveau de la Direction par les chefs services qui se sont assurés que chaque collaborateur a reçu le questionnaire et est en mesure de le renseigner. La collecte du questionnaire est faite dans un anonymat total au cours d'une réunion du personnel où tout le personnel a ramassé son questionnaire rempli. Sur 66 questionnaires distribués 64 copies renseignées sont rendues soit un taux de participation de 96.97%.

### 3.3. Phase de traitement des données

Il s'est essentiellement agi d'un travail réalisé au bureau à l'aide des logiciels Excel et Word. Dans un premier temps, les données collectées ont, après un travail de codification, été dépouillées, épurées puis transcrites à l'aide du logiciel Excel, en résultats analysables sous forme de tableaux et de graphiques.

Les résultats ainsi présentés ont ensuite été analysés et interprétés au logiciel Word qui a également servi à la rédaction dudit rapport de l'enquête.

Le présent rapport a été restitué à tout le personnel du réseau au cours de la réunion bilan annuel 2019 tenue le 28 février 2020 et ensuite au Conseil d'Administration du réseau qui l'a amendé et validé.

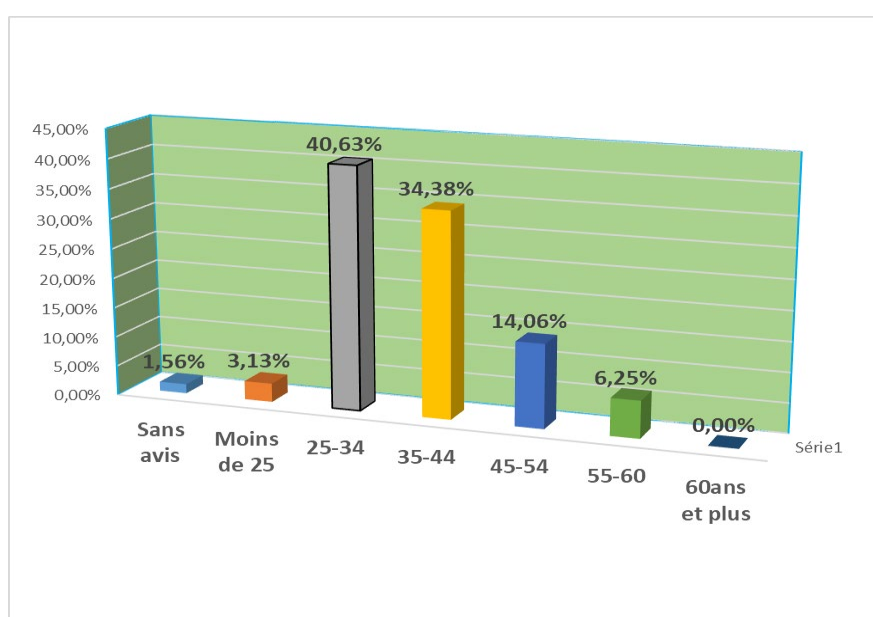
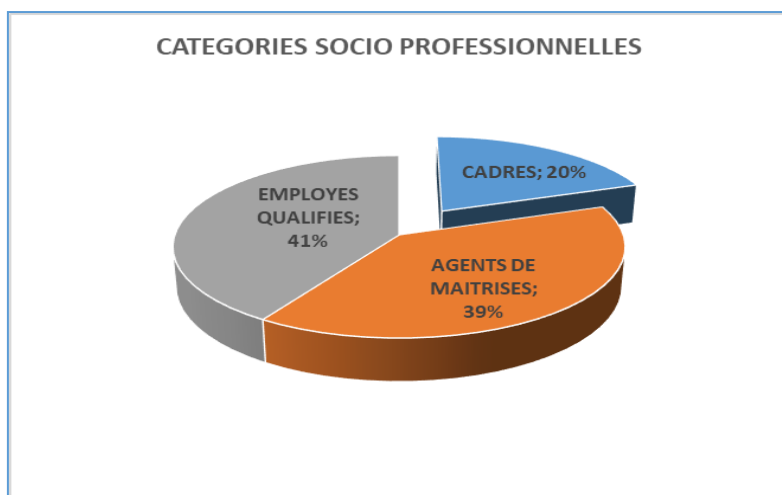
## IV. PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS DE L'ENQUETE

### 4.1.Description socio-professionnel du personnel

Le personnel du réseau U-CMECS peut être regroupé en trois catégories socio-professionnelles qui se présentent comme suit :

- Cadres moyens et supérieurs : 13 agents
- Agents de maîtrises : 26 agents
- Employés qualifiés : 27 agents

Les cadres supérieurs et moyens représentent 20% de l'ensemble du personnel du réseau ce qui témoigne que le réseau ne s'est pas inscrit dans une logique de hiérarchisation d'organisation fonctionnelle.

