



REPUBLIQUE DU BENIN



MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI



ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE (ENAM)



CYCLE II

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION POUR L'OBTENTION DU DIPLOME
D'ADMINISTRATEUR, OPTION GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

OPTION :

MANAGEMENT

FILIERE :

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

THEME :

PRESENCE PHYSIQUE AU POSTE ET GESTION OPTIMALE
DU TEMPS DE TRAVAIL : CAS DE LA PRESIDENCE DE LA
REPUBLIQUE DU BENIN

Réalisé et soutenu par :

Angelot Létondé BATCHO

Sous la direction de :

Maître de stage :

Georges GANSE

Chef de service prospective
et programmation à la
Présidence de la République

Directeur de mémoire :

Augustine BATCHO TCHOKPON

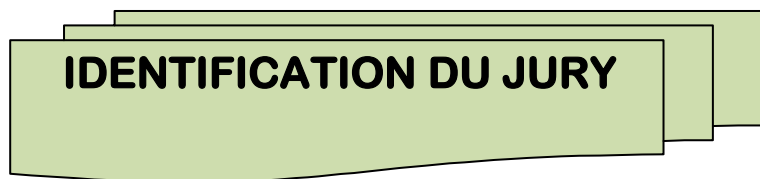
Administrateur du travail

Enseignante à l'ENAM

Année académique : 2011-2012

*« Le temps est un moment qui s'écoule entre un avant et un après ...
C'est donc une mesure. On sait cependant que ce temps qui passe, et
donc cette mesure, sera fonction de l'intérêt provoqué par telle ou telle
chose. Il ne sera donc pas aisé de le calculer. On peut toutefois le
manipuler de manière à rendre sa gestion la plus optimale possible en
utilisant différentes techniques. C'est cela gérer son temps! »*

Jean-Marie LOBET

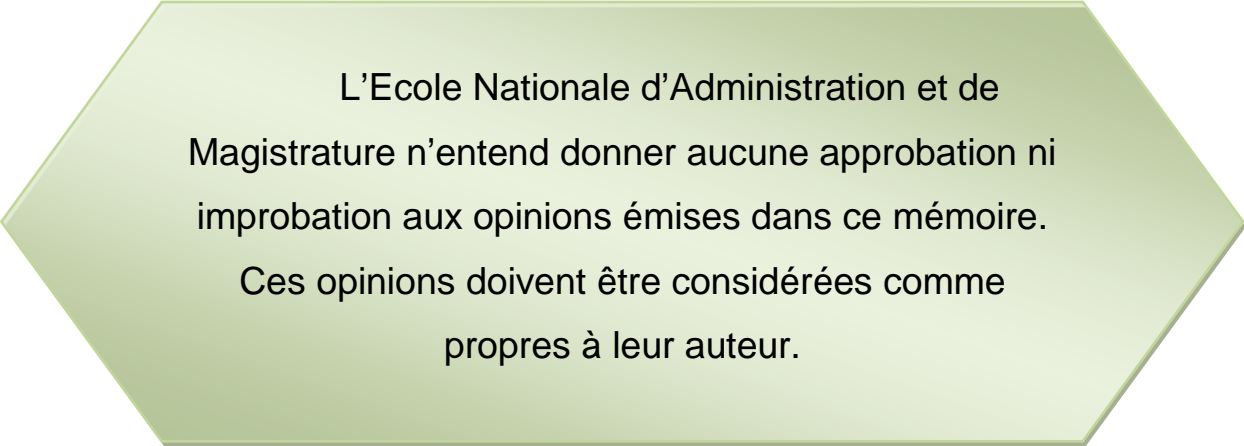


IDENTIFICATION DU JURY

PRESIDENT DU JURY

VICE-PRESIDENT

MEMBRE



L'École Nationale d'Administration et de
Magistrature n'entend donner aucune approbation ni
improbation aux opinions émises dans ce mémoire.
Ces opinions doivent être considérées comme
propres à leur auteur.

DEDICACE

A

- Ma mère Bernadette Akouavi BOKO BATCHO ;
- Mon épouse et mon enfant ;
- Mes frères et sœurs.

IN MEMORIUM

A

Mon feu père

Mathias Yolou BATCHO

Tu as si tant désiré assister à la soutenance de ce mémoire

Mais le destin en a décidé autrement

A titre posthume, je te dédie cette œuvre.

REMERCIEMENTS

Débordant de gratitude, je remercie du fond du cœur :

- Les membres du jury qui ont accepté de consacrer une partie de leur précieux temps pour parfaire cette œuvre, à travers leurs observations et leurs apports constructifs.
- Toutes les Autorités, tout le personnel et tous les enseignants de l'ENAM ;
- Madame Augustine BATCHO TCHOKPON, ma Directrice de mémoire, pour son tact, et la subtilité grâce auxquels elle a su conduire ce travail jusqu'à son terme. L'Eternel saura le lui revaloir ;
- Monsieur Félix AMOUSSOU, Chef de Service des Ressources Humaines de la Présidence de la République, pour son ouverture d'esprit et sa sollicitude ;
- Monsieur Georges GANSE, mon Maître de stage, pour son pragmatisme et son altruisme ;
- Monsieur Samuel BATCHO, dont la grandeur morale m'a été d'un apport inestimable ;
- Mes camarades de promotion.

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

ACE	: Agents Contractuels de l'Etat
A.P.E	: Agents Permanents de l'Etat
CES	: Conseil Economique et Social
D.I.P	: Direction de l'Intendance du Palais
D.R.H	: Direction des Ressources Humaines
ENAM	: Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature
Eu	: Europe
Eurofound	: Europa Found ou Fonds Européen
Europa	: Europe
MRAI	: Ministère de la Réforme Administrative et Institutionnelle
P.R.B	: Présidence de la République du Bénin
PERT	: Program Evaluation and Review Technic (en anglais) ou Technique d'Evaluation et de Contrôle des Programmes
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement
R.H	: Ressources Humaines
TRT	: Tableau de Répartition des Tâches

LISTE DES TABLEAUX

<u>Tableau n°1</u> : Attributions des différents services de la Direction de l'Intendance du Palais.....	12
<u>Tableau n°2</u> : Répartition approximative de l'effectif du personnel par genre et par statut à la Présidence de la République.....	15
<u>Tableau n°3</u> : Tableau de bord de l'étude.....	24
<u>Tableau n°4</u> : Récapitulatif du personnel interrogé.....	37
<u>Tableau n°5</u> : Signification de la présence physique au poste.....	39
<u>Tableau n°6</u> : Signification du temps passé au poste.....	40
<u>Tableau n°7</u> : Signification de l'utilité du temps passé au poste.....	41
<u>Tableau n°8</u> : Signification de la gestion du temps.....	42
<u>Tableau n°9</u> : Signification de la gestion optimale du temps.....	43
<u>Tableau n°10</u> : Caractère indispensable ou non de la gestion du temps.....	45
<u>Tableau n°11</u> : Facteurs influant sur la gestion optimale du temps (Aspect général).	46
<u>Tableau n°12</u> : Facteurs influant sur la gestion optimale du temps (Aspect Général suite)	47
<u>Tableau n°13</u> : Facteurs influant sur la gestion optimale du temps (Aspect socioculturel)	48
<u>Tableau n°14</u> : Facteurs influant sur la gestion optimale du temps (Autres aspects)	49
<u>Tableau n°15</u> : Techniques générales pour mieux gérer son temps de travail (Techniques intra personnelles)	50
<u>Tableau n°16</u> : Techniques générales pour mieux gérer son temps de travail (Techniques interpersonnelles)	51

<u>Tableau n°17</u> : Quelques outils de gestion optimale du temps.....	52
<u>Tableau n°18</u> : Pourcentage de disponibilité pour des réformes pour une gestion optimale du temps.....	54
<u>Tableau n°19</u> : Quelques astuces de gestion du temps.....	75

LISTE DES FIGURES

Figure n°1 : Représentation du pourcentage de réponses positives pour la question n°1 : qu'est ce que la présence physique au poste ?.....39

Figure n°2 : Représentation du pourcentage de réponses positives pour la question n°2 : qu'est ce que le temps passé au poste ?.....40

Figure n°3 : Représentation du pourcentage de réponses positives pour la question n°3 : A quoi sert le temps passé au poste ?.....41

Figure n°4 : Représentation du pourcentage de réponses positives et négatives pour la question n°4 : qu'est ce que la gestion du temps?.....42

Figure n°5 : Représentation du pourcentage de réponses positives pour la question n°5 : qu'est ce que la gestion optimale du temps passé au poste?.....43

Figure n°6 : Représentation du pourcentage de réponses positives et négatives pour la question n°6 : la gestion du temps est-elle indispensable?.....46

Figure n°7-1 : Représentation du pourcentage de réponses positives et négatives pour la question n°7-1 : Quels sont les facteurs influant sur la gestion optimale du temps selon votre point de vue (aspect général)?.....47

Figure n°7-2 : Représentation du pourcentage de réponses positives et négatives pour la question n°7-2 : Quels sont les facteurs influant sur la gestion optimale du temps selon votre point de vue (aspect général suite)?.....48

Figure n°7-3 : Représentation du pourcentage de réponses positives et négatives pour la question n°7-3 : Quels sont les facteurs influant sur la

gestion optimale du temps selon votre point de vue (aspect socioculturel)?.....49

Figure n°7-4 : Représentation du pourcentage de réponses positives et négatives pour la question n°7-4 : Quels sont les facteurs influant sur la gestion optimale du temps selon votre point de vue (Autres aspects)?.....50

Figure n°8-1 : Représentation du pourcentage de réponses positives pour la question n°8-1 : Quelles sont les techniques générales pour mieux gérer son temps au travail (Intra personnelles)?.....51

Figure n°8-2 : Représentation du pourcentage de réponses positives pour la question n°8-2 : Quelles sont les techniques générales pour mieux gérer son temps au travail (Interpersonnelles)?.....52

Figure n°9 : Représentation du pourcentage de réponses positives pour la question n°9 : Connaissez-vous des outils de gestion optimale du temps ?.....53

Figure n°10 : Représentation du pourcentage de réponses positives pour la question n°10 : Êtes-vous prêts pour des réformes allant dans le sens de vous permettre de pouvoir mieux gérer votre temps au poste de travail?54

RESUME

À la présidence de la république où nous avons effectué notre stage, nous avons remarqué de nombreuses lacunes en matière de gestion du temps.

Entre autres lacunes, nous retenons :

- le gaspillage du temps ;
- le défaut de planification des tâches ;
- la méconnaissance des outils et méthodes de gestion du temps.

L'objectif général de cette étude est de contribuer à l'amélioration de la gestion du temps de travail du personnel de la Présidence de la République du Bénin en vue d'un meilleur rendement. Pour cette raison, nous avons choisi de mener la réflexion sur le thème : « présence physique au poste et gestion optimale du temps de travail à la Présidence de la République du Bénin.»

De cet objectif général découlent trois (03) objectifs spécifiques, à savoir :

Objectif spécifique n°1 : appeler l'attention des Autorités de la Présidence, sur l'importance de la présence physique au poste mais surtout sur l'exécution effective des tâches prescrites ;

Objectif spécifique n°2: mettre en exergue des pratiques de gestion du temps de travail à la Présidence de la République en énumérant quelques sources de perte de temps qui sont à la base de la non optimisation du temps de travail par l'agent ;

Objectif spécifique n°3 : suggérer quelques outils et méthodes de gestion optimale du temps de travail à mettre à la disposition des responsables à divers niveau de la présidence, afin d'améliorer le rendement du personnel.

Pour ce faire nous avons été amené à rechercher les causes des problèmes identifiés et à émettre des hypothèses qui ont été confirmées par l'enquête réalisée grâce à un questionnaire.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE PREMIER : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE	5
Section I- Cadre physique de l'étude et observations de stage.....	6
Paragraphe 1 : Présentation de la PRB.....	6
Paragraphe 2 : Etat des lieux sur les prestations de la Direction de l'Intendance du Palais.....	11
Section II- Ciblage de la problématique	17
Paragraphe 1- Choix et spécification de la problématique.....	17
Paragraphe 2 : Détermination de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée à la méthodologie appliquée.....	19
CHAPITRE DEUXIEME : DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS.....	21
Section I : Cadre théorique et méthodologique de l'étude	22
Paragraphe 1 : Des objectifs de l'étude à la revue de la littérature.....	22
Paragraphe 2 : Méthodologie adoptée	32
Section II : Des enquêtes de vérification des hypothèses aux conditions de mise en œuvre des solutions	36
Paragraphe 1 : Enquêtes et vérification des hypothèses.....	36
CONCLUSION.....	81
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	85
ANNEXES	89
TABLE DES MATIERES.....	92

INTRODUCTION GENERALE

"Maîtriser son temps, c'est maîtriser sa vie et gaspiller son temps, c'est gaspiller sa vie" a dit **Alain LAKEIN**. Depuis notre tendre enfance, nous apprenons à la maison, à l'école, au collège, à l'université, dans la vie professionnelle, en un mot, dans notre vie quotidienne à gérer de façon consciente ou inconsciente notre temps, sans qu'un accent particulier soit mis sur ce thème primordial "la gestion du temps". Nous devons faire toute chose en un temps précis d'où l'expression "chaque chose en son temps". Aussi, nos réussites, nos échecs, nos performances dans quelque domaine que ce soit, voire notre "mieux être général" sont-ils intimement liés à notre capacité à agencer de façon harmonieuse et dans les délais impartis, toutes les activités que nous devons réaliser, en un mot à gérer de façon optimale les vingt quatre (24) heures dont nous disposons au cours d'une journée.

Le concept de gestion du temps paraît tellement simple, mais il s'avère que la plupart des gens éprouvent des difficultés plus ou moins sérieuses à l'intégrer dans la vie quotidienne en l'occurrence les agents de l'Etat dans leur vie professionnelle.

"Time is money" Le temps c'est de l'argent dit l'adage américain. Sans se référer à la stricte valeur monétaire, pour certaines personnes, le temps est si rare, si précieux qu'il joue un rôle très important et qu'on doit lui accorder une forte valeur monétaire à l'image de toute autre ressource rare.

Si cet adage peut trouver facilement sa justification dans le contexte nord-américain, ce n'est pas une évidence dans le contexte professionnel africain où la culture d'entreprise fait défaut. Cette prise de conscience sur la gestion optimale du temps de travail a conduit à de nombreux débats politiques et économiques dans bon nombre de pays sur l'opportunité et les modalités de l'élargissement des heures

d'ouverture dans certains secteurs d'activités (secteurs public, secteur privé, distribution, secteur bancaire...) pour ne citer que ceux-là, puis même dans la vie familiale (augmentation du nombre de familles monoparentales, la garde partagée et alternée, l'implication des pères dans la vie parentale). La gestion des R.H, qui est la gestion de l'homme au travail n'est pas restée en marge de cette préoccupation car l'entreprise est confrontée non seulement à une augmentation de demandes de meilleure gestion du temps de travail mais aussi à la flexibilité dans les horaires de travail de la part des travailleurs qui cherchent à concilier leur temps de vie avec leur temps de travail.

Cependant, le défi consiste à trouver des stratégies gagnant-gagnant qui permettent des gains tant pour l'employé que pour l'employeur et où seules les compétences et la présence physique au poste ne suffisent pas pour réaliser les missions de l'entreprise en perpétuelle concurrence. Une bonne organisation et une gestion optimale du temps de travail sont désormais indispensables. C'est dans ce sens qu'abonde **Peter DRUCKER** lorsqu'il dit : "le temps est le capital le plus rare et si on ne sait pas le gérer, alors on ne peut gérer rien d'autre". C'est dans le but de contribuer à une bonne organisation et surtout à une gestion optimale du temps de travail, source de potentiel inexploité pour accroître la rentabilité d'une organisation ou d'une entreprise que nous avons choisi comme thème "**Présence physique au poste et gestion optimale du temps de travail : cas de la PRESIDENCE de la REPUBLIQUE du BENIN**".

En effet, la présence physique au poste de travail est la condition sine qua non pour une gestion optimale du temps de travail, mais encore faudrait-il y rester et surtout exercer l'emploi pour lequel l'on est rémunéré.

La gestion du temps de travail aborde plusieurs dimensions dont le type d'horaires (variables, fixes) la gestion des horaires (journée, semaine, mois, année) la gestion des congés, des absences. La gestion du temps devient indispensable. Aussi, la gestion du temps de travail renvoie t- elle autant à l'organisation du travail qu'à la question du respect de la réglementation. Or, cette organisation du travail absorbe tellement les responsables à divers niveaux de la hiérarchie en l'occurrence les Directeurs des Ressources Humaines que le contrôle de la gestion du temps de travail de leurs collaborateurs leur échappe.

Notre étude dans ce cadre s'est faite à travers deux chapitres : le chapitre premier présente le cadre institutionnel de l'étude (la Présidence de la République du Bénin) où nous avons effectué notre stage. Nous y avons, à partir des observations issues de l'état des lieux, ciblé la problématique de notre étude. Le deuxième chapitre qui traite de la démarche méthodologique, présente et analyse les résultats obtenus à partir desquels nous avons formulé des solutions ainsi que les conditions de leur mise en œuvre.

**CHAPITRE PREMIER : CADRE
INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE,
OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE
DE LA PROBLEMATIQUE**

A travers ce chapitre préliminaire, nous avons d'abord présenté la structure qui nous a accueillis pour le stage à travers son historique, ses missions, et son organisation (Section I) et ensuite fait l'inventaire des observations que nous avons faites au cours de notre stage aux fins du choix de notre problématique d'étude (Section II).

Section I- Cadre physique de l'étude et observations de stage

Nous procédons dans un premier temps à la présentation générale de la Présidence de la République du Bénin (PRB) puis dans un second temps, à l'état des lieux tel qu'observé au cours dudit stage.

Paragraphe 1 : Présentation de la PRB

Cette partie de notre travail nous permet non seulement de présenter l'historique et les missions de la PRB, mais aussi l'organisation structurelle de ladite institution.

A- Situation géographique, organisation et missions de la Présidence de la République du BENIN

Avant de connaître les missions de la PRB, la présentation d'une vue générale sur la situation géographique de notre lieu de stage s'impose.

1- Situation géographique

La Présidence de la République du Bénin représente l'instance administrative de travail du Chef de l'Etat. Elle s'étale sur un vaste domaine qui se limite à l'Est par l'Institut Français, à l'Ouest par le Tribunal de Cotonou, au Sud par le Boulevard de la Marina et au Nord

par l'Avenue Jean-Paul II. Cette instance administrative est structurée à trois niveaux à savoir:

- Le Cabinet Civil ;
- Le Secrétariat Général du Gouvernement ;
- Le Cabinet militaire.

Ces entités sont dotées chacune d'une autonomie et tirent leur fondement de textes réglementaires distincts avec des services rattachés.

2- Organisation et missions de la Présidence

L'organisation administrative de la PRB s'effectue à travers les trois structures citées plus haut.

