REPUBLIQUE DU BENIN
* * * * * * * *
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
* * * * * * * *
UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI
* * * * * * * *
ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE
MAGISTRATURE (ENAM)
* * * * * * * *

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE II POUR L'OBTENTION DU DIPLÔME D'ADMINISTRATEUR

OPTION **: Management**
FILIERE **: Management des Services Publics**

GESTION DU TEMPS DANS LES ORGANISATIONS PUBLIQUES BENINOISES : CAS DU MINISTERE DES ENSEIGNEMENTS MATERNEL ET PRIMAIRE (MEMP)

Réalisé et soutenu par : Calixte Coovi **DOSSOU-YOVO**

MAITRE DE STAGE

Mme Abimbola Yèba Adjikè **FAKOREDE**
Administratrice en Management des Ressources Humaines.
Chef du service de la gestion des carrières à la DRH du MEMP

DIRECTEUR DE MEMOIRE

M. Célestin **NANSI**
Administrateur du Travail et de la Sécurité Sociale.
Consultant / Enseignant à l'ENAM

Décembre 2016

IDENTIFICATION DU JURY

PRESIDENT:

Codjo Charlemagne FANOU

VICE–PRESIDENT :

Hugues TCHIBOZO

MEMBRES

Gilbert FANOU

DECLARATION D'ENGAGEMENT

L'ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE (ENAM) N'ENTEND DONNER AUCUNE APPROBATION NI IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES DANS CE MEMOIRE. CES OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDEREES COMME PROPRES A LEUR AUTEUR

DEDICACES

A.

- ✓ Mon père DOSSOU-YOVO Eugène.
- ✓ Ma Feue mère ANANI HEMAZRO Dédévi,

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier du fond de mon cœur :

- mon directeur de recherche, Monsieur Célestin NANSI pour son encadrement hors du commun dans ce projet. Son dévouement, sa disponibilité ainsi que ses précieux conseils ont été déterminants dans l'aboutissement de ce travail de recherche.
- ma maîtresse de stage Madame Abimbola Yèba Adjikè **FAKOREDE**, Administratrice en Gestion des Ressources Humaines, sans qui la réalisation de cette étude n'aurait pas eu lieu.
- les membres du jury qui ont bien voulu prendre le temps de porter un regard critique dans la lecture et l'évaluation de ce mémoire.
- tous les professeurs de l'ENAM, qui, à travers leurs enseignements, ont enrichi mes connaissances et m'ont prodigué de nombreux conseils pour faire de ce mémoire une réussite.
- tous les directeurs techniques du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire, tous les chefs de services des différentes directions centrales et techniques ainsi que certains de leurs chefs de division pour leur apport dans ce travail de recherche et pour m'avoir permis de collecter mes données dans un milieu qui me tient vraiment à cœur. Je remercie également tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué fortement à l'aboutissement de ce projet.
- M. Mathieu TAIWO, pour son soutien inconditionnel et sans qui, ce travail ne trouverait pas son aboutissement.
- MM. Jean AVOCE, Léopold LAVINON et Joseph OUSSOU, qui m'ont fortement encouragé dans la poursuite de mes études avec leurs conseils et leurs contributions spirituelles

Je n'oublie pas mes enfants Théodora Dosfleurex et Arnaulde Sycoovarex et mon épouse Sylvie Fleur DJIGA, qui m'ont supporté par leur amour et leur soutien tout au long de ce projet.

Merci à vous tous qui avez témoigné de l'intérêt pour ce projet et qui m'avez appuyé tout au long de cette aventure cognitive.

SIGLES

ACE : Agent Contractuel de l'Etat

APE : Agent Permanent de l'Etat

CNPMS : Centre National de Production de Manuels Scolaires

DAF : Direction de l'Administration et des Finances

DAS : Direction de l'Alimentation Scolaire

DDEMP : Direction Départementale des Enseignements Maternel et Primaire

DEC : Direction des Examens et Concours

DEM : Direction de l'Enseignement Maternel

DEP : Direction de l'Enseignement Primaire

DIE : Direction des Infrastructures et de l'Equipement.

DIIP : Direction de l'Inspection et de l'Innovation Pédagogique

DIP : Direction de l'Information et du Pré-archivage

DPP : Direction de la Programmation et de la Prospective

INFRE : Institut National pour la Formation et la Recherche en Education

IST : Infections Sexuellement Transmissibles

MEMP : Ministère des Enseignements Maternel et Primaire

MEN : Ministère de l'Education Nationale

MENRS : Ministère de l'Education Nationale et de la Recherche Scientifique.

MEPS : Ministère des Enseignements Primaire et Secondaire

PTA : Plan de Travail Annuel

SIGFiP : Système Intégré de Gestion des Finances Publiques

UFLS : Unité Focale de Lutte contre le Sida

LISTE DES TABLEAUX

Page

Tableau N° 1 : Répartition du personnel administratif du MEMP par statut et par « sexe » en 2016…… 7

Tableau N°2 : Tableau de bord de l'étude……... 28

Tableau N°3: Répartition statistique de l'échantillon des acteurs concernés par l'étude…….. 46

Tableau N°4: Opinions des enquêtés sur les facteurs déterminants qui empêchent leurs collaborateurs à mieux gérer leur temps de travail au MEMP ……. 51

Tableau N°5: Opinions des enquêtés sur les voleurs de temps et à leur gestion dans les structures du MEMP ……. 51

Tableau N°6: Opinions des enquêtés sur les causes des retards observés dans l'exécution à bonne date des activités prévues au PTA dans leurs directions respectives ……. 58

Tableau N°7 : Opinions des enquêtés sur l'application des principales approches de la gestion du temps par leurs collaborateurs au MEMP …… 60

Tableau N° 8 : Opinions des enquêtés sur les principes et lois de la gestion du temps dans les structures du MEMP……. 62

Tableau N° 9 : Opinions des enquêtés sur les outils de gestion du temps utilisés par leurs collaborateurs au MEMP……. 65

RESUME

Le problème de la gestion efficace et efficiente du temps est et demeure une préoccupation dans de nombreuses organisations aussi bien publiques que privées. C'est pourquoi les gestionnaires et autres responsables à divers niveaux doivent apprendre à s'organiser à l'aide des approches et outils de la gestion du temps s'ils veulent gérer efficacement leur emploi du temps.

Le but visé par cette étude est de faire une analyse approfondie de la gestion du temps de travail des agents dans les organisations publiques béninoises en général et au Ministère des Enseignements Maternel et Primaire (MEMP) en particulier afin d'identifier les mobiles qui sous tendent la mauvaise gestion du temps et ses conséquences sur le développement plénier de la nation.

La démarche méthodologique adoptée est de type qualitatif à caractère exploratoire. Une association de méthodes de collecte de données a été nécessaire. Les questionnaires d'enquêtes, l'administration d'un questionnaire d'entretien et les observations ont permis de fournir des résultats pertinents. Ainsi, de l'analyse des résultats, il ressort que le manque de planification rigoureuse ; le retard observé dans la mise à disposition des ressources financières nécessaires à la réalisation des activités à cause des fermetures intempestives du Système Intégré de Gestion des Finances Publiques (SIGFiP) ; la non appropriation des approches principes et lois de la gestion du temps par les gestionnaires sont autant de facteurs qui sont à la base de la mauvaise gestion du temps dans les organisations publiques en général et au MEMP en particulier.

C'est pourquoi, il urge de sensibiliser tous les gestionnaires anciens comme nouveaux sur les principes, approches et lois de la bonne gestion du temps et des priorités ; de cultiver chez eux la notion d'éthique et de morale professionnelle**;** d'organiser des formations permanentes à tous les nouveaux agents du MEMP nommés à des postes de responsabilité sur la gestion efficace et efficiente du temps, sur la gestion axée sur les résultats et sur celle relative aux finances publiques dans l'administration béninoise.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE

PREMIERE PARTIE : DU CADRE CONTEXTUEL DE L'ETUDE ET DES OBSERVATIONS DE STAGE AU CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE LA PROBLEMATIQUE DE GESTION DU TEMPS AU MEMP

CHAPITRE 1 : CADRE CONTEXTUEL DE L'ETUDE ET OBSERVATIONS DE STAGE

SECTION 1 : Cadre de l'étude et restitution des observations de stage

SECTION 2 : Ciblage, spécification et vision globale de sa résolution

CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE ET APPROCHES METHODOLOGIQUES DE L'ETUDE

SECTION 1 : Objectifs de l'étude, tableau de bord et revue de la littérature

SECTION 2 : Choix de la méthodologie de l'étude et mobilisation des données

DEUXIEME PARTIE ; DE LA PRESENTATION, DE L'ANALYSE DES RESULTATS D'ENQUETE AUX APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

CHAPITRE 3 : PRESENTATION DES RESULTATS D'ENQUÊTE, ANALYSES ET INTERPRETATIONS DES DONNEES RECUEILLIES ET ETABLISSEMENT DE DIAGNOSTIC

SECTION 1 : Présentation, analyse et interprétations des données recueillies.

SECTION 2 : Etablissement de diagnostic

CHAPITRE 4 : APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE LEUR MISE EN ŒUVRE

SECTION 1 : Approches de solutions

SECTION 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions

CONCLUSION GENERALE

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

TABLES DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE

Autrefois, pour reconnaitre le temps qu'il fait, nos grands parents se servaient des chants du coq et des positions du soleil dans la journée. A partir de ce premier chant, ils se réveillèrent pour démarrer les activités qu'ils ont prévues mener. Malgré l'absence d'outils performants de reconnaissance du temps, ils arrivaient autant que faire se peut à atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés.

Avec l'évolution des sciences et techniques, d'autres outils de plus en plus modernes sont venus remplacer les outils traditionnels de reconnaissance du temps. Ainsi, les calendriers, les agendas, les montres, les horloges et autres outils de reconnaissance du temps ont vu le jour.

Malgré la panoplie d'outils de gestion du temps de nos jours, beaucoup d'organisations publiques continuent de mal gérer le temps, bien qu'ils ne doutent pas de son importance.

Le manque de temps ne s'arrête pas seulement à la quantité de choses à faire, mais aussi à la manière dont les gestionnaires accomplissent leur travail et répondent aux sollicitations de leurs collègues. Ainsi, la majorité des Cadres n'a presque appris comment traiter et gérer leurs activités professionnelles au quotidien, ni comment s'organiser au travail. C'est en analysant la façon dont ils travaillent et en améliorant leurs méthodes qu'ils réussissent à être plus efficaces. Ainsi, cette recherche exploratoire s'intéresse à l'organisation et à la gestion du temps des gestionnaires, plus précisément aux outils, aux conséquences de la mauvaise gestion du temps et aux approches qu'ils utilisent pour maîtriser leur temps.

La présente étude s'inscrit dans cette perspective et vise à conscientiser les gestionnaires au sujet de l'impact de la mauvaise gestion du temps sur l'atteinte des objectifs, pour mieux réorganiser leur emploi du temps en fonction de leurs priorités et mieux exploiter les approches et les outils de la gestion du temps.

C'est dans cette optique que ce mémoire est divisé en deux (02) grandes parties comportant chacun, deux (02) chapitres, subdivisés chacun en deux (02) sections, qui a leur tour sont subdivisées en deux (02) paragraphes.

La première partie aborde le cadre conceptuel de l'étude, les observations de stage et enfin le cadre théorique et méthodologique de la problématique de gestion du temps au MEMP. Elle permet d'avoir une vue globale sur ledit Ministère. De même, il permet d'avoir une perception sur les observations de stage, le ciblage et la spécification de la problématique. Elle permet de comprendre la méthode de

détermination de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée et met en relief les objectifs de l'étude, le tableau de bord et la revue de la littérature avant de présenter la méthodologie de l'étude.

La deuxième partie, part de la présentation des résultats d'enquête pour les analyser et les interpréter et finit par quelques propositions de solutions et leurs conditions de mise en œuvre pour une meilleure gestion du temps dans les différentes structures du MEMP. Ces conditions de mise en œuvre des solutions sont émises sous formes de recommandations, dans un premier temps à l'endroit du MEMP et dans un second, à l'adresse des responsables des structures du personnel du MEMP et de leurs collaborateurs

PREMIERE PARTIE

DU CADRE CONTEXTUEL DE L'ETUDE ET OBSERVATIONS DE STAGE AU CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE LA PROBLEMATIQUE DE GESTION DU TEMPS AU MEMP

CHAPITRE 1 : CADRE CONTEXTUEL DE L'ETUDE ET OBSERVATIONS DE STAGE

SECTION 1 : Cadre de l'étude et restitution des observations de stage

Paragraphe 1 : Présentation du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire (MEMP) et de l'Unité Focale de Lutte contre le Sida du MEMP

A- Présentation du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire

1- Historique, effectif et situation géographique du Ministère des Enseignements Maternels et Primaires

a) **Historique**

L'administration du système éducatif béninois a connu toutes sortes de mutations. En effet, le cadre institutionnel a varié au rythme des changements politiques ; jusqu'à l'avènement de la réforme de 1975, un seul Ministère de l'Education Nationale, de la Culture, de la Jeunesse et des Sports s'occupait du secteur.

De 1975 à la Conférence Nationale des Forces Vives de la Nation de février 1990, quatre ministères se sont partagés la tutelle du système éducatif, qui a mis en place un modèle de développement socialiste.

Après la conférence Nationale des Forces Vives de la Nation, il a été créé en République du Bénin, le Ministère de l'Education Nationale (MEN) qui avait pour charge la gestion de tous les ordres d'enseignements : maternel, primaire, secondaire et supérieur. Le Ministère de l'Education Nationale (MEN) a évolué de 1990 à 1996, avec la succession de deux Ministres.

En avril 1996, le Ministère de l'Education Nationale et de la Recherche Scientifique (MENRS) a vu le jour. Ce ministère regroupant tous les ordres d'enseignements a été successivement géré par trois Ministres.

Ainsi, au cours du second mandat du Président Mathieu **KEREKOU**, le gouvernement a décidé d'une nouvelle réforme ; cette nouvelle politique structurale a permis d'obtenir trois Ministères, dont le Ministère des Enseignements Primaire et Secondaire (MEPS) regroupant les deux premiers ordres d'enseignements, hormis l'enseignement technique ; quatre Ministres se sont succédés à la tête de ce

découpage. Le Ministère des Enseignements Primaires et Secondaires (MEPS), s'occupait aussi de l'enseignement maternel qui n'était pas explicitement mentionné dans sa dénomination. Les écoles maternelles, primaires et tous les collèges d'enseignement général sont de ce fait gérés par ce ministre.

L'enseignement primaire, première priorité du secteur de l'éducation a bénéficié depuis 1992 d'importants investissements de l'Etat et de ses partenaires au développement. Ces investissements ont permis une nette amélioration du taux brut de scolarisation. Toutefois, un certain nombre de problèmes persistent :

- des problèmes d'équité qui se manifestent par une répartition inégale des effectifs entre les différentes régions et surtout par un écart entre le taux de scolarisation des filles et celui des garçons, dû principalement au faible taux de scolarisation des filles ;
- l'existence d'un nombre important d'enfants non scolarisés ayant dépassé l'âge d'entrer à l'école ;
- la faible rétention liée à un fort taux de redoublement et à l'existence de nombreuses écoles à discontinuité éducative ;
- l'insuffisance numérique et qualitative des enseignants qui a conduit à l'utilisation des enseignants communautaires payés par les parents avec un appui de l'Etat ;
- des insuffisances relevées dans la mise en œuvre de nouveaux programmes d'études, notamment la formation trop sommaire des enseignants déjà à effectifs réduits ;
- l'insuffisance des manuels scolaires et des matériels didactiques aussi bien pour les enseignements que pour les apprenants.

Depuis le 22 décembre 2008, par décret n° 2008-733, le gouvernement a enfin créé le Ministère des Enseignements Maternel et Primaire (MEMP). Il s'agit essentiellement d'un Ministère de l'Enseignement du premier degré qui a une mission, des structures et des attributions. Il fonctionne suivant un organigramme bien déterminé et ceci conformément au nouveau décret n° 2016-292 du 17 mai 2016 fixant la structure type des ministères. De sa création à ce jour, il a connu successivement à sa tête cinq (5) Ministres, et c'est le seul Ministère installé à Porto-Novo, la ville capitale du Bénin jusqu'en 2016.

b) **Effectif et situation géographique du MEMP**

❖ **Effectif**

Le personnel administratif du MEMP est de **530** personnes réparties selon le tableau ci-dessous

Tableau n° 1 : Répartition du personnel administratif du MEMP par statut et par « sexe » en 2016

SEXE	EFFECTIFS		TOTAL	TAUX
	ACE	APE		
FEMININ	47	108	155	**29,25%**
MASCULIN	127	248	375	**70,75%**
TOTAL	**174**	**356**	**530**	**100%**

***Source** : **Service de l'information de la DAF**.*

Nous constatons que l'effectif du personnel administratif du MEMP de sexe masculin est supérieur à l'effectif du personnel administratif de sexe féminin et que l'effectif des APE est supérieur à celui des ACE.

❖ **Situation géographique**

Le Ministère des Enseignements Maternel et Primaire est situé au quartier Oganla à proximité du bloc administratif de l'Assemblée Nationale à Porto-Novo.

2- Mission et attributions du MEMP

Le Ministère des Enseignements Maternel et Primaire (MEMP) a pour mission la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de la politique générale de l'Etat en matière d'éducation, d'enseignement maternel et primaire et de formation, conformément aux lois et règlements en République du Bénin.

A ce titre, il est chargé de:

- déterminer les objectifs de formation et d'assurance qualité, en concertation avec les partenaires institutionnels, dans les domaines des enseignements maternel et primaire :
- rechercher le financement, public ou privé, et prioriser les investissements pour assurer la compétence améliorée des apprenants :

- établir, rationnaliser et mettre en œuvre la carte scolaire en liaison avec les autorités compétentes et les collectivités locales pour l'égalité d'accès à l'enseignement :
- élaborer et mettre en œuvre les mesures de prise en charge d'éveil de la petite enfance et les programmes d'incitation à la scolarisation notamment celle des filles, des personnes défavorisées et/ou à besoins spécifiques ;
- préparer, mettre en œuvre et suivre les réformes nécessaires à l'introduction des les langues nationales dans le système éducatif formel ;
- développer l'éducation civique et citoyenne, physique et les activités culturelles avec les ministères concernés ;
- définir la politique de modernisation, d'innovation et d'entretien des zones, infrastructures et équipements de toutes les directions et structures du ministère ;
- déterminer et mettre en œuvre les activités liées à l'agrément, à la normalisation et à la promotion des écoles maternelles et primaires, publiques et privées, des établissements de formation des formateurs publics et privés, du matériel didactique et autres équipements et fournitures utilisés dans les écoles maternelles et primaires ;
- déterminer les modalités d'évaluation des apprentissages et d'orientation scolaire, en liaison avec les objectifs de formation et les programmes d'enseignement ;
- déterminer les normes et conditions de formation initiale et continue des formateurs ;
- déterminer les conditions de recrutement, d'affectation et de promotion des enseignants ainsi que les conditions de leur habilitation à exercer la profession.