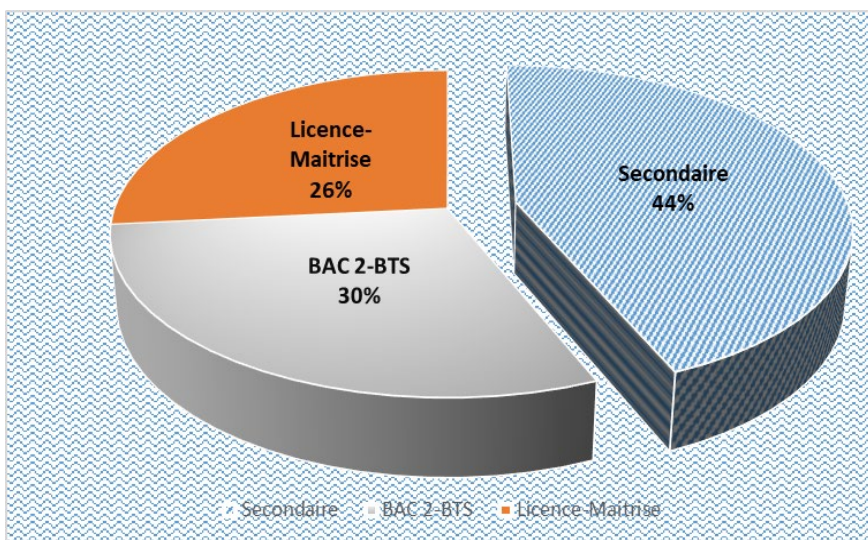


### Graphique N°02 : répartition du personnel par tranche d'âge

Le personnel enquêté du réseau par sexe donne une représentation de 53% d'hommes (34) et 47% de femmes (30). Les résultats de l'enquête ressortent que le personnel du réseau U-CMECS est jeune. On enregistre 3% du personnel qui a moins de 25 ans, 75% qui a un âge compris entre 25 et 44 ans et 20% du personnel qui a plus de 45 ans. Le réseau dispose d'un potentiel actif et productif. La représentation des employés qui ont moins de 45 ans sont de moitié hommes (26 employés) et moitié femmes (25 employés).

Suivant les renseignements sur l'état civil du personnel les résultats de l'enquête donnent 87% du personnel qui est marié, 8% en situation de célibat et 5% ont divorcé. Sur les 56 personnes déclarées mariées et qui représentent 87% du personnel, on enregistre 05 personnes (04 femmes et 01 homme) qui ne déclarent pas l'option de leur statut de mariage, 12 personnes dont 07 hommes et 05 femmes vivent sous un régime de polygamie et 39 mariés dont 18 femmes vivent sous un régime de monogamie.

Pour ce qui est du nombre de personnes en charge, 73% soit 47 personnes déclarent avoir en charge au plus 05 personnes et 27% soit 17 personnes déclarent avoir en charge entre 6 et 10 personnes. A l'analyse des résultats de l'enquête, le poids de la famille en termes du nombre de personnes en charges n'est pas une préoccupation primordiale qui puissent affecter le bien être d'un personnel du réseau U-CMECS.

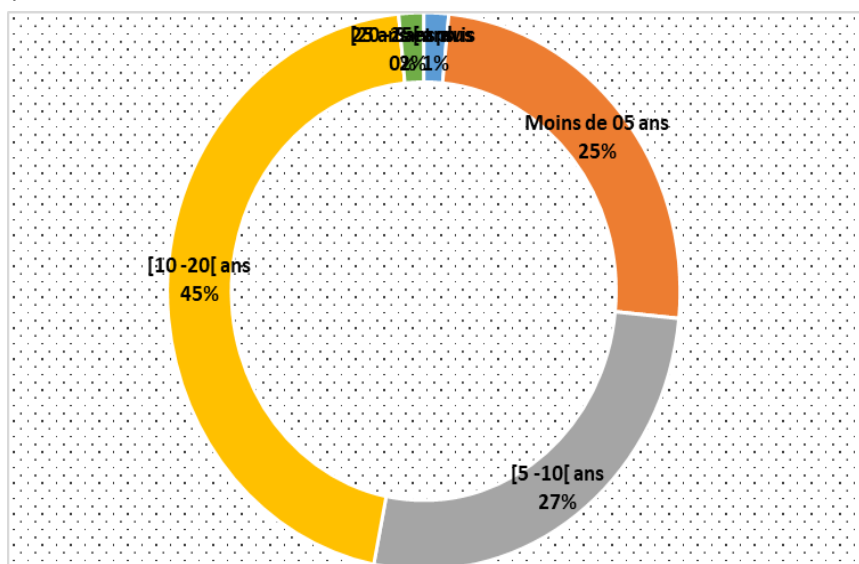


**Graphique N°03 catégorisation du personnel suivant le niveau d'instruction**

La catégorisation du personnel suivant le niveau d'instruction ressort les résultats suivants :

- 44% soit 28 employés ont un niveau d'instruction du secondaire
- 30% soit 19 agents ont un niveau du premier cycle universitaire
- 26% soit 17 agents ont un niveau d'instruction du second cycle universitaire.

Des 28 employés qui ont un niveau d'instruction du secondaire on enregistre 12 hommes et 16 femmes, au premier cycle universitaire on a 06 hommes et 13 femmes et au deuxième cycle universitaire on a 16 hommes et 01 femme. Les femmes sont sous représentés au deuxième cycle universitaire. Il faut alors une promotion de la gente féminine dans cette catégorie du personnel pour éviter que dans les années à venir la structure soit dirigée uniquement que par des hommes.



**Graphique N°04 : répartition du personnel suivant l'ancienneté**

Les résultats de l'enquête sur la répartition du personnel suivant l'âge d'ancienneté reflètent un niveau de satisfaction de ce personnel à faire carrière au sein du réseau. 47% du personnel soit 30 agents cumulent déjà au moins 10 ans de travail au sein du réseau, 27% soit 17 agents ont une ancienneté comprise entre 05 ans et 10 ans. Seulement 25% soit 16 agents ont une ancienneté de moins de 05 ans de travail au sein du réseau U-CMECS.

