

IMPACT DU LAISSER-FAIRE SUR LA RENTABILITE DES ADMINISTRATIONS

Par Sylvie de CHACUS
Université d'Abomey-Calavi (Bénin)
E-mail: dechacussylvie@hotmail.fr

Résumé:

"Quand il est urgent, il est déjà trop tard" (Talleyrand). L'impact de la gestion sur la rentabilité des administrations publiques béninoises passe par une volonté franche et un effort réel pour faire avancer les mesures de la réforme administrative. La gestion du temps dans les administrations parapubliques béninoises pose le problème plus général de l'amélioration de la performance de ladite administration. Gérer son temps est indispensable, à la fois pour déployer dans l'entreprise une efficacité maximale et pour préserver son propre équilibre. Les pertes de temps sont dues essentiellement à des défauts de comportement ou d'organisation personnelle et les perturbations externes, les plus apparentes, ne sont pourtant pas les causes de pertes de temps les plus importantes, exemple : appels téléphoniques, visites imprévues, bruits extérieurs. Diverses pertes de temps sont imputables à l'organisation de l'entreprise (information insuffisante, réalisation de tâches inutiles et réunions trop longues, trop fréquentes). En somme, de part notre sujet de recherche, nous aimerions attirer l'attention des responsables à divers niveaux, les décideurs, les cadres, etc. à prendre des mesures allant dans le sens d'une administration performante et axée sur le résultat.

Mots clés: *impact, gestion, temps, planification, rentabilité, administration.*

Introduction

La gestion du temps constitue une problématique à laquelle se trouve confrontée l'administration béninoise en générale. Cette problématique inhibe la performance et l'efficacité de nos administrations. Malgré les choix fondamentaux assez largement mis en œuvre, les prestations de services essentiels à la population et le rendement global des services publics demeurent peu satisfaisants. On relève des déficiences majeures dans les domaines de l'administration centrale, la gestion des ressources humaines dans l'administration et les relations avec les usagers.

L'Etat doit offrir aux citoyens/usagers les prestations de services qui relèvent notamment de son rôle régalien. Le fait que cette offre soit non marchande et à but non lucratif doit de moins en moins affecter sa qualité, devant un public de plus en plus informé et exigeant. Au nombre des facteurs induisant la présomption d'inefficacité, on peut citer: le caractère non marchand du produit de l'administration publique, celui à but non lucratif de son activité, l'existence d'un phénomène politique qui y perturbe profondément la configuration formelle des pouvoirs, le travail par activités et non par objectif, le système des valeurs caractérisé par un recul des valeurs normales d'éthique et de professionnalisme au profit de l'opportunisme et autres valeurs rétrogrades, etc.

La mise en œuvre de cette vision nécessite d'y croire, de la partager entièrement au point de changer ses propres comportements de chaque jour. Les actions de réformes administratives se sont déployées dans les domaines de la gestion des administrations publiques béninoises. A travers la présente recherche, le projecteur se pose sur un aspect subtil mais majeur du chantier de la réforme administrative : l'impact du laisser-faire sur la gestion du temps et la rentabilité des administrations publiques béninoises : cas du Ministère de la Santé. Pourquoi perd-t-on autant de temps dans les services publics lorsqu'on souhaite passer un dossier, obtenir un agrément, se faire établir un acte administratif, et autres ? Est-ce parce que les services publics manquent de matériel ou de ressources humaines qualifiées ? Est-ce parce qu'ils sont mal organisés et ont du mal à se coordonner ? Est-ce

parce que les agents ne sont pas motivés ou peut être escomptent une stimulation financière de la part des usagers ?...

Il s'agit alors de chercher la vraie racine du mal dans l'environnement administratif. Le but du choix du sujet est de contribuer profondément à une administration saine et transparente, proche du citoyen, qui donne d'efficacité et d'équité ; des relations entre le citoyen et l'administration en pointe de sérénité, de confiance réciproque et transparence ; la diligence dans les services rendus aux citoyens, l'allègement des procédures, formalités et délais.

Nos hypothèses sur les facteurs explicatifs probables du phénomène de perte de temps dans les administrations publiques béninoises reposent sur la notion de voleurs de temps que sont:

- Les voleurs venant de l'extérieur (téléphone, les interruptions, pertes d'énergies...),
- Les cadres se rendent compte que les voleurs les plus nocifs et les plus audacieux se trouvent en fait en eux.