3- Organisation et fonctionnement du MEMP

Le Ministère des Enseignements Maternel et Primaire (MEMP) comprend :

- le ministre ;
- le cabinet du ministre ;
- les personnes et services directement rattachés au ministre ;
- l'inspection générale du ministère ;

- le secrétariat général du ministère ;
- les directions centrales ;
- les directions techniques et les directions départementales ;
- les organismes sous tutelle ;
- les organes consultatifs nationaux ou de gouvernance participative.

4- Les directions centrales du MEMP

Les directions centrales sont les structures d'appui du ministère, chargées d'accompagner toutes les structures en leur assurant les ressources adéquates pour la réalisation de la mission du MEMP, l'atteinte des résultats et l'amélioration des performances. Ces directions sont :

- la Direction de l'Administration et des Finances (DAF)
- la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP)
- .la Direction de l'Information et du Pré-archivage (DIP)

5- Les Directions Techniques et Départementales du MEMP

Les directions techniques sont les structures opérationnelles du MEMP. Elles sont coordonnées par le secrétaire général du MEMP. Le MEMP comprend les directions techniques ci-après :

- la Direction de l'Enseignement Maternel (DEM) ;
- la Direction de l'Enseignement Primaire (DEP);
- la Direction de l'Alimentation Scolaire (DAS) ;
- la Direction des Infrastructures et de l'Equipement (DIE) ;
- la Direction des Examens et Concours (DEC) ;
- . la Direction de l'Inspection et de l'Innovation Pédagogique (DIIP) ;
- les Directions Départementales des Enseignements Maternels et Primaires DDEMP.

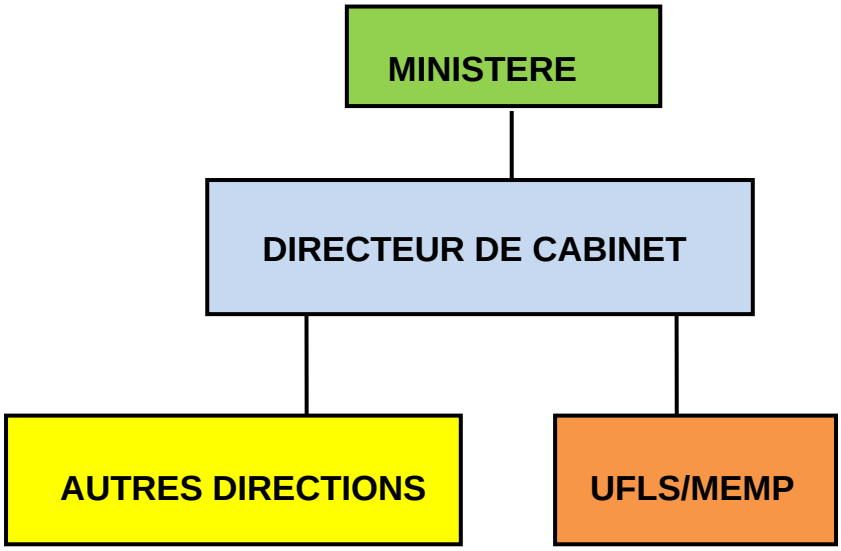
Il faut noter que toutes les structures ne sont pas logées dans l'enceinte du Ministère et sont installées un peu partout dans la ville de Porto-Novo. C'est le cas de l'Unité Focale de Lutte contre le Sida (UFLS) du MEMP qui nous abrité pour notre lieu se stage.

Présentons à présent l'UFLS.

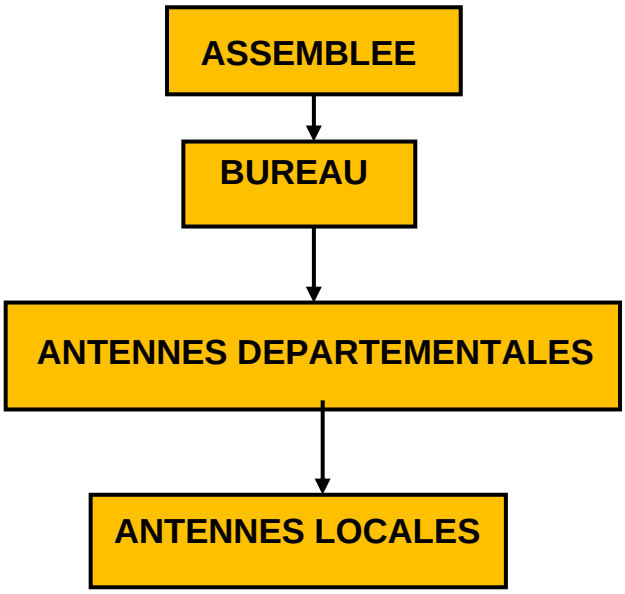
B- Présentation de l'UFLS

1- Place de l'UFLS au sein du MEMP

L'Unité Focale de Lutte contre le Sida et les IST, est une structure du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire, qui est directement rattachée au Cabinet du Ministre. Sa place au sein du ministère se présente ainsi qu'il suit :



2- Organigramme de l'UFLS/MEMP



Elle dispose d'un organe exécutif qui se présente ainsi qu'il suit ;

Organe exécutif de l'Unité Focale

Composition :

- un coordonnateur ;
- un responsable du Secrétariat ;
- un responsable du Suivi – Evaluation
- un responsable à la formation et à l'information
- un responsable financier
- un responsable chargé du matériel

L'organe exécutif met en œuvre les décisions de l'Assemblée.

Au niveau départemental nous avons l'antenne départementale, au niveau local, nous avons l'antenne locale au niveau de la circonscription scolaire et enfin, nous avons les Clubs Anti Sida dans les différentes directions ministérielles et même au niveau des établissements maternels, primaires, publics et privés.

Cette structure du MEMP dans laquelle nos avons fait notre stage académique, nous a permis de faire des observations qu'il convient de restituer.

Paragraphe 2 : **Restitution des observations de stage**

Dans cette partie, il est question de présenter les éléments des différentes observations faites sur la gestion du temps à travers les activités menées à l'Unité Focale de Lutte contre le VIH/Sida dudit ministère.

De ces éléments d'observation, découle un inventaire qui met en relief des atouts et des problèmes en présence.

A- Observations d'ordre général

1- Situation des ressources humaines

Cette situation n'est pas reluisante. En effet, l'effectif des agents dans cette structure du MEMP est de onze **(faiblesse)**. Il existe même des chefs service qui ne disposent que d'un seul collaborateur qui est en même temps le chef de division

(faiblesse). Elle est identique dans bien d'autres structures du MEMP et demande à ce qu'on y accorde un peu plus d'attention.

Toutefois, dans le souci de mener à bien ses activités, le Coordonnateur de l'UFLS du MEMP a fait un effort pour cultiver la ponctualité au poste. Cela s'observe par le cahier de présence que vérifient hebdomadairement le chef service secrétariat et le Coordonnateur.

Par ailleurs, au cours de notre entretien exploratoire avec des agents de cette structure du MEMP et bien d'autres ciblés dans les différentes structures dudit ministère, certains d'entre eux, en exposant le fonctionnement de leur service, ont exprimé leurs desiderata du fait qu'ils estiment être laissés non seulement pour compte mais aussi, qu'ils perdent l'entrain au travail. Ceci dénote de leur faible motivation au travail et de leur niveau de compétence **(faiblesse)**.

2- Situation des ressources matérielles

Au plan matériel, beaucoup de structures du MEMP ne disposent pas d'outils informatiques performants. C'est le cas de la plupart des structures de ce ministère qui ne dispose même pas de l'internet et de système informatique en réseau (intranet) qui constituent de nos jours des outils indispensables de travail pour une meilleure gestion du temps dans nos organisations publiques **(faiblesses)**. De même, certaines directions ou structures sont tenues de louer des bâtiments à l'extérieur du ministère au regard du manque d'espace à l'intérieur du ministère pour les accueillir, ce qui revient trop cher au MEMP. C'est le cas de la DEC, de la DEM, de l'UFLS, de la DAS et de bien d'autres structures dudit ministère **(faiblesse)**.

Quant au mobilier de bureau, il fait défaut. Il en est de même avec le matériel roulant dont le problème se pose avec acuité **(faiblesse).**

3- **Situation des ressources financières**

Chaque structure élabore son Plan Annuel de Travail (PTA) fixant le planning des activités qu'elle désire mener au cours de l'année budgétaire (**force**) conformément à l'enveloppe financière qui lui est fixée par la Direction de l'Administration et des Finances (DAF) du ministère. Ainsi, les ressources financières de toutes les structures du MEMP sont gérées par la Direction de l'Administration et des Finances (DAF) du Ministère.

Le directeur de chaque structure est l'administrateur du budget chargé des engagements, de la liquidation et de l'ordonnancement des dépenses opérées sur les budgets de fonctionnement et d'investissement. Les dotations budgétaires varient d'une structure ou d'une direction à une autre.

En 2016, la dotation budgétaire de l'UFLS est de cinquante millions (50 000 000) FCFA.

Par ailleurs, il a été observé une lenteur dans la gestion des programmes et projets du fait des réformes opérées par le gouvernement de la rupture et surtout de la perturbation du calendrier de décaissement. Cette situation est la résultante de la fermeture intempestive du Système Intégré de Gestion des Finances Publiques (SIGFIP) **(faiblesse).**

B- Les observations d'ordre spécifique

Ces observations sont restituées en sept (07) points à savoir :

1- Au plan de l'organisation du travail

Bien que le lieu de stage soit l'UFLS, il urge de se rendre dans les directions techniques, les directions centrales et certains organismes sous tutelle du MEMP afin de mieux apprécier la gestion du temps dans lesdites structures.

2- Au plan de la modernisation de l'organisation administrative

L'outil informatique est indispensable pour une bonne gestion du temps à l'UFLS du MEMP. Malheureusement, cet outil n'existe pas au service de suivi-évaluation et constitue un handicap majeur à la bonne gestion des activités dans le temps au sein de cette structure **(faiblesse).**Mieux, le réseau internet est inexistant dans cette structure du MEMP **(faiblesse)**. Toutefois, la communication à l'intérieur est facilitée par l'interphone **(force)**. Ce déficit de réseau internet, se remarque aussi dans beaucoup d'autres structures dudit ministère.

3- Au plan de la décentralisation et de la déconcentration

Dans son organigramme, l'UFLS/MEMP doit fonctionner en synergie d'actions avec les structures déconcentrées au niveau des départements et des circonscriptions scolaires pour la pérennité des actions, ce qui n'est malheureusement pas le cas **(faiblesse).** Les actions menées dans le cadre de la lutte contre les IST et le VIH/SIDA ne sont donc pas relayées dans les antennes départementales ni dans les antennes locales.

4- Au plan de la ponctualité

La ponctualité remarquable du chef de service du secrétariat contraste avec l'absentéisme de certains agents qui estiment qu'ils viennent de loin ou sont à quelques mois de la retraite **(faiblesse).** La tenue régulière des cahiers de présence et de position des agents facilite le contrôle des présences au secrétariat de cette structure **(force)**.

Dans certaines structures, ces cahiers n'existent que de nom. Malheureusement le cahier de présence n'est pas assorti de sanctions **(faiblesse).**

5- Au plan de la gestion des relations avec les usagers

La proximité de cette structure du MEMP avec le Centre Hospitalier Départemental de l'Ouémé-Plateau fait que beaucoup d'usagers s'y rendent dans le souci de se faire dépister **(force)**. Malheureusement, dans cette structure, il n'existe pas de service avec les usagers, ce qui fait que tous les usagers, pour la plupart des gens qui désirent faire le test de dépistage, sont obligés de s'adresser au service du secrétariat **(faiblesse)**. Mais dans la pratique, aucun dispositif n'est prévu dans cette structure pour lui permettre de faire directement les tests de dépistage au VIH aux usagers désireux de les faire **(faiblesse)**. De même dans certaines structures du MEMP comme à l'UFLS/MEMP, aucun manuel de procédure n'est encore élaboré jusqu'à présent. Ce manuel, semble t-il, est encore à la phase de conception **(faiblesse).**

C- La gestion du temps de travail dans les structures du MEMP

Dans la plupart des structures du MEMP, il est loisible de constater avec désolation que les agents se reposent de janvier à juin, voire juillet pour certaines structures avant qu'ils ne se mettent réellement au travail **(faiblesse)**. Pendant cette période dite de « latence » ou d'inactivité, les agents sont plus ambulants, passent de service en service, discutent entre eux sans réellement travailler **(faiblesse)**. Ce qui ne devrait pas être ainsi, dans la mesure où, l'administration publique est avant tout un service public et de ce fait, a des obligations régaliennes envers les usagers au quotidien.

Certains utilisent cette période d'inactivité pour jouer aux jeux de divertissement. **(faiblesse).**

Il faut également signaler que certains agents sous des prétextes non fondés (maladie d'un enfant ou de l'épouse, état de santé défectueux) ne sont pas réguliers à leur poste de travail **(faiblesse)**.

Au regard de toutes ces observations, il urge de regrouper ces constats significatifs de cet état des lieux de base pour cibler et spécifier la problématique

SECTION 2 : **Ciblage, spécification et vision globale de sa résolution**

Paragraphe 1 : **Ciblage et spécification de la problématique**

A- Ciblage de la problématique

L'exercice de ciblage de la problématique nous permet dans un premier temps de choisir une problématique parmi celles identifiées et dans un second temps de procéder à sa spécification.

1) Inventaire des éléments de l'état des lieux de base

Dans cette rubrique, il s'agit d'énumérer, à partir de la restitution des observations, les atouts et problèmes identifiés à l'UFLS.

a) Identification des atouts

Les observations faites au cours du stage ne permettent pas de constater l'existence d'atouts de façon concrète. Comme toutes les autres structures du MEMP, l'Unité Focale de Lutte contre le Sida dispose d'un Plan Annuel de Travail. La communication à l'intérieur de la structure est rendue accessible grâce à l'interphone. La tenue régulière du cahier de présence et de celui de position des agents facilite le contrôle de leurs présences au quotidien. La proximité de la structure avec le Centre Hospitalier Départemental de l'Ouémé-Plateau ; sont des atouts.

b) Identification des problèmes

Les problèmes identifiés sont de plusieurs ordres à savoir :

- inexistence d'un système informatique en réseau (intranet) ;
- absence de réseau Internet ;
- Insuffisance de personnel ;

- démotivation de certains agents ;
- absence de synergie d'actions entre les antennes départementales, les antennes locales et l'UFLS/MEMP ;
- absence de manuel de procédures dans certaines structures du ministère;
- faible utilisation des TIC ;
- mauvaise gestion des cahiers de présence et de position des agents ;
- manque de synergie d'actions avec les structures déconcentrées au niveau des départements et des circonscriptions scolaires pour la pérennité les actions de l'UFLS du MEMP ;
- manque de mobilier de bureau ;
- manque de matériel roulant ;
- lenteur administrative ;
- absentéisme de certains agents ;
- Inexistence des cahiers de présence et de position des agents dans certaines structures du MEMP ;
- cahiers de position et de présences non assortis de punitions ;
- Inexistence de service avec les usagers
- Impossibilité de faire les tests de dépistage au VIH aux usagers désireux de les faire ;
- Inexistence de manuel de procédure ;
- Inactivité des agents de janvier à juin, voire juillet pour certaines structures avant qu'elles ne se mettent réellement au travail ;
- bavardage inutile et commérage des agents ;

2- Choix de la problématique de l'étude

Le regroupement par centre d'intérêt des problèmes identifiés lors de l'état des lieux laisse percevoir trois (03) problématiques importantes à savoir :

- *la problématique de la gestion axée sur les résultats*;

- *la problématique de la gestion efficace et efficiente du temps dans les organisations publiques : cas du MEMP* ***;***

- *la problématique de la gestion des cahiers de présence et de position dans les différentes structures du MEMP.*

Ces différentes problématiques identifiées posent dans leur ensemble des thématiques pertinentes qui, lorsqu'elles seront toutes abordées, permettront au MEMP d'être plus performant. Mais ne pouvant pas nous livrer à une telle vaste entreprise, nous avons privilégié la problématique la plus pertinente.

Cette pertinence sera caractérisée par deux éléments à savoir : notre aptitude à mieux traiter le sujet et le caractère d'actualité de la thématique.

Ainsi, la gestion axée sur les résultats est importante car, aucune organisation, si représentative soit-elle, ne peut prospérer sans une gestion axée sur les résultats. Bien qu'étant importante, cette problématique ne fera pas l'objet de nos réflexions pour le simple fait qu'elle a été déjà abordée plus d'une fois par nos devanciers à l'ENAM.

Quant à la problématique de la gestion des cahiers de présence et de position dans les différentes structures du MEMP, elle n'est pas moins importante pour une optimisation des performances du MEMP.

Cependant, elle fait partie intégrante de la deuxième thématique.

Ainsi, cette problématique ne fera pas l'objet de nos réflexions.

A propos de la problématique de la gestion efficace et efficiente du temps au MEMP, nous avons depuis fort longtemps constaté que les agents du MEMP gèrent mal le temps. En effet, en rendant visite à certains collègues, on constate qu'ils ne sont pas souvent occupés par le travail, mais prennent leur temps à jouer sur leur ordinateur, à envoyer des messages sur les réseaux sociaux ou carrément ne sont pas à leur poste de travail. Certains interrogés estiment qu'ils n'ont rien à faire et qu'ils ne peuvent pas rester assis dans leur bureau sans rien faire. Il faut reconnaitre que cela s'observe surtout dans la majorité des directions techniques

C'est pourquoi, l'amélioration de la gestion du temps dans les structures du MEMP s'avère indispensable.

Alors nous retenons la problématique n°2 relative à la problématique de la gestion du temps au MEMP**.**

Cette problématique découle des problèmes spécifiques suivants :

- ✓ la mauvaise gestion des voleurs de temps par les agents dudit ministère (PS1);

- ✓ les fermetures intempestives du SIGFiP et la mauvaise gestion du temps au MEMP (PS2) ;
- ✓ la méconnaissance des approches, principes et lois de la gestion du temps et des priorités par les agents du MEMP (PS3).

Tous ces problèmes nous ont conduit à choisir la thématique de notre travail de recherche qui peut se libeller ainsi qu'il suit : « **Problématique de la gestion du temps dans les organisations publiques béninoises : cas du MEMP** »

B- Spécification de la problématique

Après avoir dégagé la problématique de notre étude, il s'avère nécessaire pour nous de préciser que nous sommes en train de faire une recherche-diagnostic et non une consultation pour l'UFLS.

Pour cela nous n'allons pas faire une étude complète de tous les problèmes liés à cette problématique, mais nous allons nous contenter de sélectionner ceux qui nous paraissent les plus pertinents pour faire l'objet de notre étude.

Pour faire ladite sélection, l'instrument utilisé est le degré de complexité des problèmes spécifiques.

Tous ces problèmes spécifiques étant vraiment complexes, nous les avons choisis.