2-1- Le Cabinet Civil

Créé par décret n°2006-269 du 14 juin 2006 portant attributions, organisation et fonctionnement du Cabinet Civil du Président de la République, le Cabinet Civil a pour rôle d'assister le Président de la République dans la détermination et la conduite de la politique de la Nation. En effet, le Cabinet Civil a pour missions :

- d'élaborer des stratégies pour le Chef de l'Etat ;
- de donner des avis et de fournir des informations sur les dossiers à caractère national ou international pouvant avoir une incidence soit sur la réalisation des objectifs du Gouvernement, soit sur des décisions ou sur son image ;
- d'établir et de maintenir une liaison constante entre la Présidence de la République, le Gouvernement, les Institutions de l'Etat, les Partis politiques reconnus et la Société Civile ;

- de mettre au point, sur instructions du Président de la République et en collaboration avec les Ministères, le contenu du programme d'actions du Gouvernement ;
- de s'assurer que, dans chaque ministère et dans toutes les administrations publiques et parapubliques, les orientations et les actions sont conformes au programme du Gouvernement.

Le Cabinet Civil a enfin compétence pour intervenir dans toutes les missions que le Chef de l'Etat lui confie.

2-2- Le Secrétariat Général du Gouvernement

Le Secrétariat Général du Gouvernement est « l'organe permanent chargé de la coordination de l'activité administrative du Conseil des Ministres et de ses travaux. Il relève directement du Chef du Gouvernement », article premier du décret n° 2006-270 du 14 juin 2006 portant attributions, organisation et fonctionnement du Secrétariat Général du Gouvernement.

2-3- Le Cabinet militaire

Son statut juridique est défini par le décret n°96-495 du 30 octobre 1996 portant création, organisation, attributions et fonctionnement du Cabinet Militaire du Président de la République. Il a à charge, la sécurité du Chef de l'Etat, de son lieu de travail, de son domicile ainsi que la défense de la Nation béninoise. C'est l'organe chargé de la coordination de toutes les stratégies de l'armée nationale en matière de défense et de sécurité. En vue d'atteindre ses objectifs, la Présidence de la République dispose d'un personnel civil d'environ sept cent vingt neuf (729) agents.

Nous focaliserons particulièrement notre attention sur le Cabinet Civil et le Secrétariat Général du Gouvernement, à travers leurs attributions et leur fonctionnement.

B- Attributions et fonctionnement

➤ **Le Cabinet Civil**

L'unique direction relevant du cabinet civil de la PRB est la Direction de l'Intendance du Palais (D.I.P). Elle a subi différentes réformes dans l'optique d'une meilleure lisibilité des actions menées pour plus d'efficacité et d'efficience. Les services qui la composent sont :

- Le service de la comptabilité et du budget ;
- Le service de l'Administration et de la Gestion du Matériel ;
- Le service des Ressources Humaines ;
- Le service informatique.

La D.I.P gère les personnels des services rattachés que sont :

- La Grande Chancellerie de l'Ordre National du Bénin ;
- Le Conseil Supérieur de la Magistrature ;
- La Direction Générale des Chiffres et de la Sécurité des Télécommunications ;
- L'Inspection Générale d'Etat ;
- L'Office National des Anciens Combattants et Victimes de Guerre ;
- La Cellule de Communication ;
- La Cellule de Régulation des Marchés Publics ;
- La Cellule Macro-économique ;
- La Cellule de Contrôle de l'Exécution des Projets de développement ;

- Le Conseil National de l'Investissement ;
- La Délégation à l'Aménagement du Territoire;

Les attributions de ces différentes structures administratives sont définies dans le décret n°2006-269 du 14 juin 2006 portant attributions, organisation et fonctionnement du Cabinet Civil du Président de la République.

Le Secrétariat Général du Gouvernement quant à lui est chargé :

- ✚ d'assurer la pérennité et le bon fonctionnement du Gouvernement ;
- ✚ d'assurer la coordination de l'activité administrative du Conseil des Ministres ;
- ✚ d'assurer un soutien administratif et logistique à toutes les directives du Président de la République et du Conseil des Ministres ;
- ✚ de préparer tous les projets de circulaires et instructions en provenance des départements ministériels ;
- ✚ de présenter au conseil des Ministres, les documents nécessaires à la prise de décisions.

Pour assurer ses missions, le Secrétariat Général du Gouvernement est animé par un personnel qui n'est pas à distinguer de celui géré par la D.I.P. Les deux catégories de personnel travaillent dans la même enceinte et sont confondues en un personnel unique.

L'ensemble de ce personnel ajouté à celui de toutes les Directions rattachées comme la Direction du Journal Officiel et de l'Imprimerie Nationale puis la Direction des Archives Nationales qui sont elles, rattachées au Secrétariat Général du Gouvernement constituent le personnel civil de la Présidence de la République. Cependant, ce

personnel ne constitue pas un personnel permanent. Pour la plupart, certains agents quittent leurs fonctions à l'avènement d'un nouveau régime et rejoignent leurs structures d'origine.

Paragraphe 2 : Etat des lieux sur les prestations de la Direction de l'Intendance du Palais.

A- Attributions

La Direction de l'Intendance du Palais, composée de quatre (04) services, est dirigée par un Directeur qui a sous son autorité les Chefs de Service. Chacun de ces services dont les attributions sont résumées dans le tableau n°1 est dirigé par un Chef de Service qui rend compte au Directeur.

Tableau n°1 : Attributions des différents services de la Direction de l'Intendance du Palais.

SERVICES	ATTRIBUTIONS
1- Le service de la comptabilité et du budget	<ul style="list-style-type: none"> -préparer le budget de la Présidence de la République et du Secrétariat Général du Gouvernement en liaison avec le Service de l'administration et de la gestion du matériel du Secrétariat Général du Gouvernement ; -négocier avec les agences centrales, les fournisseurs et les partenaires intérieurs et extérieurs ; -préparer des autorisations de dépenses ; -procéder au contrôle de conformité avec les procédures en vigueur ; -Contrôler les engagements ; -Elaborer les rapports financiers périodiques internes et externes ;
2- Le service de l'Administration et de la Gestion du Matériel	<ul style="list-style-type: none"> -Organiser les services de la Présidence de la République -Elaborer les politiques et procédures en matière de gestion administrative et du matériel ; -élaborer les plans de travail et de suivi de leur exécution ; -évaluer les prestations de services et la demande des corrections nécessaires ; -tenir les archives et la supervision du Centre de Documentation ; -gérer le parc automobile, les magasins d'entreposage et l'entretien des locaux.
3- Le service des Ressources Humaines	<ul style="list-style-type: none"> -planifier les postes et effectifs ; -doter les postes en personnel (recrutements, affectations) ; -gérer les carrières (avancements, promotions, retraite, etc...) ; -s'occuper de la formation technique et du perfectionnement du personnel de la Présidence de la République et du Secrétariat Général du Gouvernement ; -s'assurer de l'application rigoureuse d'un système d'évaluation du rendement, des rémunérations, des récompenses et des sanctions.
4- Le service informatique	<ul style="list-style-type: none"> -planifier, concevoir, implanter des systèmes informatiques ; -programmer les approvisionnements et l'entretien ; -établir et négocier des contrats de services ; -assister techniquement et dépanner le matériel des prestataires de services extérieurs.

B- Etat des lieux des services de la Direction de l'Intendance du Palais.

1- Le service de la comptabilité et du budget

Il comprend deux divisions que sont la Division comptabilité et la Division budget. La cohérence des activités et l'entraide dans l'accomplissement des tâches dans ce service traduisent la bonne ambiance de travail qui y règne.

Le personnel qui compose ce service est un personnel d'exécution. Il ne dispose pas de cadres de conception pouvant réellement conduire l'élaboration d'un projet de budget. Le niveau de compétence du

personnel est globalement en dessous des exigences des tâches à accomplir. Il se pose à cet effet, le problème généralement observé qui est celui de l'inadéquation entre les profils et les postes, ce qui se traduit d'une part, par une mauvaise répartition des tâches assignées au personnel. Au delà de ce constat, il faut toutefois noter qu'en matière de préparation des autorisations de dépenses et de contrôle de conformité avec les procédures en vigueur, les procédures sont respectées. Tout se fait en se référant aux textes en vigueur. Les rapports financiers et périodiques internes et externes sont régulièrement élaborés au sein de ce service.

2- Le service de l'Administration et de la Gestion du Matériel

L'organisation du travail dans ce service se traduit par l'inexistence de planification des tâches. On note à ce niveau une improvisation dans l'exécution des tâches, lesquelles tâches sont attribuées suivant le rythme des activités.

Le personnel composant essentiellement ce service est un personnel d'exécution et ce service ne dispose pas de cadre de conception dont le niveau de compétence équivaut aux exigences des tâches à accomplir. Il se pose alors le problème de l'inadéquation entre les profils et les postes, ce qui se traduit d'une part, non seulement par une mauvaise répartition des tâches assignées au personnel, mais aussi et surtout par une perte de temps dans l'exécution desdites tâches.

Néanmoins, ce service est doté d'outils performants de travail comme des micro-ordinateurs avec tous les accessoires, des bureaux climatisés et d'un personnel en nombre suffisant. Toutefois, il est à signaler que la disposition dans les bureaux de certains matériels tels que les

climatiseurs ne respecte pas souvent les normes d'hygiène et de sécurité.

Nous notons également que la bibliothèque du Cabinet Civil n'est pas fonctionnelle depuis près de dix (10) ans pour des raisons que nous ignorons. Ceci se traduit naturellement par l'absence d'activités dans ce service.

Au niveau des magasins d'entreposage, il y a une nette séparation entre les magasins où sont entreposés les fournitures de bureaux et les matériels lourds. Ces magasins sont bien entretenus et visités presque tous les jours. L'organisation du travail y est assez satisfaisante.

3- Le service des Ressources Humaines

Ce service enregistre le plus grand nombre de préoccupations des agents.

En matière d'attribution des postes et du choix des profils, il n'existe aucun instrument de référence. Le sureffectif des agents par rapport aux emplois existants, l'absence de planification des postes et des effectifs dénotent d'une inadéquation entre les compétences attendues et les agents effectivement recrutés.

Différentes catégories d'agents servent à la PRB, à savoir :

- des Agents Permanents de l'Etat communément appelés APE ;
- des agents contractuels de l'Etat (ACE) et,
- des agents occasionnels.

La répartition des deux premières catégories d'agents (tableau n°2) est évaluée à 729 agents selon le service des Ressources Humaines.

Tableau n°2: Répartition approximative de l'effectif du personnel par statut et par genre à la Présidence de la République.

Statut	Effectif		Total
	Hommes	Femmes	
APE	271	105	376
A.C.E	262	91	353
Total	533	196	729

Source : Service du personnel (effectif de la PRB au mois de novembre 2012).

Le suivi presque inexistant dans les tâches attribuées à chaque agent, l'absence de formation continue des agents, due à l'inexistence jusqu'à un passé récent, de plans de formation, sont des constats faits au cours de notre stage. En ce qui concerne l'évaluation du rendement du personnel, aucun système d'évaluation n'est mis en place à cet effet, ce qui ne permet pas de distinguer les agents méritants de ceux indéclicats. Il va de soi que le chef de service n'attribue pas à chacun de ses collaborateurs la tâche qui devrait lui revenir et la conséquence pourrait se traduire par une oisiveté notoire une fois au poste de travail et peut être un délaissement du poste, du coup, les agents indéclicats ne sont nullement inquiétés.

A la lecture des dispositions de la loi n° 86-013 du 26 février 1986 portant Statut Général des Agents Permanents de l'Etat et le décret n°2008-377 du 24 juin 2008 portant Régime Juridique d'emploi des agents contractuels de l'Etat, tout porterait à croire que les gestionnaires des R.H de l'Etat, en l'occurrence ceux de la PRB en ignorent leur contenu qui n'est pas appliqué dans son entièreté et en toute objectivité. Cette situation se traduit malheureusement par le fait que les agents

assidus à leur poste ne sont pas vraiment distingués ni par des récompenses ni par toute autre forme de distinction en guise de motivation.

4- Le service informatique

Ce service qui n'était pas très fonctionnel à cause de sa non dotation en outils informatiques suffisants est de plus en plus organisé afin de renforcer son efficacité, ce qui explique la mise à la disposition de chaque agent de bureau de la PRB d'un ordinateur. Par ailleurs, des prestataires extérieurs tels que des consultants sont sollicités par des contrats pour divers marchés d'informatisation et d'installation de réseaux.

A travers ces quelques constats, on pourrait retenir, qu'en dehors du manque de qualification de certains agents, l'absence de répartition judicieuse des tâches et l'absence de gestion du temps de travail une fois l'agent présent à son poste, restent les sources de l'inefficacité de certains services de la PRB. Il s'ensuit une complaisance de certains responsables à l'égard des agents indécents puisque les sanctions, si elles existent, ne leur sont jamais infligées. Il va de soi également que les agents méritants ne pourraient être ni démarqués ni reconnus à travers leurs efforts. Ce constat explique d'ailleurs la pertinence de questions que nous avons posées et qui concernent la compréhension qu'a l'agent de la présence physique au poste, la manière dont cet agent gère son temps de travail une fois présent à son poste, et plus encore, de la gestion optimale qu'il fait de son temps de travail une fois présent à son poste.

Au vu des problèmes relevés, nous sommes convaincu que nous n'avons pas pu déceler tous les dysfonctionnements administratifs

existants à la PRB. Cependant, nous avons dégagé plusieurs problématiques que nous avons présentées dans le tableau de bord et par centre d'intérêts.

Section II- Ciblage de la problématique

Dans cette section, il s'agit non seulement de formuler notre sujet en abordant la problématique choisie, mais également de faire ressortir la séquence de résolution de la problématique. L'identification des forces et faiblesses de la PRB ainsi faite, il convient après avoir choisi et spécifié la problématique de notre étude parmi celles qui ont été dégagées, de formuler le sujet et de déterminer les séquences de résolution de cette problématique.

Paragraphe 1- Choix et spécification de la problématique

A- Choix de la problématique

Afin de trouver quelques solutions relatives aux constats énumérés ci-dessus, le choix de notre problématique vise réellement une amélioration de la performance des services de la PRB à travers un changement progressif de la manière de travailler de ses agents. Ce choix vient d'ailleurs répondre à un besoin pressant de refaire l'image interne de la Présidence et d'accroître sa performance en valorisant en quantité et en qualité les ressources humaines dont elle dispose, puis le temps de travail de ces ressources.

C'est dans ce sens que nous nous sommes plus orienté vers le choix de la gestion du temps et surtout de la gestion optimale du temps de travail qui fait d'ailleurs couler beaucoup d'encre de nos jours.

Ce choix est justifié par le fait que tout agent, doit fournir un bon résultat pour le travail à lui confié pendant les huit (8) heures de travail journalier

payé afin de lui permettre un meilleur épanouissement, l'enrichissement de son curriculum vitae par les différentes formes de motivation dont il ferait l'objet de la part de ses supérieurs hiérarchiques. Les ressources de l'Etat ne doivent pas être dilapidées en raison des traitements et primes non mérités et perçus indûment par certains agents. Cette rétribution exige donc au minimum la présence physique de l'agent au lieu désigné par son employeur.

C'est donc non seulement pour une contribution de notre part à un meilleur épanouissement du travailleur de la PRB toutes catégories confondues, une affirmation de l'agent de la PRB sur le plan professionnel, une meilleure gestion de la carrière de cet agent, une meilleure gestion du temps de travail mais également pour la réduction de la dilapidation des ressources temporelles, matérielles, financières de l'Etat que nous avons opté pour le sujet qui s'énonce comme suit :
PRESENCE PHYSIQUE AU POSTE ET GESTION OPTIMALE DU TEMPS DE TRAVAIL : CAS DE LA PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE DU BENIN.

B- Spécification de la problématique

Pouvoir trouver des solutions à tous les problèmes spécifiques identifiés est salubre à tous égards. Seulement à travers cette étude, nous n'avons nullement la prétention de pouvoir le faire. A cet effet, nous avons identifié les problèmes spécifiques entrant dans la vision de résolution de notre problématique. Ceux identifiés parmi notre cible sont :

- L'absence de politique de réduction du présentisme ;
- L'absence de définition d'objectifs clairs et précis de travail ;
- l'absence d'outils de gestion du temps de travail.

Le choix de ces problèmes se justifie d'une part, par leur importance, l'influence de leur résolution sur l'amélioration des prestations des agents de la PRB et d'autre part, par l'effort du plein épanouissement des agents et la non dilapidation des ressources financières de l'Etat.

Paragraphe 2 : Détermination de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée à la méthodologie appliquée.

Une fois les problèmes spécifiques à résoudre identifiés, notre sujet formulé et la problématique spécifiée, il importe de préciser la vision globale pouvant nous permettre d'analyser et de résoudre les problèmes spécifiques retenus et par conséquent le problème général identifié.

Le problème général est relatif à « **la mauvaise gestion du temps de travail à la Présidence de la République du Bénin** ».

Nous pouvons retenir à propos de ce problème, que la gestion optimale du temps et de travail réduit le gaspillage de cette ressource limitée qu'est le temps et permet de produire des biens et services tout en générant des ressources financières pour l'Administration qui les utilise. Comme le font remarquer par ailleurs **Edgar K. Geffroy et Lothar J. Seiwert, (1991)**, le temps n'est pas seulement non extensible. Il est également non stockable car il ne peut pas être suspendu pour être récupéré ultérieurement. L'un des obstacles au changement de comportement dans la gestion du temps est l'ignorance du préjudice énorme que la perte de temps occasionne à l'Administration et à toute la Nation. La gestion du temps permet donc d'évaluer également la performance de ladite institution.

Par rapport au problème spécifique n°1 relatif à l'absence de politique de réduction du présentisme à la PRB, nous faisons allusion à l'absence

de stratégies de diminution de la présence physique au poste sans rendement. L'un des besoins fondamentaux de l'être humain est le besoin de se réaliser. L'analyse des causes de ce phénomène permettra de résoudre ce problème en faisant appel à une approche théorique basée sur la définition d'une politique de diminution du présentisme.

Le problème spécifique n°2 est lié à l'absence de définition d'objectifs clairs et précis de travail en vue de l'amélioration de la gestion du temps de travail. La formation permet de subvenir à ce besoin et d'élever le niveau de qualification du personnel, de l'adapter à l'évolution technologique ou de lui permettre d'acquérir des compétences nouvelles. La résolution de ce problème aura un impact sur l'amélioration du rendement du personnel.

La méconnaissance de méthodes et outils de gestion optimale du temps de travail définie comme étant le problème spécifique n°3 entraîne la non utilisation des outils et méthodes même élémentaires. La résolution de ce problème contribuera à une amélioration qualitative de l'image de la PRB et partant, de l'Administration publique.

**CHAPITRE DEUXIEME : DU CADRE
THEORIQUE DE L'ETUDE AUX
CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES
SOLUTIONS**

Les deux parties essentielles qui composent ce chapitre sont : le cadre théorique et méthodologique de l'étude, à travers la préparation des enquêtes, les limites des données recueillies ainsi que leur présentation, puis l'aspect vérification des hypothèses établies pour enfin aboutir au diagnostic. Nous détaillerons ci-dessous les résultats de cette enquête et aborderons, à travers les pratiques effectivement mises en œuvre dans cette administration, les opinions des responsables et de leurs agents par rapport à la gestion du temps de travail à la PRB.

