



REPUBLIQUE DU BENIN

\*\*\*\*\*

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR  
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

\*\*\*\*\*

UNIVERSITÉ D'ABOMEY-CALAVI

\*\*\*\*\*

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE

\*\*\*\*\*



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

**OPTION : MANAGEMENT**

**FILIÈRE : MANAGEMENT DES SERVICES PUBLICS**

**ANNÉE ACADÉMIQUE : 2015 – 2016**

**THÈME :**

**LA GESTION DU TEMPS COMME OUTIL  
DE PERFORMANCE DANS LES SERVICES  
PUBLICS : CAS DU MEDIATEUR DE LA  
REPUBLIQUE**

**Réalisé par :**

Ginette Myriam Eyitayo SOUDE

***Maître de stage :***

M. Emilien AMOUSSOU  
Secrétaire Général du Médiateur  
de la République

***Directeur de mémoire :***

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

---



## **IDENTIFICATION DU JURY**

**PRESIDENT DU JURY : Dr Aimée SOGLO ATTAKPA**

**VICE-PRESIDENT : M. Flavien SASSE**

---

# 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**

---



## DEDICACE

Je dédie de tout cœur ce mémoire :

- ❖ A mon père et à ma mère ;
- ❖ à mon frère Espoir et ma sœur Hermine ;
- ❖ à mon époux Jean-Claude HOUNMENO ;
- ❖ à mes enfants Bayowa, Précieux et Jésuna .

---



## REMERCIEMENTS

La réalisation de ce travail n'a été possible qu'avec la contribution des uns et des autres à qui nous témoignons toute notre gratitude.

Nos sincères remerciements vont notamment à l'endroit de :

- notre directeur de mémoire, Monsieur Célestin NANSI, Administrateur du Travail et Sécurité Sociale, Consultant / Enseignant à l'ENAM pour ses orientations et conseils éclairés malgré ses occupations ;
- notre tuteur de stage, Monsieur Emilien AMOUSSOU Secrétaire Général du Médiateur de la République pour sa disponibilité et ses conseils ;
- tous les enseignants de l'ENAM, pour la qualité de la formation qu'ils ont bien voulu nous donner ;
- tout le personnel administratif de l'ENAM pour sa contribution à l'aboutissement heureux de la formation ;
- tout le personnel du Médiateur de la République pour sa disponibilité et sa collaboration ;
- tous mes collègues de promotion, pour leur soutien.

---



## SIGLES

<b>MR :</b>	Médiateur de la République
<b>ARTT :</b>	Aménagement de la Réduction du temps de travail
<b>CFDT :</b>	Confédération Française Démocratique du Travail
<b>MPD :</b>	Ministère du plan et de développement
<b>CODIR :</b>	Comité de Direction
<b>SG :</b>	Secrétaire Général

---



## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1 : Répartition du Personnel du Médiateur de la République par catégories professionnelles.....	10
Tableau 2 : Tableau de bord de l'étude.....	26
Tableau 3 : Caractérisation socioprofessionnelle des enquêtés .....	48
Tableau 4 : Opinions des enquêtés au sujet des normes horaires de travail des agents au MR.....	51
Tableau 5 : Normes horaires alternatives de travail.....	53

---



## RESUME

Le présent travail se veut une modeste contribution à l'amélioration de l'efficacité de l'Administration publique béninoise à partir du cas de l'institution Médiateur de la République. Sa problématique est de savoir si une gestion flexible du temps de travail n'est pas la condition essentielle pour une meilleure efficacité de cette administration publique. Les objectifs visés ainsi sont de :

- Montrer le lien entre la gestion classique du temps de travail et l'inefficacité relative de ce service public et de ses agents ;
- Etudier le lien entre une gestion flexible du temps de travail, et la motivation, la satisfaction au travail des agents de l'Institution ;
- Etablir l'impact positif d'une gestion flexible du temps de travail sur l'efficacité des agents et de leur administration.

La méthodologie utilisée pour effectuer l'étude a consisté pour l'essentiel en une enquête par questionnaire ayant comme cible les agents de l'Administration du MR.

Les résultats obtenus permettent de confirmer les hypothèses ci-après retenus au départ de l'étude à savoir :

- La gestion classique du temps de travail est une source d'inefficacité des agents et des services du MR ;
- Une gestion flexible du temps de travail permettrait d'améliorer la motivation et la satisfaction au travail des agents du MR ;
- Une gestion flexible du temps de travail semble pouvoir accroître l'efficacité des agents et de l'administration du MR.

---

Les enseignements tirés de l'étude ont débouché sur la formulation de quelques propositions, pour une implémentation réaliste de la gestion flexible dans cette Institution notamment :

- La définition de normes horaires de travail plurielles au choix des agents, par exemple : une plage quotidienne, soit de 8 heures à 17 heures avec une pause de 13 heures à 14 heures ; soit de 10 heures à 19 heures avec une pause de 14 heures à 15 heures ;
- L'attribution de tâches complexes et importantes au moment de grande disponibilité physique et affective des agents ;
- Enfin le chronométrage systématique des tâches attribuées aux agents.

---



# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE PRELIMINAIRE : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE.....</b>	<b>4</b>
<b>SECTION 1 : Cadre de l'étude et état des lieux sur la gestion du temps comme outil de performance au Médiateur de la République.....</b>	<b>5</b>
<b>SECTION 2 : Ciblage, spécification et vision globale de résolution de la problématique .....</b>	<b>16</b>
<b>CHAPITRE PREMIER : CONCEPTION DU CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE .....</b>	<b>22</b>
<b>SECTION 1 : Objectifs de l'étude, tableau de bord et revue de la littérature..</b>	<b>23</b>
<b>SECTION 2 : Choix de la méthodologie de l'étude et traitement des données recueillies.....</b>	<b>43</b>
<b>CHAPITRE DEUXIEME : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS DE L'ENQUETE AUX APPROCHES DE SOLUTIONS.</b>	<b>46</b>
<b>SECTION 1 : Présentation, analyse des données et interprétation des résultats</b>	<b>47</b>
<b>SECTION 2 : Propositions de solutions pour une mise en œuvre de la gestion flexible du temps de travail dans l'institution du MR.....</b>	<b>60</b>
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>63</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>65</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>67</b>
<b>TABLES DES MATIERES.....</b>	<b>71</b>

---



## **INTRODUCTION GENERALE**

---

*Mais qu'est-ce que j'ai fait de mon temps aujourd'hui?* Voilà une question que se posent quotidiennement des dizaines de milliers d'agents lorsqu'ils s'apprêtent à rentrer chez eux. Depuis quelques années, nous sommes inondés d'informations, de méthodes, de techniques et d'outils qui nous aident à gérer et à maîtriser notre temps. Pourtant, après avoir tout essayé, beaucoup d'entre nous ne parviennent pas à prendre le dessus sur leur emploi du temps. La plupart éprouvent d'ailleurs un sentiment accru de frustration et de culpabilité. Les journées de travail sont cadencées par des rythmes de plus en plus pressants, nous pourrions même dire stressants. Derrière ces rythmes se cachent: la course effrénée vers l'excellence, la qualité totale, l'accroissement des parts de marché et le progrès scientifique et technologique. Toutes ces précipitations imposées font en sorte que nous devons travailler plus intensément et plus vite. Surtout que nous sommes à l'ère de la communication immédiate. Nous possédons des outils performants qui n'existaient pas il y a quelques années, mais qui ont affecté profondément la vie professionnelle. Cependant, il semble que les normes horaires dans notre pays, ne permettent pas aux agents d'apporter de la plus-value, bref d'être plus performants. La rigidité des horaires de travail des agents semble porter entorse à l'atteinte des objectifs des services. C'est pourquoi, il nous a paru opportun d'analyser la façon dont les agents travaillent, pour voir si, en améliorant les normes actuelles de travail, ils ne seraient pas plus efficaces, donc plus performants. Ainsi, la présente étude, qui se veut exploratoire, s'intéresse à l'organisation et à la flexibilité du temps de travail des agents, dans le but de contribuer à faire de l'Administration publique béninoise en général, et de l'Institution du Médiateur de la République en particulier, une administration de développement.

Le mémoire qui en rend compte, est divisé en trois (03) grands chapitres comportant chacun deux (02) sections.

---

Le chapitre préliminaire aborde le cadre institutionnel de l'étude, les observations faites au cours du stage et le ciblage de la problématique. Il permet d'avoir une vue globale sur le Médiateur de la République et une perception sur les observations de stage, sur le ciblage et la spécification de la problématique. Il offre aussi l'occasion de comprendre la méthode de détermination de la vision globale de résolution de la problématique choisie.

Le chapitre premier expose la conception du cadre théorique et méthodologique de l'étude. Il prend en compte les objectifs de l'étude, le tableau de bord et la revue de la littérature avant de présenter le choix de la méthodologie de l'étude. Ce chapitre permet de comprendre les approches théoriques et les méthodes empiriques de l'étude, ainsi que la stratégie de mobilisation des données.

Le dernier chapitre porte sur la présentation des résultats d'enquête, leur analyse et pour finir, aborde quelques propositions de solutions pour une gestion flexible du temps de travail au service de l'efficacité du Médiateur de la République.

---

## **CHAPITRE PRELIMINAIRE**



### **CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE**

---

Ce premier chapitre est consacré à la présentation du cadre de l'étude et à la restitution de nos observations de stage sur la gestion du temps comme outil de performances dans les services publics du Médiateur de la République.

**SECTION 1** : Cadre de l'étude et état des lieux sur la gestion du temps comme outil de performance au Médiateur de la République

**Paragraphe 1** : Présentation du Médiateur de la République

### **A) Historique**

A l'issue de la Conférence nationale de février 1990 déjà, dans les projets de documents de réalisation de la Constitution du Bénin du 11 décembre 1990, l'idée de créer une structure de médiation avait été largement évoquée. Mais pour des raisons financières (beaucoup d'Institutions telles que la Cour Constitutionnelle, la Haute Autorité de l'Audiovisuel et de la Communication, la Haute Cour de Justice, etc., devraient voir le jour), dans les nouvelles dispositions constitutionnelles, l'idée de la création de l'Institution de médiation a été abandonnée.

En mars 2006, le nouveau Président de la République issu des élections, a placé, entre autres, son mandat sous le signe de la bonne gouvernance et de l'accès à des services publics de qualité pour tous les citoyens béninois. La création de l'Organe Présidentiel de Médiation (OPM), actuel Médiateur de la République s'inscrit dans cette optique.

Le Médiateur de la République est un organe intercesseur gracieux entre l'administration publique et les administrés, dénommé « Médiateur de la République ». Il a été créé en 2006 par décret n° 2006-417 du 25 août 2006, révisé par le décret n° 2008-158 du 28 mars 2008. Il est présentement régi par la loi n° 2009-22 du 03 janvier 2015 et le décret n° 2010-012 du 21 janvier 2010

---

révisé par le décret N°2015-266 du 22 mai 2015 portant attributions, organisation et fonctionnement des services du Médiateur de la République.

## **B) Mission**

Le Médiateur de la République a pour rôle d'aider les citoyens à résoudre les problèmes qu'ils rencontrent avec les administrations, une collectivité décentralisée ou tout autre organisme investi d'une mission de service public, et qui n'a pas fonctionné conformément à sa mission. Il fait des recommandations de nature à résoudre les difficultés dont il est saisi. Il peut également faire des propositions de réforme visant à améliorer le fonctionnement des organismes mis en cause.

Le Médiateur de la République reçoit les griefs des administrés relatifs au fonctionnement de l'administration centrale de l'Etat, des collectivités décentralisées et des établissements publics et les étudie afin d'y apporter des solutions équitables. Il suggère au Chef de l'Etat des propositions tendant au fonctionnement normal et à l'efficacité des services publics.

Il contribue de façon générale à l'amélioration de l'Etat de droit et de la gouvernance administrative.

Le Médiateur de la République peut, à la demande du Président de la République ou du Gouvernement, des membres de toutes autres institutions de la République, participer à toutes activités de conciliation entre l'administration publique et les forces sociales et/ou professionnelles.

Il peut être sollicité par le Président de la République pour des missions particulières relatives aux questions de réconciliation et de paix au niveau national, régional ou international.

---

## **C) Les organes de gouvernance au sein du Médiateur de la République**

---

### *1) Le cabinet ou organe de décision du médiateur*

Par organe de décision, on entend toute entité dotée d'un pouvoir de décision au sein d'une organisation.

Au sein de l'Institution du Médiateur de la République, l'organe de décision est le Cabinet du Médiateur. Le Cabinet du Médiateur est composé de l'ensemble des collaborateurs rattachés à la personne du Médiateur. Il est chargé :

- de proposer au Médiateur, en liaison avec le Secrétariat Général de la Médiation, les orientations stratégiques en vue d'une appropriation par les populations du service et de la culture de la médiation au Bénin ;
- de veiller à ce que les structures administratives publiques collaborent efficacement au règlement des différends et litiges les impliquant ;
- d'émettre son avis sur les dossiers sensibles en cours de règlement à la Médiation ;
- d'exécuter toutes autres tâches que le Médiateur pourrait lui confier dans le strict respect des attributions du Secrétariat Général.