Le rapport de l'enquête sur le statut d'habitat donne les résultats suivants :

- 01 personne soit 1.56% est sans avis sur son mode d'habitation
- 9 personnes soit 14.06% du personnel déclare qu'ils vivent chez des parents
- 17 personnes soit 26.56% déclare qu'ils vivent en location
- 37 personnes soit 57.81% du personnel déclare être dans leur propre maison ou chez leur époux

MODE D'HABITAT	EFFECTIF	%
Sans avis	1	1,56%
Parents	9	14,06%
Location	17	26,56%
Propre maison	32	50,00%
Epoux	5	7,81%
TOTAL	64	100%

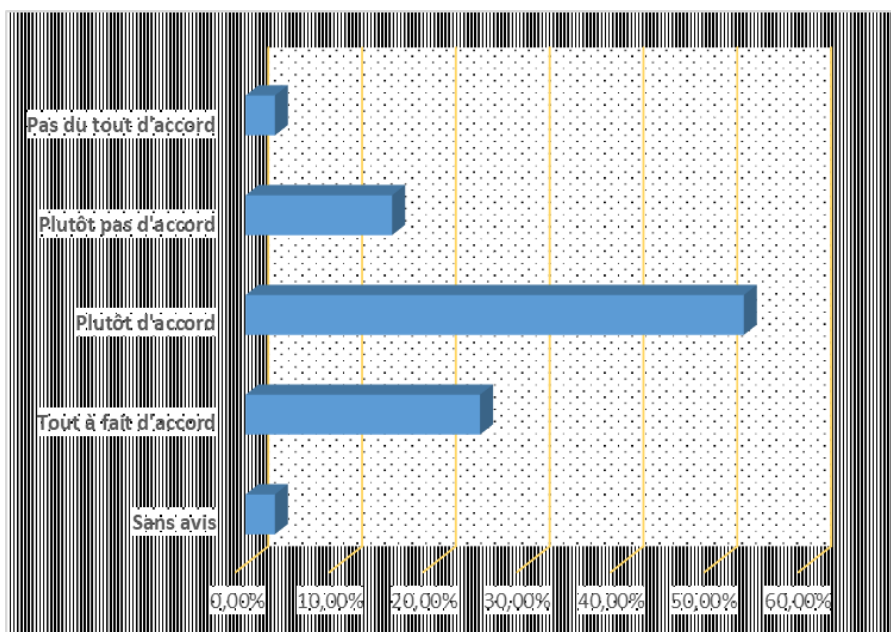
Sur les 26 agents enregistrés qui vivent soit chez leurs parents ou en location on dénombre :

- 14 agents du lot qui totalisent moins de 05 ans d'ancienneté de travail au sein du réseau
- 08 agents qui totalisent une ancienneté de travail comprise entre 05 à 10 ans
- 04 agents qui ont une ancienneté comprise entre 10 et 20 ans.

Cette dernière catégorie du personnel qui totalise plus de 10 ans de travail et vivent encore en location ou chez des parents ressort une préoccupation sociale. Elle est composée de 02 hommes et 02 femmes et ont une rémunération déclarée comprise entre 100 000 et 200 000 FCFA. Un problème social se pose pour ces personnes et nécessite un accompagnement si telle est la volonté des concernés.

#### 4.2. Organisation et cadre de travail – rémunération

Pour cette rubrique du questionnaire d'enquête de satisfaction il est question d'avoir le jugement de bien-être du personnel par rapport à l'environnement de son travail. Le sentiment de bien être en relation à l'organisation du travail, aux matériels et documents qui servent de moyens et supports pour atteindre les objectifs de l'institution.



**Graphique N°05 satisfaction par rapport à l'organisation du travail dans le réseau**

Par rapport à l'organisation du travail au sein du réseau on enregistre les résultats suivants :

- 03% du personnel sont sans avis sur l'organisation du travail au sein du réseau
- 78% du personnel affichent une satisfaction par rapport à l'organisation du travail
- 19% du personnel marquent leur désaccord par rapport à l'organisation du travail au sein du réseau

De façon spécifique la satisfaction par rubrique se présente comme suit :

- Satisfaction liée aux conditions d'hygiène et la sécurité au travail  
55% marquent leur accord de satisfaction pour les conditions d'hygiène et de sécurité réunies et 45% trouvent que les conditions d'hygiène et de sécurité ne sont réunies pour leur satisfaction au lieu du travail.
- Satisfaction par rapport aux équipements et matériels mis à leur disposition  
73% du personnel trouve que les équipements et matériels mis à leur disposition pour accomplir leur travail sont adaptés et concourent à leur bien-être, par contre 17% sont d'avis contraire et trouvent les équipements et matériels utilisés ne leur permettent pas de bien accomplir leur travail et de surcroit ils sont insatisfaits.



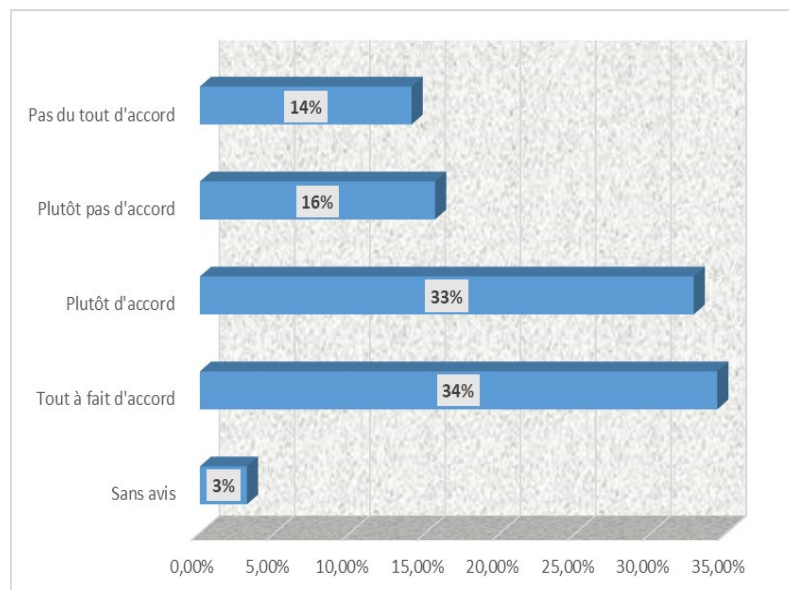
- Satisfaction par rapport à l'adéquation entre le travail au quotidien et la description de la fiche de poste : 2% du personnel sont sans avis, 89% trouvent que la description de la fiche de poste correspond au travail qu'ils accomplissent au quotidien et seulement 9% sont d'avis contraire.
- Satisfaction par rapport à la gestion d'équipe : 3% du personnel est sans avis de leur niveau de satisfaction par rapport à la gestion d'équipe, 70% du personnel est satisfait de la manière dont les équipes sont gérées et 27% ne sont pas satisfaits de la manière dont les équipes sont gérés.
- Satisfaction par rapport à l'existence des manuels et procédures de gestion qui aident dans la réalisation des tâches : 2% du personnel est sans avis par rapport à leur satisfaction liée à l'existence des manuels et procédures qui permettent de mieux accomplir les tâches quotidiennes, 91% sont satisfaits et trouvent que les manuels et procédures les aident à accomplir leurs tâches quotidiennes, par contre 8% ne trouvent pas leurs satisfactions dans leurs tâches quotidiennes à partir des manuels et procédures de gestion.