Dans la progression de notre travail, après le cadre théorique et conceptuel, s'ouvre la rubrique de la partie méthodologique.

1. Approche méthodologique

La démarche méthodologique s'articule autour des trois points que sont : la recherche documentaire, la conception et l'élaboration des outils de collecte de données (le questionnaire et l'entretien sur le terrain) et l'analyse de données recueillies.

1.1 Recherche documentaire

« La recension des écrits constitue la pierre angulaire de l'organisation systématique d'une recherche. Aucun chercheur sérieux n'oserait entreprendre une recherche sans avoir au préalable vérifié l'état de la question au niveau des écrits sur le sujet investigué » (ASSABA, 2002). C'est sur cette base que nous avons effectué une recherche documentaire qui nous a conduits dans plusieurs centres de documentation :

- Le Centre de documentation de la FLASH ;
- Le Centre culturel français (CCF) de Cotonou ;
- La bibliothèque de l'UNESCO pour le DEA de la FASEG/UAC ;
- La bibliothèque Patrick VYERRA de l'ENEAM/UAC ;
- La bibliothèque centrale de l'UAC ;
- La bibliothèque du centre national de sécurité sociale ;
- La bibliothèque du ministère de la réforme administrative et industrielle (MRAI).

Les documents consultés sont pour la plupart les politiques de gestion des ressources humaines, de gestion du temps, des manuels de procédure, des prospectus de présentation de la société, mémoire et les rapports annuels d'activités. Enfin, ces documents consultés dans ces différentes bibliothèques nous a permis d'élaborer la base théorique de notre travail et de saisir différents aspects du sujet.

1.2 Source orale

Nous avons eu des entretiens avec la directrice des ressources humaines et ses collaborateurs voire d'autres cadres ainsi que certains agents du ministère.

Ces échanges nous ont permis d'avoir des informations sur la gestion qui se fait du temps au ministère de la santé.

1.3 Echantillonnage

Pour mener à bien notre étude portant sur l'impact de la gestion du temps sur la rentabilité au niveau du ministère de la santé, nous avons défini la population cible selon qu'elle regroupe les personnes de toute catégorie du ministère et avec qui s'est déroulé l'essentiel de nos entretiens. Ainsi, pour atteindre nos objectifs et compte tenu du caractère qualitatif de l'étude et eu égard au délai voire les raisons du coût de cette recherche, nous avons limité notre échantillon à 100 enquêtés sur 1291 agents et nous allons conclure à une généralisation des résultats en empruntant la loi normale de GAUSS « Gauss, loi de, fonction de probabilités continues, également appelée distribution de Gauss ou loi normale. Le rôle de la loi de Gauss est donc capital dans la théorie des probabilités et dans ses applications statistiques, car lorsqu'un caractère, par exemple la taille des individus d'un échantillon statistique, extrait d'une population dépend d'un grand nombre de facteurs indépendants et de même

poinds, ce caractère, ici la taille, suit une loi de Gauss : il y a peu d'individus très petits ou très grands, et la plupart des individus ont une taille moyenne » (Microsoft, Encarta ®, 2009).

La constitution de l'échantillon est liée aux deux principes ci-après à savoir :

- L'application à la catégorie socioprofessionnelle et
 - L'application au sexe du même pourcentage de manière à obtenir l'échantillon représentatif.
- Ainsi, l'échantillon qui a servi de base aux enquêtes se présente comme suit :

Tableau 1 : population cible et échantillon

Catégorie socioprofessionnelle	Population cible	Echantillon
Cadre	403	40
Cadre moyen	269	26
Agent de maîtrise	211	22
Agent d'exécution	159	12
TOTAL	1042	100

Source : DRH/BASE DES DONNEES STATISTIQUES DU 31/03/2011

1.4 Elaboration des outils de collecte de données

Nous avons utilisé deux modes de collecte de données :

- Le questionnaire
- Les entretiens semi-directifs
-

1.4.1 Le questionnaire

Il comporte un ensemble de questions réparties entre différentes variables identifiées à savoir :

- Le respect du délai de l'exécution d'une prestation
- L'influence de non disponibilité des responsables et l'état défectueux de la communication sur le rendement.