A la tête de ce premier organe de décision se trouve le Directeur du Cabinet. Celui-ci coordonne, sous l'autorité du Médiateur, les activités du Cabinet. Tous les autres membres du Cabinet relèvent de son autorité et lui rendent compte de leurs activités. Il apprécie les correspondances soumises à la signature du Médiateur. Le Directeur du Cabinet est nommé sur décision du Médiateur, parmi les cadres de la catégorie A1 de la Fonction Publique ayant accompli au moins 15 ans de service ou de niveau équivalent.

---

## **2) *Le CODIR***

En tant qu'organe de décision, le CODIR ou Comité des Directeurs, est composé du Médiateur de la République, du Directeur de Cabinet du Médiateur, du Secrétaire Général, du Conseiller Juridique, des Chargés de Mission, du Directeur des Recours et de tous les Chefs-Service.

## **3) *Le Secrétariat Général ou organe de gestion du Médiateur de la République***

Le Secrétariat Général du Médiateur est chargé de la coordination des activités des Directions Techniques et des délégations régionales. Il est dirigé par un Secrétaire Général.

Le Secrétaire Général est placé sous l'autorité directe du Médiateur. Il assiste le Médiateur dans l'administration et la gestion de la Médiation. Il est aidé dans sa tâche par un Assistant et un Chef service chargé des relations avec les délégations régionales.

Il est nommé sur décision du Médiateur, parmi les cadres de la catégorie A1 de grade terminal au moins, appartenant à l'un des corps de la Fonction Publique.

Le Secrétariat Général comprend : la direction des recours, le service informatique de la documentation et de pré-archivage, les délégations régionales et la direction administrative et financière, la direction de l'auto-saisine, le Secrétariat administratif, la cellule de suivi-évaluation, et la commission de passation des marchés publics.

### **➤ *La Direction des Recours***

La Direction des Recours est la direction la plus importante du Médiateur de la République. Elle assiste le Médiateur dans l'étude des dossiers et le règlement

---

des conflits. Elle est dirigée par un Directeur assisté de trois chargés d'études. Elle établit les procès - verbaux qui font l'objet de comptes rendus périodiques au Chef de l'Etat.

➤ ***Le Service informatique, de la Documentation et du pré archivage***

Le service de pré archivage est animé par un spécialiste des archives qui procède :

- ✓ au pré archivage, par le classement et la conservation des actes de l'institution du Médiateur de la République ;
- ✓ à la gestion et l'animation du site web du MR.

➤ ***La Direction Administrative et Financière***

Sous la supervision du Secrétaire Général, la Direction Administrative et Financière est chargé de :

- ✓ l'élaboration et de l'exécution du budget du Médiateur de la République ;
- ✓ l'acquisition et de la gestion du matériel ;
- ✓ l'entretien des locaux de l'Organe ;
- ✓ l'élaboration des rapports financiers périodiques;
- ✓ la gestion du personnel de l'Organe.

➤ ***Les Délégations Régionales***

Les Délégations régionales sont une déconcentration du Médiateur de la République dans les départements.

Elles reçoivent et étudient les recours et en rendent compte au Médiateur.

Le service des relations avec les délégations régionales s'occupe du suivi du fonctionnement des délégations régionales du Médiateur de la République. Le Chef- Service est nommé par décision du Médiateur de la République.

---

### C) Les ressources humaines du Médiateur de la République

Dans l'accomplissement de sa mission d'intérêt général et dans le but d'atteindre ses objectifs, le Médiateur de la République dispose de ressources humaines.

La répartition par catégories professionnelles prend en compte les Agents Permanents de l'Etat (APE) et les Agents Contractuels de l'Etat (ACE) et se présente comme suit :

**Tableau 1: Répartition du Personnel du Médiateur de la République par catégories professionnelles**

Catégories	Effectifs		Total
	APE	ACE	
<b>A</b>	14	4	18
<b>B</b>	01	15	16
<b>C</b>	00	04	04
<b>D</b>	07	03	10
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>26</b>	<b>48</b>

Source : Service des Ressources Humaines du Médiateur de la République Septembre 2016

A la lecture du tableau 1 ci-dessus, nous constatons que le nombre total du personnel du MR pendant la période de notre stage est de quarante-huit (48) agents. Par ailleurs, nous avons remarqué que les ACE sont plus nombreux que les APE ; cet état de choses s'explique par le fait de la contractualisation de certains agents recrutés sur le tas qui ont été reversés en ACE suite à des mesures prises par le gouvernement du Président Boni YAYI en janvier

---

2008. Nous pouvons conclure que l'effectif du Médiateur de la République est relativement faible par rapport à sa mission.

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

Dans ce paragraphe, il s'agit de restituer les observations de stage ainsi que les constats relevés.

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**

A ce propos, le MR manque de personnel et de compétences nécessaires en particulier au secrétariat administratif pour relever les défis qui attendent cette structure (**Faiblesse**). Dans ces différents services, toutes les tâches incombent aux chefs de service et le travail tourne au ralenti (**Faiblesse**).

Dans le souci de mener à bien ses activités, le personnel du MR a cultivé une ponctualité au poste. Cela s'observe par le cahier de présence que vérifient les chefs de service de la structure (**Force**). Ce personnel tient tous les lundis un comité de direction sous la supervision du MR aux fins de planifier les activités de la semaine (**Force**). Mieux, au cours de notre entretien préliminaire avec chaque agent du **MR**, nous avons noté que certains agents en s'exprimant sur le fonctionnement de leur service, se plaignent d'être laissés pour compte la jouissance des avantages exceptionnels procurés par le service. En conséquence, ces agents manquent de motivation et n'ont pas le cœur à l'ouvrage (**Faiblesse**). Ce manque de motivation prend chez beaucoup la forme d'une insatisfaction au travail, qui a sa source dans l'incompatibilité des normes horaires de travail appliquées dans la structure avec certaines nécessités de la vie personnelle, familiale et sociale des agents (**Faiblesse**).

---

## 2) Situation des ressources matérielles

Sur le plan matériel, on note l'exigüité des locaux qui n'offre pas ainsi le confort nécessaire aux agents pour mener à bien les différentes tâches régaliennes de la structure (**Faiblesse**).

En ce qui concerne l'outil informatique, le MR dispose de matériel informatique en quantité relativement importante et d'un serveur pour stocker les données (**Force**). A cela il faut ajouter une disponibilité permanente de la connexion internet (**Force**). Il en résulte que le MR dispose d'une technologie de pointe. En ce qui concerne le mobilier de bureau, il ne fait pas non plus défaut.

## 3) Situation des ressources financières

Les ressources financières du MR sont gérées par la Direction de l'Administration et des Finances (DAF). Le Directeur Administratif et Financier est l'administrateur du budget. Il est chargé des engagements, de la liquidation et l'ordonnancement des dépenses opérées sur les budgets de fonctionnement et d'investissement. Malheureusement, il est observé une lenteur dans le traitement des dossiers qui sont adressés au Médiateur du fait de la perturbation du calendrier de décaissement et de la suppression des frais d'entretien dans les différentes structures (**Faiblesse**). Cet état de chose est aussi bien issu des fermetures tous azimuts du Système Intégré de Gestion des Finances Publiques (SIGFIP).

---

#### **4) Situation de la Direction des recours**

La Direction des recours constitue la raison d'être du MR. C'est cette direction qui est chargée de traiter les plaintes/ réclamations ou recours des citoyens. Notons que depuis la création de l'institution du MR, 3350 recours ont été traités à raison d'au moins 200 recours traités par années avec beaucoup de cas de succès (**Force**). En ce qui concerne la procédure du traitement des recours, le dispositif de traçabilité des recours permet de suivre le niveau de traitement de toutes les plaintes reçues jusqu'au terme du processus grâce au Système Intégré de gestion des recours. Ce logiciel (SIGrecours) de traitement des recours manque de simplicité et a des complications dans l'harmonisation avec le secrétariat administratif (**Faiblesse**).

#### **B- Observations d'ordre spécifique**

##### **1) Au plan de l'organisation du travail**

Tous les recours adressés par correspondances au MR sont enregistrés au Secrétariat Administratif de la structure, excepté les courriers portant mention « confidentiel » ou ceux adressés au MR à titre privé. C'est au niveau du secrétariat administratif que se fait l'enregistrement. Le chef du secrétariat administratif soumet le courrier ainsi enregistré au SG avec les propositions du ou des services techniques pouvant l'examiner. Le SG, au vu de cette proposition ou pour d'autres considérations, affecte le courrier au service technique tout en envoyant une photocopie au cabinet du MR afin qu'il soit informé à temps de l'arrivée d'une telle correspondance. Après étude, le ou les services techniques compétents rédigent une note à l'attention du MR pour signature. Les avis et notes sont revêtus du paraphe du SG qui, au besoin, peut y apporter des corrections éventuelles avant de les soumettre au MR. Il arrive parfois qu'au niveau du cabinet du MR, le Directeur du cabinet demande une relecture des propositions. Dans ces conditions, tout le travail est repris. Tout

---

ceci donne parfois lieu à d'inutiles conflits d'attribution (**Faiblesse**) entre le SG et le Directeur de cabinet du MR.

## 2) Au plan des concertations hebdomadaires et mensuelles

Chaque lundi, à huit heures quinze minutes, se tient une réunion de tous les chefs services du Secrétariat Général du MR. Ce comité de direction se tient dans les bureaux du SG. Chaque séance aborde les tâches de la semaine et fait le point de celles exécutées la semaine écoulée. Ces réunions se tiennent dans les normes temporelles (**Force**). Elles durent au maximum trente minutes.

## 3) Au plan de la modernisation et de l'organisation administrative

L'outil informatique est utilisé dans tous les services (**Force**) ; ce qui oblige chaque agent à s'initier et à s'approprier cette nouvelle technologie. Cette disponibilité de l'outil informatique contraste avec l'inexistence d'intranet (**Faiblesse**). Cela ralentit la coordination rapide des tâches. (**Faiblesse**) Tout ceci a une incidence sur la gestion du temps. L'utilisation du fax et du téléphone facilite la correspondance avec les structures déconcentrées et le MR. De même la communication à l'intérieur est facilitée par l'interphone (**Force**).

## 4) Au plan de la responsabilisation des cadres

On peut retenir l'élaboration d'un plan de travail et sa mise à jour avec l'implication des cadres (**Force**). Cependant le fait que les cadres doivent accomplir leur mission dans le cadre de normes temporelles de travail rigides, ne permet pas de stimuler leur créativité et de libérer leur potentiel au service de l'institution (**Faiblesse**).

## 5) Au plan de la décentralisation- déconcentration

Les délégations départementales constituent les démembrements du MR c'est-à-dire ses services déconcentrés chargés d'assurer les

---

audiences foraines dans chaque département. Ainsi pour assurer une plus grande proximité avec les populations, le MR organise des missions de sensibilisations et d'information, des séances « d'arbre à palabre » et d'audiences foraines (**Force**). Le transfert des compétences aux communes et aux départements, ainsi que l'existence des structures déconcentrées que sont les directions départementales n'ont pourtant pas facilité la déconcentration de certaines prestations comme le règlement de certains cas de litige (**Faiblesse**).

#### **6) Au plan de la ponctualité**

Le Secrétaire Général du MR est rigoureux sur le contrôle des horaires d'arrivée au service et celles de sortie. La tenue régulière des cahiers de présence facilite le contrôle des présences au niveau du MR. Toutefois, cette observance des normes de ponctualité des agents enregistrée par le cahier de présence, ne se traduit pas toujours par plus de performance desdits agents au service de l'institution (**Faiblesse**).

#### **7) Au plan de la notoriété de l'institution**

Malgré l'organisation du travail au sein du MR et l'accent mis par ses responsables sur le respect des normes horaires de travail, l'assiduité, la ponctualité, ainsi que la qualité généralement grande de ses cadres, et en dépit de la politique de motivation par les avantages financiers et matériels pratiqués longtemps par les leaders de l'organisme, celui-ci peine à s'imposer dans l'imaginaire collectif des citoyens. En d'autres termes, l'institution demeure faiblement visible et apparemment sans grande notoriété (**Faiblesse**).

---

## **SECTION 2 : Ciblage, spécification et vision globale de résolution de la problématique**

La présente section est consacrée d'une part, au choix et à la spécification de la problématique et d'autre part, à la détermination de la vision globale de résolution de la problématique choisie.

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

Le choix et la spécification de la problématique de notre étude sont faits à partir de l'identification des problématiques d'étude possibles identifiées lors de notre stage. Ils vont déboucher sur la vision globale de résolution de la problématique.

#### **A) Ciblage de la problématique**

##### **Inventaire des forces et faiblesses**

Il s'agit des atouts et des faiblesses qui résultent des constats faits au cours du stage. Les atouts constituent les forces et les opportunités tandis que les faiblesses concernent les problèmes et les menaces.