Section I : Cadre théorique et méthodologique de l'étude

Paragraphe 1 : Des objectifs de l'étude à la revue de la littérature

I- Objectifs, hypothèses et revue de la littérature

A- Des objectifs de l'étude à l'élaboration du tableau de bord

1- Objectifs et hypothèses de l'étude

a. Objectifs

Les objectifs de cette recherche prennent en compte aussi bien l'objectif général que les objectifs spécifiques.

a-1- Objectif général

L'objectif général poursuivi à travers cette étude est de contribuer à l'amélioration de la gestion du temps de travail du personnel de la Présidence de la République du Bénin en vue d'un meilleur rendement.

a-2- Objectifs spécifiques

D'une manière spécifique, cette recherche vise à :

- 1- appeler l'attention des autorités de la Présidence sur l'importance non seulement de la présence physique au poste, mais aussi de l'exécution effective des tâches prescrites.
- 2- mettre en exergue des pratiques de gestion du temps de travail à la Présidence de la République en énumérant quelques sources de perte du temps qui sont à la base de la non optimisation du temps de travail par l'agent ;
- 3- suggérer quelques outils et méthodes de gestion optimale du temps de travail à mettre à la disposition des responsables à divers niveaux de la Présidence afin d'améliorer le rendement du personnel.

b. Hypothèses de l'étude

Trois hypothèses spécifiques sont répertoriées comme étant en rapport avec les problèmes spécifiques.

b-1- Hypothèse liée au problème spécifique n°1

L'absence d'une politique de gestion du temps à la Présidence de la République du Bénin explique l'ignorance de l'importance de la présence physique au poste.

b-2- Hypothèse liée au problème spécifique n°2

L'absence de définition d'objectifs clairs et précis, (cause de la répartition non judicieuse des tâches), la présence de sources de perturbation des agents au travail expliquent les lacunes en termes d'efficacité et de performance à la Présidence de la République.

b-3- Hypothèse liée au problème spécifique n°3

La méconnaissance de techniques et outils de gestion optimale du temps de travail à la Présidence de la République du Bénin, explique le laxisme remarqué au sein de cette institution.

Les objectifs et les hypothèses ainsi définis, comment se présente le tableau de bord de l'étude ?

2- Tableau de bord de l'étude

Tableau n°3 : Tableau de bord de l'étude

Niveau d'analyse	Problématique	Objectifs	Causes supposées être à la base des problèmes	Hypothèses	
Niveau général	La mauvaise gestion du temps de travail et le mauvais rendement en terme de performance.	Contribuer à une bonne gestion du temps de travail à la Présidence en vue d'accroître le rendement.			
Niveaux spécifiques	1	Absence de politique de réduction du présentéisme à la Présidence.	Appeler l'attention des autorités de la Présidence sur non seulement l'importance de la présence physique au poste mais aussi de l'exécution effective des tâches prescrites	Absence de suivi des agents	L'absence de suivi des agents explique l'accentuation du présentéisme à la PRB
	2	Absence de définitions d'objectifs clairs et précis de travail en vue de l'amélioration de la gestion du temps de travail.	Appeler l'attention des autorités de la Présidence sur la nécessité des pratiques de gestion du temps de travail à la Présidence de la République et la nécessité de clarifier les objectifs en vue de la répartition judicieuse des tâches	Absence de formation en gestion du temps.	L'absence de définitions d'objectifs de travail et de formation en gestion du temps expliquent les pratiques de gestion du temps actuellement en vigueur à la Présidence de la République.
	3	La méconnaissance de méthodes et outils de gestion optimale du temps de travail.	suggérer quelques outils et méthodes de gestion optimale du temps de travail afin d'améliorer le rendement du personnel.	Absence d'outils de gestion du temps de travail.	L'absence de méthodes et d'outils de gestion du temps de travail sont à la base du faible rendement des agents de la Présidence de la République.

Source : résultats de nos investigations

Après la définition des objectifs de notre étude, nous présentons la revue de la littérature, puis la méthodologie de la recherche retenue pour conduire la présente étude.

B- Revue de la littérature

Le phénomène de la gestion optimale du temps de travail pour un meilleur rendement des agents de l'Etat n'est ni nouveau, ni propre au Bénin. Ce concept sensible et complexe a fait l'objet de beaucoup de réflexions de la part de certains auteurs et a donné lieu à des séminaires, des colloques et des rapports..., pour ne citer que ceux là.

L'abondante littérature consacrée à cette question par certains auteurs a révélé particulièrement, les causes de la mauvaise gestion, ou de la gestion non optimale du temps de travail et ses conséquences sur le rendement. Avant d'aborder le thème proprement dit, certains concepts de base relatifs à ce sujet doivent être définis. Il s'agit de l'absentéisme et du présentéisme.

Avant toute chose, il s'avère important de définir la présence physique de l'agent public au poste. Il s'agit de la condition essentielle de la présence (ou de la non absence) de l'agent à son poste de travail.

Le temps quant à lui est une notion qui n'est pas facile à cerner. Selon le Dictionnaire LAROUSSE 2012, le temps est la notion fondamentale conçue comme un milieu infini dans lequel se succèdent les évènements, les jours et les nuits. C'est une notion fondamentale conçue comme un milieu infini dans lequel les évènements ressentis se succèdent comme une force agissante sur le monde et les êtres. Il peut être perçu sous plusieurs dimensions :

- la durée (chronométrie : année, mois, semaine journée, heure, minute, seconde) ;

- la succession (chronologie, date, époque, moment, passé, présent, futur);
- le temps dans sa dimension physique (représentation du changement continu de l'univers : froid, chaleur, vent, pluie, neige).

Des différentes définitions du temps, nous pouvons retenir les points communs suivants :

- le milieu infini : par cette notion, on se rend compte du caractère illimité du temps (le temps ne s'arrête jamais) ;
- l'irréversibilité des phénomènes : il est impossible de rattraper le temps perdu ;
- la succession ou simultanéité des événements : les événements se déroulent de façon consécutive ou simultanée.

Abordons à présent le concept de gestion. Le terme gestion se prête difficilement à une seule définition.

La gestion est l'action de gérer, d'administrer, d'assurer la rentabilité d'une entreprise selon le Dictionnaire Universel. La gestion suit des règles de direction, d'administration et d'organisation et utilise la combinaison des ressources disponibles pour obtenir un profit maximum. Une chose est optimale lorsqu'elle présente un état favorable et permet d'obtenir le maximum de ce qu'on attend d'elle. La gestion optimale du temps de travail est l'ensemble des techniques et procédés nécessaires pour une utilisation judicieuse du temps de travail afin d'en tirer un profit quelconque.

Pour étayer notre compréhension du sujet, nous introduirons les concepts de base précédemment cités.

I- Définition, importance et conséquences des concepts de base

Dans le contexte concurrentiel actuel et dans une logique de réduction des coûts, les entreprises sont amenées à traiter l'absentéisme avec fermeté. Des indicateurs de présentéisme font partie maintenant des contrats d'objectifs des managers.

Pour répondre à cette exigence, l'encadrement doit mettre en place des démarches alliant différents types de réponses, plus ou moins responsabilisantes ou répressives. L'importance de la bonne gestion du travail justifie l'intérêt qu'a l'entreprise pour l'action à mener sur les conditions de travail et la sécurité, le calcul des coûts sociaux et notamment ceux liés à de mauvaises conditions de vie et de travail.

L'action concernant la gestion du temps de travail s'effectue dans deux (2) dimensions: le présentéisme et l'absentéisme.

1.1 Définition du présentéisme

Dans le langage courant, le présentéisme est souvent compris comme étant le pendant inverse de l'absentéisme. Ainsi, à une première signification objective de présence constante s'est rajoutée avec le temps une dimension supplémentaire qui correspond au fait d'être présent au travail sans fournir les prestations attendues, en général suite à un manque de motivation ou à une sous-occupation (**M'KYOBA, 2007**).

Dans le domaine de la psychologie du travail, le présentéisme a pris une signification nouvelle plus positive. Il désigne dans ce cas le fait d'être présent à son poste de travail, alors que l'état de santé ne le permet pas ou ne permet en tout cas pas de fournir les prestations normales (**NGINU, 2010**). Cela peut-être lié à une baisse des performances

physiques ou mentales, telles que limitation de mouvement, baisse de la capacité de concentration, etc...(KATOTO, 2007).

Au sens strict, le présentéisme est causé par des maladies physiques et psychiques, chroniques ou épisodiques. Dans un sens plus large, le présentéisme peut aussi englober une baisse de performance causée par :

- une fatigue ou un épuisement issus de la difficulté à surmonter des problèmes privés ou/et professionnels ;
- un niveau de stress ou d'heures de travail trop élevées. Dans ce cas l'on parle aussi parfois de « burn-in »;
- une baisse de motivation. Dans ce cas, l'on parle aussi de « démission intérieure » (BS 800, 1996).

1.2 Importance du présentéisme

L'importance du présentéisme est aussi directement liée au niveau de pression. Une étude effectuée en Hollande sur quatre mille 4000 personnes a démontré qu'en fonction du niveau de pression au travail, le taux de collaborateurs qui affirment avoir travaillé en étant malades peut doubler et atteindre 90% (Etude publiée par l'European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, <http://eurofound.europa.eu/ewco/>).

Une baisse du taux d'absence ne sera donc pas positive, si elle entraîne une augmentation correspondante du présentéisme. Des mesures de gestion des absences basées sur la pression et le contrôle ont tendance à augmenter le présentéisme et risquent de ne provoquer qu'une amélioration fictive de la situation.

1.3 Conséquences du présentéisme

Le présentéisme entraîne une baisse de rendement. En fonction du poste de travail, le présentéisme peut encore entraîner d'autres conséquences indirectes et provoquer une diminution de la qualité du travail et des décisions, ainsi qu'une augmentation des accidents. Dans certains cas, le présentéisme peut aussi entraver la guérison, empêcher une phase de récupération nécessaire et provoquer d'autres incapacités de travail, qui risquent d'être de bien plus longue durée (**GROUPE MUTUEL, 2009**).

Le présentéisme ne doit toutefois pas être confondu avec le fait qu'un collaborateur motivé poursuive le travail malgré un inconfort passager, ni avec une politique active de réinsertion professionnelle qui encourage certes un retour au travail plus rapide, mais dans des conditions adaptées à l'état de santé.

II- Définition, importance et conséquences de l'absentéisme

2.1. Définition de l'absentéisme

L'absentéisme, c'est le manque habituel ou systématique d'assiduité à son lieu de travail. L'absentéisme caractérise toute absence qui aurait pu être évitée par une prévention suffisamment précoce des facteurs de dégradations des conditions de travail entendues au sens large (les ambiances physiques mais aussi l'organisation du travail, la qualité de la relation d'emploi, la conciliation des temps professionnel et privé, etc.).

2.2. Importance de l'absentéisme

L'absentéisme élevé au sein d'une entreprise est un symptôme, une émergence de dysfonctionnements plus profonds. La conviction est qu'il

s'agit de rechercher les causes structurelles, culturelles et/ou conjoncturelles et d'entreprendre ensuite un travail en profondeur qui demande du temps pour s'ancrer (**RAMANOELI, 2000**). L'absentéisme est donc un révélateur du fonctionnement de l'organisation, de l'attrait que celle-ci exerce sur les salariés (en favorisant l'engagement au travail), mais aussi de l'état de santé global d'une population (le personnel) et de ses caractéristiques (âge et genre, etc.).

2.3. Conséquences de l'absentéisme

Les conséquences de l'absentéisme sont multiples. Certaines sont engendrées par des causes médicales avérées et sont inévitables et incompressibles. D'autres peuvent être expliquées par différents facteurs :

- un manque de motivation au travail lié au stress ;
une méconnaissance des problèmes personnels comme l'éloignement entre le domicile et le travail, la garde des enfants
- un manque de vigilance en termes de sécurité et de prévention des accidents du travail sur le lieu de travail (**ILO-OHS, 2001**) ;

La gestion du temps de travail est indispensable actuellement pour les entreprises qui veulent accéder à un meilleur niveau de performance (**SERVAN, 2000**). En effet, à l'heure des nouvelles technologies et de leur immédiateté, à l'heure où l'internet et les solutions de communication immédiate accélèrent considérablement le rythme de la transmission des informations, avec la pression de l'emploi et de la compétitivité dans les entreprises, une course contre la montre est lancée dans le monde professionnel pour pouvoir ajouter l'argument de

la rapidité à celui de la qualité (**MULLER. al, 2000**). Mieux gérer son temps au quotidien est désormais un impératif. Equilibrer judicieusement son temps de travail, son temps de formation et son temps de loisirs est, reste et demeure aujourd'hui la priorité de tout un chacun pour s'assurer une vie plus saine et mieux accomplie (**CHAMPAILLER, 2008**). La gestion du temps professionnel requiert plus que jamais de la méthodologie pour être efficace (**GASQUET, 2003**). Ce constat fait que la gestion du temps reste encore une source de potentiel inexploité pour accroître la rentabilité d'une entreprise.

Il est assurément très facile de se laisser dévorer par une gestion du temps mal maîtrisée. La bête est sournoise. Seule la rigueur d'une organisation intelligemment conduite permet de s'en prévenir et de jouir enfin au maximum de la vie. Il est donc indispensable de se bâtir une stratégie personnelle pour mieux gérer votre temps et la mettre en action (**CERPEG, 2007**).

Avant de parler de stratégie personnelle, il faut d'abord rappeler que la gestion du temps s'apprend. Il ne suffit pas de faire une liste des tâches à traiter pour pouvoir gérer correctement son temps. Il faut savoir donner des priorités, et hiérarchiser l'importance de chacune des tâches à effectuer. Des logiciels très performants sont maintenant disponibles sur le marché pour accompagner managers et employés dans leur gestion du temps. La gestion du temps nécessite également d'autres compétences. Car même si un planning parfait a été établi, il ne sera efficace que s'il est suivi. Il faut apprendre à connaître ses limites, et à se fixer des objectifs ambitieux, mais qui restent réalistes. Il faut aussi repérer toutes les sources de perte de temps et de déconcentration à savoir, les messageries instantanées, la consultation trop régulière des

e-mails, les pauses café répétées, les discussions interminables avec les collègues... pour ne citer que ces cas.

Paragraphe 2 : Méthodologie adoptée

I- Choix de la méthodologie de l'étude

La méthodologie que nous avons adoptée comprend deux approches : une théorique et une empirique.

A- Approche théorique

L'approche théorique abordée vise la résolution du problème général et celle des problèmes spécifiques.

Après avoir déterminé les causes réelles des problèmes identifiés, nous avons adopté une approche des choix théoriques retenus en vue de résoudre les différents problèmes spécifiques.

Nous proposons comme approche théorique au problème spécifique n°1, de doter la Présidence de la République du Bénin d'une bonne politique de gestion du temps de travail de ses employés.

Pour le problème spécifique n°2, l'approche théorique est de mettre à la disposition du personnel de la PRB un programme de formation en gestion du temps.

Quant au problème spécifique n°3, l'approche théorique retenue est celle de l'élaboration d'une bonne méthode de travail à travers l'utilisation d'outils de gestion du temps de travail.

Comme méthodes de collecte de données, nous avons utilisé :

- ❖ l'observation directe : elle consiste à regarder avec attention afin de tirer une conclusion des observations faites ; elle s'est déroulée au cours du stage ;

- ❖ la recherche documentaire qui consiste à parcourir les écrits des différents auteurs sur la question ; elle a été faite grâce aux ouvrages de la bibliothèque de l'ENAM, du MRAI, de la Présidence de la République du Bénin sans oublier les cours d'organisation et méthodes administratives, de méthodologie de recherche et le réseau internet.

L'enquête que nous avons menée nous a permis de recueillir auprès des agents de la Présidence de la République du Bénin, des informations utiles à la réalisation de ce mémoire.

Comme outils de collecte de données, nous avons :

- la grille d'observation : c'est un support qui nous a permis de noter les différentes observations de stage ;
- le questionnaire : c'est un ensemble de questions que nous avons conçues à l'intention du personnel de la PRB. Ainsi donc, pour en faciliter la compréhension, nous avons proposé des questions ouvertes et des questions à choix multiples.

1- Approche théorique de résolution du problème général

C'est la capacité de vérification des hypothèses formulées en se basant sur la pratique. Ainsi, nous procédons par une enquête sur la base d'un questionnaire afin d'apporter des solutions réelles aux problèmes posés. La cible de cette enquête est la population composée par le personnel de la PRB.

L'élaboration et la mise en œuvre d'une bonne politique de gestion du temps de travail à la Présidence de la République du Bénin contribuera à l'amélioration du rendement de ce personnel. Elle permettra de donner aux agents, des opportunités de développement de leurs compétences. Elle sera une occasion d'apprentissage pour les chefs de services mais

aussi pour les agents, de la manière de définir les objectifs en relation avec le travail à faire et d'installation de méthodes de gestion du travail et de mise en place d'outils de gestion du temps de travail.

L'atteinte de cet objectif passe, à notre avis, par l'instauration de politiques de formations en gestion optimale du temps en vue de réduire le présentéisme et la mise en place d'outils de gestion de ce temps.

2- Approche théorique de résolution des problèmes spécifiques

a. Approche théorique de résolution du problème spécifique n°1

Il s'agit à ce niveau, de l'instauration de la fonction « gestion des ressources humaines » en vue de réduire le présentéisme. Ceci passe par les pratiques du management organisationnel et la fixation d'objectifs clairs et précis dans la gestion des ressources humaines.

En effet, gérer les ressources humaines en réduisant le présentéisme de nos jours, revient à mettre en œuvre une politique de gestion des ressources humaines moderne et durable permettant bien entendu d'éviter le présentéisme en agissant sur le style de management.

b. Approche théorique de résolution du problème spécifique n°2

Il s'agit de faire ressortir à la PRB quelques sources de perte de temps tout en proposant aux autorités, la prise en compte des agents dans le cadre de la formation en gestion optimale du temps.

c. Approche théorique de résolution du problème spécifique n°3

L'étude de l'environnement de travail à la Présidence de la République du Bénin permettra de savoir quels outils de gestion du temps de travail seront les plus adaptés et permettront d'atteindre les objectifs fixés aux agents et cadres.

B-Dimension empirique de l'étude

Avant d'aborder la dimension empirique, nous avons pris connaissance de quelques contributions théoriques.

La spécificité des administrations francophones est avant tout, d'ordre historique car, elles sont pour la plupart le produit de l'héritage colonial. Cependant, elles apparaissent comme un objet tronqué de la culture, faite des pratiques traditionnelles des pays africains et de la méconnaissance de la culture d'entreprise.

Aussi, les causes de la mauvaise gestion du temps de travail sont-elles d'ordre financier, social et organisationnel.