Les résultats de l'enquête montrent que la politique de rémunération qu'offre la Direction du réseau est globalement satisfaisante. 04 personnes sont sans avis sur cette question, 45 personnes sont satisfaites et 15 personnes marquent leur désaccord par rapport à la politique de rémunération. Les avis sont partagés sur la base d'application de la politique de rémunération. Le choix entre une politique de rémunération basée au poste et le poste occupé suivant le niveau de qualification et une autre politique de rémunération basée uniquement sur le diplôme.

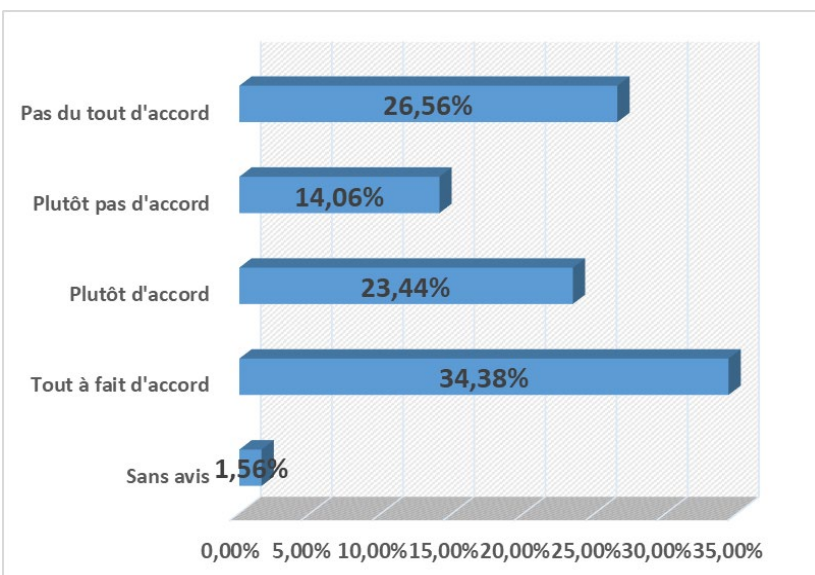
**Graphique N°06 : politique de rémunération au poste**

- 03% sont sans avis sur la politique de rémunération
- 34% sont tout à fait d'accord de la politique de rémunération liée au poste
- 33% sont d'accord
- 16% du personnel ne sont plutôt pas d'accord
- 14% du personnel ne sont pas du tout d'accord

Les résultats de l'enquête ressortent que 43 agents soit 67% du personnel sont satisfait de la politique de rémunération basée au poste. On dénombre de cet effectif satisfaits que : 20 employés ont un niveau d'instruction du secondaire, 9 employés du premiers cycle universitaire et 14 employés du cycle 2 universitaire et suivant l'ancienneté 13 personnes ont une ancienneté de moins de 05 ans, 6 personnes une ancienneté comprise entre 5 à 10 ans et 23 personnes ont une ancienneté de 10 à 20 ans. On peut conclure que le personnel au niveau d'instruction du secondaire constitue la majorité du personnel ayant une ancienneté de 10 à 20% et soutiennent que la politique de rémunération soit basée au poste.







### Graphique N°07 : Politique de rémunération au diplôme

Pour l'avis de satisfaction du personnel liée à la politique de rémunération basée sur le diplôme, les résultats suivants sont enregistrés :

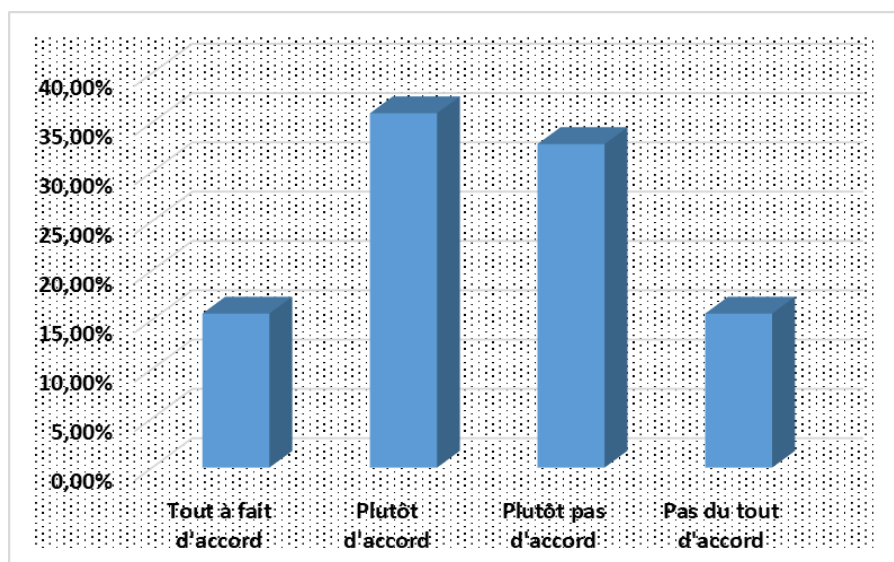
- 2% sont sans avis sur le sujet
- 57% seront satisfaits si la politique de rémunération était basée sur le diplôme
- 41% ne seront pas satisfaits de cette politique de traitement du personnel