##### **1) Forces**

- ✓ Existence d'une tradition de réunions de pilotage ;
- ✓ existence d'un manuel des procédures administratives ;
- ✓ existence d'une tradition de planification des tâches ;
- ✓ modernité et disponibilité de l'équipement de travail ;
- ✓ disposition naturelle du personnel en faveur du rendement ;
- ✓ existence d'une tradition de contrôle et d'évaluation du travail des agents par les managers ;

---

## 2) Faiblesses

- ✓ Inadéquation des conditions de vie au travail ;
- ✓ démotivation du personnel ;
- ✓ Insatisfaction au travail ;
- ✓ difficulté de concilier vie professionnelle et vie personnelle et sociale ;
- ✓ raréfaction des moyens matériels et financiers de stimulation au travail ;
- ✓ faible notoriété visibilité de l'institution ;
- ✓ faible liaison entre gestion du temps et nécessité de performance de service ;
- ✓ insuffisance de ressources humaines ;

### B) Spécification de la problématique

Toute administration publique se caractérise par une culture basée sur des formalités, des règles et des procédures de fonctionnement normalisé. Les managers se voient alors confier la responsabilité d'assumer avec qualité des rôles de coordination, d'organisation et de mise en œuvre de règles et de normes écrites. Les nombreux règlements et processus de l'organisation sont définis dans des manuels épais, des textes réglementaires et des lois, de sorte que, aussi bien les dirigeants que les salariés, croient que leur devoir est d'appliquer le règlement et de suivre ces procédures légalistes. Lorsque l'on prend l'exemple de la question du temps de travail dans l'Administration publique au Bénin, elle a été l'objet de dispositions tant légales que réglementaires, portant notamment sur la durée de travail et les horaires de travail. Ainsi, la Loi N° 98 004 du 27 janvier 1998 portant Code du Travail en République du Bénin, en son article 142, a fixé la durée légale du travail des fonctionnaires et autres salariés, à quarante heures par semaine ; quant à la réglementation nationale applicable en

---

matière d'horaire de travail, elle répartit la durée quotidienne de travail en deux tranches : la première de 8 h à 12h 30, et la deuxième de 15h à 18 h30. Et une bonne part de l'évaluation des services de l'Etat, de leurs dirigeants et de leurs agents, porte sur l'observance stricte de ces horaires de travail, à travers l'accent mis sur des valeurs comme la ponctualité, la présence au poste, voire l'assiduité.

Malheureusement, il arrive souvent que des cultures administratives, telles que celle de l'Administration publique béninoise à travers ses règles en matière de temps de travail, constituent une entrave à l'efficacité des services, l'édiction et le respect de normes strictes finissant par prendre la place des fins auxquelles ils devaient servir, en devenant eux-mêmes une fin en soi. Alors, les règles en question, de par leur rigidité, apparaissent comme portant en elles-mêmes, les germes de leur nocivité à l'exécution satisfaisante des missions de la structure administrative concernée. Il suffit de prendre l'exemple de l'article 144 de la Loi N° 98 004 portant Code du Travail au Bénin pour s'en convaincre. Le deuxième alinéa dudit article stipule en effet : « En l'absence de tout texte réglementaire, toute heure de présence au poste de travail, est considérée comme heure de travail effectif ». Effectivement, l'une des faiblesses relevée dans l'institution du MR concerne la faible liaison entre la gestion du temps de travail et la nécessité de performance du service. Il n'est donc pas étonnant, que les Etats Généraux de la Fonction Publique et de la Modernisation Administrative du 12 au 16 décembre 1994 au Bénin, aient abouti entre autres, à la conclusion que la culture administrative du pays, fondée sur le « patronage » et non sur le mérite, n'était nullement orientée vers l'amélioration continue des performances et de la qualité des prestations de service. Une autre conclusion de ces assises, était que l'Administration publique du Bénin présentait de nombreuses lacunes, qui constituent autant de sources de gaspillage et de contre-performance, d'où un sentiment de quasi échec dans l'accomplissement de ses missions. Dans l'administration du MR par exemple, ces lacunes sont notamment :

---

l'inadéquation des conditions physiques de travail, l'insatisfaction au travail, la raréfaction des moyens matériels et financiers de stimulation au travail, et la difficulté pour le personnel de concilier vie professionnelle et vie personnelle familiale et sociale, et l'insuffisance de ressources humaines. Or, ces faiblesses constituent assurément une source majeure d'inefficacité de ladite administration et explique sans doute le constat de sa faible notoriété ou visibilité.

Dans ces conditions, et dans un contexte actuel où la plupart des pays du monde doivent répondre aux impératifs de modernisation de leur Administration publique, une question clé se pose : comment manager une institution comme le MR du Bénin pour l'orienter davantage vers la performance, l'efficacité, le développement, la notoriété et la visibilité de son action ?

En prenant le cas spécifique du facteur temps, n'est-il pas possible, à travers des stratégies managériales considérant le temps de travail comme outil, d'améliorer cette efficacité de l'institution Médiateur de la République au Bénin ?

C'est à ces interrogations que tente de répondre le présent travail qui, dans une perspective de management par les objectifs, vise à contribuer aux réflexions qui se mènent depuis la fin des années 90, en vue de moderniser la Fonction Publique béninoise.

## **Paragraphe 2 : Détermination de la vision globale de résolution de la problématique choisie**

En effet, il résulte des problèmes spécifiques relevés de l'analyse situationnelle du MR au cours de notre stage, qu'il y a un dénominateur commun à toutes les insuffisances : l'inadéquation de la gestion du temps de travail. Par conséquent, en améliorant cette gestion du facteur temps dans ledit

---

Service public, on peut déraciner par la même occasion ces problèmes et ces faiblesses qui sont de nature à amenuiser les performances et l'efficacité des agents et par ricochet, la performance de l'institution. Ces faiblesses peuvent être synthétisées en trois problèmes spécifiques à savoir :

- **Problème spécifique (PS) n°1** : Faible liaison entre la gestion du temps de travail et les impératifs de performance du service ;
- **Problème spécifique (PS) n°2** : Démotivation couplée à l'insatisfaction du personnel au travail ;
- **Problème spécifique (PS) n°3** : Déficit au niveau des ressources humaines et la qualité de vie au travail.

Pour résoudre ces trois (03) problèmes, la vision managériale devrait s'orienter vers l'adoption d'une stratégie qui permette à la fois de mettre la gestion du temps de travail au service de la performance de l'institution, de relever notablement la motivation et la satisfaction des agents du MR au travail, d'optimiser l'utilisation des ressources humaines et de l'espace physique de travail.

La problématique étant choisie et spécifiée, il nous faut à présent énoncer la démarche devant conduire à sa résolution. Cette démarche se déploie sous deux angles :

- **le premier angle comprend :**
  - ✓ la fixation des objectifs à atteindre et la formulation des hypothèses;
  - ✓ l'élaboration du tableau de bord et la réalisation de la revue de la littérature ;
  - ✓ le choix de l'outil de mobilisation et d'analyse des données.
- **le second angle comprend :**
  - ✓ l'analyse des données collectées et l'établissement du diagnostic;
  - ✓ les approches de solutions et les conditions de leur mise en œuvre.



---

## **CHAPITRE 1**

# **CONCEPTION DU CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE**

---

Dans ce chapitre, il est d'abord présenté le cadre théorique et ensuite la méthodologie de l'étude,

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

Cette section expose dans un premier paragraphe les objectifs et les hypothèses de notre étude, le tout résumé dans un tableau de bord suivi de la clarification conceptuelle et de la revue de la littérature, puis dans un second paragraphe la méthodologie de notre recherche.

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

#### **A) Objectifs de l'étude**

Avant de présenter les objectifs de l'étude, il convient de rappeler que le problème général et les problèmes spécifiques de notre étude sont les suivants :

- **Problème Général (PG) :** Insuffisance de performance et de notoriété du MR
- **Problème spécifique (PS) n°1 :** Faible liaison entre la gestion du temps de travail et les impératifs de performance du service ;
- **Problème spécifique (PS) n°2 :** Démotivation couplée à l'insatisfaction du personnel au travail ;
- **Problème spécifique (PS) n°3 :** déficit au niveau des ressources humaines et qualité de vie au travail.

Au regard de ces différents problèmes, les objectifs de l'étude sont définis en termes d'objectif général et d'objectifs spécifiques.

Ainsi, l'**Objectif Général** visé par l'étude est de contribuer à l'amélioration de l'efficacité des agents et donc de l'Administration du MR par la promotion d'une gestion flexible du temps de travail.

Cet objectif général est décliné en trois objectifs spécifiques qui se présentent ainsi qu'il suit :

- 
- **Objectif spécifique n°1** : Montrer le lien entre la gestion classique du temps de travail et l'inefficacité des agents d'un service public stratégique comme le Médiateur de la République ;
  - **Objectif spécifique n°2** : Etudier le lien entre une gestion flexible du temps de travail d'une part, et inciter la motivation et la satisfaction au travail des agents des services publics d'autre part ;
  - **Objectif spécifique n°3**: Etablir l'impact positif d'une gestion flexible du temps de travail sur l'efficacité des agents d'un service public tel que le MR ;

### **B) Causes possibles du problème-objet de l'étude**

Après avoir fixé les objectifs de l'étude, nous allons à présent identifier les différentes causes supposées être à la base des problèmes ci-dessus rappelés. La cause générale du problème d'insuffisance d'efficacité de l'institution MR réside d'après nous dans l'application de stratégies managériales rigides et classique de l'administration publique béninoise notamment en ce qui concerne les normes horaires de travail. En particulier :

- La **cause spécifique du problème spécifique n°1** est : la focalisation de la gestion sur le respect formaliste des normes plutôt que sur les performances des agents et du service ;
- La **cause spécifique du problème spécifique n°2** est : la non prise en compte des rythmes biopsychologiques ainsi que les aspirations et les besoins extra-professionnels des agents.
- La **cause spécifique du problème spécifique n°3** est : l'insuffisance d'adaptation du management aux réalités concrètes du service concerné en termes de capacités physiques d'accueil et de disponibilité de ressources humaines.

---

### C) Hypothèses de l'étude

En fonction de ce qui précède, trois hypothèses spécifiques d'étude sont dégagées. Elles sont formulées comme suit :

- **Hypothèse spécifique n°1** : La gestion classique du temps de travail est source d'inefficacité des agents et des services du MR ;
- **Hypothèse spécifique n°2** : une gestion flexible du temps de travail permettrait d'améliorer la motivation et la satisfaction au travail des agents du MR ;
- **Hypothèse spécifique n°3** : une gestion flexible du temps de travail semble pouvoir accroître l'efficacité des agents et donc de l'institution du MR ;

Tous ces éléments ont permis d'élaborer le tableau de bord de notre étude.

### D) TABLEAU DE BORD

Ce tableau est un récapitulatif de la problématique choisie, des objectifs poursuivis, des problèmes spécifiques retenus, des causes supposées être à l'origine de ces derniers et des hypothèses supra-exposés. Il se présente ainsi qu'il suit :

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

<i><b>Thème : « La gestion du temps comme outil de performance des services publics : cas du Médiateur de la République »</b></i>		<b>PROBLEMATIQUE</b>	<b>OBJECTIFS</b>	<b>CAUSES</b>	<b>HYPOTHESES</b>
<b>Général</b>		<b>Problème général</b> Insuffisance d'efficacité et de notoriété de l'institution du Médiateur de la République	<b>Objectif général</b> Contribuer à l'amélioration de l'efficacité des agents et de l'Administration du MR par la promotion d'une gestion flexible du temps de travail.	<b>Cause générale</b>	<b>Hypothèse générale</b>
<b>Spécifiques</b>	<b>1</b>	<b>Problème spécifique 1</b> Faible liaison entre gestion du temps de travail et impératifs de performance du Service	<b>Objectif spécifique 1</b> Montrer le lien entre gestion classique du temps de travail et inefficacité des agents du MR	<b>Cause spécifique 1</b> Focalisation de la gestion sur le respect formaliste des normes horaires de travail plutôt que sur l'efficacité du Service	<b>Hypothèse spécifique 1</b> La gestion classique du temps de travail est source d'inefficacité des agents et des services du MR
	<b>2</b>	<b>Problème spécifique 2</b> Démotivation couplée à l'insatisfaction du personnel au travail	<b>Objectif spécifique 2</b> Etudier le lien entre gestion flexible du temps de travail et motivation, satisfaction au travail des agents	<b>Cause spécifique 2</b> Non prise en compte des rythmes biopsychologiques et des aspirations extra-professionnelles des agents	<b>Hypothèse spécifique 2</b> Une gestion flexible du temps de travail permettrait d'améliorer la motivation et la satisfaction au travail des agents du MR
	<b>3</b>	<b>Problème spécifique 3</b> Déficit au niveau des ressources humaines et des conditions physiques de travail	<b>Objectif spécifique 3</b> Etablir l'impact positif d'une gestion flexible du temps de travail sur l'efficacité des agents et de l'institution MR	<b>Cause spécifique 3</b> Insuffisance d'adaptation du management aux réalités concrètes du Service en capacité physiques d'accueil et disponibilité de ressources humaines	<b>Hypothèse spécifique 3</b> Une gestion flexible du temps de travail semble pouvoir accroître l'efficacité des agents et donc de l'institution MR.