La dimension empirique de la présente étude quant à elle, se traduit par :

- l'identification de la population cible et par
- la nature de l'enquête.

Notre thème d'étude nous a amené à conduire une enquête. Cette enquête par questionnaires, a été effectuée auprès du personnel de différents services de la Présidence de la République du Bénin, (population cible).

C- Séquence de résolution de la problématique

Le problème général ayant fait l'objet de notre constat et pour lequel nous tentons de trouver des solutions, nous a permis d'adopter la démarche suivante :

- fixation des objectifs ;
- formulation des hypothèses ;
- construction du tableau de bord ;
- revue de la littérature ;
- choix de l'outil de collecte des données ;

- choix de l'outil d'analyse des données ;
- collecte des données ;
- analyse des données et vérification des hypothèses;
- établissement du diagnostic ;
- approches de solutions ;
- conditions de mise en œuvre.

II- Collecte et présentation des données

A cette étape, nous avons identifié les populations cibles, procédé à l'échantillonnage, défini les techniques et outils de collecte de données ainsi que les méthodes d'analyse et de traitement des données. La collecte et la présentation des données partent de la réalisation des enquêtes à la présentation et l'analyse des résultats.

Après avoir procédé à une synthèse des points de vue des auteurs sur le sujet, nous avons recueilli les avis des agents de la PRB et des responsables à divers niveaux de la DIP.

Section II : Des enquêtes de vérification des hypothèses aux conditions de mise en œuvre des solutions

Paragraphe 1 : Enquêtes et vérification des hypothèses

A- Préparation des enquêtes

Afin de pouvoir mieux cerner la gestion que le personnel de la Présidence de la République du Bénin fait de son temps de travail, nous avons administré des questionnaires à certains agents du cabinet civil et à certains responsables des structures de cette institution. Ces

questionnaires ont été donc distribués mais n'ont pas pu être retournés dans les délais requis.

B- Réalisation des enquêtes

L'enquête a été menée auprès des agents et des responsables à divers niveaux. Pour un échantillonnage aléatoire simple, l'enquête aurait pu porter au moins sur le tiers (1/3) du nombre de personnes travaillant dans les services concernés par notre enquête : c'est à dire le 1/3 des sept cent vingt neuf (729) agents soit deux cent quarante quatre (244) agents. Nous n'avons pu interroger que, soixante sept (67) agents tous services confondus, pour raison d'indisponibilité ou d'absence de collaboration. Nous nous limiterons à 65 (récapitulatif dans le tableau ci-dessous) étant donné que deux des fiches n'ont pas pu être exploitées pour remplissage incomplet. La diversité de notre échantillon nous offre l'opportunité de rendre compte d'un éventail très large au niveau du personnel ayant été interrogé, ce qui nous a permis d'analyser l'évolution de la tendance (en pourcentage) des questions. Cette analyse a été faite à partir d'Excel sous sa version 2007.

Tableau n°4: Récapitulatif du personnel interrogé

Catégorie	Cadres	Agents d'exécution	Total
Nombre	11	54	65

Source : Résultat des enquêtes.

Ce nombre a fait l'objet d'analyse afin d'avoir une idée de l'évolution tendancielle.

L'enquête réalisée auprès du personnel (cadre comme agent d'exécution) s'est faite autour des questions contenues dans le questionnaire.

C- Présentation et limites des résultats

La présentation des résultats se résume aux grandes tendances qui se dégagent des enquêtes réalisées tant au niveau des agents d'exécution que de certains cadres constituant la population cible.

1- Les limites des informations recueillies

L'enquête ne s'est pas déroulée sans difficultés. Ces difficultés se rapportent au délai de récupération des questionnaires dû à l'indisponibilité de notre population cible, surtout certains responsables qui n'avaient pas toujours le temps matériel à nous accorder.

Nous pourrions expliquer l'indisponibilité de ces cadres par l'importance des tâches à accomplir et non par une mauvaise volonté de leur part. Une autre remarque est la méfiance des agents face à certaines questions car leurs opinions pourraient se retourner contre eux malgré le caractère anonyme de l'enquête. Aussi, la peur de se voir affecté de la Présidence pour indiscretion a-t-elle été perçue lors de l'enquête. De même, certaines questions sont parfois incomprises de certains agents en raison de leur niveau de qualification. Notre état de santé s'est sérieusement détérioré au cours de cette phase essentielle de notre étude. Aussi, les données recueillies malgré ces limites, confirment-elles nos hypothèses.

2- Résultats des enquêtes

Les résultats des enquêtes sont présentés dans les tableaux ci-dessous.

2-1- La signification du temps passé au poste

Tableau n°5 : Signification de la présence physique au poste

Question 1: qu'est ce que la présence physique au poste

Sous questions	Etre présent à son poste	Se présenter à son poste	Etre effectivement présent à son poste	Etre effectivement présent à son poste et y rester	Total
Résultat					
Oui	2	11	4	48	65
Pourcentage Oui	3%	17%	6%	74%	100%

Source : Résultats de l'enquête

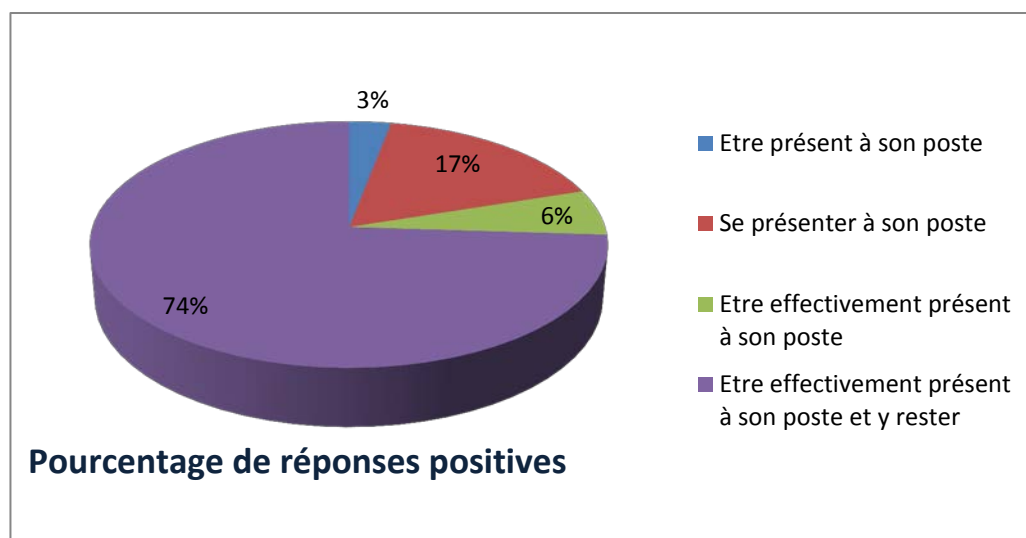


Figure n°1 : Représentation du pourcentage de réponses positives pour la question n°1 : qu'est ce que la présence physique au poste ?

Explication des différents termes utilisés dans ce tableau

Etre présent à son poste : Etre assis à son poste de travail sans pouvoir nécessairement exécuter les tâches du jour.

Se présenter à son poste : se présenter juste au bureau, aucun besoin de s'asseoir à son poste de travail pour exécuter les tâches attribuées. C'est synonyme du présentéisme qui est le fait d'être présent au travail sans fournir les prestations attendues, donc juste être à la Présidence.

Etre effectivement présent à son poste : se présenter à son poste, et s'asseoir à son poste pour y travailler. On ne tient pas compte ici des motivations.

Etre effectivement présent à son poste et y rester les 8h de travail par jour: se présenter à son poste, accomplir régulièrement et rigoureusement les tâches qui s'y rattachent. Il s'agit d'être motivé à travailler et le faire réellement.

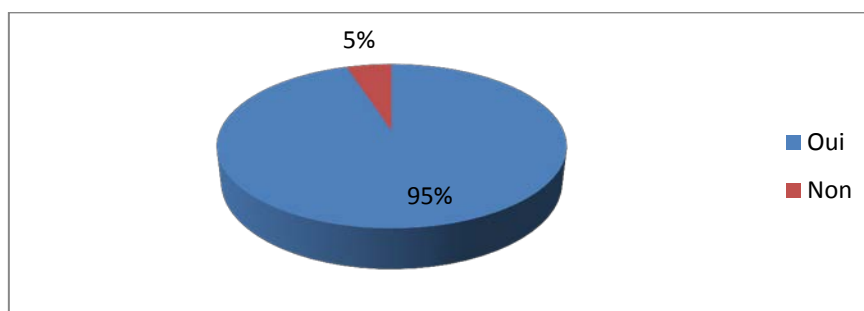
2-2- La signification du temps passé au poste

Tableau n°6 : Signification du temps passé au poste

Question 2: qu'est ce que le temps passé au poste (les questions peuvent être cochées à la fois par oui et non)

Sous questions	Ressource	Facteur de production limité	Facteur de production illimité
Résultat			
Oui	62	11	54
Non	3	--	--
Total	65	65	
% Oui	95%	17%	83%
% Non	5%	--	

Source : Résultats de l'enquête



Pourcentage de réponses positives

Figure n°2 : Représentation du pourcentage de réponses positives pour la question n°2 : qu'est ce que le temps passé au poste ?

2-3- L'utilité du temps passé au poste

Cette utilité est représentée dans le tableau ci-dessous.

Tableau n°7 : Signification de l'utilité du temps passé au poste

Question 3: A quoi sert le temps passé au poste ?

Sous questions	A produire des biens et services	A mesurer la performance dans l'administration	Autres	Total
Résultat				
Oui	31	34	0	65
Non	0	0	0	0
Total	31	34	0	65
% Oui	48%	52%	0%	100%
% Non	0%	0%	0%	0%

Source : Résultats de l'enquête

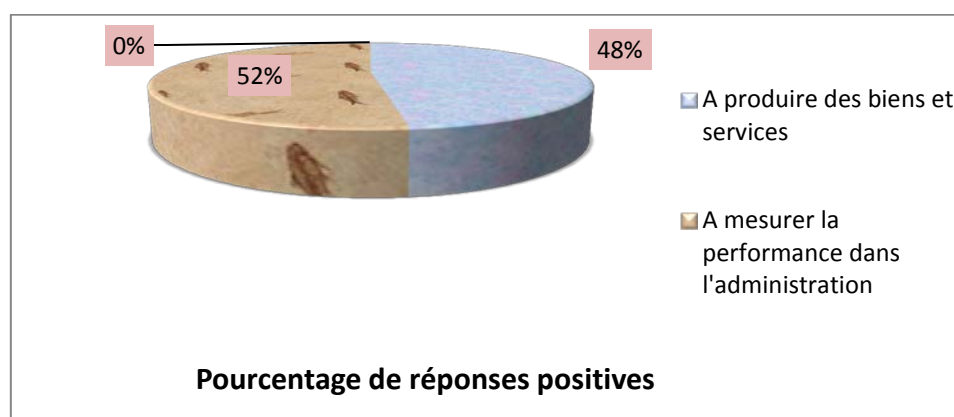


Figure n°3 : Représentation du pourcentage de réponses positives pour la question n°3 : A quoi sert le temps passé au poste ?

Exemple : - 20 milliards de bénéfice au premier trimestre 2008 ou 5.000 créations d'emplois en 2007.

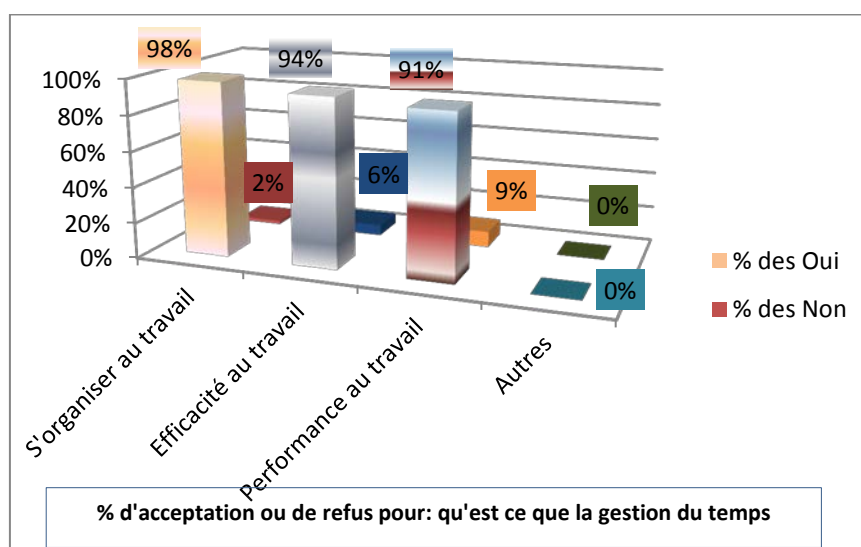
2-4- La signification de la gestion du temps

Tableau n°8 : Signification de la gestion du temps

Question 4: Qu'est ce que la gestion du temps

Sous questions	Bonne organisation du travail	Efficacité au travail	Performance au travail	Autres
Résultat				
Oui	64	61	59	0
Non	1	4	6	
Total	65	65	65	0
% Oui	98%	94%	91%	0%
% Non	2%	6%	9%	0%

Source : Résultats de l'enquête



Source : Résultats de l'enquête

Figure n°4 : Représentation du pourcentage de réponses positives et négatives pour la question n°4 : qu'est ce que la gestion du temps?

Explication des différents termes utilisés dans ce tableau

S'organiser au travail : consacrer le temps à des tâches prioritaires; la question qui se rapporte à ce thème est : comment est ce qu'on s'y est pris pour faire ce que l'on a à faire ?

Efficacité au travail : consacrer le temps à des tâches entrant dans le cadre des objectifs fixés ; il s'agit ici d'avoir pu accomplir dans le temps ce qu'on a prévu.

Performance au travail : consacrer le temps à pouvoir atteindre les objectifs fixés dans un délai. Il s'agit ici du délai pendant lequel on a pu accomplir ce que l'on a à faire.

2-5- La signification de la gestion optimale du temps

Tableau n°9 : Signification de la gestion optimale du temps

Question 5: Qu'est ce que la gestion optimale du temps au poste

Sous questions	Utiliser le Plan Do Check Act	Hierarchiser ses priorités	Se fixer des objectifs accessibles	Lire vite, trier verticalement dans la corbeille	Communiquer et déléguer	Savoir dire non	Ne pas laisser le travail se dilater	Garder le moral	Autres
Résultat									
Oui	36	60	40	11	65	25	65	22	00
Non	29	5	25	54	00	40	00	43	00
Total	65	65	65	65	65	65	65	65	00
% Oui	55%	92%	62%	17%	100%	38%	100%	34%	00
% Non	45%	8%	38%	83%	00%	62%	00%	66%	00%

Source : Résultats de l'enquête

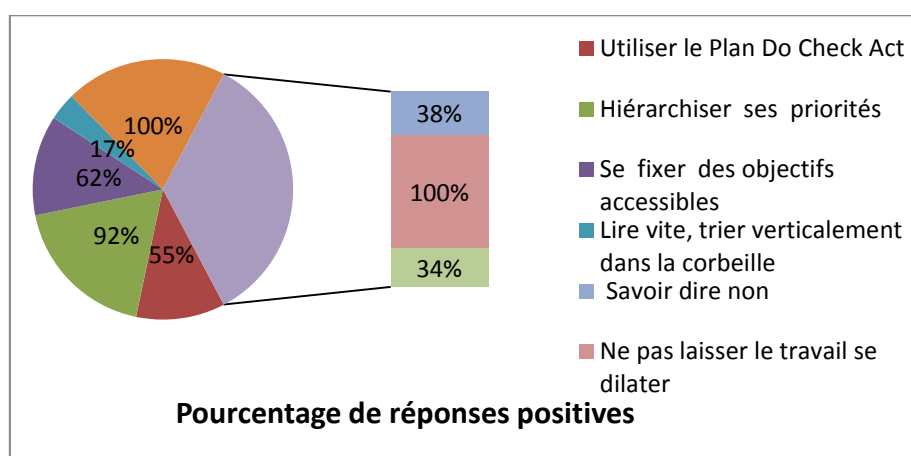


Figure n°5 : Représentation du pourcentage de réponses positives pour la question n°5 : qu'est ce que la gestion optimale du temps passé au poste?

Explication des différents termes utilisés dans ce tableau

a. Le plan Do Check Act

Plan : Prendre le temps de la réflexion pour définir ses objectifs, ses moyens.

Do : passer à l'action.

Check : évaluer le résultat obtenu.

Act : réagir pour se donner des objectifs plus ambitieux et entamer un nouveau cycle.

Il s'agit alors de prendre le temps de la réflexion pour définir ses objectifs, ses moyens, passer à l'action, évaluer le résultat obtenu, réagir pour se donner des objectifs plus ambitieux et entamer un nouveau cycle.

b. Se fixer des objectifs accessibles

Se fixer un objectif à moyen et long terme. Cela aide à définir l'intérêt et l'ordre des tâches à réaliser. Ceci dit, il s'agit de définir un plan d'action sur un et un seul agenda papier ou numérique.

c. Lire vite, trier verticalement dans la corbeille

Selon la loi de Douglas, les dossiers s'accumuleront jusqu'à remplir la totalité des rangements disponibles. Donc, il ne faudrait pas se laisser déborder par la paperasse, comme par ses emails. Ne pas hésiter à jeter le superflu.

d. Communiquer et déléguer

Déléguer à son n+1, les tâches qui dépassent et au n-1 celles qui n'exigent de soi qu'une supervision. Pour cela, une bonne évaluation de soi-même et de ses collègues est indispensable. Il convient également de savoir communiquer efficacement. Il faut expliquer par exemple à son supérieur et de façon courtoise que cette mission exige qu'elle soit réalisée par lui, car lui seul peut-être en mesure de la mener à bien et ne pas négliger d'épauler et d'encourager son assistant. En un mot, il faudrait soigner la forme.

f- Savoir dire non

Oser dire non aux travaux qui n'entrent pas dans ses objectifs.

g- Ne pas laisser le travail se dilater

Ne pas remettre à demain ce que l'on peut faire aujourd'hui.

h- Garder le moral !

Il y a toujours un événement qui vient toujours perturber ce qui a été prévu. Garder le moral pour ne pas se laisser aller.

2-6- Le caractère indispensable ou non de la gestion du temps

Tableau n°10 : Caractère indispensable ou non de la gestion du temps

Question 6: La gestion du temps est elle indispensable (Si Oui en quoi ?)