Il s'agit de :

- ✓ ***problème spécifique n°1*** : « la mauvaise gestion des voleurs de temps par les agents du MEMP**»;**
- ✓ ***problème spécifique n°2*** : **«** les fermetures intempestives du SIGFiP et la mauvaise gestion du temps au MEMP**»;**
- ✓ ***problème spécifique n°3*** : **«** la méconnaissance des approches principes et lois de la gestion du temps et des priorités par les agents du MEMP**».**

<u>Paragraphe</u> 2 : **Détermination de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée**

Une fois la problématique choisie, il nous semble opportun de penser à la manière de résoudre les problèmes et de déterminer les différentes séquences de

résolution. Il s'agit ici de faire ressortir les approches génériques ainsi que les séquences de résolution des problèmes généraux et spécifiques.

A- Approches génériques

S'agissant du problème spécifique n°1 relatif à la mauvaise gestion des voleurs de temps par les agents du MEMP, il convient de préciser que ceux-ci sont multiples et variés. Il faut les connaitre afin de savoir mieux les gérer. Une gestion efficace et efficiente des voleurs de temps passe inévitablement par une bonne et rigoureuse planification et une conscience professionnelle aigüe.

Ainsi, pour résoudre ce problème, nous ferons recours à une approche générique basée sur la théorie de la gestion efficace et efficiente du temps.

Concernant le problème spécifique n°2 lié aux fermetures intempestives du SIGFiP et la mauvaise gestion du temps au MEMP, il faut souligner que l'exécution de toutes les activités prévues au PTA des différentes structures dudit ministère passe par la bonne gestion du temps par les agents. Cette exécution n'est possible que si les comptables ou assistants régisseurs arrivent à mobiliser les ressources financières nécessaires à cet effet. Avec les fermetures intempestives du SIGFiP, certaines directions n'arrivent pas à exécuter leur PTA et par conséquent n'atteignent pas les objectifs fixés. Cette situation fait que les agents, gèrent mal leur temps et se livrent à d'autres activités pour occuper leur temps de travail.

A propos du problème spécifique n°3 relatif à la méconnaissance des approches, principes et lois de la gestion du temps et des priorités par les agents du MEMP, l'approche générique que nous allons utiliser sera fondée sur la formation des cadres sut la gestion du temps.

B- Séquences de résolution de la problématique

Douze (12) étapes nous permettront de résoudre la problématique de notre étude. Ces étapes sont les suivantes :

- fixation des objectifs de recherche ;
- identification des causes et hypothèses liées aux problèmes spécifiques ;
- formulation des hypothèses de recherche ;

- construction du tableau de bord de l'étude ;
- clarification conceptuelle et revue de la littérature ;
- choix de l'outil de mobilisation des données ;
- choix de l'outil d'analyse des données ;
- mobilisation des données ;
- vérification des hypothèses
- établissement de diagnostic de l'étude ;
- approches de solutions aux différents problèmes spécifiques étudiés;
- conditions de mise en œuvre des approches de solutions

CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE ET APPROCHES METHODOLOGIQUES DE L'ETUDE

Le développement de ce deuxième chapitre est fait en deux sections.

Dans une première section, il est question de la fixation des objectifs, de la formulation des hypothèses et de l'élaboration du tableau de bord de l'étude. La seconde section aborde la revue de la littérature avant d'exposer la méthodologie choisie.

SECTION 1 : Objectifs de l'étude, hypothèses, tableau de bord et revue de la littérature

Paragraphe 1: Objectifs, hypothèses et tableau de bord de l'étude

A- Fixation des objectifs

Les objectifs sont libellés par rapport au problème général, d'une part, et au regard de chaque problème spécifique à résoudre, d'autre part.

1- Objectif général

L'objectif général poursuivi par la présente étude est de faire une analyse approfondie de la gestion du temps dans les organisations publiques béninoises en général et au MEMP en particulier afin de suggérer les pistes pour une gestion efficace et efficiente du temps.

2- Objectifs spécifiques

De façon spécifique, il s'agit :

- d'analyser les effets des voleurs de temps sur le temps de travail des agents dans les différentes structures du MEMP (**objectif spécifique n°1**) ;
- d'établir le lien entre les fermetures intempestives du SIGFiP et la mauvaise gestion du temps dans les différentes structures du MEMP (**objectif spécifique n°2**) ;
- d'établir la relation entre la méconnaissance des approches, principes, et lois de la gestion du temps et des priorités par les agents du MEMP et la bonne gestion du temps (**objectif spécifique n°3**).

B- Hypothèses de l'étude

A ce niveau, il est question d'identifier à partir des problèmes en résolution, les causes éventuelles et formuler les hypothèses.

De manière précise, il s'agit de faire ressortir quelques causes parmi lesquelles est retenue, pour la formulation de l'hypothèse, la plus plausible, c'est-à-dire celle qui a une capacité explicative la plus élevée du problème.

1- Causes et hypothèses liées aux problèmes spécifiques

a) Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°1

A l'issue des réflexions menées par rapport au problème spécifique n°1 (PS1) lié à la mauvaise gestion des voleurs de temps par les agents, deux causes supposées sont identifiées, à savoir :

- le manque de conscience professionnelle;
- le manque de planification rigoureuse du temps de travail par les agents.

De l'analyse de ces causes, on se rend compte que seule la deuxième relative au manque de planification rigoureuse du temps de travail des agents explique mieux le problème en question.

Ainsi, l'hypothèse peut être libellée comme suit : la mauvaise gestion des voleurs de temps par les agents s'explique par le manque de planification rigoureuse du temps de travail des gestionnaires. **(Hypothèse n°1).**

b) Causes et hypothèses liées au problème spécifique n°2

Après avoir analysé le problème spécifique lié aux fermetures intempestives du SIGFiP (PS2), deux (02) causes possibles sont identifiées, à savoir :

- le manque de dynamisme des comptables au niveau des différentes structures du MEMP;
- la mauvaise volonté du gouvernement à mettre à temps, les ressources financières nécessaires, à la disposition des différentes structures du MEMP pour faciliter la réalisation des activités et l'atteinte des objectifs dans le délai imparti.

Au nombre de ces deux causes, celle relative à la mauvaise volonté du gouvernement à mettre à temps, les ressources financières nécessaires, à la

disposition des différentes structures du MEMP pour faciliter la réalisation des activités et l'atteinte des objectifs dans le délai imparti, est la plus pertinente.

En effet, les observations faites lors du stage, permettent de constater que les subventions allouées pour le fonctionnement au niveau des différentes structures du MEMP, sont mises à leur disposition avec un retard de près de six (6) mois et ceci, dû aux fermetures intempestives du SIGFiP.

L'Unité Focale de Lutte contre le Sida, du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire, n'est donc pas épargnée.

L'hypothèse peut être alors reformulée comme suit : les fermetures intempestives du Système Intégré de Gestion des Finances Publiques (SIGFiP) sont à la base de la mauvaise gestion du temps dans les structures du MEMP et sont dues à la mauvaise volonté du gouvernement à mettre à temps les ressources financières nécessaires à la disposition des différentes structures du MEMP pour faciliter la réalisation des activités et l'atteinte des objectifs dans le délai imparti.**(Hypothèse n°2).**

c) Causes et hypothèses liées au problème spécifique n°3

Après l'analyse approfondie du problème spécifique n°3 relatif à la méconnaissance des approches, principes et lois de la gestion du temps et des priorités par les agents du MEMP, deux causes probables sont identifiées à savoir :

- le manque de formation et de recyclage des gestionnaires et des agents sur tout ce qui a trait à la gestion de l'administration publique;
- le faible niveau de culture générale.

En clair, seule la première cause relative au manque de formation et de recyclage des gestionnaires et des agents sur la gestion de l'administration publique, est la principale cause de cette méconnaissance.

En effet, les gestionnaires doivent de façon perpétuelle être formés ou recyclés afin de répondre efficacement aux attentes de l'organisation publique faîtière qu'est l'Etat, au regard de l'évolution et des différentes mutations qui s'opèrent actuellement dans le monde. Il en résulte que la méconnaissance des approches, principes et lois de la gestion du temps et des priorités par les agents du MEMP est liée au manque de formation et de recyclage des gestionnaires et des agents sur la gestion du temps dans l'administration publique. **(Hypothèse n°3)**

d) Causes et hypothèses liées au problème général

Les causes et hypothèses spécifiques ne sont rien d'autre que les manifestations de la cause générale et de l'hypothèse générale. A cet effet, n'ayant pas identifié une cause générique qui coiffe toutes celles qui sont spécifiques retenues, une cause générale et par conséquent une hypothèse générale n'ont pu être formulées.

Pour voir clair dans la problématique, les objectifs, les causes et les hypothèses formulées, il urge d'élaborer un tableau de bord pour cette étude.

C- Tableau de Bord de l'Etude

Le tableau de bord est la revue à mi-parcours de l'étude. C'est un outil récapitulatif des grands centres d'intérêt de la recherche effectuée. Quel est alors son rôle ?

1) Rôle du tableau de bord

Le tableau de bord est d'une importance capitale pour toute recherche qui se veut être scientifique. Il sert de repère à l'évolution future de l'étude en termes de la méthodologie à adopter, de la revue de littérature, du diagnostic, puis de la solution à proposer. Celui-ci est constitué de la problématique choisie, des mobiles supposés être à la base des problèmes et des hypothèses de l'étude.

2) Elaboration du tableau de bord

L'élaboration du tableau de bord constitue donc un élément indispensable pour l'atteinte des objectifs de toute organisation publique.

Après ce tableau de bord, nous allons aborder le paragraphe relatif à la clarification conceptuelle, à la revue de la littérature et à la méthodologie de recherche.

***Tableau N°2** : Tableau de bord de l'étude*

***Thème** : « Problématique de la gestion du temps dans les organisations publiques béninoises ; cas du MEMP »*		**PROBLEMATIQUE**	**OBJECTIFS**	**CAUSES**	**HYPOTHESES**
Général		**Problème général** Mauvaise gestion du temps au Ministère des Enseignements Maternel et Primaire	**Objectif général** Suggérer les pistes pour une gestion efficace et efficiente du temps dans les organisations publiques béninoises en général et au MEMP en particulier.	**Cause générale**	**Hypothèse générale**
Spécifiques	**1**	**Problème spécifique 1** La mauvaise gestion des voleurs de temps par les agents du MEMP	**Objectif spécifique 1** Déterminer les effets des voleurs de temps sur le temps de travail des agents dans les différentes structures du MEMP	**Cause spécifique 1** La mauvaise gestion des voleurs de temps par les agents du MEMP porte atteinte à la bonne gestion du temps dans les différentes structures du MEMP	**Hypothèse spécifique 1** La mauvaise gestion des voleurs de temps par les agents du MEMP est due au manque de planification rigoureuse du temps de travail des gestionnaires du MEMP.
	2	**Problème spécifique 2** Les fermetures intempestives du SIGFiP, et la mauvaise gestion du temps dans les structures du MEMP	**Objectif spécifique 2** Etablir le lien entre les fermetures intempestives du SIGFiP et la mauvaise gestion du temps dans les différentes structures du MEMP	**Cause spécifique 2** Les fermetures intempestives du système Intégré des Gestion des Finances Publiques (SIGFiP) sont à la base de la mauvaise gestion du temps dans les structures du MEMP	**Hypothèse spécifique 2** Les fermetures intempestives du SIGFiP, sont liées à la mauvaise volonté du Gouvernement à mettre à temps les ressources financières nécessaires à la disposition des différentes structures du MEMP pour faciliter la réalisation des activités et l'atteinte des objectifs dans le délai imparti**.**
	3	**Problème spécifique 3** La méconnaissance des approches, principes, et lois de la gestion du temps et des priorités par les agents du MEMP.	**Objectif spécifique 3** Etablir la relation entre la méconnaissance des approches, principes et lois de la gestion du temps et des priorités par les agents du MEMP et la gestion efficace et efficiente du temps.	**Cause spécifique 3** La méconnaissance des approches, principes et lois de la gestion du temps et des priorités par les agents, constitue un handicap majeur à une gestion efficace et efficiente du temps au MEMP.	**Hypothèse spécifique 3** La méconnaissance des approches, principes et lois de la gestion du temps et des priorités est due au manque de formation et de recyclage des gestionnaires et des agents sur la gestion du temps dans les structures du MEMP.

***Source** : Enquêtes de terrain 2016*

Paragraphe 2 : Revue de la littérature

Ce paragraphe est consacré à la clarification conceptuelle et au point des connaissances antérieures sur les problèmes spécifiques.

A- Clarification des concepts « temps » et « gestion du temps »

Le temps et la gestion du temps sont deux concepts intimement liés. Le problème du manque de temps amène une raison d'être à la gestion du temps. Donc, la littérature sur ces deux notions est très large et diversifiée. La plupart des livres qui en traitent mentionnent plusieurs définitions qui sont utiles à notre compréhension.

- **Notion du concept « temps »**

Un survol de la littérature permet de faire ressortir différentes définitions du temps à travers des périodes, en commençant par Einstein (1915) jusqu'au Petit Larousse illustré (2010).

Ainsi, selon Einstein (1915), l*e temps n'a pas d'existence indépendante en dehors de l'ordre des événements par lequel nous le mesurons*.

Pour Drucker (1966)**,** le temps est le capital le plus rare, si on ne sait pas le gérer, alors on ne peut gérer rien d'autre.

Selon Leibnitz (1984), le temps est simplement l'ordre des événements, et non une entité en soi.

De même, «*Le temps est une ressource précise, limitée et constitue l'ultime contrainte du gestionnaire.*» (Atkinson 1989, p. 4)

Pour Oncken (1989, p. 56), «*Il y a deux sortes de temps qui se fondent dans l'activité quotidienne des managers: le temps «professionnel» consacré à faire des choses et le temps «de la gestion» que l'on passe à s'assurer que les choses se fassent*.»

Selon Laine (2004, p. 19-20), «*le temps se vit, on ne peut pas le perdre, car on ne peut perdre que ce que l'on possède. Or le temps n'est pas la propriété de personne. Il est le contenant de notre vie* ».

«*Le temps est une notion fondamentale conçue comme un milieu infini dans lequel se succèdent les événements et souvent ressenti comme une force agissant sur le monde et les êtres*.» (Le Petit Larousse illustré 2010, p. 1456)

- **Notion du concept «gestion du temps »**

D'après Seiwert (1991), *la gestion du temps est l'application conséquente, en vue d'un objectif déterminé, de techniques de travail ayant fait leurs preuves dans la vie courante et qui visent à orienter et à organiser son existence de sorte que le temps disponible soit utilisé de façon rationnelle et optimale*.

Selon Saadoun (1998), l*a gestion du temps, c'est être plus méthodique, plus organisé pour atteindre l'efficacité et gagner ainsi du temps*.

Pour Hermel (2005), *la gestion du temps consiste à se doter des moyens et outils permettant de mieux connaître l'emploi de son temps afin d'en faire un meilleur usage. Le but de la gestion du temps est d'être en harmonie avec ses objectifs et ses priorités de vie*.

B- Point des connaissances antérieures sur la thématique

Le point des connaissances antérieures est indispensable pour toute recherche qui se veut scientifique. Cette phase de la revue de la littérature s'est étendue sur toute la durée du travail. Ainsi, plusieurs centres de documentation et bibliothèques ont été visités pour faire la revue documentaire sur la base d'une grille de lecture. Les sites internet aussi ont été visités au cours de ce travail. Les centres visités, la nature des documents consultés et les types d'information collectée nous ont servi de base pour notre travail de recherche.

Concernant le point sur les voleurs de temps dans les organisations publiques, disons que certains auteurs ont eu à aborder la thématique.

A propos des messageries, Gleeson (2009) estime que la messagerie électronique peut devenir pire encore que le papier. Cette invention, merveilleuse par ailleurs, a créé un gigantesque désordre électronique: elle permet d'envoyer une note à cent cinquante destinataires différents avec une seule frappe. Certaines personnes reçoivent jusqu'à deux cents messages électroniques par jour.

Il sera soutenu par Licette (2008) qui pense que la boîte de messagerie peut être très vite submergée de messages qui la plupart du temps ne concernent pas vraiment le destinataire. Pour elle**,** ces messages ne sont que des copies conformes que l'on reçoit régulièrement et qui ne vous sont pas adressées personnellement. Les renseignements qu'ils contiennent sont très peu utiles. Les personnes qui n'ont pas appris à bien les gérer peuvent prendre jusqu'à dix et même quinze minutes pour en prendre connaissance.

S'agissant des courriels, Comtois (2006) estime que l'arrivée du courriel dans les entreprises a augmenté le nombre de messages reçus. En Amérique du Nord, la moyenne du nombre de courriels reçus est de 48 par jour. Selon eux, les dirigeants des secteurs publics et parapublics en reçoivent beaucoup plus qu'avant. Leurs adresses de courriel sont facilement accessibles grâce au besoin de transparence de ces secteurs. Les courriels représentent chacun une interruption, donc des pertes de temps considérables. Le temps de manipulation d'un nouveau courriel varie entre quatre et huit minutes, sans inclure le temps de réponse. Puis, le lire, y répondre par écrit et attendre la réponse demandent aussi du temps. De plus, en envoyant un message complexe il y a de fortes chances que le répondant téléphone à son correspondant pour obtenir des précisions. Ce qui risque de prendre encore du temps. Bref, les courriels peuvent nous distraire des tâches les plus essentielles..

Selon lui, la règle générale, deux fois par jour est suffisant. Il poursuit son analyse en disant que d'autres personnes laissent les courriels encombrer leur boîte de messagerie, ce qui est très néfaste. Une fois ouvert, le message doit être traité sur-le-champ qui stipule que, ceux qui ne sont pas traités la journée même de leur arrivée seront lus plusieurs fois. Résultat, de nombreuses minutes seront perdues à relire plusieurs fois les mêmes courriels. Cependant, certains messages sont plus difficiles à traiter que d'autres, car ils requièrent une intervention, un suivi ou bien ils ne peuvent être acquittés le jour même.

Selon Launay-Duhautbout et al. (2005), la chronologie importe peu dans la maîtrise du temps puisque les courriels n'ont pas tous la même importance. Agir ainsi, c'est gaspiller sa journée entière à traiter des courriels dans une journée. Le mieux est de se réserver du temps dans la journée pour les traiter.

Au sujet des appels téléphoniques, Gleeson (2009), dans 40% des cas nous passons à une autre tâche plutôt que de revenir à ce qui nous occupait. Il est donc préférable d'éviter de prendre la communication si on veut se concentrer sur une tâche importante et la terminer. Pourtant, plusieurs personnes se sentent obligées de répondre à un appel.

Dans cette même logique, Licette (2008) pense que les interruptions provoquées par le téléphone, constituent un frein à la concentration de plusieurs dirigeants sur des activités importantes et urgentes. De toute évidence, après avoir été interrompu par le téléphone, il est très difficile de retrouver notre niveau de concentration.

Comtois (2006) estime qu'il faut quatre minutes pour retrouver le niveau de concentration qu'on avait avant l'interruption.