---

## **Paragraphe 2 : Clarification conceptuelle et revue de la littérature**

### **A) Clarification conceptuelle**

- **La performance**

En management, le concept de performance est défini comme l'association de l'efficacité et de l'efficience (Alazard et Sépari, 1998 :7). Pour une entreprise, l'efficacité concerne le rapport entre le résultat obtenu et l'objectif à atteindre. L'efficience correspond à la meilleure gestion possible des moyens, des capacités en relation avec les résultats. Elle concerne le rapport entre le résultat obtenu et les moyens engagés. C'est une mesure de l'atteinte des objectifs dans le temps.

- **Gestion flexible du temps**

La gestion flexible du temps renvoie aux dispositions ou décisions soit du législateur ou de l'employeur, qui tendant à éviter toute rigidité dans la fixation ou la détermination des normes horaires du travail, soit en ce qui concerne le début et la fin de l'activité dans une période donnée, soit en ce qui concerne la durée de l'activité. La gestion flexible du travail peut consister par exemple pour l'employeur ou dirigeant à offrir une certaine marge de manœuvre aux agents à travers le choix de la période d'activité (début et fin) et la possibilité de travailler à son rythme dans une certaine mesure ; par exemple plutôt que d'exiger de tous ses collaborateurs d'être au travail à 8 heures et de terminer à 12H30 dans la matinée, puis de 15H à 18H30, le manager peut laisser la possibilité à d'autres agents de travailler de 10H à 14H30 et de 16H à 19H30 par exemple.

- **La satisfaction au travail**

---

La satisfaction au travail c'est le sentiment ou le bonheur qu'éprouvent les agents dans l'accomplissement de leur travail.

- **Le temps de travail**

Le temps de travail c'est la durée du travail (heure du début et de fin d'une tâche) c'est-à-dire les limites temporelles de travail. Le temps de travail c'est aussi le temps où l'individu est le plus disponible physiologiquement et psychologiquement au travail.

- **Aspirations des travailleurs**

Il s'agit des besoins de solutions à des problèmes extra-professionnels notamment les problèmes liés à la vie de famille, l'entretien des amitiés, la prise en compte de leur rythme biopsychologique et leurs spécificités chrono-biopsychologiques, car les aspirations des travailleurs ne se limitent pas seulement aux salaires et autres avantages matériels procurés par le Service.

- **Le temps :**

C'est l'une des cinq ressources qu'utilise une organisation pour produire ses extrants (biens, services). Dans la pratique, le temps ressource est une quantité (budget temps) allouée à un individu ou à un groupe pour réaliser une activité. Comme caractéristiques, il est fugace/ périssable ; limité et inélastique ; irremplaçable/irrécupérable ; indifférencié (réparti également à tous) et quantifiable.

Le temps est une ressource précieuse qui, gaspillée, entraîne des coûts énergétiques et même monétaires, des tensions nerveuses, sources de stress, et des pertes d'opportunités.

---

- **Stratégies managériales considérant le temps comme outil**

Il s'agit de méthodes de gestion ou de choix de gouvernance des services ou des entreprises, qui considèrent le facteur temps non comme une fin en soi, mais comme une ressource, un moyen au service des fins des organisations. C'est le cas par exemple du management par les objectifs que certains appellent aussi gestion axée sur les résultats.

- **Objectifs**

Les objectifs sont les résultats à venir que les personnes et les groupes souhaitent et qu'ils s'attachent à atteindre. La fixation d'objectifs est le processus de définition des résultats souhaités vers lesquels tendent les individus, les équipes, les départements et les organisations et qui vise à accroître le rendement et l'efficacité de l'organisation.

- **Service public**

Un service public c'est une unité administrative remplissant une mission générale ou offrant une prestation particulière due par l'Etat à tous les citoyens et correspondant communément appelés usagers.

- **Motivation**

C'est un état interne qui excite l'individu à l'action, le pousse dans des directions particulières et le maintient engagé dans certaines activités. Ainsi définie la motivation constitue une importante réalité psychologique qui affecte la performance de l'individu au travail de plusieurs manières : elle augmente le niveau d'énergie et d'activité du travailleur, l'oriente vers certains buts l'incite à initier certaines activités et à y persister allant même jusqu'à affecter les stratégies de l'individu et les processus cognitifs qu'il utilise dans le cadre du travail. (HOUNMENO, 2012)

---

## vue de la littérature

Dans le but de mener à bien nos recherches, nous avons eu à lire certains ouvrages, et à consulter des sites internet et à parcourir des bibliothèques publiques comme privées.

Selon LOCKE et LATHAM (1990), deux chercheurs américains, pour atteindre des objectifs de performance, il faut aménager les normes temporelles, c'est-à-dire tenir compte des impératifs de la vie sociale et privée de l'agent. Ils déterminent alors trois niveaux ou stratégies qui concourent à faciliter cette ambition.

La première stratégie consiste à améliorer le style du manager. A ce niveau, ils identifient deux sous stratégies. La première voudrait que le manager explique à l'employé son cahier de charges et l'amène à l'internaliser, ce qui faciliterait l'évaluation de sa performance à la fin. La deuxième sous-stratégie exige du manager une certaine directivité dans la supervision du travail de l'employé. Ils insistent à ce niveau pour faire comprendre que cette seconde sous stratégie marche seulement à la condition que l'employé estime beaucoup son superviseur ou son manager.

La deuxième stratégie propose un management par les objectifs. En réalité, c'est une stratégie managériale utilisée dans les industries et administrations modernes pour améliorer la satisfaction, la joie au travail et la productivité c'est-à-dire la performance de la structure. Dans cette approche, les équipes d'agents se voient attribuer un objectif spécifique à atteindre ; les équipes se voient accorder une grande marge de manœuvre sur la manière d'atteindre ses objectifs ou résultats et on ne demande pas aux agents d'être au travail à une heure fixe. Ce qui est le plus important dans une organisation privée, industrielle ce sont leurs objectifs.

La troisième stratégie qui implique l'amélioration des conditions physiques veut que toutes les conditions concernant l'environnement immédiat

---

du travailleur soient réunies pour faciliter sa productivité et son rendement optimal.

Dans un document intitulé *Réduction du temps de travail et organisation du travail* (2000), et portant sur l'aménagement et la réduction du temps de travail en France, les enjeux de la réforme de l'ARTT sont grands : pour la qualité de vie des cadres, pour la capacité de l'administration à recruter sur les emplois supérieurs, mais surtout pour la réforme de l'administration elle-même : la réduction du temps de travail ne sera possible que si l'administration s'organise différemment, s'organise mieux, pour remplir ses missions. Il s'agit donc d'utiliser de l'ARTT comme levier pour la réforme de l'administration. PAULET ET SIMON, pensent que cette réforme pose un problème culturel à beaucoup de cadres supérieurs.

En effet, les cadres supérieurs de l'Administration, qui, pour la plupart passent beaucoup de temps au travail, doivent remettre en cause leur rapport avec le temps de travail et ils doivent oser dire leur aspiration à un autre mode de vie. Beaucoup de cadres de l'administration considèrent qu'un temps de travail dépassant de beaucoup la norme est inhérent à leur fonction de base : ils considèrent devoir travailler beaucoup plus longtemps que leurs collaborateurs. Beaucoup sont sceptiques quant à leurs possibilités de réduire leur temps de travail. Ils sont confrontés à des contraintes matérielles qu'il leur semble impossible de faire évoluer mais aussi à une culture du cadre supérieur qui s'impose à tous. Certains font du "*présentéisme*" et sont atteints du syndrome de la "*lampe allumée*" : il faut que leurs collaborateurs, leurs collègues et leurs supérieurs voient qu'ils sont au bureau jusqu'à une heure tardive. Il leur est demandé de travailler tard. Pour d'autres, il s'agit plus positivement d'un sens du service public, et même d'un esprit de dévouement à la collectivité : pour que la mission dont ils ont la charge soit mieux assurée, ils sacrifient une partie de leur vie personnelle. D'un autre côté, certains cadres souhaiteraient travailler

---

moins mais n'osent pas exprimer leurs attentes, car dire qu'on veut travailler moins et qu'on ne veut plus suppléer aux dysfonctionnements de l'administration par des semaines de cinquante heures et plus, c'est prendre le risque de passer pour un mauvais cadre. Essayer de limiter ses heures supplémentaires ou demander à travailler à temps partiel est partiellement admis pour les femmes qui ont des enfants, mais très difficilement pour les hommes.

Enfin pour faciliter les évolutions culturelles, il faut à eux adhérents de la CFDT, rattacher leur combat pour la réduction du temps de travail à nos valeurs : une meilleure qualité de vie, un meilleur service public, une meilleure prise en compte des contraintes familiales et d'une manière générale de l'équilibre vie privée-vie professionnelle, une meilleure collaboration entre les grades.

Dans le magazine Libre Afrique en date du 21 juillet 2016 et sous la plume de Louis-Marie KAKDEU, cinq réformes paraissent nécessaires dans l'administration publique en Afrique, pour accompagner le développement et la démocratisation du continent.

Le premier grand chantier auquel l'Afrique devra faire face est celui de la dépolitisation de l'administration ;

Un autre grand chantier est celui de la gestion des ressources humaines dans l'administration publique ;

Le troisième est relatif au pilotage et à l'évaluation systématique des politiques publiques;

Le quatrième prend en compte le management de l'information et des documents administratifs ;

Le cinquième grand chantier de l'administration africaine est celui de la contractualisation, de l'externalisation et de la délégation des tâches administratives suivant les principes de subsidiarité, d'efficacité et d'efficience.

D'après le chercheur français REINBERG (1983), les rythmes biologiques doivent être pris en compte dans l'aménagement du temps de travail chez

---

l'écolier et l'adulte. En effet, les possibilités d'activités et de repos de l'homme ne sont ni illimitées ni réparties au hasard. Biologiquement, de façon périodique et prévisible, l'activité optimale de l'homme n'est habituellement possible que pendant un certain nombre d'heures dans la journée, dans la semaine, et l'année ; elle suit des rythmes que l'on caractérise d'abord par leur période, et appelés rythmes circadiens, valables tant pour des activités physiques que des activités psychiques. Comme exemple de rythme circadien chez l'homme adulte dont l'alternance veille-sommeil concorde avec l'alternance du jour et de la nuit, nous avons les variations de la température corporelle et du niveau de vigilance :

- minimale vers 6 heures, la température corporelle est maximale vers 18 heures.
- le niveau de vigilance, la vitesse dans les tests de barrage de lettres, la vitesse de triage des cartes, la vitesse de calcul, etc. présentent deux pics, le plus élevé vers 20 heures, et l'autre vers 10 heures ; en revanche, les performances les plus faibles se situent respectivement vers 8 heures et vers 12-14 heures.
- La fréquence du comportement « tomber de sommeil » présente aussi deux pics ; le plus élevé se situe vers 22-24 heures et l'autre pic apparaît vers 14 heures et la fréquence des accidents de la route chez des conducteurs de camion présente un pic vers 5 heures.

On a ainsi constaté que, lorsque la température de l'organisme est élevée, l'activité générale, métabolique, nerveuse, est à son maximum, et en conséquence, l'individu est performant. Ce constat est à l'origine de la théorie dite du niveau d'éveil, qui permet d'expliquer les variations de performances au cours du temps. Toutefois, ce parallélisme entre performance et température n'est pas toujours vérifié. En effet, d'autres études (cf TESTU, F. Chronopsychologie et Rythmes Scolaires, Paris, Masson, 1991) ont montré que la complexité des variations d'efficacité chez l'être humain dépend de nombreux paramètres, notamment : le type

---

d'épreuve ou de tâche sur lesquelles on mesure ces variations, les caractéristiques propres aux sujets eux-mêmes.

D'après le même auteur, de nombreuses études ont montré qu'en général, la durée journalière optimale de l'activité professionnelle est de huit heures. Au-delà de ce seuil, le potentiel d'activité décroît rapidement. Et même pendant cet intervalle, l'activité de l'organisme humain n'est pas constante. Elle évolue selon des cycles d'environ 90 minutes, alternant des périodes d'activité soutenue et des périodes de relâchement.

- Dépendamment de l'heure de la journée, du jour de la semaine, du mois de l'année, l'on est plus apte à mener une activité professionnelle soutenue. Ce "prime time" varie selon les individus. Ainsi, certains sont du "matin", d'autres du "soir".

Respecter son biorythme, c'est repérer ses moments de grande productivité, ses moments de relâchement, identifier la durée des séquences et en tenir compte dans la planification des activités. La prise en compte du biorythme a conduit à l'adoption de nouvelles formes d'organisation du temps de travail, notamment les horaires flexibles.