Sous questions	Efficacité maximale	Prévention équilibre propre	Autres
Résultat			
Oui	49	55	00
Non	16	10	00
Total	65	65	00
% Oui	75%	85%	00%
% Non	25%	15%	00%

Source : Résultats de l'enquête

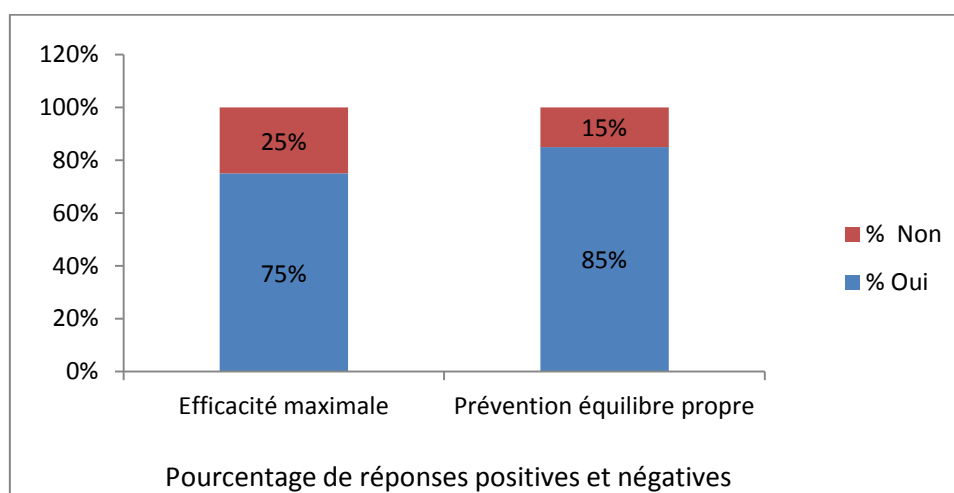


Figure n°6 : Représentation du pourcentage de réponses positives et négatives pour la question n°6 : la gestion du temps est-elle indispensable ?

2-7- Les facteurs influant sur la gestion optimale du temps dans son aspect général, socioculturel et autres

Tableau n°11 : Facteurs influant sur la gestion optimale du temps (Aspect général)

Question 7-1: Facteurs influant sur la gestion optimale du temps selon votre point de vue ?

Aspect général

Sous questions	Outils de travail défectueux	Cadre de travail mal aéré	Pollution sonore
Résultat			
Oui	27	25	40
Non	38	40	25
Total	65	65	65
% Oui	42%	38%	62%
% Non	48%	62%	38%

Source : Résultats de l'enquête

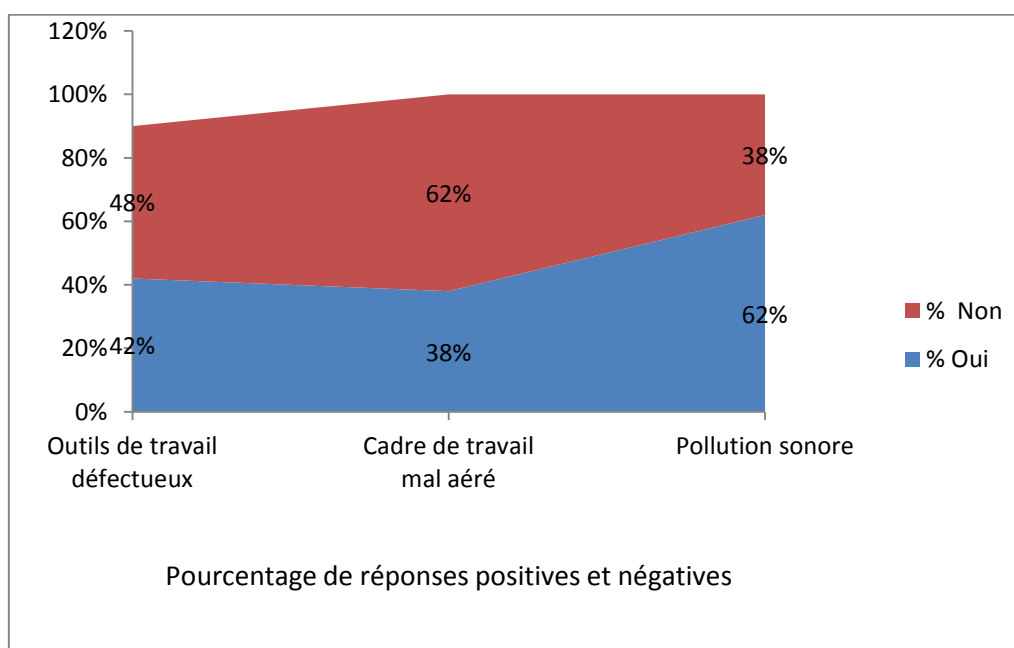
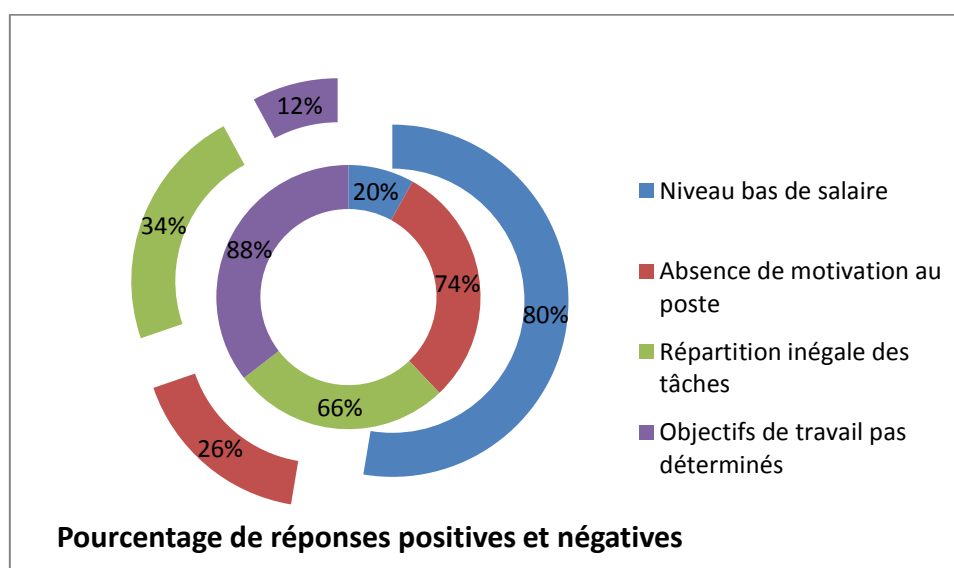


Figure n°7-1 : Représentation du pourcentage de réponses positives et négatives pour la question n°7-1 : Quels sont les facteurs influant sur la gestion optimale du temps selon votre point de vue (aspect général)?

Tableau n°12 : Facteurs influant sur la gestion optimale du temps (Aspect général suite)

Sous questions	Niveau bas de salaire	Absence de motivation au poste	Répartition inégale des tâches	Objectifs de travail pas déterminés
Résultat				
Oui	13	48	43	57
Non	52	17	22	8
Total	65	65	65	65
% Oui	20%	74%	66%	88%
% Non	80%	26%	34%	12%

Source : Résultats de l'enquête



Le cercle des pourcentages qui se retrouve à l'intérieur représente les pourcentages positifs et celui externe, les pourcentages négatifs.

Figure n°7-2 : Représentation du pourcentage de réponses positives et négatives pour la question n°7-2 : Quels sont les facteurs influant sur la gestion optimale du temps selon votre point de vue.

Tableau n°13 : Facteurs influant sur la gestion optimale du temps (Aspect socioculturel)
Aspect socioculturel

Sous questions	Solidarité de région/religion	Souci d'appartenance à une communauté	Autres
Résultat			
Oui	61	52	43
Non	4	13	22
Total	65	65	65
% Oui	94%	80%	66%
des Non	6%	20%	34%

Source : Résultats de l'enquête

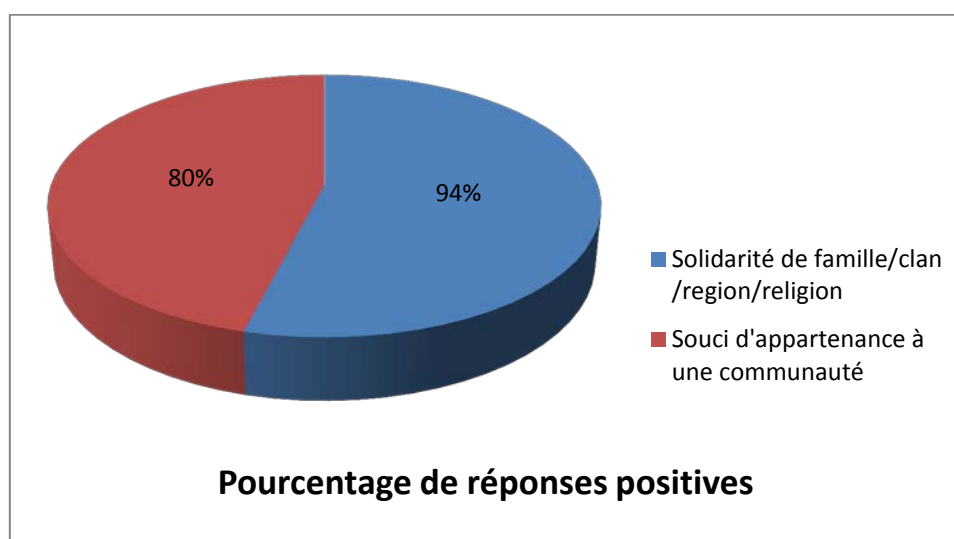


Figure n°7-3 : Représentation du pourcentage de réponses positives et négatives pour la question n°7-3 : Quels sont les facteurs influant sur la gestion optimale du temps selon votre point de vue (aspect socioculturel)?

Tableau n°14 : Facteurs influant sur la gestion optimale du temps (Autres aspects)

Autres Aspects

Sous questions	Visites intempestives (marchands, privés, autres)	Interruption des collaborateurs supérieurs hiérarchiques	Appels téléphoniques	Coupures d'électricité	Etat de santé	Incompétence de certains collaborateurs	Informations centralisées
Oui	41	45	59	21	39	58	56
Non	24	20	6	44	26	7	9
Total	65	65	65	65	65	65	65
% Oui	63%	69%	91%	32%	55%	89%	86%
% Non	37%	31%	9%	68%	45%	11%	14%

Source : Résultats de l'enquête

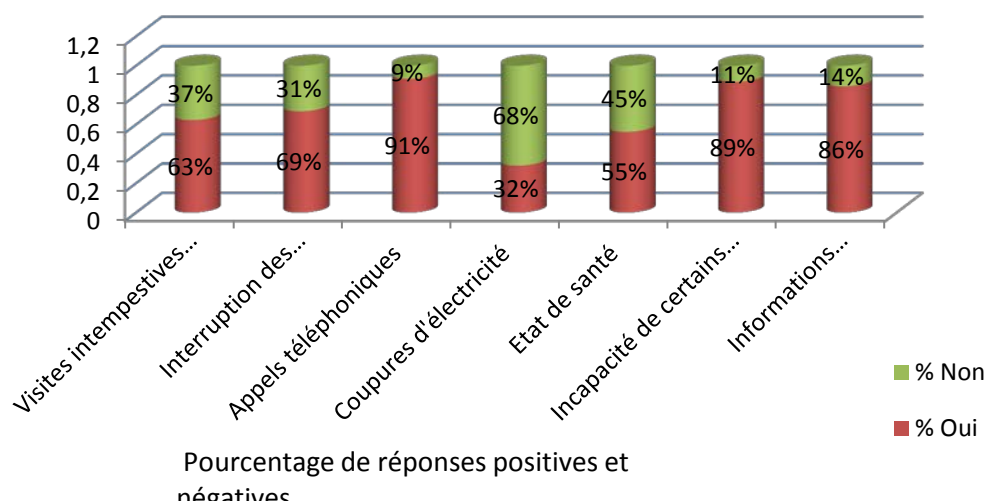


Figure n°7-4 : Représentation du pourcentage de réponses positives et négatives pour la question n°7-4 : Quels sont les facteurs influant sur la gestion optimale du temps selon votre point de vue (Autres aspects)?

2-8- Les techniques générales pour mieux gérer son temps au travail: techniques intra-personnelles; (Employé / supérieur hiérarchique)

Tableau n°15 : Techniques générales pour mieux gérer son temps de travail (Techniques intra-personnelles)

Question 8-1: Techniques générales pour mieux gérer son temps au travail (Intra personnelles)

Sous questions	Identifier sources/éléments de perte de temps	Planification des tâches	Priorisation	Auto-analyse productive
Résultat				
Oui	65	65	65	65
Non	00	00	00	00
Total	65	65	65	65
% Oui	100%	100%	100%	100%
% Non	00%	00%	00%	00%

Source : Résultats de l'enquête

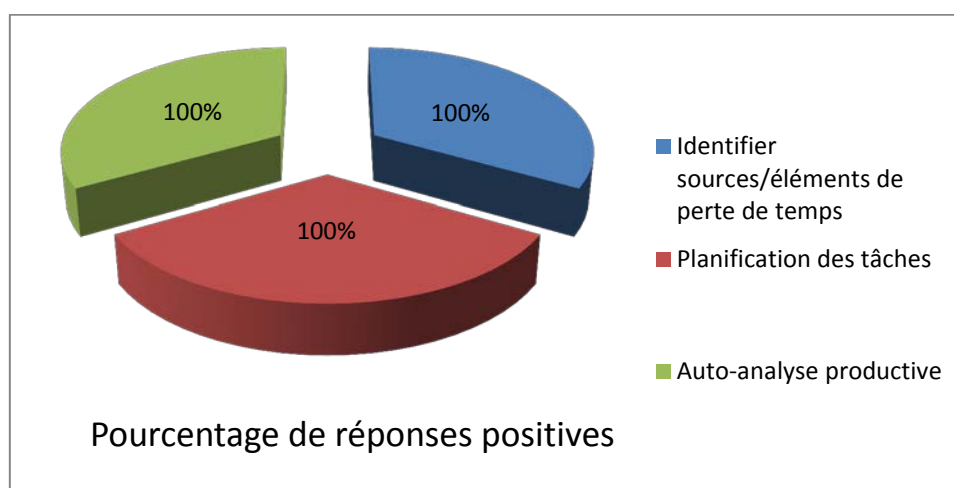


Figure n°8-1 : Représentation du pourcentage de réponses positives pour la question n°8-1 : Quelles sont les techniques générales pour mieux gérer son temps au travail (Intra personnelles)?

Tableau n°16 : Techniques générales pour mieux gérer son temps de travail (Techniques interpersonnelles)

8-2 Interpersonnelles

Sous questions	Contrôle inopiné par la hiérarchie au poste de travail	Réunions régulières pour suivi et évaluation	Rapports hiérarchiques de suivi	Annotations objectives	Ecoute réelle des agents
Résultat					
Oui	28	65	16	10	65
Non	37	00	49	55	00
Total	65	65	65	65	65
% Oui	43%	100%	25%	15%	100%
% Non	57%	00%	75%	85%	00%

Source : Résultats de l'enquête

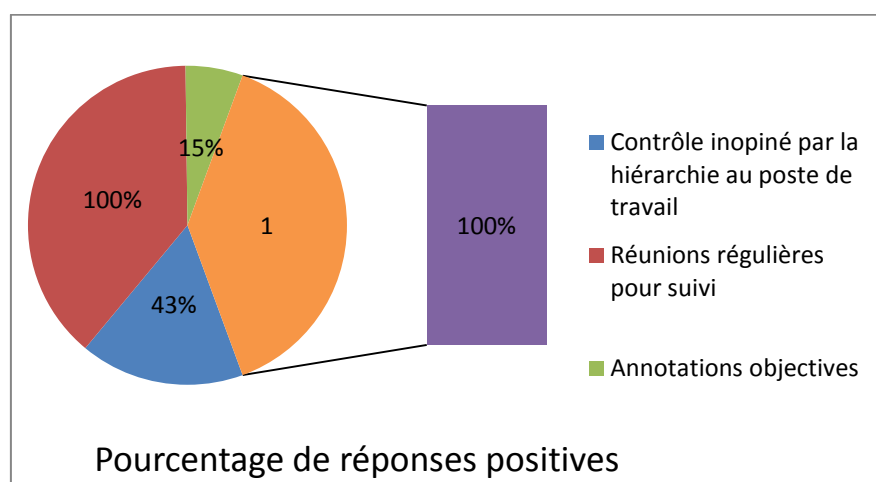


Figure n°8-2 : Représentation du pourcentage de réponses positives pour la question n°8-2 : Quelles sont les techniques générales pour mieux gérer son temps au travail (Interpersonnelles)?

2-9- La connaissance d'outils de gestion optimale du temps

Tableau n°17 : Quelques outils de gestion optimale du temps

Question 9: Connaissez-vous des outils de gestion optimale du temps ?

Sous questions	Minuterie /Pendulage	Logiciels biométriques	Pointeuses	Badgeuses	Autres
Résultat					
Oui	38	11	5	16	
Non	27	54	60	49	
Total	65	65	65	65	
% Oui	58%	17%	8%	25%	
% Non	42%	83%	92%	75%	

Source : Résultats de l'enquête

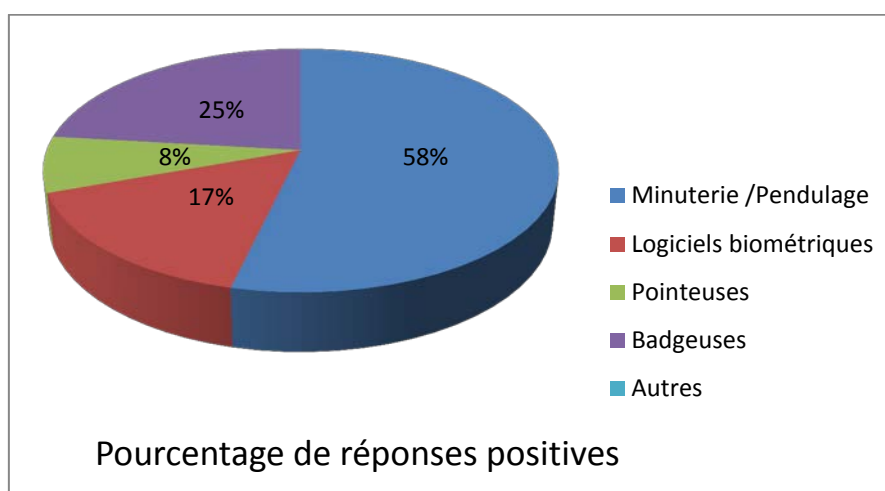


Figure n°9 : Représentation du pourcentage de réponses positives pour la question n°9 : Connaissez-vous des outils de gestion optimale du temps ?

Explication des différents termes utilisés dans ce tableau

Minuterie/Pendulage : Dispositif électrique coupant automatiquement le contact après un laps de temps.

Logiciels biométriques : logiciels de contrôle des arrivées et départ des employés utilisant leurs données biométriques.

Pointeuse : machine permettant d'enregistrer l'heure d'arrivée et de départ des employés.

Badgeuses : insignes permettant de contrôler l'arrivée et le départ des employés.

2-10- La disponibilité pour des réformes allant dans le sens de permettre de mieux gérer le temps au poste de travail

Tableau n°18 : Pourcentage de disponibilité pour des réformes dans le cadre d'une meilleure gestion du temps

Question 10: Etes - vous prêts pour des réformes allant dans le sens de vous permettre de pouvoir mieux gérer votre temps au poste de travail ?