Pour DeGarie (1998), c'est d'abord, à cause du bruit irritant de la sonnerie, et ensuite, pour ne pas manquer volontairement un appel qui pourrait être urgent. Ce comportement est tout à fait légitime, puisque l'urgence est souvent favorisée au détriment des autres tâches. Pourtant, d'après le modèle de Pareto, **0/1 passe 80% de notre temps à répondre à des appels non importants et non urgents, ce qui nous empêche de prendre les appels majeurs.**

Seiwert (1991) s'est intéressé aux appels téléphoniques. Il estime que tout en étant un des moyens les plus efficaces pour économiser du temps, le téléphone est aussi un des principaux voleurs de temps. Pour lui, il s'agit là du paradoxe du téléphone. Il faut apprendre à maîtriser le téléphone au lieu de se laisser dominer. En effet, il est la source de dérangement la plus fréquente dans le monde des affaires. Un dirigeant d'entreprise décroche son combiné de 20 à 50 fois par jour pour des communications de quelques minutes. .

Selon Atkinson (1989), le temps passé au téléphone n'est donc efficace qu'à 20%. Ainsi, accepter de prendre les appels téléphoniques à n'importe quel moment c'est prendre en charge plus de travail, donc freiner la maîtrise de son temps.

Selon lui, les personnes qui s'engagent dans des conversations élaborées qui ne sont pas prévues ne gagnent pas de temps, car elles ne font pas un usage rationnel du téléphone. Les échanges téléphoniques doivent rester brefs et s'en tenir au strict minimum seulement, car le téléphone est un support de contact rapide.

Pour ce même auteur, lorsqu'on effectue un appel impromptu, les chances de rejoindre le correspondant sont faibles. Le jeu du cache-cache téléphonique est aussi très agaçant. Lorsque les deux personnes n'arrivent pas à se joindre, cela peut parfois durer longtemps. Alors, une boîte vocale prendra votre message. Pour certains, il s'agit là d'un irritant supplémentaire surtout si la personne contactée n'a pas l'habitude de prendre ces messages régulièrement. En plus, si le message laissé par l'appelant n'est pas clair et précis, cela donnera lieu aux malentendus et aux pertes de temps.

Concernant les entretiens, Comtois (2006) pense que la personne contactée aura besoin d'écouter le message au moins une fois sinon plus et noter le numéro de téléphone avant de rappeler. Cela prend aussi du temps. Il va de soi que les boîtes vocales ne font pas gagner autant de temps qu'on serait porté à le croire. Chaque

message laissé dans une boîte vocale ouvre la porte à une interruption. Une fois de plus, que de temps perdu!

Dans cette même optique, Guilloux et Nérot (1991) estiment que les entretiens les plus courts sont souvent les plus efficaces. Lorsqu'ils durent plus de cinq minutes, un entretien entre personnes mérite d'être prévu à l'horaire. Les longues conversations téléphoniques engendrent beaucoup de pertes de temps, lorsqu'elles ne sont pas préparées ni regroupées. Selon eux, pour les appels téléphoniques à effectuer, la préparation et le regroupement des appels sont essentiels pour gagner du temps.

Ils seront renchéris par Seiwert (1991) qui considère qu'un appel qui n'est pas préparé ni regroupé peut faire perdre beaucoup de temps. Le regroupement des appels consiste à choisir un moment dans la journée pour effectuer les coups de téléphone après les avoir préparés.

Abordant les réunions comme voleur de temps, Gleeson (2009) mentionne que la plupart des réunions ne devraient tout simplement pas avoir lieu et il estime que le problème avec les réunions ne réside pas dans l'amélioration de leur efficacité, mais bien dans la réduction du nombre. Selon lui, les professionnels assistent en moyenne à 61 réunions par mois.

Latrobe (2003) a mis l'accent sur les réunions. Il estime qu'il faut dire que la réunion est l'activité essentielle du dirigeant d'entreprise publique qui y passe de 40 à 60% de son temps de travail. D'autres enquêtes démontrent qu'ils peuvent y consacrer jusqu'à 80% de leur temps. Il s'agit de la seule activité qui existe où autant de personnes passent leur temps ensemble et où parfois beaucoup de temps peut être gaspillé selon Comtois (2006).

Certains auteurs tels que Fessard (1998) et Latrobe (2003) utilisent le terme de « réunionnite» pour qualifier le nombre élevé de réunions. Dans le secteur public, la prise de décision est de type consensuel et demande une très forte circulation d'informations.

Pour Fessard (1998), un grand nombre de participants considèrent les réunions comme une obligation pesante et inutile. Même s'ils ne sont pas totalement concernés par le sujet d'une réunion, ils y assistent quand même. Leur participation ne peut être qu'une perte de temps. Ces réunions deviennent alors improductives et inefficaces.

Pour Saadoun (1998), la convocation à une réunion n'est pas toujours obligatoire, il suffit de savoir si votre présence est indispensable ou non. Gérer son temps, c'est savoir refuser de participer à une réunion qui n'est pas nécessaire. Pour ce faire, il est donc important de connaître les différents types de réunions avant d'y participer pour éliminer celles qui ne sont pas utiles et ainsi gagner du temps.

Selon une étude menée en 1997 par des chercheurs de l'Université du Québec à Montréal, et confirmée par (DeGarie, 1998), les cadres québécois passent environ cinq heures par jour en réunion. D'après leurs études, certaines réunions sont inefficaces, car les solutions aux problèmes opérationnels abordés ne sont pas trouvées lors de ces réunions, mais plutôt là où le travail est effectué. Par conséquent, elles représentent une perte de temps importante.

Atkinson (1989) mentionne que généralement les réunions durent beaucoup trop longtemps. Les participants ne manifestent plus la même qualité d'écoute et ont tendance à accepter n'importe quelle décision lorsqu'une réunion dépasse une heure. Dans ces circonstances, le temps perdu est souvent la cause de réunions insuffisamment préparées et mal organisées. Selon lui, cette condition a tendance à ralentir le processus de la prise de décision. Ce qui fait que ces séances sont plus fréquentes et qu'en conséquence elles constituent la principale cause de perte de temps. Aussi, on rencontre un autre genre de problème, celui de la dérive des réunions dont beaucoup de personnes se plaignent

Delpeuch et Lauvergeon (1986) pensent quant à eux que lorsqu'il y a un grand nombre de sujets abordés lors d'une réunion, cela laisse place à de longues discussions impertinentes. Ces conversations suscitent à leur tour un lot de questions et de bavardages inutiles. De plus, beaucoup de temps sont perdus sur des sujets qui ne figurent pas à l'ordre du jour.

Les interruptions des collègues constituent un autre type de voleur de temps. En effet, selon Seiwert (1991) et Latrobe (2003), les dirigeants sont rarement seuls. Ils passent au moins 70% de leur temps avec d'autres personnes. Ce temps est souvent occupé à régler les demandes et les problèmes des autres.

D'ailleurs, selon eux, ils passent en moyenne trois heures et demie par jour à recevoir des visiteurs indésirables, généralement des collègues ou des collaborateurs. En une heure, ils peuvent être interrompus six à dix fois (Latrobe 2003).

A propos des visites interrompues**,** Comtois (2006) estime que chaque déplacement ouvre la porte aux interruptions. En agissant de la sorte, il est tentant pour les collègues de demander un service, de poser une question, bref de déranger. Ceux qui utilisent cette méthode et ceux qui passent leur temps à se déplacer sont en fait leur propre interrupteur. Ils annoncent qu'ils sont entièrement disponibles. Cela incite donc les collègues à les solliciter en permanence. Les visites des collègues sont de plusieurs natures: besoin d'information, d'aide, de conseils, etc.

Selon le même auteur, la loi de Carlson le démontre bien. En effet, faire un travail de façon continue prend moins de temps que de le faire en plusieurs fois. Tout travail interrompu est moins efficace. De plus, si les interruptions sont fréquentes durant une tâche en cours, le niveau d'intérêt face à ce travail diminuera. C'est-à-dire qu'après cinq ou six interruptions, la majorité des gens vont abandonner le travail qu'ils avaient commencé et le remettre à plus tard.

Selon Hermel (2005), on se retrouve dans un cas de délégation inverse. Ce phénomène est souvent désigné comme étant celui du singe sur l'épaule. Le visiteur tente de faire passer le singe de son épaule à celle du visité afin de ressortir allégé d'une responsabilité, le singe n'étant plus sur son épaule. En d'autres mots, *avoir un singe sur l'épaule, c'est se charger d'un problème posé par l'environnement (patron, pairs, collaborateurs.* Un singe signifie « *toute responsabilité qui peut être exécutée en un lieu donné et à un moment déterminé»*.

Les visites impromptues causent des problèmes aux dirigeants d'après Latrobe (2003), car elles mobilisent beaucoup plus de temps que toutes autres activités. Certaines interruptions s'expliquent par la politique de la porte ouverte que de nombreux cadres pratiquent. D'autres sont aussi causées par les nombreux déplacements.

Selon Ohana (2000), écrire une lettre, appeler quelqu'un au téléphone ou assister à une réunion en sont quelques exemples. La pression de l'urgence amène beaucoup de dirigeants à accepter des singes qui ne sont pas de leurs responsabilités. Ils courent alors le risque de les garder longtemps et d'y consacrer beaucoup plus de temps qu'ils ne l'imaginent

Pour Fessard (1998), il faut garder en tête que le temps perdu à cause d'une interruption est plus long que la durée de cette interruption. En effet, la reprise d'une

activité interrompue entraîne un effort supplémentaire de concentration. Cela nécessite donc plus de temps

D'après Seiwert (1991), la raison qu'on retrouve le plus souvent est celle de l'entretien des relations sociales et amicales. C'est-à-dire que beaucoup de visiteurs n'ont rien d'important à dire. En somme, cela est souvent la source de dialogues inutiles et de pertes de temps.

Aussi, il arrive fréquemment que les collègues viennent faire des visites puisqu'ils ont des problèmes ou des difficultés qu'ils n'arrivent pas à régler. Ils répercutent alors leurs problèmes à leur supérieur qui se retrouve avec d'autres de plus à résoudre.

Outre les messageries électroniques, les appels téléphoniques, les réunions et les interruptions des collègues, il en existe bien d'autres.

La gestion efficace et efficiente du temps, passe aussi par l'appropriation des approches de la gestion du temps. Plusieurs auteurs ont abordé le volet relatif aux approches de la gestion du temps.

Pour Covey, Merrill et Merrill (1995), l'idée de base de l'approche **« se laisser aller avec le courant»,** est de se laisser aller et de suivre les rythmes naturels de la vie. De cette façon, tout être humain peut tirer parti de ses aptitudes naturelles, c'est-à dire de sa spontanéité et de sa curiosité. Les ouvrages derrière ce thème s'inspirent des philosophies orientales axées sur la cohérence intérieure et l'harmonie avec les flux d'énergies naturelles ainsi que de certaines recherches biologiques selon lesquelles les humains ont des vibrations spécifiques qui sont perturbées par la vie mécanisée que nous menons. Loin des horloges, des téléphones cellulaires et des ordinateurs, nous vivons des moments de qualité qui ralentissent notre cadence. Cette approche nous apprend à prendre conscience de ces moments et de leur valeur afin de nous pousser à les multiplier. Grâce à celle-ci, notre rythme de vie devient en plus grande harmonie avec les rythmes naturels autour de nous et en nous. De plus, elle nous éloigne tranquillement du principe de l'urgence. Cela peut être vu comme une force, mais aussi une faiblesse.

Selon Covey et al. (1995) cette approche propose plus une échappatoire de l'urgence au lieu d'une aide à créer de la qualité de vie. En se laissant aller avec le courant on ne peut pas accomplir ce qui est important. Les aspects essentiels à une

bonne gestion du temps tels qu'une vision, un objectif et un bon équilibre sont manquants.

Selon eux, l'approche **de la guérison** repose sur le paradigme que certaines perturbations provenant d'influences externes (l'environnement, l'enfance, l'hérédité, les traumatismes, les modèles ou rôles familiaux) ont imprégné le comportement d'un individu et elles entraînent des dysfonctionnements dans la gestion du temps. Par exemple, un individu « perfectionniste» a tendance à ne déléguer aucune de ses responsabilités, à tout gérer à sa façon et à tout consacrer à des projets. Un autre qui désire plaire à tout prix se surchargera de travail et d'engagements par peur d'être rejeté par ses collègues.

Selon ces auteurs, la force de cette approche est qu'elle s'intéresse aux comportements qui entraînent les problèmes de gestion du temps et remonte jusqu'à la source du problème. Ainsi, elle contribue à la compréhension des problèmes de gestion du temps. L'apport qu'elle fournit aux individus est une plus grande conscience de soi. Elle les prépare et les conduit à changer et améliorer leur vie. Toutefois, elle est plutôt considérée comme un diagnostic qu'un remède. Elle n'apporte pas de solutions en soi. Aussi, pour entreprendre un véritable changement, il ne suffit pas de comprendre ses blessures.

Selon ces mêmes auteurs le manque d'ordre est l'une des causes principales des problèmes de gestion du temps. Pour parvenir à régler cette mauvaise habitude, il suffit de choisir un système de rangement et d'organisation selon le domaine approprié. L'organisation physique consiste à mettre de l'ordre dans les dossiers, l'espace de travail, l'ordinateur, etc. L'organisation des tâches permet d'ordonner et de hiérarchiser les choses à faire à l'aide de divers logiciels de gestion. L'organisation des personnes quant à elle, sert à définir les tâches ainsi que celles des autres en plus des responsabilités à déléguer.

D'après ces auteurs, cette approche dite ***« organisez-vous»***, s'applique non seulement au plan individuel, mais aussi à celui de l'entreprise (réorganisation, restructuration, etc.). Une telle approche fait gagner du temps et amène les individus à être plus efficaces et productifs. Désormais, il n'y a plus de temps qui est perdu à chercher ce qui est égaré. Selon ces auteurs, les efforts sont ainsi économisés.

Par ailleurs, beaucoup de gestionnaires occupent leur temps à organiser au lieu de produire. L'organisation occupe le temps des personnes. Ainsi, ces dernières

ont l'impression de réaliser quelque chose et oublient par le fait même les tâches importantes. Donc, il n'est pas recommandé d'utiliser cette méthode avec excès puisqu'elle ne permet pas toujours de gagner du temps.

A propos de l'approche **du guerrier**, ces auteurs estiment que la plupart des gestionnaires sont assaillis par les demandes provenant de leur environnement dynamique: messages électroniques, interruptions des collègues, réunions, appels, etc. Pour parvenir à accomplir l'essentiel de leur travail sans se faire ensevelir par les demandes, ils doivent réussir à se garder un temps et à le protéger. Cette approche est perçue comme un système d'auto-défense. Elle s'appuie sur de nombreuses techniques, dont l'isolation qui consiste à se créer des protections (secrétaire, boîte vocale, porte fermée), l'isolement qui assure un espace de tranquillité sans interruption et la délégation de tâches à d'autres. L'approche du guerrier incite les individus à prendre en charge leur temps en s'accordant du temps de qualité. Selon eux, lorsque nous disposons d'un moment calme, nous sommes plus productifs dans la réalisation de tâches à haut rendement.

Ces auteurs ont également abordé l'approche **par objectifs.** A ce sujet, ils estiment que pour obtenir ce qu'on veut, il suffit de définir clairement les objectifs à atteindre et déployer tous les efforts nécessaires. Voilà ce que l'approche par objectifs dicte. Diverses techniques telles que la planification à long, moyen et court terme, la définition des objectifs et la visualisation personnelle sont utilisées.

Pour Covey (2005), les individus et les organisations qui se fixent des objectifs sont plus en mesure de réaliser ce qu'ils entreprennent. Leur pouvoir de réalisation est beaucoup plus grand. Il s'agit là d'une réalité vérifiable. Le seul inconvénient avec cette approche réside dans la nature même des objectifs à définir.

Concernant, l'approche **de l'outil magique,** ces auteurs, pensent que cette approche est basée sur les outils de la gestion du temps. Elle suppose que le bon outil (agenda, liste, logiciel informatique) suffit à créer de la qualité de vie (Covey et al. 1995). Les plus adaptés permettent d'augmenter notre efficacité en nous aidant à repérer nos priorités, à nous rappeler nos objectifs, à organiser nos tâches et à accéder plus facilement aux informations. Avec la panoplie d'outils papier ou électronique sur le marché, il est clair que cette approche est largement utilisée. Les défauts qui lui sont reprochés ressemblent à ceux de l'approche par objectifs et de l'approche ABC.

Toujours selon eux, les outils n'apportent pas le bonheur puisqu'ils ne tiennent pas compte des réalités qui créent de la qualité de vie. Toutefois, ils peuvent nous aider à créer de la qualité de vie, mais ils ne pourront jamais la créer pour nous. Ils n'ont pas la réponse à tout, car rien ne peut remplacer un jugement, une personne, une compétence, une vision, etc. (Covey et al.1995). De plus, ils rappellent constamment ce qui n'a pas été fait ce qui devient exigeant pour les personnes qui les utilisent. Enfin, ils ne sont pas toujours utilisés de la manière prévue, car un bon nombre d'entre eux finissent comme carnet d'adresses ou simplement au fond d'un tiroir (Covey et al. 1995).

Parlant de l'approche **de la gestion du temps 101,** le paradigme sur lequel s'appuie cette approche stipule que la gestion du temps est essentiellement une affaire de compétences (Covey et al. 1995). Donc, pour bien gérer son temps, il faut détenir des compétences de base indispensables à la survie de l'entreprise. Par exemple: créer une liste de choses à faire, utiliser un agenda, définir des objectifs, savoir déléguer, s'organiser et hiérarchiser les priorités.

En entreprise, cette approche est très fréquente selon ces auteurs. Évidemment, elle permet de développer des compétences professionnelles utiles à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Ces bases sont aussi utilisées dans le but d'accroître la productivité des employés. Par ailleurs, l'aptitude à s'organiser en gestion du temps ne se rattache pas seulement à l'acquisition de compétences et de techniques. Cela dépend aussi de la capacité d'un individu à orienter sa personnalité et son comportement selon ses principes. Malgré que les entreprises offrent beaucoup de formations en gestion du temps, elles se résument à la présentation de méthodes, d'astuces et de principes pour gagner du temps. Selon eux, rares sont les personnes qui les appliquent en sortant de ces formations.

L'**approche ABC** comporte les notions importantes de l'ordre et de la hiérarchisation des tâches. Selon ces mêmes auteurs, le principe véhiculé par cette approche est que la tâche la plus importante doit se retrouver en tête de liste et on doit y consacrer tous les efforts nécessaires pour l'accomplir. Pour y arriver, il faut notamment identifier nos valeurs pour se créer un cadre de référence qui va servir à donner la priorité aux priorités. Ensuite, hiérarchiser nos tâches. En donnant la priorité aux priorités, les individus distinguent « les choses à faire» des tâches

prioritaires. Tout comme l'approche par objectifs, la clarification des valeurs peut venir jouer des tours. D'après ces auteurs, certaines valeurs qui dictent les priorités des individus ne donnent pas toujours les résultats escomptés et n'apportent pas de qualité de vie. Il est important que celles-ci reflètent de justes principes si on veut parvenir à se réaliser totalement. En plus, les priorités ne reflètent pas toujours les tâches importantes. Elles sont plutôt établies en fonction de l'urgence, des circonstances ou bien par d'autres personnes.