Dans un dossier publié dans la Revue Europa, intitulé « Management public et modernisation des services publics » (2014), Denys LAMARZELLE fait le point des actions de modernisation du management public dans les pays européens, et notamment celles concernant l'organisation du travail, pour une plus grande efficacité des services publics.

Ainsi, il présente les 3 principes qui fondent les services publics d'intérêt général, à savoir : la neutralité, car les services peuvent être dispensés par le secteur public tout autant que le secteur privé ; la subsidiarité qui laisse aux Etats membres la capacité de définir leur propre champ d'intervention des services publics et les modes d'intervention possibles ; et enfin la proportionnalité qui définit les modes de concurrence européens pour éviter les

---

pratiques pouvant contribuer à développer une concurrence déloyale avec le secteur privé. Rappelant la déclaration de Leaken du 15 décembre 2001, il indique que la bonne gestion des affaires publiques, c'est la création de nouvelles opportunités et non de nouvelles rigidités. Ce qui est attendu des services, c'est davantage de résultats, de meilleures réponses à des questions concrètes. Il s'ensuit qu'aujourd'hui, le modèle bureaucratique dans les administrations européennes est fortement remis en cause. Trois raisons essentielles conduisent désormais les Etats membres à s'engager, plus ou moins résolument, dans des réformes de modernisation de la gestion publique : la contrainte budgétaire, le souci d'une utilisation plus efficace de l'argent public, l'impératif de transparences de l'action administrative. LAMARZELLE souligne alors que les responsables du secteur public conduisent les organisations dont ils ont la charge, par la mise en œuvre de techniques et de méthodes déterminées. Ainsi, la plupart des pays de l'Union européenne ont mis au point des systèmes de suivi des performances, de budgétisation et d'évaluation des impacts sur les publics bénéficiaires finaux. Ces grandes orientations sont déclinées dans les services à travers plusieurs outils et méthodes telles que : la planification stratégique, le contrôle de gestion, l'optimisation de la gestion des ressources humaines, le contrôle de la qualité, le marketing public et l'évaluation. De la fixation des objectifs jusqu'à l'évaluation finale, la volonté est de rompre avec l'ancienne organisation hiérarchique en promouvant l'autonomie et la participation. Dans la plupart des domaines de l'activité publique se développe la logique suivante : faire plus et mieux avec autant de moyens. Ceci en faisant participer le citoyen, ou tout au moins sous sa supervision directe, et en responsabilisant les agents du service public sur les programmes engagés. Mieux, les diverses réformes en cours sont sous-tendues par les interactions objectifs/résultats, efficacité/ efficacité, performance/ évaluation. Partout les grands objectifs visés sont d'améliorer l'efficacité et la

---

rapidité dans l'action tout en donnant plus de souplesse, d'autonomie et de responsabilité à l'ensemble des agents.

Dans un dossier intitulé «Le temps de travail dans la fonction publique territoriale » publié en 2012, Jacques BAZIN rappelle qu'en République Française la durée du travail effectif est de 35 heures par semaine ou 1607 heures par an, hors heures supplémentaires dans les services et établissements publics administratifs de l'Etat. Toutefois la durée de temps de travail peut être réduite, par arrêté ministériel, après avis du comité technique ministériel. La réduction du temps de travail doit tenir compte de sujétions liées à la nature des missions et à la définition des cycles de travail, en cas de travail de nuit, ou de travail le dimanche, ou de travail en horaires décalés, ou de travail en équipes, ou de modulation importante du cycle de travail, ou de travaux pénibles ou dangereux.

La durée du travail effectif se définit comme le temps pendant lequel les agents sont à la disposition de leur employeur et doivent se conformer à ses directives sans pouvoir vaquer à des occupations personnelles. Cependant le temps de travail effectif s'appuie en conséquence sur trois critères :

Etre à la disposition de l'employeur ;

Se conformer à ses directives ;

Ne pas pouvoir vaquer librement à ses occupations personnelles.

HELLRIEGEL Don, SLOCUM J.W. (2006) expliquent comment la fixation d'objectifs influe sur la productivité : la fixation d'objectifs est un processus conçu pour accroître le bon fonctionnement et l'efficacité en définissant les résultats souhaités à l'obtention desquels les individus, les départements, les équipes et les organisations doivent travailler. Le modèle de fixation d'objectifs élaboré par Locke et Latham souligne les défis posés à l'individu : complexité de l'objectif, clarté de l'objectif, clarté de l'objectif et efficacité personnelle. La fixation d'objectifs difficiles, mais clairs et réalisables, à des personnes qui estiment avoir la capacité à mener à bien leurs tâches

---

débouche sur une productivité élevée. Quatre facteurs de modération : compétence, adhésion à l'objectif, retour d'information et complexité de la tâche influent sur la force du rapport entre des objectifs ambitieux et le rendement. Si l'individu possède la compétence, adhère à l'objectif et bénéficie d'information en retour sur la progression vers la réalisation de l'objectif et si la tâche est complexe, son rendement sera élevé. Les quatre facteurs de modération doivent être tous présents pour inciter une personne à atteindre les objectifs.

D'après le même auteur, la satisfaction au travail est peut-être l'attitude la plus intéressante pour les managers et les chefs d'équipe. En général, les gens aiment-ils leur travail ? Malgré ce que l'on peut entendre aux nouvelles sur les travailleurs mécontents qui se mettent en grève ou même usent de violence contre leurs collègues et, éventuellement, contre leur manager, les actifs sont généralement satisfaits de leur travail. Ces sentiments, qui reflètent les attitudes à l'égard d'un emploi, sont baptisés de satisfaction au travail. Faible, celle-ci se traduit par une rotation du personnel, un absentéisme et un manque de ponctualité coûteux, voire par une santé mentale déficiente. Les rapports qui peuvent exister entre la satisfaction, divers comportements professionnels et d'autres résultats sur le lieu de travail peuvent présenter un intérêt particulier pour les managers et les salariés. Une notion de bon sens que la satisfaction au travail mène directement à une productivité effective, car un travailleur heureux fait du bon travail. Des recherches ont toutefois montré, l'existence d'un lien entre la satisfaction générale au travail du personnel et la productivité de l'entreprise autrement dit, les organisations dont les salariés sont satisfaits tendent à être plus productives que celles dont les salariés sont mécontentes.

Dans une Note de recherche publiée au Canada en 2007, intitulée « Conciliation activité professionnelle et vie familiale : étude de cas dans la ville de Cotonou au Bénin », et portant plus spécifiquement sur l'environnement de travail des femmes, Blandine HOUNHANOU montre que l'une des principales sources de satisfaction et donc de dévouement au travail

---

chez ces femmes, réside dans la possibilité de concilier l'emploi avec l'engagement familial. Dans cet ordre d'idées, les mesures d'aide offertes aux femmes pour cette conciliation emploi-famille varient selon le type d'employeur et incluent les possibilités d'aménagement de temps lors de la naissance d'un enfant, les congés de maternité, les compléments de salaires en termes d'allocation familiale et la garantie du poste de travail après une période donnée d'absence. En ce qui concerne les déterminants de la conciliation, la présence d'enfant mineur dans la famille rend difficile cette conciliation. Plus le nombre d'enfants mineurs est élevé, plus la femme éprouve de difficulté à concilier activité professionnelle et engagement familial. Par contre, les mesures d'aide dont bénéficie la femme dans son ménage pour les activités domestiques et la nature de traitement qu'offre l'employeur aux femmes ayant des enfants mineurs constituent des mesures visant à faciliter la conciliation. En effet, pour plus de la moitié des femmes travailleuses enquêtées (51,61%), une meilleure conciliation réside dans la possibilité de disposer d'heures de travail flexibles, alors que 19% le définissent comme la possibilité de diminuer le temps de travail hebdomadaire pour les activités familiales. Les femmes enquêtées affirment que pour assurer une meilleure conciliation de l'activité professionnelle et la vie familiale, il est important d'avoir la possibilité de garde pour les enfants tels que les jardins d'enfants, les crèches et garderies.

Mais il ne serait pas étonnant que les hommes qui travaillent éprouvent ce même besoin de pouvoir concilier leur occupation professionnelle avec leur vie familiale, voire leur vie sociale. L'auteur n'a malheureusement pas étendu ses investigations à cette composante de la population active salariée.

L'autre document intéressant qui permet de mieux appréhender la valeur accordée à la gestion du temps de travail dans l'Administration publique au Bénin, c'est la loi N°98-004 du 27 janvier 1998 portant code du travail en République du Bénin, notamment en ses articles 142 et 144.

---

L'Article 142 dispose en effet: « Dans tous les établissements soumis au présent code, à l'exception des établissements agricoles, la durée légale du travail des salariés, quelle que soit leur sexe et leur mode de rémunération, sont fixées à 40 heures par semaine.

Cette durée peut être dépassée par application des règles relatives aux équivalences, aux heures supplémentaires, à la récupération des heures de travail perdues et à la modulation.

Des décrets pris après avis du Conseil national du travail fixent les modalités de la répartition de la durée de travail sur les différents jours de la semaine, ainsi que l'amplitude maximale journalière du travail. »

A la lecture de cet article, on pourrait penser à une volonté du législateur de considérer les intérêts des travailleurs dans l'édiction des normes temporelles de travail, surtout à travers l'emploi de concepts comme « récupération » et « modulation ». Mais il suffit de lire quelques articles dans la suite du texte pour s'apercevoir qu'il n'en est rien, et que c'est l'observance en définitive de la norme temporelle institutionnelle, et ce dans son esprit, qui est l'objectif recherché fondamentalement. Ainsi, dans l'article 148, on découvre que les règles relatives à la récupération ne concernent que les cas et les conditions dans lesquels les interruptions collectives de travail (comme les grèves) entraînant une réduction de la durée hebdomadaire du travail en deçà de 40 heures peuvent donner lieu à une augmentation ultérieure de la durée du travail, afin de compenser ces pertes d'activités subies en deçà de 40 heures. Quant au terme « modulation », il est défini dans l'article 149 comme une possibilité offerte aux employeurs, à travers des règles instaurant, en fonction des fluctuations saisonnières de l'activité des entreprises, une répartition inégale des heures de travail normales sur les diverses périodes de l'année, des périodes de moindre activité étant exactement compensées par les périodes de plus grande activité. Il ne s'agit donc pas ici d'une gestion flexible du temps de travail mutuellement profitable à l'employeur et aux travailleurs, mais d'une disposition destinée

---

avant tout à faire respecter la loi. D'ailleurs, l'article 144 de la Loi N°98-004 est encore plus éloquent, pour montrer qu'en définitive, ce qui importe dans la définition des règles temporelles de travail au Bénin, ce n'est pas l'efficacité, ou la performance des services, mais l'observance de la loi.

En effet, dans cet article portant sur les règles d'équivalence, qui déterminent le nombre d'heures de présence au poste de travail, équivalent à 40 heures ou à 2400 heures de travail effectif, le deuxième alinéa stipule : « **En l'absence de tout texte réglementaire, toute heure de présence au poste de travail est considérée comme heure de travail effectif.** » En d'autres termes, l'essentiel pour le travailleur, c'est d'être présent au service ; peu importe qu'il y fournisse un travail. Il peut passer les huit heures de durée quotidienne à se tourner les pouces, cela lui sera compté comme travail effectif, même si au bout du compte, le service, l'administration, et finalement l'Etat n'y gagne rien, sans parler des ressources énergétiques et en eau consommées en pure perte. Nous pensons que l'on peut essayer de faire une gestion plus intelligente du temps de travail dans notre administration, qui soit bénéfique, tant à la Nation, qu'à l'individu.

A travers le Programme d'Actions du gouvernement 2016-2021, (Octobre 2016), l'amélioration de la performance des institutions fait partie des objectifs ou priorités du projet de société du Président de la République. En ce qui concerne l'amélioration du système d'utilisation des compétences et des conditions de travail, elle est sous-tendue, entre autres, par des actions significatives dont : l'élaboration de la politique de gestion des ressources humaines de l'Etat ; le développement des compétences des ressources humaines de l'Etat ; la promotion des meilleures conditions de travail ; l'amélioration du cadre organisationnel et institutionnel de la fonction Publique ; la modernisation du système de gestion des ressources humaines de l'Etat ; l'optimisation de la gestion des moyens humains, financiers, matériels et

---

le renforcement des capacités du personnel de l'administration ; le renforcement de l'intégrité et la déontologie des acteurs du secteur ;

La modernisation des principes et règles de gestion administrative sera effective avec : la dématérialisation de la gestion administrative ; le renforcement du système informatique du MPD ; la promotion de la gestion axée sur les résultats comme mode de gestion dans l'administration publique ; la consolidation de la planification stratégique et de la gestion budgétaire axée sur les résultats ; la promotion du système de gestion du rendement ; la rationalisation de l'organisation administrative etc.

Du point de vue renforcement de la qualité des services publics, cet axe stratégique sera mis en œuvre à travers : le renforcement des capacités techniques des acteurs du ministères intervenant dans la passation des marchés publics ; le renforcement des capacités en analyse des politiques de développement ; la promotion des principes et pratiques de la bonne gouvernance ; l'amélioration de la qualité des services aux citoyens et le paiement à bonne date des dépenses publiques et reddition des comptes publics.