Ce questionnaire est fait d'un mélange de questions ouvertes et fermées. Nous avons après son élaboration, testée sur quelques agents cibles. Cela nous a permis de corriger les insuffisances en reformulant, en retranchant ou en ajoutant certaines questions.

1.4.2 Entretiens semi-directifs

Ce sont des entrevues réalisées avec quelques personnes sur leur lieu de travail ou non. Il s'agissait des responsables des ressources humaines et des cadres. Cela nous a permis de recueillir des informations complémentaires et d'échanger des idées sur les pratiques de gestion du temps au sein de notre structure d'accueil. En ce qui concerne les questionnaires, ils ont fait au préalable l'objet d'un dépouillement en fonction des variables identifiées. L'analyse des données recueillies nous a permis de faire des suggestions en vue d'une amélioration de la gestion du temps du personnel des administrations.

2 Résultats et analyse des données

Bien gérer le temps consiste à planifier, placer par priorité, déléguer et organiser les activités quotidiennes. Mener à bien une activité suppose l'accomplissement de tâches et la résolution de problèmes selon un ordre déterminé :

- Détermination des objectifs-motivation
 - ✓ Fixation de délais
 - concentration des efforts pour atteindre le but fixé
- Planification
 - préparation du travail
 - exploitation optimale du temps disponible
 - réduction du temps d'exécution
- Prise de décision
 - choix des problèmes essentiels
 - classement des tâches selon leur importance

- Organisation dans le temps
 - action plus productive
 - concentration sur les tâches essentielles
- Contrôle du déroulement du travail
 - vérification du travail
 - comparaison prévisions/réalisation.

Cet ordre n'est pas resté pour mener à bien les prestations de services sollicités par les usagers. L'une des plus grandes difficultés que l'on rencontre dans l'organisation du travail quotidien au ministère de la santé du Bénin est l'affectation d'un ordre de priorité à chacune des tâches qui se présentent. La tendance naturelle pousse à agir dans une vision du court terme.

Eu égard à tout ce qui précède, on peut retenir que les objectifs poursuivis dans cette étude sont atteints, car l'étude de la pratique de la gestion qui se fait du temps dans l'administration au ministère de la santé est faite et une réflexion des cadres sur la gestion du temps pour une meilleure rentabilité de l'Administration Publique est suscitée. L'analyse des résultats issus de nos investigations par le biais des cadres et agents rencontrés lors de la phase d'enquête a permis de relever avec plus de précision et de réalisme les éléments explicatifs de la contreperformance de l'Administration Publique béninoise en matière de gestion du temps.

Au nombre de ces éléments, citons principalement :

- ✓ le retard au travail ;
- ✓ les appels téléphoniques ;
- ✓ les réunions ;
- ✓ les visites ;
- ✓ le traitement des courriers ;
- ✓ l'observation des pauses ;
- ✓ les discussions entre collègues;
- ✓ la vocation à des occupations d'ordre privé.

Le temps consacré à chacun de ces différents éléments par les fonctionnaires est très variable. Chez certains ; il est minoré alors que chez d'autres il est majoré. Si nous considérons par exemple la ponctualité, nous avons une catégorie de cadres et d'agents publics qui accusent un retard n'excédant pas 30 minutes. Un tel retard pourrait s'expliquer par des facteurs externes ou conjoncturels comme la non-fluidité de la circulation, une quelconque défaillance de leur moyen de locomotion ou tout autre motif d'ordre familial ou privé.

Nous avons par ailleurs des fonctionnaires dont le retard va jusqu'à 2 heures de temps. Dans ce cas, la probabilité que ce soit une cause conjoncturelle est plus faible et nous pouvons soupçonner dès lors les faveurs identifiés lors de l'enquête et, après, au cours des focus groups, tels que : la vacation à des activités personnelles, le désir de se valoriser auprès des collègues ou des collaborations, le manque de motivation, etc. La même remarque peut être faite en ce qui concerne les discussions entre collègues. En réalité, surtout lorsqu'ils partagent le même bureau, il est tout à fait normal que les agents discutent entre eux pendant qu'ils travaillent. Il est en effet difficile de concevoir qu'un travailleur fusse-t-il du secteur privé s'applique toute une journée à son occupation sans observer ces petits moments de détente. Ces derniers sont indispensables pour éviter une fatigue précoce. Lorsqu'elles durent quelques minutes, les discussions entre collègues sont donc tout à fait normales et ne constituent pas une perte de temps car permettant aux intéressés d'être plus efficace quand ils reprennent leur travail. Dans un contexte de travail par activités, il n'y a pas de hiérarchisation des tâches de manière à distinguer les tâches prioritaires de celles qui ne le sont pas. Dans ces conditions, les fonctionnaires subissent, selon les termes de Stephen R. Covey, la tyrannie de l'urgence. En d'autres termes, ils exécutent quotidiennement des activités routinières et leur diligence dépend de la pression exercée sur eux soit par leur supérieur hiérarchique direct lorsque ce dernier attend un résultat immédiat, souvent parce que lui aussi fait l'objet d'une pression hiérarchique), soit par le flux important d'usagers ou des manœuvres persuasives de ces derniers.