Il en résulte que les voleurs de temps sont multiples et variés. Ils ne permettent pas aux gestionnaires et agents de mieux gérer leur temps de travail et constituent un handicap pour l'atteinte des performances. Il est donc clair que, le bon gestionnaire se doit de connaitre et de s'approprier les approches de la gestion du temps et des priorités afin de mieux gérer son temps.

Cette revue de la littérature, débouche sur la méthodologie de notre travail de recherche.

SECTION 2 : Méthodologie de la recherche

La méthodologie adoptée pour la réalisation de notre étude est axée sur des approches à la fois théoriques et empiriques.

Paragraphe 1 : Approches théoriques

A- Approches théoriques retenues

Il est présenté ici pour chaque problème spécifique la théorie retenue ainsi que le seuil de décision qui nous a permis de vérifier chacune des hypothèses formulées précédemment énumérées.

1) Choix théorique lié au problème de la mauvaise gestion des voleurs de temps au MEMP

a) Présentation de la théorie retenue

L'approche théorique qui est retenue pour examiner ce problème est celle de la formation sur l'élaboration d'une planification rigoureuse des tâches qui permet à l'agent de savoir gérer les voleurs de temps pour atteindre les objectifs ou les résultats qui lui sont fixés..

L'existence d'une telle planification et d'un contrat d'objectifs entre le supérieur hiérarchique et ses collaborateurs sont un gage qui permet à chaque directeur, chaque chef de service et chef de division d'atteindre les objectifs qui leur sont assignés dans le délai imparti.

Il est donc clair que cette situation connaîtra une amélioration significative si des contrats d'objectifs sont signés et mis en application par les autorisés en charge du MEMP.

b) Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de la mauvaise gestion des voleurs de temps au MEMP

La cause réelle se trouvant à la base du problème de la mauvaise gestion des voleurs de temps est celle qui est identifiée 50% des personnes enquêtées.

2-Choix théorique lié au problème des fermetures intempestives du SIGFiP

a) Présentation de la théorie retenue

Pour résoudre le problème des fermetures intempestives du SIGFiP, l'approche théorique retenue est celle fondée sur la gestion efficace et efficiente des finances publiques dans les organisations publiques.

Cette année spécialement, avec les réformes entreprises dans les différents ministères, les comptables ou assistants régisseurs sont confrontés à d'autres difficultés liées à la signature des arrêtés par la Présidence de la République. Cela n'est pas sans conséquences sur la bonne gestion du temps au MEMP.

Ces problèmes de fermetures intempestives du SIGFiP vont connaître une amélioration si la puissance publique décide de mettre à la disposition des différentes structures les ressources financières nécessaires à la réalisation des activités conformément au PTA afin de pouvoir atteindre les performances attendues.

b) Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème des fermetures intempestives du SIGFiP

Cette hypothèse est vérifiée si déjà la majorité des personnes enquêtées (50% au moins) énonce la même cause se trouvant être à la base du problème lié aux fermetures intempestives du SIGFiP et à la mauvaise gestion du temps.

3- Choix théorique lié au problème de la méconnaissance des approches, principes et lois de la gestion du temps et des priorités.

a) Présentation de la théorie retenue

Pour résoudre le problème lié à la méconnaissance des approches, principes et lois de la gestion du temps et des priorités, nous allons emprunter l'approche théorique de Corvey, Roger Merrill et Rebecca. Merrill (1995) qui pense que : « Les approches proviennent des différentes générations de gestion du temps.» décrites précédemment dans la revue de la littérature.

Le problème de la méconnaissance des approches, principes et lois de la gestion du temps et des priorités va être réglé s'il est instauré des formations à tous les directeurs et les chefs de services nouvellement nommés et des recyclages périodiques à tous les directeurs et chefs de service déjà nommés sur la gestion efficace et efficiente du temps dans les organisations étatiques.

b) Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée à la méconnaissance des approches, principes et lois de la gestion du temps et des priorités.

Cette hypothèse va être vérifiée si la majorité absolue des personnes enquêtées (50%) énonce la même cause se trouvant à la base du problème lié à la méconnaissance des approches, principes et lois de la gestion du temps et des priorités.

Paragraphe 2 : Approche empirique

Par définition, une approche empirique est celle qui s'appuie essentiellement sur l'observation et non sur une théorie élaborée. Dans le cas d'espèce, elle nous permettra d'indiquer la méthode d'enquête que nous avons utilisée pour l'identification des causes réelles se trouvant à la base des problèmes spécifiques identifiés.

Sur ce, il faut retenir que notre approche empirique comprend les étapes suivantes :

- Population cible et nature de la collecte des données ;
- Echantillonnage et spécification des données à mobiliser ;
- Conception du questionnaire ;
- Techniques de dépouillement et outils de présentation des données.

A- Population cible

L'enquête est menée auprès des responsables du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire à divers niveaux Il s'agit d'une part des directeurs ou directrices de toutes les directions centrales et des directions techniques, ainsi que des directeurs de deux (02) organismes sous tutelle à savoir le Centre de National de Production des Manuels Scolaires (CNPMS) et de l'Institut National pour la Formation et la Recherche en Education (INFRE) et d'autre part de tous les chefs de services et de certains chefs de division ciblés

Ainsi, compte tenu de l'orientation qui est donnée à cette étude c'est-à-dire une étude exploratoire du MEMP, un recensement a porté sur douze (12) directeurs ou directrices, cinquante-cinq (55) chefs de service sans exclusive et sans répétition et

enfin un échantillon d'enquête sur cinquante-cinq (55) chefs de division ciblés, à raison d'un chef de division par service. Pour ce faire, la population accessible est composée ainsi qu'il suit :

Tableau N°3: Répartition statistique de l'échantillon des acteurs concernés par l'étude

DIRECTIONS	**TYPE D'ENQUETES**			Effectifs
	Directeurs	Chefs de services	Chefs de division	
Direction de l'Administration et des Finances (DAF)	01	05	05	11
Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP)	01	06	06	13
Direction de l'Information et du Pré-archivage (DIP)	01	04	04	09
Direction de l'Enseignement Maternel (DEM)	01	06	06	13
Direction de l'Enseignement Primaire (DEP)	01	05	05	11
Direction des Infrastructures et de l'Equipement. (DIE)	01	03	03	07
Direction de l'Alimentation Scolaire (DAS)	01	03	03	07
Direction des Examens et Concours (DEC)	01	06	06	13
Direction de l'Inspection et de l'Innovation Pédagogique (DIIP)	01	04	04	09
L'Unité Focale de Lutte contre le Sida (UFLS)	01	04	04	09
Institut National pour la Formation et la Recherche en Education (INFRE)	01	05	05	11
Centre National de Production de Manuels Scolaires	01	04	04	09
TOTAL	**12**	**55**	**55**	**122**

***Source** : Enquête de terrain 2016*

Il résulte de ce tableau que **122** agents sont ciblés au MEMP et sont concernés par cette étude dont **12** directeurs et directrices ; **55** chefs de services et **55** chefs de division.

B- De la technique de collecte à la présentation des données

Pour mener à bien la collette des données, la technique de recensement a été utilisée au niveau des directeurs et chefs de services car leur effectif n'est assez grand pour qu'on puisse procéder à un échantillonnage et faire un sondage. Ce recensement qui est un dénombrement exhaustif et sans omission ni répétition est réalisé au moyen d'un questionnaire. En ce qui concerne les chefs de division, nous avons choisi la technique de l'échantillonnage au regard de leur effectif important. Pour ce faire nous avons choisi un chef de division par service car chaque service dispose d'au moins un chef de division.

1) Conception du questionnaire

Le questionnaire est essentiellement conçu en tenant compte des problèmes spécifiques identifiés qui ne sont rien d'autres que les variables sur lesquelles portent les questions dont les réponses vont aider à la vérification des hypothèses. Ces variables sont libellées ainsi qu'il suit :

- ✓ la mauvaise gestion des voleurs de temps par les agents du MEMP;
- ✓ les fermetures intempestives du SIGFiP et la mauvaise gestion du temps ;
- ✓ la méconnaissance des approches, principes et lois de la gestion du temps et des priorités par les agents des différentes structures du MEMP.

Les questionnaires d'enquêtes sont identiques à toutes les cibles et sont annexés au présent document.

2) **Dépouillement et présentation des données**.

Les données recueillies sur la base du questionnaire administré à la population retenue ou rempli par elle, sont dépouillées de façon manuelle au regard de l'effectif des enquêtés qui est gérable.

Le traitement de ces données primaires et les résultats présentés sous formes de tableaux sont réalisés au moyen de logiciel Word

3) Préparation et réalisation de l'enquête

Cette partie expose essentiellement le processus de la préparation de l'enquête, de sa réalisation, la présentation et l'analyse des résultats.

a) Préparation et réalisation de l'enquête

Pour recueillir les informations sur les questions relatives aux variables retenues, un questionnaire d'enquête est conçu et est rendu opérationnel.

Pour y parvenir, une enquête a été organisée sur un échantillon d'individus pris de façon aléatoire et a permis non seulement de vérifier la pertinence et la cohérence et de corriger les imperfections de l'outil, mais aussi de nous y formaliser. Cette phase a duré cinq (05) jours du lundi 11 juillet au vendredi15 juillet 2016.

L'enquête proprement dite s'est déroulée du lundi 18 juillet au vendredi 02 septembre 2016.Compte tenu de la disponibilité des enquêtés, le questionnaire est tantôt administré, tantôt rempli.

b) Difficultés rencontrées

La difficulté majeure que nous avons rencontrée est la forte mobilité des enquêtés surtout des directeurs pris par des réunions de tous genres à l'intérieur ou à l'extérieur du pays.

Nous avons, toutefois profité de l'organisation d'une séance du Comité des Directeurs (CoDir) pour administrer le questionnaire aux différentes autorités.

Tous les individus identifiés pour notre recherche sont touchés

DEUXIEME PARTIE

DE LA PRESENTATION, ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS D'ENQUETE AUX APPROCHES DE SOLUTIONS ET DES CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE.

CHAPITRE 3 : PRESENTATION DES RESULTATS D'ENQUETE, ANALYSE ET INTERPRETATION DES DONNEES RECUEILLIES ET ETABLISSEMENT DE DIAGNOSTIC.

Ce chapitre vise à présenter les résultats d'enquête recueillis auprès des enquêtés, à les analyser et à les interpréter.

. A cet effet, des investigations sont menées sur la base de trois hypothèses formulées suite aux observations faites au cours de notre stage à l'Unité Focale de Lutte contre le Sida du MEMP.

Il s'agit de :

- ✓ **Hypothèse N° 1 :** la mauvaise gestion des voleurs de temps par les agents du MEMP est due au manque de planification rigoureuse du temps de travail des gestionnaires du MEMP.
- ✓ **Hypothèse N° 2 :** les fermetures intempestives du SIGFiP, sont liées à la mauvaise volonté du gouvernement à mettre à temps les ressources financières nécessaires à la disposition des différentes structures du MEMP pour faciliter la réalisation des activités et l'atteinte des objectifs dans le délai imparti**.**
- ✓ **Hypothèse N° 3 :** la méconnaissance des principes, approches et lois sur la gestion du temps et des priorités est due au manque de formation et de recyclage des gestionnaires et des agents sur la gestion du temps dans l'administration publique.

Les résultats des différentes enquêtes se présentent dans la section ci-après.

SECTION1 : Présentation, analyse, interprétations des données recueillies.

Paragraphe 1 : Présentation, analyse et interprétation des résultats recueillis auprès des enquêtés.

A- Présentation, analyse et interprétation des résultats recueillis auprès des enquêtés par rapport au problème spécifique N°1.

A la question de savoir les facteurs déterminants qui empêchent leurs collaborateurs à mieux gérer leur temps de travail dans les différentes structures du

MEMP, et quel est l'élément fondamental qui en est à la base; les réponses des enquêtés sont consignées dans le tableau ci-après :

Tableau N°4 : Opinions des enquêtés sur les facteurs déterminants qui empêchent leurs collaborateurs à mieux gérer leur temps de travail au MEMP

Réponses apportées	**Effectif**	**Taux**
• la politisation à outrance de l'administration;	09	07,38%
• la mauvaise gestion des voleurs de temps ;	**82**	**67,21%**
• le favoritisme ;	03	02,46%
• la corruption ;	02	01,64%
• l'insuffisance de crédits alloués à la réalisation des activités ;	11	09,02%
• la fermeture intempestive du Système Intégré de Gestion des Finances Publiques (SIGFIP) ;	15	12,29%
L'élément fondamental qui en est à la base est le manque de planification rigoureuse		
TOTAL	**122**	**100%**

Source** : **Enquête de terrain 2016

La lecture de ce tableau montre que les réponses varient d'un enquêté à un autre. On peut retenir au total que la politisation à outrance de l'administration ; le favoritisme ; la corruption ; l'insuffisance de crédits alloués à la réalisation des activités ; la fermeture intempestive du Système Intégré de Gestion des Finances Publiques (SIGFiP), constituent les facteurs déterminants. Dans cette panoplie de réponses apportées par les enquêtés, on constate aisément que la mauvaise gestion des voleurs de temps vient en tête avec **67,21%**

L'élément fondamental qui en est à la base est le manque de planification rigoureuse.

Or, la planification est la clé du contrôle du temps et pourtant beaucoup de personnes la négligent. Pour d'autres personnes, la planification est applicable seulement aux grands projets (Gleeson 2009). Lorsqu'il s'agit de leurs tâches quotidiennes, elles oublient rapidement l'importance de la planification. Puis, il y a les personnes qui pensent que planifier signifie perdre son temps. Il faut garder en tête que la planification ne prend tout son sens que si vous réalisez ce que vous avez planifié (Gleeson 2009).

La planification, c'est donc une activité à très haute valeur ajoutée.

. Les fermetures intempestives du Système Intégré de Gestion des Finances Publiques (SIGFiP), occupent la deuxième place avec **12,29%**

En effet, les fermetures intempestives du SIGFiP et les étapes à franchir par les comptables pour le décaissement des fonds alloués aux activités des différentes structures du MEMP constituent un handicap majeur pour l'atteinte des objectifs et des résultats au niveau de ces différentes structures.

Après avoir fait la saisie des engagements, les comptables envoient les dossiers à la DAF. Le DAF fait une première validation puis les envoie chez le délégué du contrôleur financier qui contrôle puis valide et retourne les dossiers au DAF qui à nouveau les valide. Les dossiers retournent encore au DAF pour ordonnancement. Après cela, le DAF ordonne une seconde fois puis les dossiers vont au trésor public pour ordonnancement. Arrivés au trésor public, les dossiers franchissent neuf (09) étapes avant d'être payés. La neuvième étape est l'épargne qui va sur le compte du régisseur. Après avoir mis ces fonds dans le compte du régisseur, ce dernier, après constatation ; fait appel au comptable de la structure pour délivrance de chèques dans le cas des ordres de payement.

Dans le cas des bons de commandes, il y a un petit allègement quand le montant est inférieur au seuil de passation des marchés publics. Après service fait, le délégué financier valide et donne la main au DAF pour ordonnancement. Il est donc clair que cette manière de procéder au décaissement des fonds est assez lourde, lente et porte en elle les germes de la mauvaise gestion du temps et portent entorse aux activités à mener par la structure. Tout ceci ne permet pas à certaines structures de pouvoir consommer tout leurs financements et par conséquent, sont obligées de reverser le reste des fonds dans les caisses du trésor public.

L'insuffisance de crédits alloués à la réalisation des activités arrive en troisième position avec un taux de **09,02%**

La politisation à outrance de l'administration vient en quatrième place avec **07,38%** des cadres enquêtés.

Mais en réalité, ce n'est pas forcément l'insuffisance de crédit qui est à la base de la mauvaise gestion du temps. En effet, les organisations publiques sont après tout des services publics et de ce fait, se doivent de répondre favorablement aux diverses sollicitations des usagers.

Les agents ont le devoir de régler des problèmes des usagers qui ne nécessitent pas forcément un appui financier. Ainsi, toutes les activités à mener dans une structure ne sont forcément liées aux finances publiques.

Concernant d'une part les voleurs de temps dans les structures du MEMP, et d'autre part leur gestion dans lesdites structures, les réponses des enquêtés sont multiples et variées et peuvent être consignées dans le tableau ci-après;

Tableau N°5: Opinions des enquêtés sur les voleurs de temps et à leur gestion dans les structures du MEMP.

Réponses apportées	**Effectif**	**Taux**
Oui	122	100**%**
• Les réunions trop longues et trop fréquentes	12	09,84%
• Les manifestions officielles qui ne démarrent pas à l'heure et qui durent longtemps	07	05,74%
• Les visites intempestives	18	14,75%
• Les interruptions incontrôlées des collaborateurs ainsi que des supérieurs hiérarchiques	07	05,74%
• Les jeux sur ordinateur	**51**	**41,80%**
• Les appels téléphoniques et messageries incontrôlés	15	12,29%
• Les coupures d'électricité	01	00,82%
• Les questions d'ordre privé	02	01,64%
• La mauvaise communication avec les responsables ou les collègues	02	01,64%
• La réalisation de tâches inutiles ou peu importantes qui auraient pu être effectuées par d'autres personnes	07	05,74%
TOTAL	**122**	**100%**

Source : Enquête de terrain 2016

Il résulte de ce tableau que selon les enquêtés, les voleurs de temps qui empêchent leurs collaborateurs d'accomplir aisément leurs tâches au quotidien et qui ne leur permettent pas d'atteindre les objectifs fixés sur leur PTA, sont multiples et variés.

Les jeux sur ordinateur viennent en tête selon 51 soit **41,80%** des cadres enquêtés.

En deuxième position, les visites intempestives sont citées par 18 soit **14,75%** des cadres enquêtés.

Les appels téléphoniques et messageries incontrôlés occupent la troisième place avec un taux estimé à **12,29%.**

Les réunions trop longues et trop fréquentes viennent en quatrième position avec **09,84%.**

Les manifestions officielles qui ne démarrent pas à l'heure et qui durent longtemps, les interruptions incontrôlées des collaborateurs ainsi que des supérieurs hiérarchiques et la réalisation de tâches inutiles ou peu importantes qui auraient pu être effectuées par d'autres personnes sont indexés chacun par 07 soit **05,74%.**

Toutefois, le temps généralement occupé par la messagerie électronique, les appels téléphoniques, les réunions et les nombreuses interruptions des collègues, est aussi du temps perdu. Ces activités sont souvent nécessaires pour atteindre certains objectifs et c'est pourquoi elles absorbent beaucoup de temps. C'est dire que les réunions sont l'activité qui occupe la plus grande répartition du temps dans une journée.

Les réunions sont surtout alimentées par de longues discussions ou questions impertinentes, car elles sont insuffisamment préparées et mal organisées (Seiwert 1991). Il faut garder en tête que: 50% du temps passé en réunion est du temps perdu (DeGarie 1998).