---

## **SECTION 2 : Choix de la méthodologie de l'étude et traitement des données recueillies**

### **Paragraphe 1 : Choix de la méthodologie de l'étude**

#### **A) Etude documentaire**

La première source d'informations dans la présente recherche a été l'étude documentaire. C'est cette source qui nous a permis de recueillir les données ayant servi à la définition de notre cadre théorique, et aussi à présenter l'institution du Médiateur de la République.

Les documents consultés et exploités sont constitués de textes législatifs et réglementaires, d'articles et d'ouvrages portant sur des domaines tels que la psychologie, la chronobiologie, le management général, le management des organisations, le management des services publics.

Les textes législatifs et réglementaires portant sur la Fonction publique et le ministère du travail au Bénin ont été obtenus soit auprès des services administratifs concernés par l'étude, soit en librairie.

Quant aux articles et ouvrages, nous avons eu accès, principalement dans certaines bibliothèques spécialisées sur le campus universitaire d'Abomey-Calavi, et dans les villes de Cotonou et de Porto-Novo, les centres de documentation de la FADESP et de FASEG. Mais nous avons trouvé également une bonne partie des articles sur le Web notamment ceux portant sur le management du temps pour la performance en Afrique, en Europe et aux Etats-Unis. Enfin une partie des ouvrages ont été acquises en librairie.

Ces sources documentaires répertoriées ont été l'objet de lecture soit intégrale suivie de résumé soit ciblée ou sélective en fonction des objectifs de l'étude.

#### **B) Etude empirique**

---

## **1) Buts de l'étude empirique**

Nous avons jugé nécessaire d'effectuer une étude empirique dans le milieu professionnel pour analyser le vécu des agents publics dans le milieu professionnel, en ce qui concerne les tâches effectives, leurs rapports au temps de travail et son rôle parmi les facteurs de performance individuelle et de satisfaction au travail. Il s'agit ce faisant de mobiliser quelques arguments clés pouvant justifier un management des services publics reposant entre autre stratégies, sur une gestion flexible du temps de travail pour en faire un outil au service de la performance et de l'efficacité.

## **2) Population-cible et échantillon**

La population ciblée par la partie empirique de la présente étude est constituée par l'ensemble des fonctionnaires civils en service au siège de l'institution du Médiateur de la République, toutes catégories confondues, soit au total 48 personnes. Nous avons retenus d'interroger l'intégralité de cette population, ce qui confère à notre recherche un caractère de recensement exhaustif.

## **3) Nature et technique de l'étude empirique**

Nous avons préféré donner à l'approche empirique de notre sujet, un caractère essentiellement quantitatif compte tenu du caractère quasi exhaustif de l'échantillon ciblé. C'est pour cette raison que la technique de l'enquête par questionnaire nous a paru la plus indiquée pour recueillir les données relatives audit échantillon. Cette technique nous a semblé plus propice à mettre en évidence des tendances et des représentations dominantes en ce qui concerne le rapport des agents au temps de travail, et le rôle de ce rapport au temps dans leur performance et leur satisfaction au travail.

Ainsi le questionnaire utilisé pour les interroger est structuré en cinq sections portant respectivement sur : l'identité professionnelle de l'agent, la description

---

de son activité en milieu de travail, les facteurs temporels et psychologiques de performance, le rapport de l'agent aux normes horaires de travail.

## **Paragraphe 2 : Traitement des données recueillies**

Au terme de l'enquête qui s'est déroulée dans la période du 05 juillet au 30 septembre 2016, nous avons enregistré les réponses de 40 agents sur 48 interrogées au sein de l'institution du Médiateur de la République. Ces réponses ont été dépouillées manuellement. Les réponses aux questions fermées ou pré-fermées ont fait l'objet de décompte et de regroupement par type ; quant aux réponses aux questions ouvertes, elles ont été soumises à une analyse de contenu, qui a permis de synthétiser les idées exprimées, que l'on a ensuite classé en deux ou trois catégories, selon le cas.

C'est le produit de ces diverses opérations qui constituent la matière première du deuxième chapitre de ce travail.

Cette partie s'appuie sur les tendances observées dans la population d'agents publics enquêtée, pour démontrer qu'un management flexible du temps de travail dans l'administration publique au Bénin est non seulement possible et souhaitable, mais également, constitue un puissant facteur de satisfaction et de performance au travail.

---

## **CHAPITRE 2**



### **PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS DE L'ENQUETE ET APPROCHES DE SOLUTIONS.**

Dans le présent chapitre, il s'est agi de présenter, d'analyser et d'interpréter les résultats issus de l'enquête effectuée auprès des agents du MR en relation avec la problématique de l'étude ; ces résultats ont également servi

---

---

de base à la formulation de quelques pistes pour une réelle amélioration de l'efficacité du service public objet de notre étude, au moyen d'une gestion flexible du temps de travail.

## **SECTION 1 : Présentation, analyse et interprétation des résultats**

Cette première section traite de la présentation des réponses issues de l'enquête, puis analyse et interprète les résultats ainsi obtenus.

### **Paragraphe 1 : Présentation des données de l'enquête**

Avant de présenter les résultats, il convient de souligner que sur les 48 questionnaires distribués, 40 ont été récupérés et exploités, soit un taux de **83,33%** de l'échantillon.

La déperdition d'une partie des questionnaires tient au fait que certains responsables ont voulu profiter de l'étude pour aborder des préoccupations subjectives et politiques, ce qui est contraire à notre vision des choses.

Les autres difficultés rencontrées lors de la réalisation de notre enquête ont trait à la rétention de certaines informations par les enquêtés de peur de dénoncer certaines pratiques malsaines et contraires à bonne gestion du temps dans les services publics et, d'autre part, à la non disponibilité de certains responsables qui étaient à des réunions ou en mission à l'intérieur ou à l'extérieur du pays.

---

## A) Caractéristiques socioprofessionnelles de la population enquêtée

Sur les 40 agents qui ont participé à l'enquête, 17 appartiennent au Service administratif général, 02 au Service informatique et de documentation, 7 au Service technique des recours, 11 au Service financier et logistique et 03 au Service des ressources humaines. Il en résulte que le personnel étudié est majoritairement constitué d'administratifs (42%), de financiers et logisticiens (27%) et de techniciens des recours (17%).

En ce qui concerne le niveau hiérarchique des enquêtés, on dénombre 5 directeurs (12%), 09 chefs de Service (22%), 10 chefs division (25%) et 16 collaborateurs soit (40%).

Pour ce qui est de la catégorie professionnelle d'appartenance des enquêtés, on distingue 30 cadres moyens soit (75%), 05 cadres supérieurs (12%) et 05 agents subalternes (12%).

L'échantillon est constitué très majoritairement d'hommes 35/40 soit 87% et 05 femmes (13%).

Quant à ce qui est de la spécialité professionnelle des agents interrogés, on y distingue essentiellement des administratifs généraux ou des secrétaires 14/40 (35%) et des juristes (14/40, 35%). Le reste est constitué de spécialistes des finances (09/40, 22%) et d'informaticiens (4/40, 10%)

Enfin, la majorité des enquêtés a un âge compris entre 40 et 50 ans (13/40, 32%) ou entre 30 et 40ans (13/40, 32%) ; les moins de trente ans représentent 25% de l'échantillon (10/40) tandis que les plus de 50 ans ne sont que 10%, 4/40. **Il s'agit donc pour la plupart de responsables ou de chefs de familles.**

**Tableau 3: Caractérisation socioprofessionnelle des enquêtés**

<b>CATEGORIE</b>	<b>EFFECTIFS</b>	<b>POURCENTAGE</b>
Service administratif général	17	42,5%
Service informatique et de documentation	02	<b>5%</b>
Service technique des recours	7	<b>17,5%</b>
Service financier et logistique	11	<b>27,5%</b>
Service des ressources humaines	03	<b>7,5%</b>
<b>SPECIALITE PROFESSIONNELLE</b>		
administratifs	<b>17</b>	42%
financiers et logisticiens	<b>11</b>	27%
techniciens des recours	7	17%
<b>NIVEAU HIERARCHIQUE DES ENQUETES</b>		
Directeurs	5	12%

Chefs Service	09	22%
Chefs de division	10	25%
collaborateurs	16	40%
<b>CATEGORIE PROFESSIONNELLE DES ENQUETES</b>		
cadres moyens	30	75%
cadres supérieurs	05	12%
agents subalternes	05	12%
<b>CATEGORIES D'AGES</b>		
40 à 50	<b>13</b>	<b>32%</b>
30 à 40	<b>13</b>	<b>32%</b>
Moins de 30	<b>10</b>	<b>25%</b>

## B) Description de l'activité professionnelle des enquêtés

---

Cette description concerne les contenus de l'activité professionnelle menée par les agents dans l'institution c'est-à-dire les missions et tâches qu'ils y accomplissent, les indicateurs d'accomplissement desdites missions et enfin la durée de réalisation des différentes tâches

- Contenus des missions et tâches accomplies dans l'institution

Les différentes activités menées par les agents enquêtés sont : les entretiens avec les usagers, la rédaction de documents administratifs, la rédaction de rapport d'activité, la rédaction de correspondances, la gestion de la correspondance administrative, la production de documents comptables, la réalisation d'enquêtes, l'analyse et l'évaluation de documents, la conception de documents de planification etc.

- Indicateurs d'accomplissement des missions

Ces indicateurs qui attestent que les agents ont fait leur travail sont des rapports, des chronos, des documents comptables, des lettres, des registres, des rapports d'activité.

- Durée de réalisation des tâches et activités

Cette durée est variable et va de quelques dizaines de minutes, à une heure, et parfois trois heures pour la conception et la mise en forme d'une correspondance ou d'un rapport ponctuel d'activités par exemple ; ensuite, une journée voire toute une semaine pour d'autres tâches comme l'instruction complète d'un recours ou l'élaboration d'un plan de travail ; quant à l'élaboration d'un rapport annuel d'activités du MR par exemple, elle peut prendre plusieurs semaines voire plusieurs mois. **Ce qui frappe dans ces appréciations de la durée des tâches par les agents interrogés, c'est leur caractère vague, approximatif et imprécis, comme si la quantification de la durée des tâches dans cette Administration du MR, n'avait pas toujours été une préoccupation majeure des dirigeants et des travailleurs de l'Institution.**

### C) Les facteurs temporels et psychologiques de performance des agents du MR

Ces facteurs temporels et psychologiques, concernent la conscience chez les agents de l'existence de moments de meilleure disponibilité au travail, l'identification de ces moments et leur justification, le lien entre les moments de disponibilité et l'efficacité des agents.

- **Des moments de meilleure disponibilité physiologique et affective des agents**

Tableau 4: Opinions des enquêtés au sujet des normes horaires de travail des agents au MR

Questions	Réponses	Effectif	Pourcentage
Y a-t-il des moments dans la journée où vous vous sentez plus disponibles et plus contents pour travailler ?	Oui	31	77%
	Non	9	23%
Si oui : à quel (s) moment (s) précisément?	En matinée	23	74%
	En fin de journée	08	25,80%

L'analyse du tableau 5 montre que la grande majorité des agents interrogés ont conscience qu'il existe dans le cours du temps de travail, des moments où ils sont plus en forme physiologiquement et où ils sont plus heureux de travailler à savoir 31/40 soit 77% ;

Ils situent généralement ces moments dans la matinée (23/31, 74%) et vers la fin de la journée (8/25, 80%)

---

Ils justifient le caractère favorable de ces moments par la plus grande fraîcheur physique du travailleur le matin, la demande plus forte de service dans la matinée ou le calme caractéristique des fins de journées.

Certains parmi eux pensent même que certains jours de la semaine sont plus propices à la performance du travailleur (20/40,50%). Ils situent ces jours vers la fin de la semaine et les justifient par la pression de l'obligation de résultat en fin de semaine, et le sentiment d'avoir atteint un rythme de croisière dans le travail.

- Lien entre moments de disponibilité et efficacité du travailleur

La plupart des agents enquêtés en service au MR établissent une relation positive entre les moments où ils se sentent plus disponibles physiquement et affectivement pour travailler et leur efficacité au travail. Ainsi 75% d'entre eux avouent qu'ils sont plus productifs, et plus performants lorsqu'ils effectuent leur tâches pendant les moments où ils se sentent plus en forme et plus heureux de travailler. **C'est dire que l'efficacité du service tout entier bénéficierait d'une gestion du temps de travail qui fait une place aux périodes de disponibilité psychologique et physiologique du travailleur.**

#### **D) Les agents du MR face à la gestion classique du temps de travail dans l'administration**

- Normes horaires de travail au MR

Dans l'administration du MR, les agents sont régis par les normes classiques de la Fonction publique béninoise en ce qui concerne les horaires de travail. Ainsi leur temps de travail quotidien se décomposent dans les deux périodes horaires du matin (8H à 12H30) et de l'après midi (15H à 18H30) et cela pour tout le monde.