L'une des conséquences du travail par activité est un défaut d'organisation et surtout de planification.

- ✓ le défaut de planification entraîne à terme une accumulation de tâches importantes et urgentes à la fois (antérieurement non urgentes), ce qui est source de stress pour les fonctionnaires ; or

un excès de stress, au-delà des effets pervers qu'il engendre sur la santé du fonctionnaire, compromet son efficacité ainsi que la qualité et la fiabilité de son travail.

Les résultats des entretiens avec les supérieurs hiérarchiques à divers niveaux nous révèlent quelques données permettant d'apprécier les causes directes du phénomène de perte de temps dans l'Administration à savoir la ponctualité au poste de travail qui est un élément clé. Le classement des facteurs explicatifs de la non-ponctualité des cadres et responsables administratifs béninois aux réunions s'établit comme suit :

- Difficulté à s'arracher aux tâches quotidiennes ;
- Désir de se valoriser ;
- manque d'intérêt pour les réunions ;
- Autres : l'habitude ;
- Manque d'intérêt pour les réunions.

Les agents questionnés ont énumérés les raisons complémentaires ci-après pour expliquer le retard de leurs collègues de l'Administration Publique béninoise :

- ✓ Manque de motivation à cause de la faible rémunération
- ✓ Perte du sens du service public
- ✓ Manque de vocation
- ✓ Inconscience personnelle
- ✓ Mauvaise volonté
- ✓ Eloignement du lieu d'habitation de l'agent
- ✓ Embouteillages
- ✓ Toutes sortes d'imprévus tels que des ennuis de santé ou une panne
- ✓ Manque de moyen de déplacement
- ✓ Paresse
- ✓ Utilisation des heures de travail pour faire des courses personnelles
- ✓ Absence d'un système fiable de sanction
- ✓ Manque de rigueur
- ✓ Ménage
- ✓ Oisiveté
- ✓ Manque de travail
- ✓ Interruptions des « voleurs de temps ».

Sur la question liée à la pertinence de la relation entre l'âge des fonctionnaires au ministère de la santé et leur comportement de gestion du temps de point de vue des cadres et agents rencontrés, les trois quarts des fonctionnaires enquêtés (cadres et agents confondus) jugent le critère de l'âge non pertinent pour justifier le retard au service dans les structures publiques au Bénin. Aussi, affirment –ils que les plus jeunes ont tendance à être plus ponctuels et à mieux gérer leur temps de travail que les plus âgés. En se référant à la question du genre, les fonctionnaires rencontrés jugent que le genre de fonctionnaires béninois influence leur ponctualité au service et la gestion qu'ils font de leur temps de travail, estime que les hommes sont plus exemplaires que les femmes. Mais lorsque ces discussions mobilisent les fonctionnaires pendant plusieurs heures comme on a pu le constater chez certains, elles dénotent d'une oisiveté et d'un gaspillage de temps notoires. Ainsi, la gestion est inutile si tout le monde n'est pas formé a recueilli 71% d'avis favorable. Les appels téléphoniques absorbent aussi un temps considérable aux fonctionnaires. Mais il est probable que ces discussions n'aient pas de rapport avec le service et soient plutôt des discussions privées.

Dans tous les cas :

- ✓ Si ce sont des discussions ayant un rapport de travail, leur longueur dénote d'un manque de concision dans l'usage du téléphone au cours de la coordination administrative ;
- ✓ Si ce sont des discussions privées, le temps qu'elles consomment constitue une perte sèche pour l'Etat en terme de travail réel et productif ;
- ✓ Dans les deux cas, la longue durée des communications téléphoniques occasionne par ailleurs un cout financier considérable au ministère, cout qui entre dans le cadre général des dysfonctionnements des administrations publiques béninoises.