Les appels téléphoniques sont la source de dérangement en termes de temps. En effet, **12,29%** enquêtés reconnaissent que les appels téléphoniques occupent le plus de leur temps. Ils passent beaucoup de temps à les effectuer ou à les recevoir. La nature de ces appels que les enquêtés reçoivent est de toutes sortes: tâches routinières, nouvelles, urgentes, etc. La plupart proviennent des amis, des parents ou proches qui ont des problèmes à régler au Ministère des Enseignements Maternel et Primaire. La majorité des usagers du MEMP ne savent pas où aller pour faire une demande ni comment compléter une requête. Alors, ils préfèrent appeler directement l'agent public qui est un parent ou un ami travaillant au MEMP croyant que ce dernier pourra les aider à résoudre en temps record, leurs préoccupations. Puisque les

communications téléphoniques ne sont pas filtrées, les enquêtés reçoivent beaucoup d'appels qui ne concernent pas leur service. La loi de Pareto s'applique donc. Dans la littérature, il a été mentionné qu'on passe 80% de notre temps à répondre à des appels non importants et non urgents, ce qui nous empêche de prendre des appels majeurs (DeGarie 1998). Le temps passé au téléphone n'est donc efficace qu'à 20%. (Atkinson 1989).

Ils reconnaissent à l'unanimité que la gestion des voleurs de temps dans leur direction est difficile. Mais ils font le maximum pour atteindre les objectifs prévus dans leur grande majorité.

Il en résulte que les jeux sur ordinateurs constituent les gros voleurs de temps des collaborateurs au MEMP.

Au sujet du type de planification qu'utilisent souvent les enquêtés, 84 soit **68,85%** utilisent la planification à long terme contre 38 soit **31,15%** qui font usage de la planification journalière

Néanmoins, il est mentionné dans la littérature que: *«la planification quotidienne est un incontournable»* (Comtois 2006). Selon Comtois (2006), ce type de planification ne demande pas beaucoup de temps, soit environ une dizaine de minutes par jour. La loi de Mackenzie rappelle que: « *lorsqu'on prend le temps nécessaire pour planifier, on met moins de temps à réaliser les tâches»* (Seiwert 1991).

Toutefois, pour obtenir un gain de temps, la planification doit être détaillée et procurer une image claire de nos actions à entreprendre. La planification de certains d'entre eux se résume à l'énumération d'une série de tâches et d'activités. En plus d'être peu détaillée, leur liste n'est pas toujours complète. Certains ajoutent des tâches à faire au fur et à mesure dans la journée. D'après les étapes de la méthode NERAC (Seiwert 1991), les chefs de service s'arrêtent surtout à la première étape: «***noter les tâches à accomplir***». Lorsque cela est nécessaire, ils tiennent compte de la dernière étape: **«*reporter les tâches inachevées***». Les trois autres étapes sont au cœur de la planification, elles ne devraient donc pas être négligées. D'abord, la deuxième étape stipule qu'il est important de fixer une durée anticipée aux tâches planifiées pour éviter les dérives. En effet, le principe de Parkinson rappelle que, plus nous disposons de temps pour réaliser une activité, plus nous occuperons la totalité au-delà de ce qui était nécessaire (Licette 2008).

En somme, la planification est peut-être la clé du contrôle du temps, mais elle ne prend tout son sens que si vous réalisez ce que vous avez planifié (Gleeson 2009).

A la question : Avez-vous un contrat d'objectifs avec votre supérieur hiérarchique, 98 soit **80,33%** des enquêtés reconnaissent qu'il n'existe pas un contrat d'objectifs entre eux et leurs supérieurs hiérarchiques d'une part et d'autre part entre eux et leurs collaborateurs contre 24 soit **19,67%** qui estiment avoir un contrat d'objectifs entre eux et leurs supérieurs hiérarchiques ou leurs collaborateurs..

Pour atteindre les objectifs qui leur sont fixés, les **80,33%** n'exécutent que les ordres reçus de leurs supérieurs hiérarchiques dans les délais possibles et des moyens dont ils disposent.

Il en résulte que la mauvaise gestion des voleurs de temps est la cause fondamentale de la mauvaise gestion du temps au MEMP. Elle est due au manque de planification rigoureuse des agents à divers niveaux.

B- Présentation, analyse et interprétation des résultats recueillis auprès des enquêtés par rapport au problème spécifique N°2

Tableau N°6 : Opinions des enquêtés sur les causes des retards observés dans l'exécution à bonne date des activités prévues au PTA dans leurs directions respectives

Question	Réponses apportées	Effectif	Taux
On constate que la plupart des directions commence les activités prévues au PTA après le mois de mai. Est-ce la même chose dans votre direction ? Si oui, qu'est ce qui explique selon vous cet état de chose ?	Oui	91	**74,59%**
	Non	31	25,41%
	-Le manque de ressources financières ;	10	10,99%
	-Mauvaise volonté du gouvernement à mettre à temps les ressources financières nécessaires à la disposition des différentes structures du MEMP à travers les fermetures intempestives du SIGFiP ;	**62**	**68,13%**
	-Le manque de dynamisme des comptables ou assistants régisseurs	19	20,88%

Source : Enquête de terrain 2016

Il résulte de la lecture de ce tableau que **91** soit **74,59%** des enquêtés reconnaissent le retard accusé dans le démarrage des activités inscrites au PTA de leur structure contre **31** soit **25,41%** qui pensent le contraire.

Parmi les **91**qui reconnaissent ce retard**, 62** soit **68,13%** estiment que cet état de chose est dû aux fermetures intempestives du SIGFiP contre **19** soit **20,88%**

qui justifient cet état de chose par le manque de compétence de certains comptables ou régisseurs de certaines structures du MEMP.

Il est donc clair que le retard observé dans le démarrage des activités inscrites au PTA des différentes structures du MEMP est dû aux fermetures intempestives du SIGFiP. Ces fermetures sont donc à la base de la mauvaise gestion du temps au niveau des structures du MEMP.

A propos des conséquences de la mauvaise gestion du temps dans les différentes structures du MEMP, les réponses recueillies varient d'un enquêté à un autre. On note que 101 soit **82,79%** des enquêtés évoquent la baisse des performances ou du rendement ; 14 soit **11,47%** pensent que la mauvaise gestion du temps entraîne le stress chez l'agent. 07 soit **05,74%** estiment que la mauvaise gestion du temps a pour conséquence principale la perte de crédibilité de l'agent auprès du supérieur hiérarchique.

Il en résulte que la mauvaise gestion du temps n'est pas sans conséquences sur les organisations publiques béninoises en général et sur les différentes structures du MEMP en particulier.

C- Présentation, analyse et interprétation des résultats recueillis auprès des enquêtés par rapport au problème spécifique N°3.

A la question de savoir les approches utilisées par les enquêtés pour mieux gérer le temps dans les structures du MEMP, 96 soit **78,69%** des enquêtés avouent n'avoir aucune idée de ces approches contre 26 soit **21,31%** qui ont pu citer quelques approches, principes et lois de la gestion du temps et des priorités**.** Certains ont tenté d'apporter des solutions, mais ils ont confondu les notions de « lois sur la gestion du temps et des priorités » et « approches pour mieux gérer le temps ». .

Mais en réalité, qu'en est-il de l'utilisation et de l'application des approches principales de la gestion du temps par leurs collaborateurs ?

Elles se résument dans le tableau ci-après :

Tableau°7: Opinions des enquêtés sur l'application des principales approches de la gestion du temps par leurs collaborateurs au MEMP.

Question	**Réponses apportées**
b)-Est ce que vos collaborateurs appliquent les approches principales de la gestion du temps? Si oui réussissent ils à se libérer du temps de façon significative?	• **NON à l'unanimité** Les approches de la gestion du temps ne sont pas totalement exploitées par les collaborateurs.
c)-Est ce qu'il y a des pistes d'amélioration significatives dans l'utilisation des approches? Si oui, quelles sont les raisons qui expliquent la sous-utilisation des approches?	• **OUI à l'unanimité** Il existe divers moyens d'améliorer l'utilisation des approches de la gestion du temps afin de gagner du temps. Une sous-utilisation des approches de la gestion du temps empêche les gestionnaires d'optimiser leur emploi du temps. Ainsi, la gestion par les urgences ne laisse pas de temps aux gestionnaires d'utiliser adéquatement les approches de la gestion du temps
d)-Est-ce que les agents auraient avantage à appliquer plusieurs approches rigoureusement? Justifiez votre réponse	• **OUI à l'unanimité** N'utiliser qu'une seule approche ne permet pas de prioriser adéquatement les tâches importantes.

Source : Enquête de terrain 2016

Il résulte de ce tableau que la majorité des enquêtés affirment que leurs collaborateurs n'appliquent pas les approches principales de la gestion du temps dans leur direction. Ils pensent qu'il existe divers moyens d'améliorer l'utilisation des approches de la gestion du temps afin de gagner du temps. De même, ils estiment à l'unanimité qu'il y a des pistes d'amélioration significatives dans l'utilisation des approches de la gestion du temps.

Selon eux, les raisons qui motivent leurs comportements sont liées à une sous-utilisation des approches de la gestion du temps, qui les empêche d'optimiser leur emploi du temps.

De même, la gestion par les urgences ne laisse pas de temps aux enquêtés d'utiliser adéquatement les approches de la gestion du temps.

Concernant l'application de plusieurs approches de façon rigoureuse par leurs collaborateurs, ils affirment à l'unanimité que l'utilisation d'une seule approche ne permet pas de prioriser adéquatement les tâches importantes.

D'une façon générale, **78,69%** des enquêtés méconnaissent les approches de la gestion du temps.

A la question **:** Avez-vous connaissance des lois et principes pour mieux gérer le temps de travail et les priorités dans les structures du MEMP en général et dans votre direction en particulier ? Si oui, donne un exemple. Si non comment faire pour pallier cet état de chose qui porte atteinte à la bonne gestion du temps de travail dans les organisations publiques béninoises en général et au MEMP en particulier ; les réponses apportées sont consignées dans le tableau ci-après :

Tableau N° 8 : Opinions des enquêtés sur les principes et lois de la gestion du temps dans les structures du MEMP.

Réponses apportées	**Effectif**	**Taux**
OUI	35	28,69%
NON	**87**	**71,31%**
La loi de Paréto	19	54,28%
La loi des priorités des priorités	11	31,43%
L'analyse ABC	05	14,29%
• Formation et recyclage de tout cadre nommé à un poste de responsabilité sur la gestion du temps et des priorités.	**58**	**66,67%**
• Formation et recyclage de tout cadre nommé à un poste de responsabilité sur la gestion axée sur les résultats	12	13,79%
• Formation et recyclage période sur les nouvelles méthodes de gestion dans les organisations publiques et surtout sur la gestion du temps	17	19,54%
TOTAL	**55**	**100**

Source : Enquête de terrain 2016

Il résulte de ce tableau que 87, soit **71,31%** des cadres enquêtés méconnaissent les lois et principes pour une gestion efficace et efficiente du temps et des priorités dans les organisations publiques contre 35 soit **28,69%** qui les connaissent.

Ainsi, la méconnaissance des lois et principes de bonne gestion du temps et des priorités ne peut qu'engendrer une mauvaise gestion du temps et des priorités chez ces cadres du MEMP.

Pour ce faire, 58, soit **66,67%** de ceux qui méconnaissent ces lois, préconisent la formation et le recyclage de tout cadre nommé à un poste de responsabilité sur la gestion du temps et des priorités.

17, soit **19,54%** des enquêtés proposent comme palliatif, la formation et le recyclage périodique sur les nouvelles méthodes de gestion dans les organisations publiques et surtout sur la gestion du temps.

12, soit **12,76%** suggèrent la formation et le recyclage de tout cadre nommé à un poste de responsabilité sur la gestion axée sur les résultats.

La gestion efficace et efficiente du temps passe également par la maîtrise et l'appropriation des quatorze (14) règles de la méthode de **NERAC.**

Ces règles sont les suivantes :

- avoir une estimation des temps moyens nécessaires pour chaque activité ;
- toujours se fixer des objectifs précis pour les résultats à atteindre. Se dire, non pas « je dois regarder ce dossier » mais « à propos de ce dossier, il faut que je décide la chose suivante ». Cela vous programmera de manière à faire exactement ce que vous devez atteindre ;
- évaluer son rendement non pas sur le temps passé, mais sur les résultats effectivement obtenus ;
- établir ses priorités chaque jour, soit par le système des A, B, C (commencer à faire tous les A, puis tous les B, etc.) soit par le système des numéros par ordre décroissant de priorité : 1,2, etc.
- fixer des délais de réalisation au cours de la journée pour chaque activité (se donner une limite de temps) ;
- regrouper les tâches identiques et répétitives, dégager du temps plus long pour les tâches réclamant plus d'attention ;

- ne pas oublier que le temps consacré à la réflexion plutôt qu'à l'action immédiate n'est pas perdu (il fait gagner du temps) ;
- réserver du temps pour les imprévus (Collègues, visite de fournisseurs, téléphone) ;
- après avoir terminé un travail, toujours revoir ce que l'on en a fait (c'est le contrôle de qualité) ;
- préparer la veille le travail du lendemain ;
- le vendredi soir, faites le point sur sa semaine, voir ce qui reste à faire et programmer de façon générale la liste des projets à reprendre pour la semaine suivante ;
- pour être organisé : avoir une place pour chaque chose ;
- ne pas perdre son temps à regretter ses échecs ;
- se demander pour certaines choses : « que se passerait-il si je ne les faisais pas? ». Si rien de fâcheux ne se passerait ?;

  Tout responsable du MEMP doit aussi savoir gérer de façon efficace et efficiente son temps pour obtenir ce qu'il désire à travers les objectifs qui lui sont assignés.

Il doit savoir gérer son personnel car parmi ceux-ci on distingue les passifs, les actifs et les productifs. Il doit posséder les principales qualités d'un leader performant à savoir ;

- communiquer clairement les objectifs et les motifs pour lesquels il désire atteindre ces résultats ;
- utiliser une communication rétroactive ;

Il doit être un modèle par ses actions. Il doit développer l'empathie qui est une qualité essentielle à sa réussite.

A travers ce dernier alinéa, le responsable doit ;

- dégager un sentiment sincère de vouloir aider la personne qui est en face de lui ;
- poser beaucoup de questions pour montrer à son employé qu'il est à son écoute ;
- écouter avec toute son attention son collaborateur;

- aller en profondeur dans sa compréhension pour mieux appréhender les préoccupations de son interlocuteur ;
- confirmer à son interlocuteur qu'on comprend bien sa position et que s'il avait été à sa place avec les mêmes restrictions et dans les mêmes circonstances qu'il aurait agi comme lui.

Au sujet de l'application de plusieurs approches de façon rigoureuse par leurs collaborateurs, 122 soit **100%** des enquêtés affirment que l'utilisation d'une seule approche ne permet pas de prioriser adéquatement les tâches importantes.

Que pensent-ils de l'utilisation des outils de la gestion du temps ?

A propos des outils qu'utilisent le plus les collaborateurs des enquêtés pour gérer au mieux leur temps de travail dans les organisations publiques en général et au MEMP en particulier, les réponses des enquêtés sont consignées dans le tableau ci-après ;

Tableau N°9: Opinions des enquêtés sur les outils de gestion du temps utilisés par leurs collaborateurs au MEMP

Réponses apportées	**Effectif**	**Taux**
• la liste de choses à faire.	77	**63,11%**
• la feuille d'action journalière	25	20,49%
• l'agenda	20	16,40%
Total	**122**	**100%**

Source** : **Enquête de terrain 2016

Il résulte de ce tableau que 77 soit **63,11%** des enquêtés estiment que leurs collaborateurs font appel à la liste des choses à faire comme outils de gestion du temps.

25 soit **20,49%** affirment que leurs collaborateurs utilisent la feuille d'action journalière comme outils de gestion du temps tandis que 20 soit **16,40%** disent que leurs collaborateurs font appel à l'agenda.

Ils reconnaissent à l'unanimité que leurs collaborateurs ne respectent pas les principes de cet outil. Ils estiment que les collaborateurs n'utilisent pas de façon

adéquate les outils de la gestion du temps. Ce qui leur fait perdre du temps. Selon eux, il y a aussi l'inadéquation entre les approches et les outils que les collaborateurs utilisent.

Ainsi, l'outil de la gestion du temps que les collaborateurs des enquêtés utilisent le plus est la liste des choses à faire. En effet, cet outil est très utile en soi pour la planification journalière. Les collaborateurs des enquêtés utilisent différents supports en tant que « liste de choses à faire» : carnet de notes, « post-it» et tableau blanc. Par contre, les principes de la liste de choses à faire ne sont pas respectés par les collaborateurs car il faut être le plus précis possible, limiter le nombre de tâches à réaliser, regrouper les tâches par catégorie, estimer le temps de réalisation pour chaque tâche et décider dans quel ordre elles seront réalisées. Ces principes sont indispensables pour rendre la liste plus opérationnelle et pour réfléchir sur l'importance des tâches inscrites sur la liste.

20,49% des collaborateurs des enquêtés utilisent la feuille d'action journalière pour gérer leur emploi du temps. Cet outil est plus élaboré que la liste de choses à faire, car on y note non seulement les tâches à réaliser, mais aussi les activités: appels téléphoniques, courriels, réunions et entretiens (Hermel 2005). Il va de soi que la liste de choses à faire et la feuille d'action journalière se ressemblent, mais la feuille d'action journalière demeure plus structurée et plus complète. Elle permet de rassembler toutes les tâches et toutes les activités à effectuer pour avoir une vue d'ensemble de la journée. Ainsi, il est plus facile de traiter le maximum de tâches prioritaires prévues pour la journée (Atkinson 1989; Ohana 2000).

Quant aux agendas, utilisés par **16,40%** des collaborateurs des enquêtés, ils ne servent pas seulement à rappeler les rendez-vous, on peut aussi intégrer les tâches et les projets, suivre les étapes, respecter les échéances et établir un ordre de priorité pour toutes les tâches à faire, allouer du temps aux tâches et aux activités (Fessard 1998; Latrobe 2003; Comtois 2006).

De plus, lorsque toutes ces informations figurent à l'agenda, le gestionnaire obtient une image plus complète de son emploi du temps ce qui lui permet de faire une meilleure planification journalière et une meilleure gestion des priorités. Les agendas sont les seuls outils qui permettent d'appliquer les principales méthodes de gestion du temps (Comtois 2006).

La gestion de l'agenda demande du temps, car il faut ajuster constamment son emploi du temps selon les nouvelles tâches, les changements et les imprévus. Le manque de temps est d'ailleurs la raison pour laquelle les collaborateurs ne consultent pas leur agenda au quotidien. Ils y jettent un coup d'œil une fois par jour seulement. Toutefois, la consultation de l'agenda n'est pas une perte de temps, cela permet d'anticiper, de faire moins de préparation au dernier moment et moins de stress de dernière minute.

SECTION 2 : **Etablissement de diagnostic.**

Dans cette section, il est nécessaire non seulement de procéder à la validation des hypothèses formulées au début de notre étude mais aussi d'établir les éléments de diagnostic.

Paragraphe 1 ; Degré de validation des hypothèses.

Les hypothèses de cette étude sont vérifiées à partir des résultats obtenus, suite à l'enquête de terrain et du seuil de décision qui est fixé à **50%** quant au choix d'outils d'analyse de ce travail de recherche.

A) Validation de l'hypothèse n°1

Selon le seuil de décision choisi, la cause identifiée par la majorité des personnes enquêtées est retenue comme cause réelle se trouvant à la base du problème spécifique n°1.