- Position des agents face aux normes horaires classiques

A l'analyse, il apparaît que seule une minorité des agents du MR s'accommodent de ces normes horaires classiques de travail appliquées dans leur institution à savoir 12/40, soit 30% au motif que dès lors qu'on s'est engagé

dans la fonction publique, on doit en accepter les normes si défavorables soient-elles.

En revanche, **la grande majorité des agents du MR affichent une position défavorable aux normes horaires actuelles de travail dans leur Service.**

Ainsi pour 70% d'entre eux, ces normes ne conviennent pas, pour plusieurs raisons : **elles ne favorisent pas l'épanouissement sociale et culturel du travailleur ; elles ne permettent pas aux travailleurs de concilier sa vie professionnelle avec ses obligations familiales ;** enfin généralement les après-midi, le travailleur est moins disponible sur le plan psychologique et physique.

Il n'est donc pas étonnant que la plupart de ces agents préféreraient être soumis à un autre mode de gestion du temps de travail.

- Normes horaires alternatives de travail préférées par les agents

**Tableau 5: Normes horaires alternatives de travail**

Questions	Réponses	Effectif	Pourcentage
Si l'on vous proposait, l'une des normes horaires suivantes de travail quotidien, quelle serait votre préférence ?	8H-16H avec une pause d'une heure (13H-14H)	26	65%
	10H-19H avec une pause d'une heure (14H-15H)	06	15%

Le tableau ci-dessus, (tableau 6) montre que lorsque l'on offre à la majorité des travailleurs du MR, la possibilité de choisir les normes horaires de travail qui les arrangeraient mieux, deux tendances se dégagent. La plus représentée à laquelle adhèrent 26/40 soit 65% fait débiter la période de travail à 8 heures pour s'achever à 17h avec une pause d'une heure de 13H à 14H. L'autre tendance qui

---

concerne 6/40 soit 15% des agents, fixe la période de travail de 10H à 19H avec une pause d'une heure entre 14H et 15H.

**Il en ressort que même si les deux tendances ne s'équivalent pas en importance, les mêmes normes horaires de travail ne conviennent pas à tous les travailleurs.** Surtout que dans le même temps, près d'un tiers des agents de l'Institution eux, préfèrent travailler dans le cadre des normes horaires classiques appliquées dans la Fonction publique au Bénin.

### **Paragraphe 2 : Analyse interprétation des résultats et évaluation des hypothèses**

Ce paragraphe est consacré à l'analyse et l'interprétation des résultats de l'enquête effectuée auprès des agents du MR, en vue d'évaluer le degré de validité des hypothèses retenues au départ de notre étude. A titre de rappel, ces hypothèses étaient les suivantes :

- HS n°1 : la gestion classique du temps de travail est source d'inefficacité des agents et des services du MR ;
- HS n°2 : une gestion flexible du temps de travail permettrait d'améliorer la motivation et la satisfaction au travail des agents du MR ;
- HS n°3 : une gestion flexible du temps de travail semble pouvoir accroître l'efficacité des agents et donc de l'institution du MR.

#### **A) La gestion classique du temps de travail comme source d'inefficacité des agents et des services du MR**

L'analyse des résultats de l'enquête montre que la gestion du temps de travail dans les services du MR, se caractérise par l'uniformité des normes horaires appliquées au personnel, en conformité avec la réglementation officielle nationale. Les dirigeants mettent alors un point d'honneur à faire observer strictement cette réglementation, à travers par exemple le contrôle de la

---

ponctualité des agents aux heures de début du travail, à savoir 8 heures le matin, et 15 heures le soir. Il se fait que c'est de mauvaise grâce que la majorité des agents de l'Institution fonctionne dans le cadre de ces normes, puisqu'ils ne s'en accommodent pas. Surtout que lesdites normes semblent empêcher ces adultes confirmés et responsables, de combler parallèlement leurs aspirations à une vie personnelle, familiale et sociale épanouissante et harmonieuse. Or, il est établi que lorsque l'individu doit travailler à contre cœur, le résultat n'est pas généralement fameux. Et quand c'est pratiquement tous les agents d'une administration qui se trouvent obligés d'endurer des normes horaires qu'ils réprouvent, ladite administration ne peut être efficace. En effet, le risque est grand que le résultat le plus tangible obtenu dans ces conditions, soit la généralisation chez les agents, d'un syndrome bien fameux à Porto-Novo, siège de l'Institution, celui du « gan ma xo, zan na ku », traduit en français par la formule : « si l'heure de fin du travail ne sonne pas, il est certain au moins que la nuit va tomber ».

Par ailleurs, tout se passe comme si l'obligation qui est faite indistinctement à tous les agents d'être ponctuels et d'observer les normes horaires uniques, ne s'accompagne pas d'une exigence de rapport tâche/délai de réalisation. A titre d'illustration, les appréciations par les enquêtés de la durée des tâches qu'ils accomplissent habituellement dans leur service étaient vagues, approximatives et informelles. On en déduit que la gestion du temps de travail dans cette administration n'a pas instauré chez les travailleurs, une culture d'obligation de résultat dans des délais définis, d'où un manque d'efficacité préjudiciable à performance des agents et du service. **Par conséquent, on peut bien retenir comme hypothèse que la gestion classique du temps de travail dans l'administration du MR, constitue une réelle source d'inefficacité dudit Service et de ses agents.**

---

## **B) Gestion flexible du temps de travail, motivation et satisfaction au travail des agents du MR**

En dehors du fait que la plupart des agents interrogés se sentiraient plus à l'aise au travail dans le cadre de normes horaires qui leur conviennent, ils apprécieraient bien que certaines tâches, peut-être les plus importantes, leur soient attribuées à des moments qu'ils identifient eux-mêmes comme des périodes de plus grande disponibilité physiologique et psychologique. Il est évident qu'ils auraient beaucoup d'entrain à travailler à ces moments-là, ces moments où ils sont heureux de travailler, où ils se sentent plus dynamiques. De même, s'ils avaient la possibilité de venir satisfaire à leurs obligations professionnelles à des heures choisies dans une certaine mesure par eux, ils bénéficieraient ainsi de l'un des principes les plus efficaces du management moderne, **celui de l'adaptation du travail au travailleur**. Dans le cas d'espèce, cette adaptation va se traduire pour les agents du MR, par la chance qui leur serait offerte, de pouvoir concilier leur vie professionnelle, avec leur vie personnelle, familiale et sociale ; la chance d'être, bien sûr un travailleur consciencieux, mais aussi un bon père ou une bonne mère, un ami sûr ou une amie sur laquelle on peut compter, un partenaire de jeu sportif ou de loisir disponible, un bon citoyen, etc. Une telle éventualité ne peut que relever leur niveau de satisfaction et de motivation au travail.

**Ainsi, une gestion flexible du temps de travail est de nature à accroître significativement la motivation et la satisfaction au travail du personnel du MR, d'où l'acceptabilité de l'hypothèse qui affirme cette idée.**

## **C) Gestion flexible du temps de travail et efficacité de l'Administration du MR**

Il est généralement admis qu'une amélioration du niveau de motivation et de satisfaction des travailleurs, s'accompagne inéluctablement d'une élévation du degré d'efficacité du Service concerné. Dans les analyses précédentes, il a été

---

démontré qu'en améliorant la gestion du temps de travail dans l'Administration du MR, on accroîtrait par la même occasion, le degré de motivation et de satisfaction des agents au travail.

Dans l'analyse de la relation pouvant exister entre les moments de disponibilité physiologique et psychologique des agents du MR d'une part, et leur productivité d'autre part, il était apparu que cette relation était effective. En effet, on a constaté que la majorité des travailleurs concernés (75%), avouent être plus productifs, performants et donc efficaces, lorsque leur travail est accompli durant les moments où ils se sentent contents et physiquement dynamiques de travailler. Nous en avons alors déduit que lorsque la gestion du temps de travail s'adapte un peu aux aspirations des agents, tant en ce qui concerne les horaires de travail, que dans le choix des périodes d'intense sollicitation, l'efficacité desdits agents et de leur administration s'en ressentent positivement. Il ne saurait en être autrement, puisque ce mode de gestion du temps de travail fait partie des stratégies managériales modernes éprouvées, utilisées par les dirigeants avertis, pour améliorer la satisfaction et la productivité au travail. Dans le cas de l'administration du MR par exemple, cette stratégie va permettre, non seulement d'accroître l'efficacité de l'Institution, mais également d'optimiser la gestion de ses ressources humaines et de ses ressources financières, dans son contexte particulier caractérisé par l'insuffisance desdites ressources humaines, la raréfaction des moyens financiers et matériels spéciaux de stimulation des agents au travail. En poussant suffisamment loin la logique de flexibilité de cette gestion du temps de travail, les dirigeants de ladite administration vont réussir, non seulement à améliorer sans grand frais la motivation, la satisfaction au travail et les performances de leurs collaborateurs, mais aussi amoindrir les inconforts liés au déficit en capacités physiques d'accueil.

---

**On peut donc valider l'hypothèse n°3 de cette étude, qui établit ce lien entre la gestion flexible du temps de travail, et l'efficacité des agents et de leur administration.**

Le problème qu'il reste à résoudre maintenant, est celui des conditions concrètes d'implémentation de cette stratégie managériale dans notre Institution-témoin qu'est le MR.

## **SECTION 2 : Propositions pour une mise en œuvre de la gestion flexible du temps de travail dans l'institution du MR**

### **Paragraphe 1 : Définition de normes horaires de travail plurielles au choix des agents**

La première proposition que nous faisons en direction des dirigeants de l'administration du MR, pour une implémentation concrète de la stratégie managériale de gestion flexible du temps de travail, c'est la définition de normes horaires plurielles de travail. Ces normes horaires devraient être idéalement au nombre de deux types, pour que la stratégie soit réaliste. Cette pluralité des normes se justifie par la nécessité de permettre aux travailleurs de choisir le type de normes horaires qui les arrange le plus, et leur permettent de concilier les impératifs de leur vie professionnelle avec ceux de leur vie personnelle, familiale, sociale, et politique.

Ensuite, dans la définition desdites normes, on ne devra pas trop s'éloigner des principes essentiels de la législation du travail au Bénin, notamment en ce qui concerne la durée hebdomadaire obligatoire de travail, parce que dans notre problématique, la gestion flexible du temps de travail ne signifie nullement la réduction du temps de travail. Ainsi, tout en préservant la règle de 40 heures de travail par semaine, et de 8 heures par jour, et en considérant les résultats issus de notre enquête, les responsables de l'Institution pourront retenir les deux types ci-après de normes horaires de travail :

- 
- Type 1 : Norme avec un temps de travail de 10h à 19h, avec une pause de 14h à 15h ;
  - Type 2 : Norme temporelle de travail de 8h à 17h, avec une pause de 13h à 14h.

Chaque agent se voit alors donner la possibilité de choisir celui des deux types de normes temporelles qui lui convient, de sorte qu'au bout du processus de choix, deux groupes de travailleurs sont naturellement constitués : le groupe de 8h à 17h, et celui de 10h à 19h.

Mais pour rester dans la logique de la flexibilité, ces normes elles-mêmes devraient pouvoir faire périodiquement l'objet de révision, en fonction de l'évolution des réalités du travail dans l'Institution et dans la société, ou des changements socioculturels qui s'imposent aux travailleurs.

### **Paragraphe 2 : Attribution de tâches complexes et importantes aux moments de grande disponibilité des agents**

La gestion flexible du temps de travail, c'est aussi une gestion intelligente et consciemment maîtrisée de l'outil temps dans les services. Ainsi, pratiquer la stratégie managériale de gestion flexible du temps de travail, c'est pour le manager, profiter des moments de meilleure disponibilité physiologique et psychologique des collaborateurs, pour leur commander des tâches complexes, difficiles, et cognitivement très sollicitantes. L'enquête dans le milieu de travail du MR a révélé que les agents eux-mêmes sont conscients qu'ils sont plus performants et plus efficaces à ces moments-là, confirmant ainsi les résultats de recherche en chronobiologie et en chronopsychologie.

Donc, lorsque les dirigeants du Service ont besoin d'atteindre rapidement certains objectifs stratégiques, ils peuvent confier les tâches concernées aux collaborateurs indiqués, en milieu de matinée, ou en deuxième partie d'après-midi par exemple.

---

Les moments où les collaborateurs se trouvent dans un état psychologique de joie intense, d'enthousiasme particulier ou de bonne humeur, sont également des occasions à saisir par les dirigeants de l'Institution pour leur confier certaines tâches stratégiques urgentes. Il peut s'agir par exemple des moments qui suivent immédiatement la paye des salaires, ou l'attribution de certaines primes spéciales en nature ou en espèce.

**Paragraphe 3 : Chronométrage systématique des tâches attribuées aux agents**

Pour être efficace dans sa mise en œuvre dans les services du MR, la gestion flexible du temps de travail devrait aussi consister à systématiser le principe du rapport tâche/délai de réalisation dans l'attribution des missions de service aux agents.