Sous questions	Etes- vous prêts pour des réformes allant dans le sens de vous permettre de pouvoir mieux gérer votre temps au poste de travail
Résultat	
Oui	65
Non	0
Total	65
% Oui	100%
% Non	0%

Source : Résultats de l'enquête

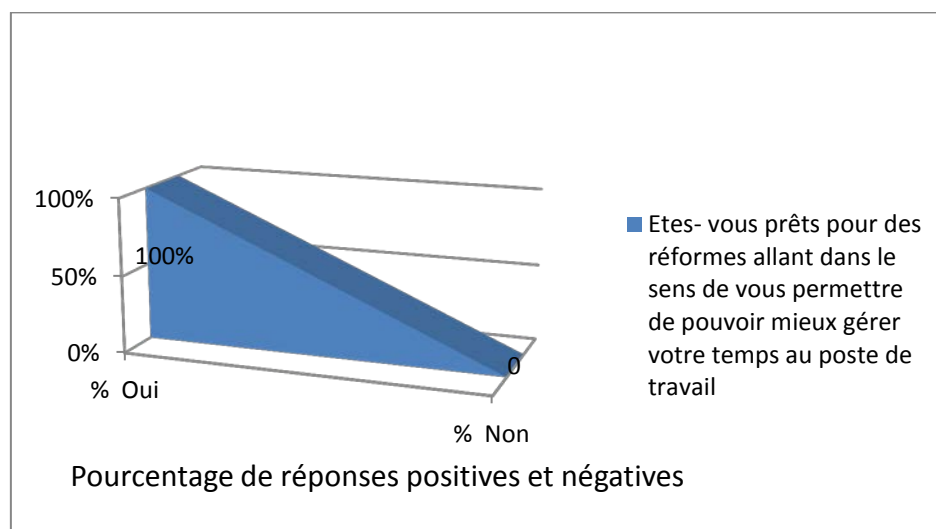


Figure n°10 : Représentation du pourcentage de réponses positives pour la question n°10 : Etes - vous prêts pour des réformes allant dans le sens de vous permettre de pouvoir mieux gérer votre temps au poste de travail?

D- Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

Il est question ici d'analyser les résultats issus des entretiens, de la vérification de nos hypothèses préalablement établies et de l'établissement du diagnostic.

1-Analyse des résultats d'entretien

L'analyse se fera aussi bien pour l'enquête avec les cadres et les agents étant donné que les deux catégories sont ciblées dans cette étude.

1.1. Analyse des données résultant de l'entretien avec le personnel (agents et cadres)

L'entretien avec le personnel de la Présidence de la République a révélé que pour le personnel :

- En ce qui concerne la question n°1 (qu'est ce que la présence physique au poste ?):

A travers les résultats du tableau, l'on note que pour la plupart des agents ayant rempli la fiche d'enquête (74%), près des $\frac{3}{4}$ pensent que, être physiquement présent à son poste, c'est y être effectivement et y rester les 8 h de travail journalier. Ceci dit, les agents ont conscience de ce que la présence physique au poste n'est pas synonyme du présentéisme mais plutôt de se présenter au travail, y rester et travailler la durée réglementaire.

Le pourcentage de 17% de ceux qui pensent que dans le thème « présence physique au poste », il s'agit de se présenter juste à son poste, a attiré notre attention également. Ce pourcentage sous-entend qu'une fois s'être présentés au poste, ces agents ayant répondu à cette question par un « Oui » pourraient vaquer à d'autres occupations à

d'autres postes et/ou autres services. Ce pourcentage traduirait l'habitude de certains agents flânant dans certains bureaux à bavarder à longueur de journée, ignorant le fait qu'ils perturberaient leurs collègues assidus au travail, ce qui occasionnerait un manque à gagner pour l'Etat.

- En ce qui concerne la question n°2 (Qu'est ce que le temps passé au poste ?)

L'analyse générale de ce tableau montre que la plupart des personnes interrogées disposent du temps en tant que ressource (95%) de façon illimitée (83%). Ceci sous-entendrait que, bien qu'étant une ressource, le temps perdu par ces agents serait dû à l'existence du lendemain (facteur illimité) et ne suivrait pas le concept occidental du temps qui, dans son approche rationnelle, dit « Time is money », mais cadrerait plus avec l'approche irrationnelle caractérisant les cultures africaine et orientale dans lesquelles le temps est vu de façon infinie et cyclique. Du coup, ils disposeraient du temps de façon infinie et qu'une tâche n'ayant pas pu être accomplie en son temps pourrait l'être le lendemain en l'absence d'une pression venant du supérieur hiérarchique. A travers cette remarque, le temps de travail (8h) tel que le prévoit la réglementation du travail au Bénin dans ce cas peut se transformer en temps de repos. Il en ressort également la responsabilité incombant aux supérieurs hiérarchiques dans la formation de leurs collaborateurs. La question venant à l'esprit et qui se pose à nous est de savoir si ces supérieurs ont reçu aussi ce genre de formation ?

De toutes les manières, l'homme ne doit pas remettre à plus tard une tâche même si elle n'est pas encore urgente. Sinon, elle devient de plus en plus redoutable et l'on est de plus en plus tendu. Ainsi, soit, il est bâclé, soit, il n'est pas fini en temps voulu. Il vaut mieux s'y consacrer un peu plus chaque jour, un peu plus chaque semaine.

Le faible pourcentage (5%) des personnes pour lesquelles le temps n'est pas une ressource s'expliquerait par les croyances religieuses dans lesquelles le temps n'appartient à personne, mais à Celui qui l'a créé c'est-à-dire Dieu.

- En ce qui concerne la question n°3 (A quoi sert le temps passé au poste ?)

Dans le tableau relatif à cette question, le personnel connaît l'utilité du temps passé au poste (48 et 52%) pour respectivement le temps servant à produire des biens et services et le temps servant à mesurer la performance dans l'administration. Le temps permettrait donc pour la moitié environ des personnes interrogées, de produire des biens et services et pour l'autre moitié, de mesurer la performance dans l'administration. Ce constat irait dans le même sens que le contenu de la communication de **ADAMOU (2008)** dans laquelle le temps a été défini comme servant à produire des biens et services et à une mesure de performance de toute organisation à la fois si la totalité ou la presque totalité ($\pm 100\%$ ou ± 65 personnes) des personnes interrogées avait répondu simultanément aux deux questions par un « Oui ». Ceci signifierait le caractère mitigé du service que rendrait la Présidence aux yeux de ces agents. Mais la réalité à la Présidence de la République est que le thème « performance » pourrait contenir par exemple le délai de satisfaction lors des prestations de services et le thème « biens et services » pourrait être rapporté aux services demandés. On comprend alors mieux la répartition figurant dans le tableau puisque la Présidence de la République, est une administration et non une entreprise privée. Pourtant, les 65 personnes devraient répondre aux questions par l'affirmative. Ce constat se traduirait donc par le fait que les agents n'ont

pas conscience de l'utilité du travail qui leur est demandé et l'importance de rendre ce service dans un délai.

En ce qui concerne la question n°4 (Qu'est ce que la gestion du temps ?)

En général, dans ce tableau, le temps sert à s'organiser au travail (98%), à être efficace au travail (94%) et à rechercher la performance au travail (91%). Ce constat va dans le même sens que le constat de **BRETIN** (2008) dans lequel les trois thèmes traduisent simultanément le temps. On pourrait être amené à dire qu'au-delà de la compréhension qu'ont certains agents de la gestion du temps, ils n'arriveraient pas à gérer leur temps en raison des difficultés dans la mise en pratique de la connaissance qu'ils ont de la gestion du temps ou peut être par manque de motivation ou à cause des conditions de travail inadéquates... pour ne citer que celles-là.

En effet, selon **ROBERT** (2004), il est très facile de se laisser dévorer par une gestion du temps mal maîtrisée. La bête est sournoise. Seule la rigueur d'une organisation intelligemment conduite permet de s'en prévenir et de jouir enfin au maximum de la vie. Il est donc indispensable de se bâtir une stratégie personnelle pour mieux gérer son temps et la mettre en action.

- En ce qui concerne la question n°5 (Qu'est ce que la gestion optimale du temps ?)
 - ✚ Pour l'utilisation du Plan Do Check Act, 55% des personnes questionnées ont répondu par oui. Ceci explique l'importance qui doit y être accordée. Le pourcentage représentant les personnes ayant répondu par « Non » serait celui concernant les personnes

s'attendant à ce que les objectifs leur soient entièrement dictés par leur supérieur hiérarchique.

- ✚ En ce qui concerne la hiérarchisation de ses priorités, la presque totalité des personnes interrogées (92%) a trouvé que le fait de hiérarchiser ses priorités entre en ligne de compte des méthodes de gestion optimale du temps. il s'agirait du classement des tâches à réaliser selon leur ordre de priorité, d'importance et d'urgence.

En effet, toute organisation commence par une hiérarchisation : Il faudrait évidemment trier, éliminer, jeter à la corbeille virtuelle et concrète. Ensuite, donner un ordre de priorité, classer, en tenant compte de ces petites briques qui permettent de construire de grandes murailles.

- ✚ c) Les pourcentages obtenus à ce niveau confirment notre hypothèse selon laquelle, les personnes enquêtées pensent que les objectifs à atteindre devraient être dictés pas la hiérarchie ce qui est vrai en partie.

A ce sujet, il est souvent proposé d'utiliser le **Planning de Gantt** dans lequel il s'agit de lister toutes les activités à entreprendre, établir une chronologie des tâches, fixer des deadlines en fonction du temps globalement disponible.

- d) Un pourcentage de 83% des personnes interrogées a répondu « non » à la méthode « Lire vite, trier verticalement dans la corbeille ». Cette situation pose un problème réel. En effet, la Présidence de la République du Bénin étant un secteur purement administratif produisant rien que des services, il serait difficile de se débarrasser facilement de la paperasse. Il s'agit à ce niveau de la

documentation encombrant les tiroirs et ne servant qu'à remplir les tables. Il faudrait s'assurer du caractère inutile de la paperasse et ne pas hésiter à se débarrasser de celle « vraiment inutile ». L'une des solutions lorsqu'on rencontre toujours des difficultés serait d'appliquer par exemple la loi de **Pareto** aussi appelée loi des 80/20. Elle est inspirée par les observations de l'économiste italien **Vildredo Pareto** selon lequel 80 % des richesses sont détenues par 20 % des acteurs économiques. Ce qui peut revenir à dire que 80% de la valeur de votre documentation est contenue dans 20% de vos documents! Il faudrait très tôt se débarrasser de l'inutile.

- ✚ e) La méthode « Communiquer et déléguer » a reçu une approbation totale de la part de notre population. Dans ce cas, le supérieur à qui il a été donné le pouvoir et l'autorité doit pouvoir déléguer parce que travaillant avec des collaborateurs. Il devrait s'évaluer lui-même et évaluer ses collaborateurs afin de se connaître et connaître les aptitudes et inaptitudes de ses collègues. Cette méthode est un atout à exploiter dans l'amélioration de la politique de gestion du temps à imprimer à la Présidence. Cette méthode nécessite également un savoir-communiquer de façon efficace.
- ✚ f) Pour 62% de notre population cible, il est difficile de dire non aux travaux supplémentaires. Ce qui signifierait que malgré les occupations, pouvoir dire Non à tout ce qui pourrait distraire dans l'accomplissement du travail n'est pas chose aisée et possible, Or dire oui constituerait l'une des formes de perte de temps puisque malgré la charge de travail pesant sur l'agent, il devra répondre à toutes les sollicitations d'ordre externe.

En effet, l'on ne devrait pas se laisser distraire par tous les facteurs extérieurs qui peuvent nuire à notre rendement tels les coups de téléphone intempestifs, les réunions trop longues, la perte de temps dans les déplacements vers les lieux de travail. Il faudrait également se méfier de ses propres facteurs psychologiques comme la procrastination, c'est-à-dire ne pas remettre à demain ce que l'on peut faire aujourd'hui, et ne pas viser systématiquement le perfectionnisme inhibant car toute œuvre humaine est perfectible. On comprend aisément à ce niveau que bon nombre d'agents seraient victimes de perturbations externes à leur poste de travail (bavardages intempestifs, remise à demain etc...) et seraient contraints de les subir étant donné qu'ils sont amenés à partager leur bureau avec d'autres collègues spécialistes de ce genre de comportements. Afin de les limiter, il va falloir instituer une méthode de dénonciation des agents et de contrôle du pourcentage d'accomplissement des tâches attribuées à chaque collaborateur mensuellement.

- ✚ g) Pour les 100% dans cette catégorie, il ne faudrait pas laisser le travail se dilater. Ce constat ressort dans le tableau et rejoint celui qui consiste à ne pas remettre à demain ce que l'on peut faire aujourd'hui. En effet, la nature a horreur du vide, le travail aussi a tendance à occuper tout le temps qu'on lui octroie, d'après **la Loi de Parkinson**. Ainsi, l'on peut remarquer que, juste avant une présentation par exemple, à la dernière minute, il y a toujours une urgence à régler. Il faudrait donc garder le moral.
- ✚ h) Il n'est souvent pas facile de garder le moral. Cette remarque générale est confirmée par les 66% de la population qui ont répondu par « Non » à cette question. Du coup, l'on perd très facilement le moral pour une raison ou une autre. Ceci survient

surtout lorsqu'intervient un contretemps. En effet, il arrive parfois qu'à votre grande surprise, le matériel dont vous avez besoin tombe en panne au pire moment ; que des documents dont vous avez besoin ne soient pas disponibles au bon moment ; qu'un collègue ne soit pas à son poste alors qu'il détient un certain nombre d'informations nécessaires en ce moment là etc ... Ce que nous devons retenir est que personne n'est épargné. L'une des solutions appropriées est l'application de la loi la plus connue et la plus utilisée, **la loi de Murphy** (plus connue sous le nom de loi de l'emmerdement maximum) pouvant se résumer ainsi, tout ce qui peut mal tourner... tourne mal. Ce qui est d'ailleurs implacable. Qu'il s'agisse des objets qui nous entourent, de nos relations avec des collègues, de l'indisponibilité de nos collègues, de la programmation tardive d'une réunion etc...personne n'y échappe et nous en sommes tous victimes ! Alors, il faudra toujours garder le sourire et avoir la tête sur les épaules afin de surmonter ces situations.

A cette étape de l'enquête, la cause probable ne serait-elle pas imputable à un manque de motivation ou alors ne serait-elle pas due à l'existence de frustrations ou alors à des sources extra personnelles?

- Pour la question n°6 (La gestion du temps est-elle indispensable ?)

Pour les 75% des agents, la gestion du temps permettrait une efficacité maximale et pour les 85% cela participerait de la prévention de l'équilibre. Au vu de ces pourcentages, l'on serait amené à émettre l'hypothèse que si pour la plupart du temps, les questions relatives à la gestion du temps, à la gestion optimale du temps reçoivent l'approbation des personnes interrogées, et au delà du manque notoire de formations

sur la gestion du temps et du manque d'informations relatives aux méthodes et outils de gestion optimale du temps, notre hypothèse selon laquelle un manque de motivation ou l'existence de frustrations serait peut être justifiée. Il serait intéressant de penser à d'autres causes qu'on pourrait découvrir à travers les autres tableaux à analyser.

- Pour la question n°7-1 (Facteurs influant sur la gestion optimale du temps : aspect général)

De ce tableau, il ressort, toute proportion gardée, que ces aspects sont remarqués à la Présidence de la République comme pouvant influencer d'une façon ou d'une autre sur la gestion du temps de travail. Il s'agit comme premier facteur, de la pollution sonore (65%). Vu la situation géographique de la Présidence, la pollution sonore externe n'est pas source de gêne mais la pollution sonore interne existe et est due à l'utilisation d'appareils radiophoniques, des discussions et des communications téléphoniques intempestives etc....

- ❖ Pour le reste des aspects, ils interviennent à un taux de moins de 50% chacun dans la mauvaise gestion du temps.
- ❖ Toutefois, la défektivité des outils de travail vient en tête avec 42%; la défektivité de quelques outils de travail tels que les ordinateurs par exemple pourrait limiter le rendement au travail ;
- ❖ Le cadre de travail mal aéré avec 38% : la défaillance de certains climatiseurs ou ventilateurs pourrait réduire la performance dans le travail ;

- Pour la question n°7-2 (Facteurs influant sur la gestion optimale du temps : aspect général suite)

Il peut être retenu pour les objectifs de travail non déterminés (88%), l'absence de motivation au poste (74%) et la répartition inégale des tâches (66%) ont reçu les approbations les plus importantes. Quant au niveau bas des rémunérations, il n'a été accepté en tant que l'un des facteurs influant sur la gestion optimale du temps que par seulement 20%. Les facteurs devant subir des améliorations afin d'atteindre la gestion optimale du temps de travail seraient la détermination d'objectifs clairs, précis à atteindre à travers une franche collaboration entre les supérieurs hiérarchiques et leurs collaborateurs ; A cela s'ajoute ensuite l'instauration de quelques formes de motivation des agents et la répartition judicieuse des tâches.

- Pour la question n°7-3 (Facteurs influant sur la gestion optimale du temps : aspect socioculturel)

Les facteurs influant sur la gestion optimale du temps à travers leur aspect socioculturel ont fortement attiré notre attention en ce qui concerne les pourcentages enregistrés. La solidarité de région/religion a été presque totalement approuvée (94%), suivie du souci d'appartenance à une communauté (80%). On comprend alors aisément les forts pourcentages remarquables dans le tableau précédent pour ce qui est de la répartition inégale des tâches, l'absence de motivation. Ces forts pourcentages seraient dus à un régionalisme masqué, remarquable d'ailleurs dans l'attribution des tâches. Ceci dit, il pourrait s'agir de la diminution des tâches en vue d'allègement des horaires de travail des personnes appartenant d'une façon ou d'une autre à la même ethnie que

leurs supérieurs hiérarchiques. Cette forme de solidarité n'aiderait en rien les personnes en question dans l'amélioration de leur rendement, mais plutôt les inciterait à la médiocrité et à la recherche du gain facile.

- Pour la question n°7-4 (Facteurs influant sur la gestion optimale du temps : Autres aspects)

Les appels téléphoniques, l'incompétence de certains agents, la centralisation des informations au niveau de certains services, les interruptions des collaborateurs par leurs supérieurs hiérarchiques pour d'autres tâches, les visites intempestives, l'état de santé de certains agents, et plus rarement les coupures de l'énergie électrique influeraient plus de façon négative et dans l'ordre décroissant l'environnement de travail à la Présidence de la République du Bénin.

- Pour la question n°8-1 (Techniques générales pour mieux gérer son temps de travail : techniques intra personnelles)

Les techniques intra personnelles permettant de mieux gérer le temps et répertoriées dans ce tableau ont été en totalité approuvées. Il reste tout simplement à inciter ces agents à les mettre en pratique.