Ainsi, la cause se trouvant à la base de la mauvaise gestion du temps au Ministère des Enseignements Maternel et Primaire est identifiée lors de l'enquête par la réponse que donne la majorité des enquêtés dans une proportion de plus de 50%.

Dans le cas d'espèce, **67,21%** des enquêtés ont identifié la mauvaise gestion des voleurs qui est due au manque de planification rigoureuse des collaborateurs comme facteur déterminant de la mauvaise gestion du temps au MEMP.

Par conséquent, l'hypothèse n°1 est confirmée.

B) Validation de l'hypothèse n°2

A propos du problème spécifique n°2 relatif aux fermetures intempestives du SIGFiP et la mauvaise gestion du temps au MEMP, la cause identifiée est celle de

la mauvaise volonté du gouvernement à mettre à temps les ressources financières nécessaires à la disposition des différentes structures du MEMP afin de faciliter la réalisation des activités dans le délai imparti. Cette cause est confirmée par **68,13%** des enquêtés et est supérieure au seuil de décision fixé pour sa validation**.** On peut conclure que cette hypothèse n°2 est confirmée.

C) Validation de l'hypothèse n°3

Selon le seuil de décision, la cause réelle se trouvant liée à la méconnaissance des approches, des principes et des lois de la gestion du temps et des priorités, est celle qu'identifient au moins 50% des personnes enquêtées.

La méconnaissance principes et lois de la gestion du temps et des priorités est reconnue par **71,31%** des enquêtés et **78,69%** avouent n'avoir aucune idée des approches.

Il en résulte que l'hypothèse spécifique n°3 est confirmée.

Paragraphe 2 : Etablissement de diagnostic

Le diagnostic est l'identification d'un dysfonctionnement, d'une difficulté ; il consiste pour nous à affecter à chaque problème la cause réelle se trouvant à sa base.

A) Elément de diagnostic n°1

- le manque de planification rigoureuse ;
- la méconnaissance des voleurs de temps ;
- l'absence de contrat d'objectifs entre les collaborateurs et leurs supérieurs hiérarchiques.

B) Elément de diagnostic n°2

- le retard dans le démarrage des activités ;
- les fermetures intempestives du SIGFiP.

C) Elément de diagnostic n°3

- la méconnaissance des approches de la gestion du temps ;

- la méconnaissance des principes et lois de la gestion du temps et des priorités ;
- la mauvaise utilisation et application des approches par les collaborateurs ;
- .la méconnaissance des avantages de l'application rigoureuse de plusieurs approches ;
- le non respect des principes de la gestion du temps ;
- la méconnaissance des avantages de l'utilisation des outils de la gestion du temps par les collaborateurs.

Après avoir présenté, analysé et interprété les résultats d'enquête, nous allons, à présent, formuler quelques approches de solutions et recommandations

CHAPITRE 4 : APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

SECTION 1 : Approches de solutions

Apporter une solution à un problème, c'est déterminer et supprimer ou réduire ses causes. Les approches de solutions sont donc des mesures d'éradication ou de réduction des problèmes en résolution.

Paragraphe 1 : Approches de solutions relatives au manque de planification rigoureuse du temps de travail de la part des agents.

Tout d'abord, « planifier » c'est se préparer pour atteindre les objectifs fixés. Pour ce faire, il faut un plan journalier réaliste qui doit inclure ce que vous voulez ou vous devez faire et aussi ce que vous pouvez faire pour atteindre les objectifs. La démarche à suivre est simple. Premièrement, selon Latrobe (2003), chaque journée doit être organisée le matin même ou la veille. Pour organiser l'emploi du temps d'aujourd'hui, il faut déjà l'avoir préparé lorsqu'il était encore au futur. II faut avoir en main une feuille d'action journalière ou un agenda (en papier ou électronique). Lorsqu'on planifie une journée, on commence par survoler les objectifs fixés pour ensuite dresser la liste de toutes les tâches à accomplir qui contribuent aux objectifs (y compris celles qui ne sont pas urgentes). La description des tâches doit être la plus précise possible.

Après avoir dressé la liste des tâches, il reste à établir les priorités selon leur degré d'importance et d'urgence. Cette méthode évite de consacrer du temps à des tâches moins importantes au détriment de celles qui le sont vraiment.

Pour terminer, on reprend la liste une dernière fois pour attribuer une échéance à chacune des tâches. II s'agit de réserver des espaces temps dans la journée pour ces tâches en les équilibrant sur la matinée et l'après-midi. II ne faut pas oublier de garder un espace temps pour les imprévus. Lorsque la planification est terminée, on doit prendre quelques minutes pour visualiser notre journée de travail et la garder en mémoire. Dans la journée, au fur et à mesure qu'une tâche a été accomplie, il suffit simplement de la rayer. Il arrive souvent qu'il y ait trop de tâches inscrites sur la liste. Dans ce cas, les tâches laissées inachevées sont alors reportées sur la liste de la journée suivante.

Le principe le plus important de la planification est d'écrire noir sur blanc ce que vous avez à faire. II ne faut pas garder en tête notre emploi du temps, car la mémoire est une faculté qui oublie. Ensuite, il faut tenir compte du principe du «quand» qui consiste à déterminer une date d'exécution pour chacune des choses à faire et de l'inscrire à l'agenda (Comtois 2006). L'application de ce principe permet d'oublier la tâche à faire et ne pas y penser entre-temps afin de mieux se concentrer sur le travail en cours.

Pour ce faire, il faut former tous les agents des différentes structures du MEMP sur l'importance de la planification.qui constitue la clé du contrôle du temps et pourtant beaucoup de personnes la négligent.

Paragraphe2 : Approches de solutions relatives au problème spécifique N°2 et N°3

A- Approches de solutions relatives à la mauvaise volonté du gouvernement à mettre à temps les ressources financières nécessaires à la disposition des différentes structures pour faciliter la réalisation des objectifs dans le délai imparti

Les fermetures intempestives du SIGFiP et les étapes à franchir par les comptables pour le décaissement des fonds alloués aux activités des différentes structures du MEMP constituent un handicap majeur pour l'atteinte des objectifs et des résultats au niveau de ces différentes structures. .

Il est donc clair que la manière de procéder au décaissement des fonds est assez lourde, lente et porte en elle les germes de la mauvaise gestion du temps et donc portent entorse aux activités à mener par la structure. Tout ceci ne permet pas à certaines structures de pouvoir consommer tout leur financement et par conséquent, sont obligées de reverser le reste des fonds au trésor public.

Face à cette situation, il urge de rendre le décaissement plus opérationnel afin de faciliter la réalisation à bonne date des activités. Ce retard dans le décaissement des fonds est absolument à la base de l'inactivité observée au sein des structures du MEMP et par conséquent, est un des facteurs principaux de la mauvaise gestion du temps dans les différentes structures du MEMP. Ce qui ne devrait pas être le cas, car il s'agit après tout d'un service public. Or, une mission égale un moyen. L'Etat doit autant que faire se peut, trouver les moyens idoines pour mettre à la disposition

des différentes structures du MEMP en général et de son UFLS en particulier, les fonds nécessaires pour les différentes activités annuelles à mener afin de contribuer à une gestion efficace et efficiente du temps de travail.

B- Approches de solutions relatives la méconnaissance des approches, principes et lois de la bonne gestion du temps et des priorités par les agents des différentes structures du MEMP.

Il existe tout une panoplie d'approches, de principes et de lois sur la gestion efficace et efficiente du temps et des priorités. Ces approches, principes et lois varient d'une école à une autre.

Ainsi, pour une gestion efficace et efficiente du temps et des priorités, il urge de s'approprier et de respecter les sept (07) lois ci-après :

1- La loi de la bonne chose

Cette loi est une émanation de Stephen R**.** Covey qui estime que **''Vite faire et bien faire ne doit pas empêcher de faire la bonne chose''**. C'est la loi que nous violons le plus. Même les parents la violent en essayant d'éduquer avec bonne affection leurs enfants sans rechercher l'adéquation avec les défis auxquels ces derniers sont ou vont être confrontés, sans prendre leur avis, sans savoir ce qu'ils aiment et veulent de façon concrète. Les gestionnaires incompétents la violent aussi en accordant plus d'importance à la forme qu'au fond. Ainsi, avoir travaillé toute la journée, tout fatigué, n'a de sens que si on a passé sa journée à faire ce qui ajoute de la valeur à sa vie, à ses rêves, à ses finances, à ses relations, à sa carrière, à sa famille, à son expertise, à sa santé, à sa communauté…

2- La loi de la priorité des priorités.

Selon cette loi lorsqu'on connaît ses priorités, quand on a des engagements plus forts et plus intenses qu'on tient à honorer, il est plus facile de dire NON à tout le reste. Ce qui n'est pas le cas chez bon nombre de gestionnaires qui, par manque de planification rigoureuse de leurs priorités dans une journée, se trouvent confrontés à des difficultés qui les empêchent de gérer efficacement et de façon efficiente leur temps.

3- La loi de la clarté :

Cette loi dit qu'il est difficile de mal choisir le chemin quand ont sait clairement où on va. La clarté conduit aux bons choix, les bons choix conduisent aux bonnes décisions**.** Ainsi, nous perdons du temps à gérer les conséquences de nos mauvais choix plutôt que de nous concentrer sur la marche vers la réalisation de notre idéal parce que nous perdons trop souvent de vue cet idéal exigible ainsi que les principes et valeurs qui vont avec.

4- La loi de l'action immédiate

Cette loi nous montre qu'il est impossible d'oublier de faire ce qu'on a fait.

Ainsi, faire une chose est toujours plus rapide et souvent plus efficace que prévoir de le faire. Elle nous recommande de ne pas reporter à demain ce que nous pouvons faire maintenant.

5- La loi de l'anticipation

Selon cette loi seules les choses qui n'ont pas été faites en leur temps deviennent urgentes**.** Mais en réalité l'urgence n'existe pas. Le dépôt de la réponse à un appel d'offre devient urgent parce qu'on a mis du temps à en démarrer la rédaction. La plupart des gens qui n'ont que des urgences ne sont que ceux qui sous-estiment la délicatesse et la densité de la tâche à accomplir et surestiment le temps qui leur reste. En effet, la meilleure manière d'être en retard c'est de dire : « J'ai encore du temps ». Dans ces conditions, si nous travaillons suivant un certain sens de l'urgence comme si tout est urgent alors que ce n'est pas le cas, nous allons anticiper sur les urgences futures et plus rien ne sera urgent.

6- La loi de procrastination créative.

Cette loi vient de Brian Tracy qui estime que pour pouvoir faire une chose, il faut reporter une autre. En effet la procrastination est l'art de reporter à plus tard ce qui peut être fait maintenant. Lorsqu'on dispose d'un instant devant être utilisé pour faire deux choses différentes, il faudra reporter l'une d'elle. C'est ici que le mot créatif entre en jeu. Face à une chose importante et une autre moins importante, les bons gestionnaires du temps reportent intelligemment et froidement la moins importante pour se concentrer sur la plus importante.

7- La loi de la hiérarchisation

Cette loi reprend la loi de la procrastination créative dont nous avons discutée plus haut en y ajoutant la séquence. Le principe est qu'il faut terminer les actions de grande importance avant de démarrer les actions de moindre importance. En effet, il y a certaines choses qui devraient être faites avant d'autres du fait de leur caractère prioritaire**.** Pour ce faire, il faut classifier et hiérarchiser les actions prioritaires selon leur importance.

De même, le bon gestionnaire doit avoir le sens de la délégation. Ce qui lui permet de confier à d'autres collaborateurs capables d'exécuter correctement les tâches intermédiaires. Il doit avoir la capacité de pouvoir éliminer certaines activités de catégorie inférieure qui ne sont pas aussi importantes**.**

Quant aux principes, ils sont multiples et variés. Il convient de citer quelques uns. Ainsi, nous avons :

- **Principe de Parkinson (1955) :** «Plus nous disposons de temps pour réaliser une activité, plus nous occuperons la totalité au delà de ce qui était nécessaire.» Licette (2008, p. 131)
- **Principe de Fraisse (1956) :** «Notre appréhension psychologique du temps dépend de l'intérêt que nous portons à la tâche à accomplir:
  - plus une activité est intéressante, plus elle paraît brève;
  - le temps d'une attente est toujours plus long.» Licette (2008, p. 132).
- **Principe d'Illich (1975) :** «Après un certain nombre d'heures de travail, la productivité du temps décroît et devient même négative.» Licette (2008, p. 132)
- **Principe de Laborit (1979) :**«Nous nous arrangeons pour faire d'abord les choses qui nous font plaisir:
  - ce qui nous plaît avant ce qui nous déplaît;
  - ce qui est facile avant ce qui est difficile;
  - ce qui va vite avant ce qui prend du temps;
  - ce que nous savons faire avant ce qui est nouveau;
  - ce qui est urgent avant ce qui est important;

- ce que d'autres nous imposent avant ce que nous avons choisi.» Licette (2008, p. 132).

Tous ces principes et lois sont applicables par les agents dans les différentes structures du MEMP. Malheureusement ce n'est pas le cas.

Ainsi, pour mieux gérer le temps, le responsable doit s'approprier les approches de gestion du temps que voici :

- ❖ L'approche « se laisser aller avec le courant» ;
- ❖ L'approche de la guérison ;
- ❖ L'approche « organisez-vous» ;
- ❖ L'approche du guerrier ;
- ❖ L'approche par objectifs ;
- ❖ L'approche de l'outil magique ;
- ❖ L'approche de la gestion du temps 101 ;
- ❖ L'approche ABC.

Pour une gestion efficace et efficiente du temps au MEMP, l'appropriation de toutes ces approches est une nécessité absolue. Le gestionnaire doit les maîtriser et choisir les plus adaptées en rapport avec le contexte dans lequel il se trouve.

SECTION 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions

La mise en œuvre efficace et efficiente des solutions proposées passe nécessairement par le respect de certaines conditions évoquées sous forme de recommandations et dont les principales se présentent ainsi qu'il suit :

Paragraphe 1 : Recommandations à l'endroit du MEMP

La mise en œuvre efficace des solutions proposées passe par la prise de certaines mesures visant à corriger des lacunes. Ces mesures sont entre autres :

- solliciter auprès du Ministère du Travail et de la Fonction Publique, le recrutement des agents et cadres compétents afin d'augmenter et de renforcer les actions du MEMP qui est en déficit du personnel ;

- éviter de nommer des agents à des postes de responsabilité en tenant compte de leur appartenance politique ou régionale ; ou encore de leur coloration politique et de toute autre considération partisane ou familiale ;
- mettre sérieusement en œuvre les approches de solutions proposées pour une gestion efficace et efficiente du temps compte tenu de son importance et de sa délicatesse dans l'atteinte des objectifs fixés au Plan Annuel de Travail (PTA) ;
- mettre les ressources financières très tôt à la disposition des différentes directions du MEMP pour faciliter le démarrage des activités contenues au PTA desdites directions ;
- organiser des contrôles de présence de façon répétitive et que les sanctions s'appliquent à tout agent qui gère mal le temps par des retards et des absences au service ;
- que chaque directeur ou chef de service dépose à la fin de chaque semaine le planning des activités menées par sa structure ou son service et que cela soit assorti de sanctions en cas de défaillance.
- organiser des formations permanentes à tous les nouveaux agents du MEMP nommés à des postes de responsabilité sur la gestion efficace et efficiente du temps, la gestion axée sur les résultats, la gestion des finances publiques dans l'administration béninoise.
- organiser ces recyclages permanents à tous les anciens gestionnaires du MEMP ;
- Faire un plaidoyer pour le renforcement du système intégré de gestion des finances publiques (SIGFiP), d'aider le MEMP à répondre efficacement aux besoins et attentes des différentes directions sous sa tutelle.
- cultiver au quotidien la notion d'éthique dans tous les services de l'administration béninoise.

<u>Paragraphe</u> 2 : Recommandations à l'endroit des responsables des structures du personnel du MEMP et de leurs collaborateurs

La mise en œuvre efficace des solutions proposées dépend de la bonne volonté et de l'adhésion des gestionnaires du MEMP aux idéaux de la gestion axée sur les résultats ; de la bonne gestion du temps ; des principes, approches et outils de la gestion du temps dans l'administration publique.

Aussi, conviendrait-il que :

- chaque gestionnaire du MEMP soit un modèle pour ses collaborateurs en matière de gestion efficace et efficiente du temps,
- chaque gestionnaire du MEMP soit un bon leader, un bon manager et mette en œuvre un coaching constructiviste auprès de ses collaborateurs;
- chaque agent du MEMP donne le meilleur de lui-même pour atteindre les objectifs à lui assigner à partir de la planification quotidienne, hebdomadaire et mensuelle rigoureuse des activités à mener conformément au Plan Annuel de Travail (PTA);
- chaque responsable ou gestionnaire ait un contrat d'objectifs avec ses collaborateurs et les objectifs soient évalués à la fin de chaque mois. Que la non atteinte des objectifs fixés aux collaborateurs, soit assortie de sanctions disciplinaires ;
- soit organisé à l'intention de tous les agents, des sessions de formation en vue de renforcer leurs capacités sur les principes, approches, lois et stratégies à mettre en œuvre pour une meilleure gestion du temps dans leur service respectif.
- le contrôle de présence des agents se fasse de façon plus rigoureuse et permanente avec des instruments de contrôle plus performants.
- des sanctions soient infligées aux spécialistes en absence non justifiée et aux éternels retardataires.

La mise en œuvre de ces recommandations constitue une source de valeur ajoutée appréciable pour une meilleure gestion du temps au MEMP à travers une prise de conscience de tous les acteurs.

CONCLUSION GENERALE

Le temps est un élément important dans la gestion efficace et efficiente de toutes les organisations publiques et privées. Il demeure une préoccupation majeure dans l'élaboration, l'exécution et l'évaluation des tâches assignées à tout agent. Il est un facteur déterminant dans l'atteinte des performances. La non atteinte des objectifs préconisés dans l'exécution des Plans de Travail Annuel (PTA) élaborés au niveau des structures du MEMP, est un indicateur qui mérite une réflexion. Or le temps est le premier outil du cadre et sa seule véritable contrainte. Malgré cette importance, bon nombre d'entreprises publiques continuent de mal gérer le temps, portant ainsi une entorse à la bonne marche des activités.

Gérer son temps est indispensable, à la fois pour déployer dans l'organisation (Administration publique ou Entreprise) une efficacité maximale et pour préserver son propre équilibre. Les pertes de temps sont dues essentiellement à des défauts de comportement ou d'organisation personnelle.

La bonne gestion du temps nous aide à être organisé et efficace. Elle consiste à mieux investir le temps dont on dispose en planifiant ; en définissant par priorité ; en déléguant et en organisant les activités au quotidien.

Le temps est donc la seule contrainte véritable du cadre comme l'a mentionné Drucker (1963) Il doit apprendre à l'utiliser adéquatement s'il veut réussir à le gérer. Afin de ne pas tomber dans les pièges que le temps impose, la connaissance des approches, principes et lois de la gestion du temps et des priorités est inévitable.