Sur base d'une analyse comparative des résultats de l'enquête entre la politique de rémunération basée au poste et celle basée au diplôme, nous pourrions conclure que la politique de rémunération basée au poste et le poste occupé

en fonction du niveau de qualification est satisfaisante. Elle enregistre un niveau de satisfaction de 67% alors que l'appréciation de satisfaction sur une politique de rémunération basée sur le diplôme est de 57%.

### Graphique N°08 : Satisfaction du personnel sur son niveau de rémunération

Par rapport la satisfaction sur le niveau rémunération 52% du personnel estiment qu'ils sont satisfaits et 48% trouvent que leur niveau de rémunération ne les convient pas. Ce résultat est partagé avec une égalité presque parfaite dans les 04 choix de réponses possibles obtenues. Au vue de ce taux plus ou moins important d'insatisfaction sur le niveau de rémunération du personnel, une revue globale de la politique de rémunération (salaire fixe, salaire variable, indemnités, primes de performances) s'avère nécessaire.



Pour les avantages sociaux les résultats de l'enquête ressortent que :

- 2% du personnel sont sans avis sur les avantages sociaux offerts par le réseau
- 87% du personnel sont satisfaits sur les avantages sociaux qu'ils bénéficient
- 11% du personnel sont insatisfaits du niveau des avantages sociaux et pensent qu'on pouvait l'améliorer.

### 4.3. Management et ambiance au travail

La politique de management de la Direction est bien appréciée par l'ensemble du personnel qui est satisfait à plus de 60%. On enregistre les taux de satisfaction suivant par rubrique du management :

- 81% du personnel sont satisfaits de l'implication de la Direction à la recherche du bien être de son personnel ;
- 61% du personnel estiment qu'ils sont écoutés par rapport à leurs suggestions et initiatives et que certaines sont prises en compte ;
- 64% du personnel sont satisfaits de la manière dont les évaluations de performances sont conduites
- 83% du personnel témoignent que la Direction respecte ses engagements vis-à-vis de la gestion de son personnel et sa préoccupation pour la recherche de son bien-être.

### Graphique N°09 : Ambiance au travail

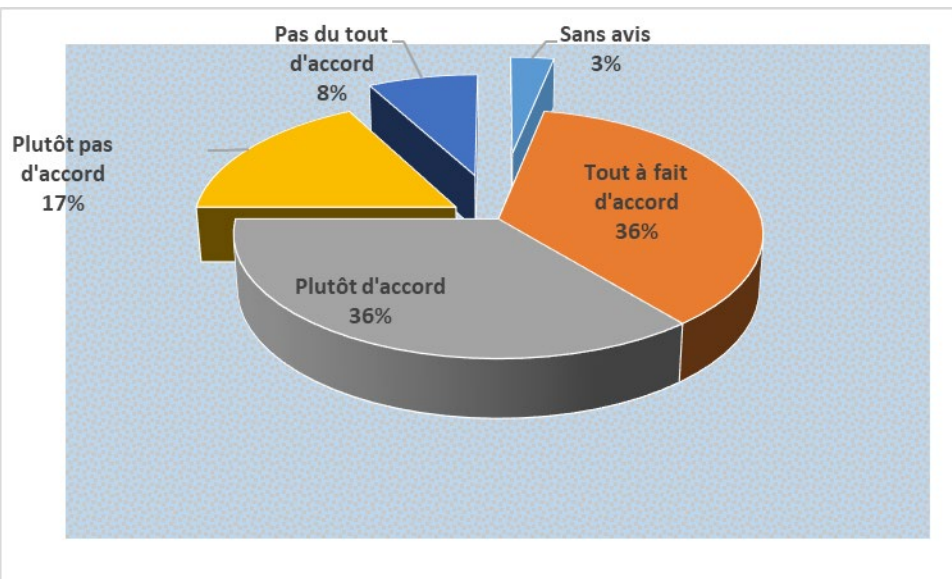
Pour l'ambiance au travail, elle est à 89% appréciée par le personnel et ceci est le fruit de la politique de management conduite par la Direction.



### Graphique N°10 : Conditions réunies pour faire carrière

Le personnel du réseau U-CMECS est satisfait à plus de 60% sur le management de la Direction, l'ambiance au travail leur donne une satisfaction à 83% et ces conditions réunies permettent que 72% du personnel fasse carrière au réseau U-CMECS. 16 agents soit 25% du personnel ne pensent pas faire carrière au réseau U-CMECS pour plusieurs raisons à savoir :

- 04 agents ne peuvent pas faire carrière parce qu'ils ne sont pas satisfaits par rapport à leur niveau de revenu ;
- 10 agents par rapport au management de la Direction ;
- 04 agents non satisfaits par rapport à l'ambiance au travail ;
- 07 agents non satisfaits de la répartition de la charge de travail entre les employés.