- Pour les techniques générales pour mieux gérer son temps de travail (Techniques interpersonnelles) de la question n°8-2

Comment pourrait-on comprendre que des personnes voulant tenir des réunions régulières de suivi et évaluation (100%) et être écoutées par leurs supérieurs (100%) ne soient pas totalement prêtes à fournir des rapports hiérarchiques de suivi et évaluation (75% de réponses négatives), être notées de façon objective (85% de réponses négatives) et être contrôlées de façon inopinée par la hiérarchie (57% de réponses

négatives)? Tel est le constat général fait au niveau du tableau relatif à la question n°8-2.

En effet, dans un rapport, il peut être inscrit ce qui a été et n'a pas été fait ; mais pour un contrôle inopiné, on ne sait quand est ce qu'il se déroule et les annotations objectives qui s'ensuivent n'offrent aucune possibilité de favoritisme pour l'agent.

La minuterie/Pendulage reste l'outil le plus connu des quatre proposés malgré qu'il ne soit connu que par un peu plus de la moitié (58%) des personnes interrogées. Cependant, cet outil est traditionnel et est le plus utilisé jadis dans certains pays industrialisés.

En réalité, aucun outil n'est réellement connu. Pourtant des études effectuées par le CES (Conseil Economique et Social) et mentionnées dans un rapport pour le compte du Bénin en 2006 ont permis de faire ressortir que : *"La perte de temps annuelle dans l'Administration publique béninoise occasionne un coût d'opportunité dont l'équivalent en termes d'emplois potentiels varie de 10.000 à 13.000 postes à plein temps et en termes monétaires à 73,2 milliards de francs CFA.*

Dans le souci de combattre le retard et l'absentéisme des agents de l'Etat, un dispositif biométrique a été mis en place au Ministère de la Réforme Administrative et institutionnelle (MRAI).

Après six mois d'expérimentation, l'évaluation de ce nouveau mécanisme de contrôle de la ponctualité et de la présence a permis de constater un changement de comportements des fonctionnaires dudit ministère. Le taux de retard et d'absentéisme est passé de 78,18% à 46,97%. Selon également des Etudes nationales de perspectives à long

terme sur le Bénin (**Benin Alafia 2025**), l'administration publique béninoise ne répond pas aux exigences d'une administration de développement. Pourtant, dès sa prise de fonction en 2006, le Chef de l'Etat béninois a effectué des visites inopinées dans certains services et établissements publics. Il s'est rendu à l'évidence du fort taux de retard et d'absentéisme dans les services publics. Il prit à cet effet, une lettre circulaire en vue d'une gestion optimale du temps de travail dans l'administration publique. Dès lors, dans tous les services, un cahier de présence est mis en place, où chaque agent enregistre l'heure de son arrivée et de son départ du service. En dépit de cette mesure, certains agents réfractaires continuent leurs mauvaises pratiques. L'une des missions assignées au Ministère de la Réforme Administrative et Institutionnelle est de conduire les différentes réformes devant améliorer la gouvernance au niveau des services et Institutions de l'Etat.

C'est ainsi qu'à titre expérimental, le **PNUD** (Programme des Nations Unies pour le Développement) a appuyé le Ministère de la Réforme Administrative et Institutionnelle à se doter en février 2009 d'un dispositif biométrique de gestion de présence des personnels administratifs au niveau de son département. Des appareils biométriques sont disposés à chaque pallier du bâtiment central du Ministère et sont reliés par un serveur. Chaque appareil biométrique est composé d'un lecteur biométrique qui utilise une lumière infrarouge, un œil optique pour obtenir une image tridimensionnelle de la main.

Si jusqu'à l'implication du Gouvernement dans l'amélioration du présentéisme, certains agents ne s'en affranchissent pas, cette attitude pose un problème réel, celui de l'impunité. Quelle est la sanction infligée pour une faute commise et à quel degré ? On entend souvent dire : une

décision prise au Bénin n'est jamais respectée par tous et n'est jamais durable. Cela explique le laxisme observé dans la gestion des Ressources Humaines de l'Etat et l'indélicatesse notoire dont font preuve certains APE à leur poste de travail.

- Pour la question n°10 (Etes-vous prêts pour des réformes allant dans le sens de vous permettre de pouvoir mieux gérer votre temps au poste de travail?)

Tous les agents de la Présidence interrogés dans cette étude sont prêts pour des réformes. Si l'on s'en tient à ce seul tableau, on pourrait accuser les Autorités de la PRB de la non prise en compte des besoins en formation en gestion du temps de leurs agents.

1- Etablissement du diagnostic

Problème spécifique n°1

L'absence de politique de réduction du présentéisme à la Présidence, due à une gestion inadéquate des ressources humaines accentue le mauvais rendement en termes de performance des agents de la PRB.

Problème spécifique n°2

L'absence de définition d'objectifs clairs et précis de travail et de vision formative en vue de l'amélioration de la gestion du temps de travail est due à l'ignorance de l'importance de la gestion du temps.

Problème spécifique n°3

La méconnaissance de méthodes et outils de gestion optimale du temps de travail crée des défaillances comportementales au sein de la PRB.

La surcharge de travail est due à la non application d'une méthode de gestion du temps.

Après enquête, vérification des hypothèses et établissement du diagnostic, nous proposons des approches de solutions en vue de la résolution des différents problèmes spécifiques.

2- Vérification des hypothèses

❖ Hypothèse n° 1

Les résultats de notre enquête révèlent que l'absence de suivi des agents explique l'accentuation du présentéisme à la PRB.

❖ Hypothèse n° 2

D'après les informations recueillies, nous pouvons affirmer que l'absence de définition d'objectifs clairs et précis de travail et de formation en gestion du temps expliquent les pratiques de gestion du temps actuellement en vigueur à la Présidence de la République du Bénin.

❖ Hypothèse n° 3

L'absence de méthodes et d'outils de gestion du temps de travail est à la base du faible rendement des agents de la Présidence de la République suite aux résultats de notre enquête.

Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre

Dans ce paragraphe, nous proposons des approches de solutions aux différents problèmes spécifiques afin de parer un tant soit peu ces problèmes.

A- Approches de solutions

En ce qui concerne le problème spécifique n°1 qui est **l'augmentation du présentéisme** et qui a pour cause la gestion inadéquate des ressources humaines au sein de la Présidence de la République du Bénin, nous proposons de doter la PRB d'une Direction des Ressources Humaines à part entière au lieu d'un service des Ressources Humaines. Ceci facilitera la gestion de ce personnel en général et celle de sa carrière en particulier et aiderait à l'atteinte des objectifs définis pour chaque agent.

Quant au problème spécifique n°2 qui est **la non définition d'objectifs clairs et précis de travail et de vision formative dans la gestion du temps**, nous proposons des rencontres ou des réunions de mise au point et de concertation entre supérieurs hiérarchiques et subordonnés en vue de définir et d'harmoniser les objectifs à atteindre et surtout d'identifier les besoins en formations en prenant en compte les niveaux de qualification.

Le problème spécifique n°3 qui a trait à **la méconnaissance d'outils et de méthodes de gestion optimale du temps de travail**, peut trouver un début de solution dans l'utilisation de plusieurs méthodes et outils. Il s'agit de :

- l'agenda qui permettra de noter les rendez-vous du supérieur hiérarchique et les tâches urgentes ;
- le planning qui permettra d'établir des prévisions et de les comparer ensuite avec les réalisations afin de voir si l'objectif visé est atteint ;
- la check list qui permettra de faire le point détaillé des activités accomplies pendant une journée ;

- le TRT afin de permettre l'accomplissement par chacun de la tâche qui est la sienne et aussi afin d'éviter la concentration des tâches au niveau d'une seule personne.

Une bonne gestion du temps passe inévitablement par une discipline rigoureuse. Ce qui suppose que l'on adopte une stratégie personnelle.

En matière de stratégie personnelle, nous aborderons quelques fiches pratiques constituant quelques méthodes. Il s'agit de :

- l'établissement d'un premier bilan.
- la sélection précise d'objectifs d'amélioration d'efficacité pour mieux gérer son temps au quotidien matérialisera les pistes de progrès précédemment identifiées. Ce sont des objectifs personnels ;
- l'établissement des priorités pour mieux organiser son travail et son temps libre est un acte incontournable. Il ne faut pas révoquer trop rapidement les engagements précédents ;
- la non hésitation à utiliser les outils de planification du temps maîtrisés pour les activités professionnelles. Un diagramme de Gantt est un bon support pour une gestion du temps rationalisée ;
- la **Loi de Pareto** devra être alliée pour définir justement les priorités et réussir à élaborer une planification réaliste.

En dehors de la stratégie personnelle, il sera fait cas de la palette d'outils utilisables. En effet, lorsque les grandes orientations sont fixées et le planning est prêt, il ne reste plus qu'à le tenir. Le quotidien et la force de l'habitude risquent de bousculer les engagements pris. Il est prudent de se prémunir des obstacles à venir en se dotant de quelques outils. Voici donc ci-après quelques outils indispensables. Il s'agit de :

- savoir déléguer, c'est absolument essentiel pour assurer une gestion efficace de son temps en se déchargeant des tâches à réaliser pouvant être exécutées par des collaborateurs. On les répartira au mieux selon les disponibilités et les compétences.
- se perfectionner aux techniques de lecture rapide : c'est une évidence pour tout manager. Etre en mesure de lire plus vite et plus intelligemment permet de mieux profiter des enseignements disponibles à notre portée.
- savoir dire non, ce qui n'est pas un acte inné ni un acte aisé pour tout le monde. Pourtant il faut savoir refuser lorsqu'il le faut pour éviter le surmenage et la mise en danger de notre stratégie soigneusement établie.

Il existe de multiples outils pouvant faciliter la gestion de notre temps pour mieux gérer les activités chronophages. Avant d'aborder cet aspect, nous parlerons de quelques astuces pour bien gérer le temps et d'une démarche de gestion du temps. Ces astuces passent par le contenu du tableau n°4.

Quelques outils de gestion du temps sont donc :

Le planning

C'est un outil qui permet de visualiser l'occupation du temps, de prévoir et de suivre les prévisions et les réalisations. Il existe plusieurs sortes de plannings : le planning à fiches en T ou à alvéoles, le planning à gouttières ou à bandelettes, le planning à fils ou à cordonnets et le planning magnétique.

Le Réseau PERT

Program Evaluation and Review Technic (en anglais) ou Technique d'Evaluation et de Contrôle des Programmes, le Réseau PERT permet d'assurer l'enchaînement méthodique et la programmation des tâches dans de bonnes conditions.

Le Tableau de Répartition des Tâches (TRT)

C'est un tableau dont l'objectif est de représenter la répartition des tâches entre plusieurs personnes après l'analyse de ces tâches.

L'ordinateur

C'est une machine qui permet le traitement automatique de l'information grâce à des suites d'opérations arithmétiques et logiques. Il favorise l'accès rapide à l'information stockée dans sa mémoire.

Le calendrier

Selon le petit Robert, c'est un tableau des jours de l'année indiquant éventuellement la commémoration des Saints, des fêtes liturgiques ou laïques. Il permet d'établir un emploi du temps.

L'agenda

C'est un bloc qui nous permet de déterminer ce qu'on a à faire chaque jour. Il en existe plusieurs :

- l'agenda journalier ou bloc éphéméride : il permet de lister les activités réservées pour chaque jour ;
- le semainier, il regroupe tous les jours de la semaine sur une double page ;
- l'agenda électronique, logiciel initié par les nouvelles technologies et qui permet de programmer des tâches futures.

L'échéancier

C'est un outil qui nous permet de déterminer la période à laquelle nous voulons utiliser un document.

Les horaires

Les horaires sont des outils de planification à court terme. Ils précisent quand l'on peut mener une activité et sa durée dans le temps. Ils peuvent devenir facilement un véritable carcan et un superbe moyen d'auto culpabilisation. En général, les horaires ressemblent aux vœux pieux du jour de l'an. Quand on s'aperçoit qu'on ne les respecte pas, on les laisse tomber, et avec eux, malheureusement, toute idée de planification et de gestion.

La check list

C'est une liste détaillée des tâches à effectuer pour mener à bien une opération relativement complexe. Elle permet d'éviter des oublis et des erreurs et constitue donc à la fois un guide de travail et un moyen de contrôle. Elle peut se présenter sous la forme d'une simple énumération d'opérations. Elle peut aussi comporter des colonnes pour le pointage des opérations exécutées et l'indication pour le contrôle des dates d'exécution.

La fiche d'auto analyse

Elle permet à l'exécutant de lister ses différentes tâches et le temps correspondant à chacune d'elles. Elle permet de contrôler les prévisions et les réalisations.

Le pendulage

Cette méthode fondée sur le chronométrage, permet d'évaluer la moyenne de temps nécessaire à l'exécution de travaux administratifs répétitifs. Il consiste à évaluer le temps moyen nécessaire pour l'exécution d'une tâche. Le pendulage permet de fixer des normes de travail et d'organiser le travail. Il est plus utilisé dans les usines de fabrication où le travail se fait à la chaîne.

Tableau n°19 : Quelques astuces de gestion du temps

a/ détermination des objectifs –motivation	<ul style="list-style-type: none"> • fixation de délais • concentration des efforts pour atteindre le but fixé
b/ planification	<ul style="list-style-type: none"> • préparation du travail • exploitation optimale du temps disponible • réduction du temps d'exécution
c/ prise de décision	<ul style="list-style-type: none"> • choix des problèmes essentiels • classement des tâches selon leur importance
d/ organisation dans le temps	<ul style="list-style-type: none"> • action plus productive • concentration sur les tâches essentielles
e/ contrôle du déroulement du travail	<ul style="list-style-type: none"> • vérification des résultats • comparaison prévu/réalisé

Les solutions proposées ci-dessus ne peuvent être convenablement et efficacement mises en œuvre, sans que certaines conditions ne soient remplies.

B- Conditions de leur mise en œuvre

De manière opérationnelle, il faudrait :

- organiser des ateliers de formations en gestion du temps couplés des techniques de planification ;
- instaurer le travail par objectifs en lieu et place du travail par activités ;
- instaurer l'obligation de résultats ;
- mettre en place un système fiable d'évaluation des performances individuelles et organisationnelles de chaque Agent ;

Il faudra renforcer les capacités des agents de la PRB et surtout des cadres (beaucoup plus concernés par le management stratégique en gestion du temps et notamment dans les techniques de planification.

Nous proposons également quelques écueils à éviter en vue de l'amélioration de la gestion du temps.

Ecueil n°1 La procrastination (latin : crastinus : du lendemain) : tendance à tout remettre au lendemain, à ajourner, à temporiser.

Cette tendance se résume par l'expression « je travaille mieux sous pression ; c'est pourquoi je suis souvent à la dernière minute ».

Pour certains, la créativité et la productivité résident dans la pression. Or, la procrastination, le report au lendemain finit par réduire l'espace de temps alloué à une tâche.

Conseil : essayer de morceler les grandes tâches et consacrer de courtes périodes à chacune des activités.

Ecueil n°2 La tendance à mener plusieurs tâches de front.

Selon cette tendance, « j'effectue deux fois plus de travail lorsque je mène plusieurs tâches de front » or, selon les recherches, les résultats sont moins bons dans ce cas que si vous n'en accomplissez qu'une seule. Et pour cause, la multitâche est source de perte de temps et de vitesse.

Ecueil n°3 La tendance à renoncer, à s'organiser « je n'ai pas le temps de m'organiser » parce que je suis très occupé. Or, s'entourer de désordre et d'inorganisation est source d'inefficacité, de gaspillage de temps, de distraction voire de frustration.

Un travailleur perd en moyenne une heure de temps pour retrouver des renseignements ou du matériel selon les recherches.

Solutions possibles :

- mettre régulièrement de l'ordre dans le désordre ;
 - consacrer 10 à 15 minutes par jour pour se maintenir en ordre.
- Quelques minutes suffisent pour prévenir le désordre du temps.

RECOMMANDATIONS

a- Recommandations à l'endroit de l'agent de la PRB

Vu l'ampleur que prend le phénomène de la mauvaise gestion du temps de travail dans l'administration publique en général et à la Présidence de la République en particulier, nous recommandons en ce qui concerne la diminution du présentéisme:

Au personnel

- l'ordre, la méthode, la détermination dans l'exercice de son métier, le professionnalisme et surtout plus de conscience professionnelle;
- la distinction des tâches et leur spécification ;
- que chaque agent se consacre à une seule tâche à la fois ;
- que chaque agent achève une tâche entamée ;
- que chaque agent ne remette pas à plus tard ce qu'il doit faire tout de suite ;
- que l'agent ne laisse pas les tâches inachevées au détriment d'autres ;
- que l'agent sépare au fur et à mesure les tâches afin de ne pas les entasser ;
- que chaque agent divise les tâches en séquences;
- découvrir et adopter de nouvelles méthodes de gestion, contribuant à mieux planifier ses tâches ; ainsi, ils doivent essayer de donner le meilleur d'eux-mêmes en faisant plus d'efforts en vue d'un meilleur rendement.

b-Recommandations à l'endroit des chefs de services de la PRB en général.

- ✓ une gestion durable des absences basée sur l'optimisation de la satisfaction au travail par des entretiens de bilan permet tant de

gérer non seulement les absences mais aussi le présentéisme de façon optimale et individualisée.

- ✓ une gestion active des plaintes et préoccupations des agents devrait aussi permettre d'offrir des conditions favorables de travail et permettre une reprise du travail accélérée, sans les conséquences indirectes négatives liées au présentéisme..
- ✓ la formation des cadres et agents en méthodes de gestion optimale du temps ;
- ✓ l'instauration, en accord avec le personnel, d'un comité impartial auprès duquel tout agent pourrait librement dénoncer tout manquement à l'ordre.
- ✓ l'instauration de quelques formes de motivation des agents méritants et la répartition adéquate des tâches ;
- ✓ une bonne planification des tâches dans le souci d'éviter toute action inutile pouvant freiner la bonne marche du travail.
- ✓ nous recommandons un meilleur suivi des agents répartis dans différents services dont ils ont la charge en termes de définitions et de fixation d'objectifs à atteindre, d'impartialité dans les annotations... pour ne citer que ces aspects.
- ✓ des propositions de certaines formations clés telles que la gestion du temps, l'accueil, la déontologie administrative etc... pour eux et leurs agents et ceci en accord avec la Direction des Ressources Humaines.

c- Recommandations à l'endroit du chef de service des ressources humaines en particulier.

- ✓ La connaissance précise de l'effectif du personnel de la PRB et un suivi de taille de leur statut. En un mot, nous recommandons une meilleure gestion du personnel et de sa carrière.
- ✓ la mise en œuvre d'une politique de gestion des ressources humaines, moderne et durable permettra bien entendu aussi d'éviter le présentéisme en agissant sur le style de management.
- ✓ nous recommandons aussi la dotation de la bibliothèque de la PRB, en ouvrages relatifs à la gestion du temps ainsi que les consultations des sites internet ayant trait à la gestion des ressources humaines.