Pour beaucoup de cadres, il existe une divergence entre ce qui est réellement important pour eux et ce à quoi ils consacrent leur temps. D'autre part, la gestion du temps ne s'arrête pas seulement aux approches, mais comprend aussi le temps passé avec les autres. Les activités que l'on partage sont la source de nombreuses pertes de temps. D'où la nécessité pour les cadres d'exprimer très clairement et fermement leurs attentes vis-à-vis des autres afin d'être plus en contrôle de leur temps. Prendre conscience de ces voleurs de temps grâce à une planification rigoureuse et apprendre à les « gérer» est essentiel pour bien maîtriser son temps.

Aujourd'hui encore, beaucoup d'outils traditionnels de gestion du temps font la prospérité de l'urgence au détriment de l'importance. Que ce soit les feuilles d'action journalière ou les listes de choses à faire, ces outils concentrent notre énergie à hiérarchiser et à résoudre les urgences.

Ainsi, les responsables et les collaborateurs du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire doivent apprendre à s'organiser à l'aide des nouvelles approches et outils de la gestion du temps s'ils veulent gérer efficacement leur emploi du temps et atteindre leurs objectifs de façon efficace et efficiente. Tout ceci ne peut réellement se réaliser que par une prise de conscience individuelle et collective au niveau des agents de toutes les organisations publiques béninoises en général et de ceux des différentes structures du MEMP en particulier.

BIBLIOGRAPHIE

1- Atkinson, Philip E. (1989). *Gestion du Temps de Travail.* Trad. de l'anglais par Jean-Jacques Schakmundès. Paris: Éditions Eyrolles, 188 p.

2- Comtois, René-Louis. (2006). *Gérer efficacement son temps,* Coll. «Collection Affaires », no 1990. Montréal: Les Éditions Quebecor, 239 p.

3- Covey, Stephen R. Roger Merrill et Rebecca R. Merrill. (1995). *Priorité aux priorités: Vivre, aimer apprendre et transmettre.* Trad. de l'anglais par Alice Bréa, Pierre St-Jean et Marc Villette. Paris: Éditions First, 447 p.

4- Covey, Stephen R. (2005). *Les 7 habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent.* Trad. de l'anglais par Magali Guenette. Paris: Éditions First, 342 p.

5- DeGarie, Danielle. (1998). *La Gestion du temps, Une méthode progressive pour garder le cap et s'adapter aux changements.* Saint-Hubert (Qué.) : Les éditions Un monde différentié, 173 p.

6- Delpeuch, Jean-Luc et Anne Lauvergeon. (1986). «Un dirigeant, ça fait quoi au juste? ». *Harvard Business Review* (March-April), p. 8-19

7- Dictionnaire (2010). *Le Petit Larousse illustré.* Paris: Larousse, 1784 p

8- Drucker, Peter F. (1963). «Managing for business effectiveness». *Harvard Business Review* (May-June), p. 59-62

9- Drucker, Peter F. (1966). *The Effective Executive.* New York: Harper & Row Publisher, 224 p.

10- Fessard, Jean-Luc. (1998). *Choisir son temps, Le temps, les clients, l'équipe et moi.* Paris: Gualino éditeur, 126 p.

11- Gleeson, Kerry. (2009). *Mieux s'organiser pour gagner du temps: Un programme d'efficacité personnalisé pour ne plus vous sentir débordé et reprendre le contrôle de votre emploi du temps,* 5e éd. Paris: Maxima, 325 p.

12- Guilloux, Christine et Joël, Nérot F. (1991). *Le guide pratique de la gestion du temps, Planif Action.* Paris: Les Éditions d'Organisation, 180 p.

13- Hermel, Laurent. (2005). *La gestion du temps, 100 questions pour comprendre et agir.* Paris: AFNOR, 130 p.

14- Laborit, Henri. (1979). *L'inhibition de l'action: biologie, physiologie, psychologie, sociologie,* 4e éd. New York: Masson, 214 p.

15- Lainer, Sylvie. (2004). *Maîtriser la gestion de son temps en quatre semaines et 85 questions/réponses.* Paris: Les Éditions DEMOS, 208 p.

16- Larson, Richard. (2008). *S'organiser pour être plus efficace,* éd. Coll. « Collection Affaires », no 2300. Montréal: Les Éditions Quebecor, 125 p.

17- Latrobe, Daniel. (2003). *Gérer efficacement son temps et ses priorités: Une logique du plaisir,* 3e éd. Coll. « Formation Permanente », no 139. Paris: ESF éditeur, 206 p.

18- Launay-Duhautbout, Anne, Jean-Louis Muller et Jean-Pierre Testa. (2005). *Managez votre temps et vos priorités.* Issy-les-Moulineaux: ESF éditeur, 210 p.

19- Leibniz, Gottfried W. (1984). *Sur l'origine radicale des choses.* Trad. par Etrillard et Bourdil. Paris: Éditions Hatier, 43 p. (texte de 1697)

20- Licette, Charline. (2008). *Apprendre à gérer son temps: Éliminez les « voleurs de temps »*!, 3e éd. Coll. « Focuscarrière, Efficacité Professionnelle », N° 1020. Paris: Studyrama, 187 p.

21- Miles, Matthew B et Micheal, Huberman, A. (2003). *Analyse des données qualitatives,* 2e éd. Bruxelles: Édition De boeck, 626 p.

22- Ohana, Paul. (2000). *Vous, votre temps de travail et internet.* Paris: Éditions d'Organisation, 153 p.

23- Oncken, William. (1989). *Managers, gérez votre temps.* Trad. de l'anglais par Monique Sperry. Préf. de Kenneth Blanchard. Paris: AFNOR, 188 p.

24- Saadoun, Mélissa. (1998). *Avec le temps: Efficacité personnelle et collective, Nouveaux modes d'organisation du travail, Et nouvelles technologies.* Paris: Éditions d'Organisation, 173 p.

25- Seiwert, Lothar 1. (1991). *Du temps pour l'essentiel: Vous déterminez ainsi votre réussite par une planification conséquente du temps et une méthode de travail efficace.* Trad. de l'allemand par l'équipe de TÉLÉ-TRADUCTION. Préf. de Klaus-Jochen Schaeffer. Paris: Les Éditions d'Organisation, 334 p.

26- Thiétart, Raymond A. (2003). *Méthodes de recherche en management.* Paris: Dunod, 535 p

WEBOGRAPHIE

htt//www.pandemonium-europe.com. Site consulté le 18 juillet 2016

https//fr.m.wikipédia.org/wiki/gestion Site consulté le 18 juillet 2016

http//ceclair.fr/6-lois-gestion-du-temps-de-travail Site consulté le 21 juillet 2016

htt//www.technocompétences.qc.ca/gestion. Site consulté le 18 juillet 2016

htt//www.myrhline.com/actualité-rh-la gestion Site consulté le 27 juillet 2016

htt//www.manager-go.com/gestion-du-temps

TABLES DES MATIERES

Pages

IDENTIFICATION DU JURY…… i

DECLARATION D'ENGAGEMENT …….. ii
DEDICACES ……..... iii
REMERCIEMENTS ……. iv
SIGLES ……. v
LISTE DES TABLEAUX …….. vi
RESUME ……. vii
SOMMAIRE …….. ix
INTRODUCTION GENERALE …… 1

PREMIERE PARTIE ; DU CADRE CONCEPTUELLE DE L'ETUDE ET OBSERVATIONS DE STAGE AU CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE LA PROBLEMATIQUE DE GESTION DU TEMPS AU MEMP …… 4

CHAPITRE 1 : CADRE CONTEXTUEL DE L'ETUDE ET OBSERVATIONS DE STAGE……..... 5

SECTION 1 : Cadre de l'étude et restitution des observations de stage …… 5

Paragraphe 1 : Présentation du Ministère des Enseignements Maternels et Primaires (MEMP) et de l'Unité Focale de Lutte contre le Sida du MEMP …….. 5

A- Présentation du MEMP …….. 5

1- Historique, effectif et situation géographique du Ministère des Enseignements Maternels et Primaires …….. 5

a) Historique …….. 5

b) Effectif et situation géographique du MEMP …….. 7

2- Mission et attributions du MEMP …… 7

3- Organisation et fonctionnement du MEMP …….. 9

4- Les directions centrales du MEMP …… 9

5- Les Directions Techniques et Départementales du MEMP…… 9

B- Présentation de l'UFLS …… 10

1) Place de l'UFLS au sein du MEMP …… 10

2) Organigramme de l'UFLS/MEMP …… 10

Paragraphe 2 : Restitution des observations de stage …….. 11

A- Observations d'ordre général…… 11

1- Situation des ressources humaines …….. 11

2- Situation des ressources matérielles …….. 12

3- Situation des ressources financières …….. 12

B- Les observations d'ordre spécifique …… 13

1- Au plan de l'organisation du travail …….. 13

2- Au plan de la modernisation de l'organisation administrative …… 13

3- Au plan de la décentralisation- déconcentration …….. 13

4- Au plan de la ponctualité …… 14

5- Au plan de la gestion des relations avec les usagers …….. 14

C- La gestion du temps de travail dans les structures du MEMP…… 14

SECTION 2 : Ciblage, spécification et vision globale de sa résolution …… 15

Paragraphe 1 : Ciblage et spécification de la problématique …… 15

A- Ciblage de la problématique …….. 15

1- Inventaire des éléments de l'état des lieux de base …….. 15

a) Identification des atouts (forces et opportunités) …….. 15

b) Identification des problèmes (menaces et faiblesses) …… 15

2- Choix de la problématique de l'étude …….. 16

B- Spécification de la problématique 18

Paragraphe 2 : Détermination de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée ……. 18

A- Approches génériques …… 19

B- Séquences de résolution de la problématique …….. 19

CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE ET APPROCHES METHODOLOGIQUES DE L'ETUDE …….. 21

SECTION 1 : Objectifs de l'étude, hypothèses, tableau de bord et revue de la littérature …… 21

Paragraphe 1 : Objectifs, hypothèses et tableau de bord de l'étude …….. 21

A- Fixation des objectifs …… 21

1- Objectif général …… 21

2- Objectifs spécifiques …… 21

B- Hypothèses de l'étude …….. 22

1- Causes et hypothèses liées aux problèmes spécifiques …….. 22

a) Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°1 …… 22

b) Causes et hypothèses liées au problème spécifique n°2 …… 22

c) Causes et hypothèses liées au problème spécifique n°3 …… 23

d) Causes et hypothèses liées au problème général …… 24

C- Tableau de Bord de l'Etude …… 24

1- Rôle du tableau de bord …….. 24

2- Elaboration du tableau de bord …… 24

Paragraphe 2 : Revue de la littérature …….. 26

A- Clarification des concepts « temps » et « gestion du temps » …… 26

B- Revue de la littérature …… 27

SECTION 2 : Méthodologie de la recherche …… 38

Paragraphe 1 : Approches théoriques …….. 38

A- Approches théoriques retenues …… 3/8

1- Choix théorique lié au problème de la mauvaise gestion des voleurs de temps au MEMP … 38

a) Présentation de la théorie retenue …… 38

b) Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée à au problème de la mauvaise gestion des voleurs de temps au MEMP…….. 38

2- Choix théorique lié au problème des fermetures intempestives du SIGFiP…… 38

a) Présentation de la théorie retenue …….. 38

b) Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème des fermetures intempestives du SIGFiP …….. 39

3- Choix théorique lié au problème de la méconnaissance des approches, principes et lois de la gestion du temps et des priorités …… 39

a) Présentation de la théorie retenue …… 39

b) Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée de la méconnaissance des approches, principes et lois de la gestion du temps et des priorités. ……. 39

Paragraphe 2 : Approche empirique …… 40

A- Population cible …… 40

B- De la technique de collecte à la présentation des données …… 42

1- Conception du questionnaire …….. 42

2- Dépouillement et présentation des données …….. 42
3- Préparation et réalisation de l'enquête …….. 43
c) Préparation et réalisation de l'enquête …… 43
d) Difficultés rencontrées …… 43
DEUXIEME PARTIE : DE LA PRESENTATION, ANALYSES ET INTERPRETATION DES RESULTATS D'ENQUETES AUX APPROCHES DE SOLUTIONS ET DES CONDITIONS DE LEUR MISE EN ŒUVRE 44
CHAPITRE 3 : PRESENTATION DES RESULTATS D'ENQUETES, ANALYSES ET INTERPRETATIONS DES DONNEES RECUEILLIES ET ETABLISSEMENT DE DIAGNOSTIC…… 45
SECTION 1 : Présentation, analyse, interprétations des données recueillies …… 45
Paragraphe 1 : Présentation, analyse et interprétation des résultats recueillis auprès des enquêtés …… 45
A- Présentation, analyse et interprétation des résultats recueillis auprès des enquêtés par rapport au problème spécifique N°1 …… 45
B- Présentation, analyse et interprétation des résultats recueillis auprès des enquêtés par rapport au problème spécifique N°2 …… 53
C- Présentation, analyse et interprétation des résultats recueillis auprès des enquêtés par rapport au problème spécifique N°3 …… 54
SECTION 2 : Etablissement de diagnostic …… 62
Paragraphe 1 ; Degré de validation des hypothèses …….. 62
A- Validation de l'hypothèse n°1 …… 62
B- Validation de l'hypothèse n°2 …….. 62
C- Validation de l'hypothèse n°3 …… 63
Paragraphe 2 : Etablissement de diagnostic …… 63
A- Elément de diagnostic n°1 …… 63
B- Elément de diagnostic n°2 …….. 63
C- Elément de diagnostic n°3 …… 63
CHAPITRE 4 : APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE …… 65
SECTION 1 : Approches de solutions …… 65
Paragraphe 1 : Approches de solutions relatives au manque de planification rigoureuse du temps de travail de la part des agents …….. 65
Paragraphe 2 : Approches de solutions relatives au problème spécifique N°2 et N°3 66
A- Approches de solutions relatives à la mauvaise volonté du Gouvernement à mettre à temps les ressources financières nécessaires à la disposition de la direction pour faciliter la réalisation des objectifs dans le délai imparti …… 66
B- Approches de solutions relatives la méconnaissance des principes, des approches et lois de la bonne gestion du temps et des priorités …….. 67
1- La loi de la bonne chose …….. 67
2- La loi de la priorité des priorités. …….. 67
3- La loi de la clarté : …….. 68
4- La loi de l'action immédiate …….. 68
5- La loi de l'anticipation …….. 68
6- La loi de procrastination créative …… 68
7- La loi de la hiérarchisation …….. 69
SECTION 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions …… 70
Paragraphe 1 : Recommandations à l'endroit du MEMP 70
Paragraphe 2 : Recommandations à l'endroit des responsables des structures du personnel du MEMP et

de leurs collaborateurs …….. 71
CONCLUSION GENERALE ……..**..** 73
BIBLIOGRAPHIE ……..... 76
ANNEXE …… 83

ANNEXES

QUESTIONNAIRE D'ENQUÊTE

IDENTIFICATION

Nom :

Prénoms :

Poste occupé :

Effectifs de agents sous votre direction :

Chefs service : **Chefs divisions :**

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire professionnel de fin de formation au cycle II, filière Management des Services Publics (MSP) de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), nous avons entrepris une étude aux fins d'identifier les facteurs déterminants de la mauvaise gestion du temps dans les organisations publiques béninoises en général et dans les structures du Ministère des Enseignements Maternels et Primaires en particulier. A cet effet, nous vous avons identifié en tant qu'acteur et personne ressource susceptible de nous apporter des éclaircissements sur les préoccupations ci-dessous formulées. Nous vous prions de recevoir par anticipation l'expression de notre profonde gratitude pour votre disponibilité.

QUESTIONS

A- Par rapport au problème spécifique N° 1

1- Quels sont les facteurs déterminants qui empêchent les agents de mieux gérer leur temps de travail dans les différentes structures du MEMP en général et dans votre service en particulier**?**

Choisir une des propositions de réponse et quel est l'élément fondamental qui en est à la base ?

a) la politisation à outrance de l'administration ;

b) la mauvaise gestion des voleurs de temps;

c) le favoritisme ;

d) la corruption ;

e) l'insuffisance de crédits alloués à la réalisation des activités ;

f) la fermeture intempestive du Système Intégré de Gestion des Finances Publiques (SIGFiP) ;

g) Autres facteurs ……..

2- a) Connaissez-vous des voleurs de temps qui vous empêchent d'accomplir aisément vos tâches au quotidien et qui ne vous permettent pas d'atteindre les objectifs fixés à votre PTA. ?

Oui ☐ Non ☐

Si oui cite un des voleurs de temps le plus régulier que vous connaissez chez vos collaborateurs.

……

b) Arrivez-vous à gérer de façon efficace et efficiente les voleurs de temps ?

Oui ☐ Non ☐

Si non quel est l'élément qui est à la base de cet état de chose ?

c) Quel type de planification vos chefs service utilisent-ils souvent ?

- La planification journalière ☐
- La planification à long terme ☐

3- Comment arrivez-vous à gérer les voleurs de temps dans votre structure ?

.....

..Avez-vous un contrat d'objectifs avec votre supérieur hiérarchique pour la bonne gestion des activités dans votre service en particulier ?

Oui ☐ Non ☐

Si non comment arrivez-vous à atteindre les objectifs qui vous sont fixés ?

B- Par rapport au problème spécifique N° 2

4- On constate que la plupart des directions commence les activités prévues au PTA après le mois de mai. Est-ce la même chose dans votre direction ?

Oui ☐ Non ☐

Si oui, qu'est ce qui explique selon vous cet état de chose ?

Choisir une des propositions de réponse et l'expliquez

a) Le manque de ressources financières ;

b) Les fermetures intempestives du SIGFiP ;

c) Le manque de dynamisme des comptables ou assistants régisseurs ;

d) Autres facteurs ……

5- Quelle est selon vous la principale conséquence de la mauvaise gestion du temps au niveau de votre structure ?

C- Par rapport au problème spécifique N° 3

6- a) Quelles sont selon vous les approches pour mieux gérer le temps dans les structures du MEMP et quelles en sont les principales que vous utilisez et appliquez pour l'atteinte de vos objectifs?

b) Est ce que vos collaborateurs appliquent les approches principales de la gestion du temps? Si oui réussissent ils à se libérer du temps de façon significative?

c) Est ce qu'il y a des pistes d'amélioration significatives dans l'utilisation des approches? Si oui, quelles sont les raisons qui expliquent la sous-utilisation des approches?

d) Est-ce que les agents auraient avantage à appliquer plusieurs approches rigoureusement? Justifiez votre réponse

7- Avez-vous connaissance des lois et principes pour mieux gérer le temps de travail dans les structures du MEMP en général et dans votre direction en particulier ? Oui ☐ Non ☐

Si oui donne un exemple.

Si non, comment faire pour palier à cet état de chose.

8- Quel est l'outil de la gestion du temps que vos collaborateurs utilisent le plus ?

- la liste de choses à faire. ☐
- la feuille d'action journalière ☐
- l'agenda ☐

Respectent-ils les principes de cet outil ?

9- Est-ce que l'utilisation des outils de la gestion du temps engendre une économie de temps potentielle à vos collaborateurs? Justifiez votre réponse

10- Que doit faire un gestionnaire pour mieux gérer le temps ?