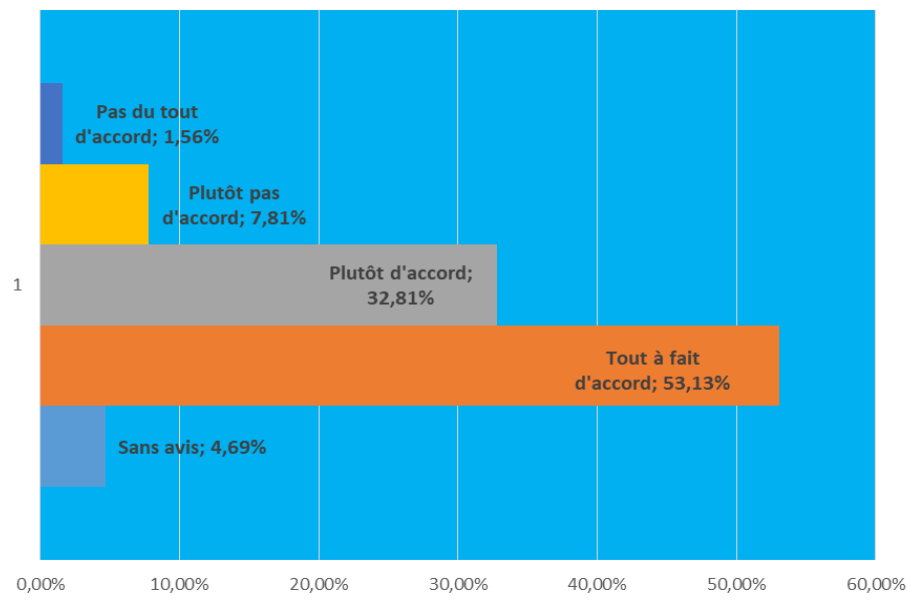


#### 4.4. Formation et intégration du personnel

Le réseau U-CMECS dispose d'un statut du personnel et d'une politique de gestion des ressources qui retracent la procédure validée de recrutement d'un nouveau personnel et son intégration. Les deux types de recrutement d'un nouvel agent est soit la voie d'un appel à candidature ou soit un stage de pré-embauche.

Le réseau U-CMECS facilite l'un accès au renforcement de capacité à travers des formations. On distingue deux types de formations à savoir les formations qualifiantes (modulaires ou professionnelles continues) et les formations diplômantes. Les formations qualifiantes sont plus autorisées que les formations diplômantes compte tenu du juste effectif disponible pour le travail quotidien. Les résultats suivants permettent d'apprécier le niveau de satisfaction du personnel par rapport à :

**Graphique N°11 : Satisfaction du personnel par rapport à ces compétences au poste.**



- 4.69% des agents sont sans avis de leurs compétences face à leur poste,
- 53.13% sont tout à fait d'accord de l'adéquation entre leurs compétences et leur poste ;
- 32.81% sont d'accord qu'ils disposent des compétences pour leur poste ;
- 9.37% estiment qu'ils ne disposent pas de compétences pour leur poste de travail

06 agents sur 64 agents enquêtés estiment qu'ils ne disposent pas personnellement de compétences et de connaissances requises pour leur poste. Parmi ces 06 agents, on dénombre par rapport au :

- Niveau d'instruction : 03 personnes qui ont le niveau du secondaire et 03 personnes du premier cycle universitaire
- Ancienneté : 01 personne sans avis sur son ancienneté, 03 personnes qui cumulent une ancienneté comprise entre 05 à 10 ans et 02 personnes qui jouissent d'une ancienneté comprise entre 10 et 20 ans.

On note une certaine légèreté exprimée par ces 06 agents sur leur niveau de satisfaction lié à leur compétence par rapport au poste occupé. 02 agents d'un niveau du secondaire avec une ancienneté de 10 à 20 ans ne peuvent sous-estimer leurs compétences requises pour leur poste de travail.

- Thèmes de formations proposées et participées : 6% ne se sont pas prononcé pour diverses raisons, 69% estiment qu'ils sont satisfaits des formations proposées par la Direction et 25% sont d'avis contraire. Les insatisfaits par rapport aux thèmes de formation proposés et participés sont au nombre de 16 personnes dont 10 personnes ont un niveau d'instruction du secondaire. La Direction doit revoir sa politique de formation pour permettre à la catégorie d'agents performants et engagés de renforcer leurs capacités et pouvoir mieux servir le réseau.
- On note une répartition équitable de l'avis du personnel sur les formations qui semblent répondre au mieux au besoin de renforcement des capacités du personnel.
  - 7% à 10% du personnel sont sans avis sur les deux modes de formations,
  - 80% du personnel trouvent que les formations modulaires semblent répondre au mieux au besoin de renforcement des capacités du personnel, alors que 9% sont d'avis contraire
  - 81% du personnel trouvent que les formations diplômantes semblent répondre au mieux au besoin de renforcement des capacités du personnel, et 11% sont d'avis contraire.

Une analyse croisée de l'appréciation de satisfaction du personnel entre les formations modulaires et les formations diplômantes qui répondrait au mieux aux besoins de renforcement de capacité en tenant compte à la fois de l'ancienneté du personnel et de son niveau d'instruction donne les résultats suivants consignés dans le tableau.

MODE DE FORMATION	ANCIENNETE	NIVEAU D'INSTRUCTION
FORMATION MODULAIRE 51 personnes satisfaites	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 15 personnes ont une ancienneté de mois de 5 ans</li> <li>▪ 9 personnes pour une ancienneté comprise [5 – 10]ans</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>21 personnes sont d'un niveau d'instruction du secondaire</b></li> <li>▪ 14 personnes du premier cycle universitaire</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>25 personnes pour une ancienneté de [10 – 20]ans</b></li> <li>▪ 01 personne pour une ancienneté de plus de 20 ans</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 16 personnes du deuxième cycle universitaire</li> </ul>
FORMATION DIPLOMANTE 52 personnes satisfaites	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 14 personnes ont une ancienneté de mois de 5 ans</li> <li>▪ 14 personnes pour une ancienneté comprise [5 – 10]ans</li> <li>▪ <b>23 personnes pour une ancienneté de [10 – 20]ans</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>18 personnes sont d'un niveau d'instruction du secondaire</b></li> <li>▪ 18 personnes du premier cycle universitaire</li> <li>▪ 16 personnes du deuxième cycle universitaire</li> </ul>