Concernant les réunions

- ✓ Le nombre et la durée des réunions doivent être réduits. Les autorités doivent s'assurer donc de la pertinence et de la clarté de l'ordre du jour avant de les convoquer.
- ✓ S'assurer que les participants ont le profil et les compétences requis pour bien examiner les thèmes techniques à aborder.
- ✓ Commencer rigoureusement la réunion à l'heure exacte prévue sans attendre les retardataires.
- ✓ Assurer un bon cadrage des débats.
- ✓ Assurer le règlement de tous les détails logistiques avant la tenue de la réunion.

Concernant les visiteurs

- ✓ Créer un bureau des relations avec les usagers (BRU).

- ✓ Définir au besoin un horaire de visites et un certain nombre de visites privées par jour dont le respect sera confié au BRU.

Concernant les discussions entre collègues

Elles doivent être limitées aux pauses et les Responsables doivent faire l'effort d'éviter que plus de deux agents partagent le même bureau.



CONCLUSION

La perte de temps dans l'administration publique en général et à la Présidence de la République du Bénin en particulier, qu'elle soit liée à plusieurs facteurs tels que les réunions, la mauvaise gestion des Ressources Humaines ou les prestations de services, est une question importante et urgente qui interpelle aussi bien les autorités à divers niveaux de l'Administration, celles au niveau gouvernemental, que le commun des mortels. Les enquêtes menées dans le cadre de cette étude, les observations faites sur le terrain ont confirmé l'hypothèse générale selon laquelle l'amélioration de la performance au niveau de la PRB passe par la gestion optimale du temps de travail. Cette présomption logique consiste à affirmer que la perte de temps n'est pas un phénomène en soi. Elle découle de plusieurs facteurs dont :

- ✓ La non définition d'objectifs clairs assignés aux fonctionnaires : il n'y a pas de contrats d'objectifs passés entre les A.P.E et les structures publiques qui les emploient de manière à leur fixer des normes de résultats précis sur la base desquelles ils seront évalués et promus ;
- ✓ La forte politisation de l'Administration dans son ensemble, la nomination et le maintien aux postes administratifs notamment les postes stratégiques dépendent souvent du bord politique et non des compétences avérées.
- ✓ La lourdeur des procédures au niveau de la gestion administrative, les formalités à accomplir au titre de l'accompagnement administratif des décisions majeures sont relativement complexes ;
- ✓ La forte dégradation du cadre éthique marqué par l'inconscience professionnelle et la corruption. Les fonctionnaires ont perdu de vue le sens du service public et on note par ailleurs une forte

influence de l'argent dans l'Administration Publique, depuis les actes « minimes » comme les pots de vins (pour susciter la diligence des agents) aux détournements, malversations et autres crimes financiers de grande ampleur ; cet état de choses est entretenu par l'impunité « ambiante ».

La mauvaise gestion du temps dans l'Administration Publique béninoise en général et à la Présidence de la République du Bénin est plus ou moins liée à chacun des quatre (04) aspects de contre-performance précédemment cités.

Nous n'avons pas la prétention d'avoir tout énuméré dans notre document. Ce constat s'inscrit dans un contexte global de contreperformance que l'on ne saurait occulter.

Ainsi, l'étude a-t-elle établi le lien entre certains comportements courants de perte de temps induits par la non culture de l'entreprise et la non réalisation des préalables clefs au niveau décisionnel.

Il ressort par exemple que le faible recours à la planification, la non utilisation des outils modernes de gestion du temps (par les autorités), les discussions interminables entre collègues, les sorties intempestives au cours des heures de travail, les faiblesses socioculturelles comme les cérémonies funèbres auxquelles assistent les agents que ce soit les jours ouvrés ou les week-end, tout ceci participe de la gestion non axée sur des objectifs et l'exigence des résultats et ont un impact négatif sur la manière dont les agents de l'Administration gèrent leur temps.

Cependant, l'intérêt accordé à ces questions tant par les agents de la PRB que les responsables à divers niveaux montre toutefois leur pertinence.

Somme toute, la mauvaise gestion du temps s'explique essentiellement par des insuffisances organisationnelles, et surtout le contexte socioculturel qui est empreint d'éléments qui tendent à entretenir des comportements irrationnels de gestion du temps.

Un travail de longue haleine doit être fait au niveau des mentalités à travers des formations. La gestion optimale du temps de travail, gage de l'amélioration de la performance au niveau de la PRB, doit passer aussi par une volonté affirmée et un effort réel de prise de mesures idoines de planification des tâches, de contrôle et du suivi des agents, en un mot, de la gestion moderne des Ressources Humaines de cette institution.

Prenant en compte ces suggestions, la gestion du temps s'en trouvera améliorée.

Aussi des pistes de réflexions sur des causes profondes de la perte du temps au niveau de la PRB peuvent-elles être envisagées dans le sens toujours de l'amélioration de la qualité des prestations de service au niveau de cette structure car nous n'avons aucunement la prétention d'avoir cerné tous les contours de la question.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1) OUVRAGES GENERAUX

- ❖ **BENIN 2025 : alafia** (stratégies de développement du Bénin à long terme). Bénin, Ministère d'Etat Chargé de la Coordination de l'Action Gouvernementale, du Plan, du Développement et de la Promotion de l'Emploi, United Nations Development programme. République du Bénin, 2000, 235p.
- ❖ **Jean-Marie PERRETI** (2005) « Dictionnaire des ressources humaines », Paris, Vuibert, 4^{ème} édition, 274p.
- ❖ **MEYSONNIER, J.**(1991) « Gestion individuelle et collective des ressources humaines », Paris, Editions Eyrolles, 160p.

2) OUVRAGES SPECIALISES

- ❖ **ADAMOU A. (2008)** : Gestion du temps et efficacité personnelle. Communication.
- ❖ **BRETIN B. 2008**, réussir à gérer son temps, Affaires plus, 24, n° 10, octobre ; 62p
- ❖ **BS, 800, 1996** le juste-à-temps : Naissance d'un nouveau système de production, Paris, Logiques économiques ; 391.p.
- ❖ **CERPEG, 2007**. Du temps pour tout !, Paris Flammarion, 256p.
- ❖ **DRUCKER P. 1996**, « Gérer son temps et ses contacts », l'ordinateur individuel, n° 79, déc. (p. 186. 194.)

- ❖ **GASQUET F., 2003** Environment and development : people, places ...ideas and organizations, Cambridge, MIT press, 272p.
- ❖ **GEFFROY Edgar K. et SEIWERT Lothar J. (1991) : Du temps en plus pour vendre plus**, Les Editions d'Organisation, page 23, paragraphe 2.
- ❖ **GROUPE MUTUEL 2009** « la guerre du temps », la gazette des femmes 23, n° 4, nov. Déc. P 15-34.
- ❖ **ILO-OHS, 2001** « Au secours, je manque de temps ! » Châtelaine, 42, n°4, avril p. 97 - 103. ;
- ❖ **KATOTO J. ; 2007 le temps** : mode d'emploi, reconquérir son temps et sa vie, Paris ESF, 118 p ;
- ❖ **LAKEIN Alain** : Comment contrôler votre temps et votre vie ?
- ❖ **LOBET Jean-Marie 2004** : Gestion de temps de travail : conciliation entre rôle et pédagogique et administratif ; information, management, Banque populaire Suisse.
- ❖ **M'KYOBA M. 2007** avec le temps : efficacité personnelle collective, nouveaux modes d'organisation du travail, et nouvelles technologies, Paris, Editions d'organisation, 173 P.
- ❖ **MULLER al, 2000 Real property time shares**, Chicago, International Association of Assessing Officers, research and technical services Department, 9p.

- ❖ **N'GINU, 2010** Mon travail, mes heures et moi, Paris, du centurion, 63 p.
- ❖ **RAMANOELI S., 2000** La gestion du temps dans les environnements dynamiques, Paris, Presses universitaires de France, « le travail humain »313 p.
- ❖ **ROBERT, F. (2004)**, « *Le télétravail à domicile* », Larcier.
- ❖ **SERVAN, 2000** choisir son temps, Paris, Gualino., 127 P .

3) MEMOIRES

- ❖ **CHAMPAILLER M-L. (2002)** : « Le télétravail : regard sur l'insuccès du télétravail à domicile en Belgique ». Mémoire réalisé en vue de l'obtention du grade de licencié en sciences de gestion, Université de Liège.
- ❖ **Reine Sandrine ADJANON (2010)** « Gestion optimale du temps de travail au secrétariat de la Direction des organisations internationales et de la francophonie, du Ministère des Affaires Etrangères, de l'Intégration Africaine, de la Francophonie et des Béninois de l'Extérieur », UAC, ENAM, SD, Cycle I.
- ❖ **Portance KISSEZOUNON (2011)** « Contribution à une gestion rationnelle du temps de travail au secrétariat de l'agence comptable de l'ORTB », UAC, ENAM, SD, Cycle I.

4) LOIS ET ACTES REGLEMENTAIRES

- ❖ Loi n° 86-013 du 26 février 1986 portant statut Général des Agents Permanents de l'Etat

- ❖ Décret n°2008-377 du 24 juin 2008, portant régime juridique d'emploi des agents contractuels de l'Etat.
- ❖ Décret n° 96-495 du 30 octobre 1996 portant création, organisation, attributions et fonctionnement du Cabinet militaire du Président de la République.
- ❖ Décret n° 2006-270 du 14 juin 2006, portant attributions, organisation et fonctionnement du Secrétariat Général du Gouvernement (article premier)
- ❖ Décret n°2006-269 du 14 juin 2006 portant attributions, organisation et fonctionnement au cabinet Civil du Président de la République.

5) SITES INTERNET

- ❖ European Foundation for the improvement of living and working conditions, disponible à l'adresse: [http:// www. eiro. ,eurofound. eu.int/2003/08/study/tn0308103s.html](http://www.eiro.eurofound.eu.int/2003/08/study/tn0308103s.html);

ANNEXES

(FICHE D'ENQUETE)

THEME : PRESENCE PHYSIQUE AU POSTE ET GESTION OPTIMALE DU TEMPS : CAS DE LA PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE DU BENIN

(Cocher la case correspondante pour « vrai » et laisser la case vide pour « faux »)

(Possibilité de cocher une ou plusieurs cases à la fois si nécessaire)

(Remplir si possible les « Autres » lorsque la réponse ne se trouve pas parmi la liste de réponses proposées)

Le questionnaire est divisé en trois parties :

- Présence physique au poste ;
- Gestion optimale du temps ;
- Outils/techniques pour gestion optimale du temps.

PRESENCE PHYSIQUE AU POSTE

1- Qu'est ce que la présence physique au poste?

(Une seule question doit être cochée à ce niveau selon la compréhension. Les cases « Non » n'ont pas été mentionnées étant donné que la case « Autre » y a été ajoutée).

- Etre présent à son poste Oui
- Se présenter à son poste Oui
- Etre effectivement présent à son poste Oui
- Etre effectivement présent à son poste et y rester durant les 8 heures de travail par jour Oui
- Autres.....

2- Qu'est ce que le temps passé au poste pour vous ?

- | | | | | | |
|-----------------------|---|----------|--------------------------|-----|--------------------------|
| Ressource | | Oui | <input type="checkbox"/> | Non | <input type="checkbox"/> |
| Facteur de production | { | Limité | <input type="checkbox"/> | | |
| | | Illimité | <input type="checkbox"/> | | |

Autres.....

.....

3- En quoi vous est utile votre temps passé au poste?

A produire des biens et services Oui Non

A mesurer la performance dans l'administration Oui Non

A travailler pour accompagner efficacement le processus de développement de votre pays Oui Non

Autres.....

.....

GESTION OPTIMALE DU TEMPS AU POSTE

4- Qu'est ce que la gestion du temps pour vous?

S'organiser au travail Efficacité au travail Performance au travail

Autres.....

.....

5- Qu'est ce que la gestion optimale du temps au poste ?

- Utilisation du Plan Do Check Act

(Plan Do Check Act : Plan : prenez le temps de la réflexion pour définir vos objectifs, vos moyens.

Do : passez à l'action. Check : évaluez le résultat obtenu. Act : réagissez pour vous donner des objectifs plus ambitieux et entamer un nouveau cycle).

- Hiérarchiser ses priorités
- Se Fixer des objectifs accessibles
- Lire vite, trier verticalement dans la corbeille

(Les dossiers s'accumuleront jusqu'à remplir la totalité des rangements disponibles. Donc ne vous laissez pas déborder par la paperasse).

- Répartition des tâches assignées
- Communiquer et déléguer
- Savoir dire non

- Ne pas laisser pas le travail se dilater
- Garder le moral

Autres.....

6- La gestion du temps est-elle indispensable ? Oui Non

Si oui, en quoi ?

Efficacité maximale

Préservation équilibre propre

Autres.....

Si non, en quoi ?.....

7- Facteurs influant sur la gestion optimale du temps selon votre point de vue ?

Aspect général

Outils de travail défectueux

Cadre de travail Aération

Pollutions sonores (bruit etc...)

Niveaux bas de salaire

Absence de motivation au poste

Répartition inégale des tâches

Objectifs de travail pas déterminés

Autres.....

Aspect socio-culturel et psychologique

Solidarité de famille etc...

Souci d'appartenance à une communauté

Autres.....

Autres aspects

Visites intempestives (marchands, privées, autres)

Interruption des collaborateurs/ supérieurs hiérarchiques)

Appels téléphoniques

Cérémonies (heures de démarrage non respectées et fin tardives)

Etat de santé (assurance maladie non suffisante, inexistante ou presque inexistante)

Incapacité de certains collaborateurs (non maîtrise de tâches assignées/absence de qualification requise)

Informations centralisées

Autres.....

Techniques générales pour mieux gérer son temps au travail

Intrapersonnelles

Identifier sources/éléments de perte de temps

Planification des tâches {
 Agenda
 Calendrier
 Echéancier

Priorisation

Auto-analyse productive

Autres.....

Interpersonnelles (Employé/supérieur hiérarchique)

Contrôle inopiné par la hiérarchie au poste de travail

Réunions régulières pour suivi

Rapports hiérarchiques de suivi

Annotations objectives (reflétant la réalité)

Suivi des actions

Ecoute réelle des agents

Autres.....

Connaissez-vous des outils de gestion optimale du temps ?

Minuterie/pendulage

Logiciels biométriques

Pointeuses En connaissez-vous ? Non Oui

Si oui, comment fonctionnent ces logiciels ?

.....
.....

Badgeuses En connaissez-vous ? Non Oui

Si oui, comment fonctionnent ces logiciels ?

.....
.....

Autres

8- Etes-vous prêts pour des réformes allant dans le sens de vous permettre de pouvoir mieux gérer votre temps au poste de travail ?

Non

Oui

Si oui, pourquoi.....

Qu'est ce que ces réformes pourront-vous apporter ?.....

Merci pour votre collaboration !

TABLE DES MATIERES

IDENTIFICATION DU JURY	ii
DECLARATION D'ENGAGEMENT DU CHERCHEUR.....	iii
DEDICACES.....	iv
LISTE DES TABLEAUX	viii
LISTE DES FIGURES.....	x
RESUME.....	xii
INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE PREMIER : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE	5
Paragraphe 1 : Présentation de la PRB.....	6
A- Situation géographique, organisation et missions de la Présidence de la République du BENIN	6
1- Situation géographique.....	6
2- Organisation et missions de la Présidence	7
B- Attributions et fonctionnement	9
Paragraphe 2 : Etat des lieux sur les prestations de la Direction de l'Intendance du Palais..	11
A- Attributions	11
B- Etat des lieux des services de la Direction de l'Intendance du Palais.	12
1- Le service de la comptabilité et du budget	12
2- Le service de l'Administration et de la Gestion du Matériel	13
3- Le service des Ressources Humaines	14
4- Le service informatique.....	16
Section II- Ciblage de la problématique	17
Paragraphe 1- Choix et spécification de la problématique.....	17
A- Choix de la problématique.....	17
B- Spécification de la problématique	18
Paragraphe 2 : Détermination de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée à la méthodologie appliquée.	19
CHAPITRE DEUXIEME : DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS	21
Section I : Cadre théorique et méthodologique de	22
l'étude	22
Paragraphe 1 : Des objectifs de l'étude à la revue de la littérature	22

I- Objectifs, hypothèses et revue de la littérature	22
A- Des objectifs de l'étude à l'élaboration du tableau de bord	22
1- Objectifs et hypothèses de l'étude	22
a. Objectifs	22
b. Hypothèses de l'étude	23
2- Tableau de bord de l'étude.....	24
B- Revue de la littérature.....	25
I- Définition, importance et conséquences des concepts de base.....	27
II- Définition, importance et conséquences de l'absentéisme	29
Paragraphe 2 : Méthodologie adoptée.....	32
I- Choix de la méthodologie de l'étude.....	32
A- Approche théorique.....	32
1- Approche théorique de résolution du problème général.....	33
2- Approche théorique de résolution des problèmes spécifiques	34
a. Approche théorique de résolution du problème spécifique n°1.....	34
b. Approche théorique de résolution du problème spécifique n°2	34
c. Approche théorique de résolution du problème spécifique n°3.....	34
B-Dimension empirique de l'étude	35
C- Séquence de résolution de la problématique.....	35
II- Collecte et présentation des données	36
Section II : Des enquêtes de vérification des hypothèses aux conditions de mise en œuvre des solutions.....	36
Paragraphe 1 : Enquêtes et vérification des hypothèses.....	36
A- Préparation des enquêtes	36
B- Réalisation des enquêtes	37
C- Présentation et limites des résultats	38
1- Les limites des informations recueillies	38
2- Résultats des enquêtes	38
2-1- La signification du temps passé au poste.....	39
2-2- La signification du temps passé au poste.....	40
2-3- L'utilité du temps passé au poste.....	41
2-4- La signification de la gestion du temps	42
2-5- La signification de la gestion optimale du temps.....	43

a. Le plan Do Check Act.....	44
b. Se fixer des objectifs accessibles	44
c. Lire vite, trier verticalement dans la corbeille.....	44
d. Communiquer et déléguer	45
f- Savoir dire non.....	45
g- Ne pas laisser le travail se dilater.....	45
h- Garder le moral !	45
2-6- Le caractère indispensable ou non de la gestion du temps.....	45
2-7- Les facteurs influant sur la gestion optimale du temps dans son aspect général, socioculturel et autres	46
2-8- Les techniques générales pour mieux gérer son temps au travail: techniques intra- personnelles; (Employé / supérieur hiérarchique).....	50
2-9- La connaissance d'outils de gestion optimale du temps	52
2-10- La disponibilité pour des réformes allant dans le sens de permettre de mieux gérer le temps au poste de travail	54
Tableau n°18 : Pourcentage de disponibilité pour des réformes dans le cadre d'une meilleure gestion du temps.....	54
D- Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic	55
1-Analyse des résultats d'entretien.....	55
1- Etablissement du diagnostic	68
2- Vérification des hypothèses	69
Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre	69
A- Approches de solutions	70
B- Conditions de leur mise en œuvre	75
a- Recommandations à l'endroit de l'agent de la PRB	77
b-Recommandations à l'endroit des chefs de services de la PRB en.....	77
général.	77
c- Recommandations à l'endroit du chef de service des ressources humaines en particulier.	79
CONCLUSION	81
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	85
ANNEXES.....	89