En effet, l'enquête réalisée auprès des agents de l'Institution a montré que ce principe n'est pas encore un élément de la culture administrative des intéressés.

Il paraît donc souhaitable qu'à chaque niveau, chaque commande de travail à un collaborateur, soit assortie d'un délai de réalisation, pour aboutir à terme, à des habitudes de gestion optimale du temps de travail. Au besoin, le dirigeant qui attribue une tâche à un collaborateur, peut négocier avec lui le délai maximal au terme duquel il devra rendre compte des résultats de ladite activité. La systématisation de telles pratiques améliorera l'efficacité et l'efficacités de l'Institution.

---

## CONCLUSION GENERALE

Le présent travail visait à apporter une modeste contribution à l'amélioration de l'efficacité de l'Administration du MR, en cherchant à déterminer, si une gestion flexible du temps de travail n'était pas une condition de cette amélioration. Il s'agissait notamment pour nous de :

- Montrer le lien entre la gestion classique du temps de travail et l'inefficacité relative de ce service public et de ses agents ;
- Etudier le lien entre une gestion flexible du temps de travail, et la motivation, la satisfaction au travail des agents de l'Institution ;
- Etablir l'impact positif d'une gestion flexible du temps de travail sur l'efficacité des agents et de leur administration.

A partir de cette problématique et de ces objectifs, nous avons entrepris d'effectuer auprès des agents de l'administration du MR, une enquête par questionnaire, qui nous a donné quelques raisons de croire que :

- La gestion classique du temps de travail est une source d'inefficacité des agents et des services du MR ;
- Une gestion flexible du temps de travail permettrait d'améliorer la motivation et la satisfaction au travail des agents du MR ;
- Une gestion flexible du temps de travail semble pouvoir accroître l'efficacité des agents et de l'administration du MR.

Les enseignements tirés de l'étude ont débouché sur quelques propositions, pour une implémentation réaliste de la gestion flexible dans cette Institution qui nous a accueillie en stage. Elle dispose en effet des atouts sur lesquels elle peut s'appuyer pour avancer sur le nécessaire chemin de la modernisation de ses pratiques managériales, notamment ; sa tradition de réunions de pilotage et de planification des tâches, la modernité et la disponibilité de son équipement de

---

travail, la disposition naturelle de son personnel en faveur du rendement, sa tradition de contrôle et d'évaluation du travail des agents par les dirigeants.

Il n'en demeure pas moins que ce travail est perfectible, et n'a aucune prétention à l'exhaustivité, ou à une vérité scientifique indiscutable. En particulier, il serait souhaitable qu'un travail ultérieur vienne étudier l'impact effectif de la mise en œuvre de la gestion flexible du temps de travail en termes d'efficacité de l'Administration publique béninoise.

---

## BIBLIOGRAPHIE

- ADROH, A.S. Le nouveau Système d'avancement au mérite face à la politisation de l'administration publique béninoise, Mémoire de fin de cycle, UAC, ENA, 2002
- BAZIN, J. « Le temps de travail dans la fonction publique territoriale », Fonction publique territoriale, 2012, Décembre, pp 1-12
- Charte de la Fonction Publique en Afrique, Février 2001
- FOUCHER, R. « Performance, service public et nouvelles approches managériales », Politiques et management public, 1999, 2, pp 35-49
- FRAISSE, P. (1983) « les rythmes de la vigilance et des activités », in MONTAGNER, 1983, pp 163-174
- HELLRIEGEL, D. & SLOCUM, J. W. Management des organisations, 2eme Edition, Bruxelles, de boeck, 2006
- HOUNHANOU, B. « Conciliation activité professionnelle et vie familiale : le cas de Cotonou au Bénin », Note de recherche N°5 de la Chaire de Recherche Bell en Technologies et organisation du travail, Université du Québec à Montréal, 2007
- HOUNMENO, J-C, Psychopédagogie et communication, Paris, Afridic, 2012 S
- KADKEU, L-M. « Les cinq réformes nécessaires dans l'administration publique en Afrique », Libre Afrique, 2016, Juillet, pp1-2
- LAMARZELLE, D. « Management public et modernisation des services publics », Revue Europa, 2015
- LOCKE, E.A, LATHAM, G.P.(1990), Theorie of goal setting and task performance, Englewood cliffs, NJ, Printice Hall 1990

- 
- MEDE N. La réglementation du Travail au Bénin : traité pratique de droit et relations de travail, Cotonou, Edition COPEF, 2eme éd. Septembre 2006 ;
  - OFPA, La restructuration et la modernisation de la Fonction Publique : système du mérite et motivation, Rapport général de la Conférence de Cotonou, du 28 mai au 1<sup>er</sup> juin 2001
  - PAULET, M-O. & SIMON, R. « Réduction du temps de travail et organisation du travail », Revue de la CFDT, 2000, 394, pp 1-2
  - REINBERG, A. « Considérations générales sur les rythmes circadiens et circannuels de l'homme » in, MONTAGNER, A. les rythmes de l'enfant et de l'adolescent, Paris, Ed.Stock, 1983, pp 96-104
  - République du Bénin, Le Statut Général des Agents Permanents de l'Etat, Cotonou, ONIP, 1989
  - République du Bénin, Loi N° 98-004 du 27 janvier 1998 Portant Code du Travail en République du Bénin, Cotonou, Ed. Sokemi, 2007
  - République du Bénin, M.P.D, Premier Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté 2003-2005 (DSRP)
  - République du Bénin, Ministère du Travail et de la Fonction Publique, Document de Stratégies Globale de Réformes de la Fonction Publique, Avril 2003
  - République du Bénin, MPD Programme d'Actions du Gouvernement 2016-2021, Cotonou, Octobre 2016

---

# ANNEXE

---

---

# QUESTIONNAIRE

Dans le cadre de la rédaction d'un mémoire sur la gestion du temps comme outils de performance d'un service public tel que l'institution du Médiateur de la République, nous vous prions de bien vouloir répondre aux questions suivantes :

## ***A- IDENTIFICATION***

- |                                 |               |
|---------------------------------|---------------|
| 1- Service :                    | 2- Fonction : |
| 3- Catégorie professionnelle :  | 4- Sexe :     |
| 5- Spécialité professionnelle : | 6- Age :      |

## ***B- DESCRIPTION DE L'ACTIVITE EN MILIEU DE TRAVAIL***

7- Missions et tâches précises dans la structure :

.....

8- A quel(s) élément(s) matériel(s) peut-on reconnaître que vous avez effectué votre travail ?

.....

Lorsqu'on prend chacune de vos activités, en combien de temps pouvez-vous les réaliser ?

.....

9- En considérant les produits de votre travail, quelle quantité arrivez-vous à fournir en moyenne :

- par jour de travail : .....
- par semaine de travail : .....
- par mois de travail : .....

---

---

**C- FACTEURS TEMPORELS ET PSYCHOLOGIQUES DE  
PERFOMANCE**

10- Y a-t-il des moments dans la journée où vous vous sentez plus disponible et plus content pour travailler ?

OUI  NON

11- Si oui à quel(s) moment(s) ? Précisez.

.....  
.....

12- Comment expliquez-vous cela ?

.....

13- Y a-t-il des moments dans la semaine où vous vous sentez plus disponible et plus content(e) pour faire votre travail ?

OUI  NON

14- Si oui, lesquels ?

.....  
.....

15- Justifiez votre réponse :

.....

---

16- A ces moments où vous vous sentez plus disponible et plus content(e) de travailler, est ce que vous fournissez plus de travail ou résultats ?

OUI  NON

#### **D- L'AGENT PUBLIC ET LES NORMES HORAIRES DE TRAVAIL**

17- Quelles sont les normes horaires quotidiennes de travail dans votre structure :

8H-12H30 et de 15H-18H30

8H-17H avec une heure de pause

Autres (précisez) .....

18- Etes-vous satisfait de ces normes horaires ?

OUI  NON

19- Pour quelles raisons ?

.....

Si l'on vous proposait, l'une des normes horaires suivantes de travail quotidien, quelle serait votre préférence ?

\*8H-17H avec une pause d'une heure (13H-14H)

\*10H-19H avec une pause d'une heure (14H-15H)

22- Si les normes horaires actuelles de travail ne vous satisfont pas, quelles sont alors vos propositions pour une efficacité au travail ?

.....

<b>TABLES DES MATIERES</b>	Pages
IDENTIFICATION DU JURY	I
DECLARATION D'ENGAGEMENT	II
DEDICACES	III
REMERCIEMENTS	IV
SIGLES...	V
LISTE DES TABLEAUX	VI
RESUME	VII
SOMMAIRE	VIII
INTRODUCTION GENERALE	1
<b><u>CHAPITRE PRELIMINAIRE</u></b> ; CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE ; OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE .....	4
<b><u>SECTION 1</u></b> : Cadre de l'étude et état des lieux sur la gestion du temps comme outil de performances au Médiateur de la République .....	5
<b><u>Paragraphe 1</u></b> : <i>Présentation du Médiateur de la République</i> .....	5
A- Historique	6
B- Mission	
C)les organes de gouvernance au sein du MR	7
1) Le Cabinet Organe de décision du MR	7
2) Le CODIR	8
3) Le Secrétariat Général ou organe de gestion du MR	8
C- Les ressources humaines du MR	10
<b><u>Paragraphe 2</u></b> : <i>Restitution des observations de stage</i>	11
A- <u>Observations d'ordre général</u>	11
1) Situation des ressources humaines	11
2) Situation des ressources matérielles	12
3) Situation des ressources financières	12
4) Situation de la direction des recours	13
B- <u>Observations d'ordre spécifiques</u>	13
1) Au plan de l'organisation du travail	13
2) Au plan des concertations hebdomadaires et mensuelles	14
3) Au plan de la modernisation et de l'organisation	14
4) Au plan de la responsabilisation des cadres	14
5) Au plan de la décentralisation- déconcentration	14
6) Au plan de la ponctualité	15
7) Au plan de la notoriété de l'institution	15

<b>SECTION 2</b> : Ciblage, spécification et vision globale de sa résolution	16
<b><i>Paragraphe 1 : Ciblage et spécification de la problématique</i></b>	16
A- Ciblage de la problématique	16
1) Inventaire des forces	16
2) Inventaire des faiblesses	17
<i>B )spécification de la problématique</i>	17
<b><i>Paragraphe 2 : Détermination de la vision globale de résolution de la problématique</i></b>	19
<b>CHAPITRE 1 : CONCEPTION DU CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUES DE L'ETUDE</b>	22
<b>SECTION 1</b> : Objectifs de l'étude, tableau de bord et revue de la littérature	24
<b><i>Paragraphe 1 : Objectifs, hypothèses et tableau de bord de l'étude</i></b>	23
A- Objectifs de l'étude	24
B- Causes possibles du problème objet de l'étude	24
C- Hypothèses de l'étude	25
D- Tableau de Bord de l'Etude	26
<b><i>Paragraphe 2 : Clarification conceptuelle et revue de la littérature</i></b>	27
A- Clarification conceptuelle	27
B- Revue de la littérature	31
<b>SECTION 2</b> : Choix de la méthodologie de l'étude et traitement des données recueillies	43
<b><i>Paragraphe 1 : Choix de la méthode de l'étude</i></b>	43
A- Etudes documentaires	43
B- Etude empirique	44
1) Buts de l'étude empirique	44
2) Population-cible et échantillon	44
3) Nature et technique de l'étude empirique	44
<b><i>Paragraphe 2 : Traitement des données recueillies</i></b>	45
<b>CHAPITRE 2</b> : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS DE L'ENQUÊTE ET APPROCHES DE SOLUTIONS	46
<b>SECTION 1</b> : Présentation, analyse et interprétation des résultats	47
A- Caractéristiques socioprofessionnelles de la population enquêtée	48
B- Description de l'activité professionnelle des enquêtés	51

C- Les facteurs empiriques et psychologiques de performance des agents du MR	51
D) Les agents du MR face à la gestion classique du temps de travail dans l'Administration	53
<b><i>Paragraphe 2 : Analyse, interprétation des résultats et évaluation des hypothèses</i></b>	55
A- La gestion classique du temps de travail comme source d'inefficacité des agents et services du MR	56
B- Gestion flexible du temps de travail, motivation et satisfaction au travail des agents du MR	57
C) Gestion flexible du temps de travail et efficacité de l'Administration du MR	58
<b>SECTION 2 : Propositions pour une mise en œuvre de la gestion flexible du temps de travail dans l'institution du MR</b>	60
<b><i>Paragraphe 1 : Définition de normes horaires de travail plurielles au choix des agents</i></b>	60
<b><i>Paragraphe 2 : Attribution de tâches complexes et importantes au moment de grande disponibilité des agents</i></b>	61
<b>Paragraphe 3 : Chronométrage des tâches attribuées aux agents</b>	62
<b>CONCLUSION GENERALE</b>	63
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	65
Questionnaires	68
Table des matières	71