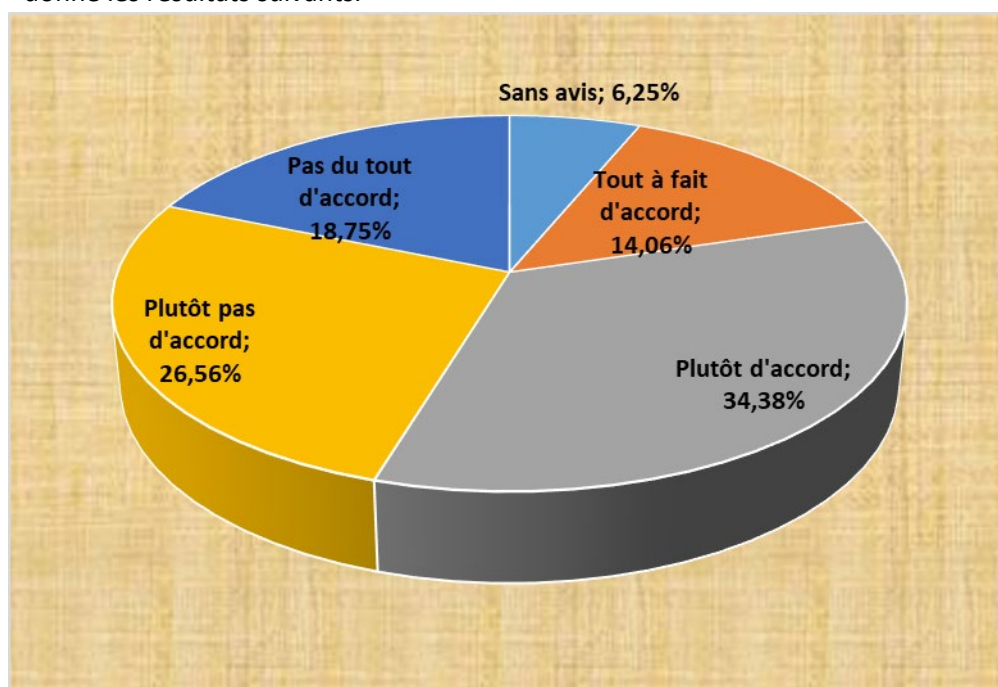
La préférence se situerait sur les formations modulaires qui seront retenues comme mode de formation qui répondrait au mieux au besoin de renforcement des capacités du personnel.

- 25 personnes d'une ancienneté comprise entre 10 à 20 ans sont satisfaites de ce choix contre 23 personnes de la même ancienneté qui se prononcent sur les formations diplômantes.
- 21 personnes d'un niveau d'instruction du secondaire sont satisfaites de ce choix contre 18 personnes du même niveau d'instruction qui se prononcent sur les formations diplômantes.

Il faut noter que 16 agents d'un niveau d'instruction du deuxième cycle sur les 28 que compose cette catégorie du personnel sont satisfaits au même titre des deux types de formations comme mode de formation qui répondrait au mieux au besoin de renforcement des capacités du personnel.

#### 4.5. Information, participation et communication

L'information, la communication sont les deux éléments clés qui seront abordés dans cette rubrique. La communication étant le quatrième pouvoir pour toute organisation bien structurée, il revient alors de bien la gérer et l'utiliser comme outil de distinction dans les relations fonctionnelles et hiérarchiques. Savoir quelle information peut faire l'objet de rétention, quelle information diffusée et à qui le faire et à quel moment. Tous ces aspects doivent être pris en compte pour un bon management du personnel. L'analyse sur le circuit de l'information nous donne les résultats suivants.



**Graphique N°12 : Appréciation de la circulation de l'information**

Les résultats sur l'appréciation de la circulation générale de l'information au sein du réseau donnent :

- 6.25% du personnel ne se prononcent pas sur la bonne circulation de l'information ;
- 48.44% du personnel estiment que l'information circule bien ;
- 45.31% du personnel s'estiment que l'information circule mal au sein du réseau

L'appréciation de la mauvaise circulation de l'information proviendrait de :

- 52% du personnel qui estiment que les projets d'orientation ne sont pas suffisamment communiqué ;
- 47% du personnel s'estiment qu'ils n'ont pas les informations de ce qui se passent au sein du réseau ;
- 44% du personnel estiment que les informations du réseau leur parviennent à travers les bruits de couloir ;



Néanmoins on note un satisfecit à plus de 60% du personnel sur l'accès à l'information :

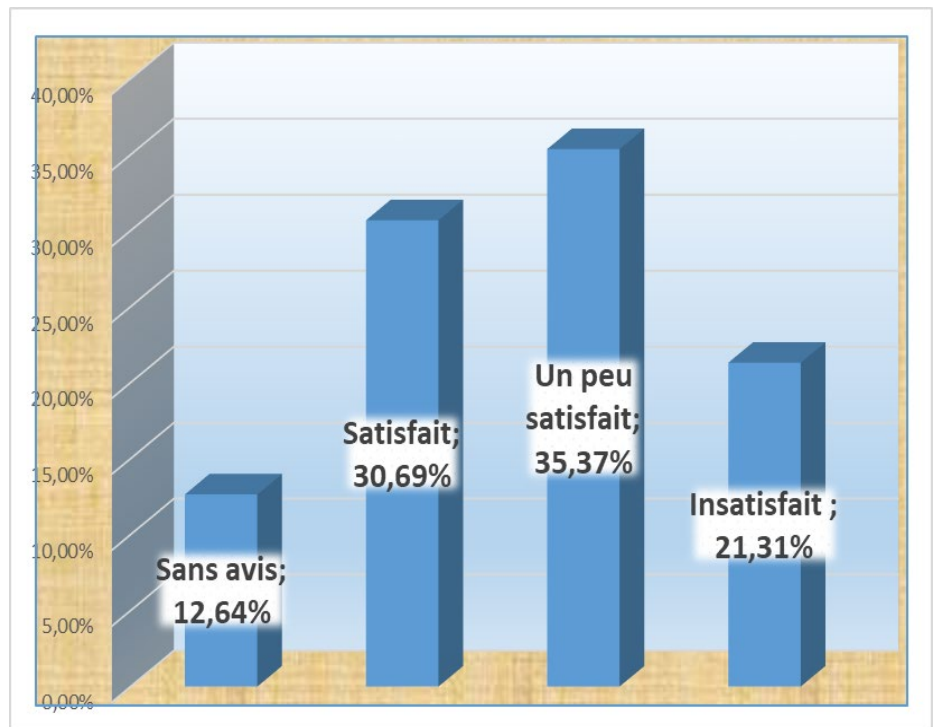
- 70% du personnel estiment qu'ils sont bien informés sur leurs droits et obligations ;
- 67% du personnel estiment de la bonne circulation de l'information à travers la hiérarchie.

#### 4.6. Niveau de satisfaction globale

##### Graphique N°13 : Niveau de satisfaction globale

La moyenne du niveau de satisfaction globale du personnel basée sur les onze critères donne les résultats suivants :

- 12% du personnel ne se sont pas prononcés sur les critères retenus pour apprécier leur niveau de satisfaction globale ;
- 30.69% du personnel s'estiment qu'ils ont une satisfaction globale sur les critères énumérés ;
- 35.37% du personnel sont partagés entre leur satisfaction ou insatisfaction globale ;
- 21.31% du personnel s'estiment être globalement insatisfaits sur ces critères d'appréciation de leur bien-être au sein du réseau U-CMECS.



Les critères qui ont retenu la satisfaction du personnel pour un taux de 30.69% portent sur :

- Le cadre du travail : 45.31%
- Les avantages sociaux : 40.63%

Les critères qui recueillent une insatisfaction du personnel pour un score de 21.31% portent sur :

- La communication interne : 35.94%
- Les évaluations de performances : 40.63%

Le plus grand nombre de critères sur lesquels le personnel est partagé entre satisfaction et insatisfaction pour un score de 35.37% portent sur :

- L'encadrement du personnel : 45.31% ;
- La sécurité au travail : 35.94% ;
- La formation du personnel : 32.81% ;
- La chance de promotion : 35.94% ;
- La rémunération du personnel : 42.19% ;
- La flexibilité dans l'accomplissement des tâches : 39.06% ;
- La satisfaction générale au travail : 42.19%

Aucun critère n'a recueilli au moins 50% de satisfaction globale du personnel beaucoup reste à faire pour recueillir le sentiment de bien-être (satisfaction) du personnel. Il faut aussi noter le manque de cohésion de la part du personnel dans le remplissage du questionnaire d'enquête. Un second exercice permettra à tout un chacun de mieux renseigner le questionnaire pour des conclusions plus cohérentes.

## **V. RECOMMANDATIONS**

### **5.1.Vie socio-professionnel**

- Faciliter les engagements par signature donnés au personnel remplissant les conditions pour les demandes des prêts pour équipements (habitat);
- Instaurer un suivi rapproché pour les engagements pris par la Direction pour les prêts équipements (habitat) du personnel afin de lui permettre de satisfaire son besoin en logement.

### **5.2.Organisation et cadre du travail – rémunération**

- Proposer, valider et diffuser l'organigramme fonctionnelle et hiérarchique du réseau;
- Mettre progressivement en place les différents postes prévus de l'organigramme et le doter du personnel;
- Améliorer les conditions d'hygiène au travail : les toilettes, les détergents, les désinfectants et le système d'éclairage dans les bureaux
- Améliorer et sécuriser le système de convoiement des fonds des Caisses vers les banques et vis-versa
- Actualiser la PGRH sur les aspects de niveau de qualification requis pour chaque poste, la grille des salaires fixes et variables, des indemnités, les primes de motivation, ...
- Elargir progressivement la prise en charge assurance maladie (NASIA) à la famille nucléaire du personnel,
- Proposer et faire valider les indicateurs de performance au niveau de la Direction et aller à la signature et évaluation des contrats de performances.

### **5.3.Management et ambiance de travail**

- Améliorer le climat de travail surtout lors des rencontres et être réceptif aux différentes suggestions du personnel pour le bien-être de tous,
- Eviter au maximum les sentiments d'émotions dans les relations professionnelles, Conduire l'équipe avec beaucoup d'humilités, de tact et de fermeté pour de meilleurs résultats
- La Direction doit s'engager au respect des décisions prises par consensus et éviter des modifications unilatérales qui provoquent des sentiments de frustration

### **5.4.Formation et intégration du personnel**

- Mettre une priorité dans les formations diplômantes pour la gente féminine pour une équité genre dans les instances décisionnelles du réseau,
- La Direction doit s'inscrire dans un programme continue de renforcement des capacités du personnel pour mieux servir la clientèle et faire face à la concurrence,
- La Direction doit plus s'investir dans les formations modulaires que diplômantes qui risque de faire partir les agents au terme de leur formation diplômante,
- Définir les valeurs éthiques du réseau U-CMECS et le matérialiser dans tous les points de vente.

### **5.5.Information, participation et communication interne**

- Mettre à la disposition de tout le personnel les statuts du personnel, le code éthique et de déontologie,
- Créer une plate-forme sur les réseaux sociaux incluant tous le personnel pour la diffusion des informations strictement d'ordre professionnelle (Notes de services, programmations, formations, diffusion des outils et documents professionnels),