Quand on se réfère à la communication interpersonnelle dans le cadre du travail, nous notons son importance considérable sur l'efficacité de l'équipe administrative. Sa défaillance pourrait

conduire à l'inhibition du rendement administratif. Les rôles des cadres et responsables hiérarchiques doivent se décliner comme suit :

- ✓ Le rôle de manager de l'organisation et le rôle social qui les placent au cœur de toutes les interactions internes depuis la prise des décisions majeures au maintien d'un climat social favorable ;
- ✓ Le rôle de liant entre leur organisation et les différents partenaires extérieurs, de garant de l'information et de diplomate.

La plupart des communications externes seront ainsi de nature informelle mais revêtent un caractère crucial dans la bonne administration.

Au niveau de ce volet, 82% des agents enquêtés ont approuvé l'existence d'une politique de communication favoriserait l'efficacité de l'équipe administrative contre 18% estimant le contraire.

La gestion du temps serait nécessairement mise au premier plan dans l'exécution de toutes procédures même dans l'organisation des réunions administratives qui devient parfois de trop dans nos administrations parapubliques en créant ainsi de nombreuses situations de perte de temps qui constituent des manques à gagner pour l'administration et aux usagers. Le résultat de notre recherche sur ce plan a confirmé que les réunions constituent un facteur majeur de perte de temps notamment en ce qui concerne les cadres et responsables administratifs. Malgré la taille réduite de l'échantillon, le fait que l'observation ne soit faite qu'au cours d'une journée de travail (et n'ait pas été répétée) et le caractère aléatoire du tirage, les éléments éloquentes suivants ont été notés. La moitié des cadres avaient au moins une réunion programmée le jour de son observation ; le quart d'entre eux avait même deux aux programmes et ces réunions varient en durée de deux à quatre heures environ. Il ressort de l'ensemble des points de vue des cadres et agents rencontrés une confortable majorité pour affirmer que les réunions formelles sont plus fréquentes que les réunions informelles.

C'est dire que les réunions constituent d'abord un mode de concertation et de coordination qui participe du fonctionnement formel des administrations publiques. La multiplication et la longue durée des réunions est une tendance qui provient de la coordination formelle de l'administration Béninoise et non d'un phénomène politique (aspect informel).

En conclusion, dans une l'administration Publique Béninoise, la réunionnisme n'est pas un phénomène informel mais bien une tendance systématisée entrant dans son propre fonctionnement.

En ce qui concerne la planification, une majorité des agents de l'échantillon aléatoire constitué estiment que la planification du temps de travail permet d'obtenir un meilleur rendement. Il ressort de ce fait que les agents toute catégorie confondue sont conscients du rôle de la planification dans les procédures d'exécution de toutes activités ; mais toujours est-il que les interrogations persistent sur la mise en application réelle de ce concept afin d'orienter les prestations de service vers l'approche de la gestion axée sur les résultats et de renoncer à l'ancienne méthode qu'est le travail par activité dans nos administrations publiques. L'organisation du temps constitue une boussole de travail pour l'agent.

En effet, nous parlons de la gestion du temps, pour une meilleure utilisation, le temps doit être consacré à des tâches prioritaires entrant de façon certaine dans le champ des objectifs fixés. Il est donc important de connaître l'emploi de son temps afin de savoir :

- Ce que l'on fait,
- Ce que l'on a à faire,
- Et comment l'on le fait.

Eu égard à tout ce qui précède, on pourrait dire que le ministère n'a pas encore un système d'appréciation de la gestion du temps et cela impacte la rentabilité de cette municipalité parce que les paramètres entrant dans le cadre d'une gestion efficace restent et demeurent un sujet tabou mais tout étant conscient des résultats positifs qui découleraient de la gestion efficace en sera faite.

En ce qui concerne les hypothèses formulées, l'efficacité de l'organisation du temps dépend de la gestion qui en est faite, a été étudiée et les entretiens avec les cadres et responsables hiérarchiques rencontrés dans le cadre du travail viennent confirmer l'inexistence d'un mécanisme de contrôle et de suivi en ce qui concerne la gestion du temps.

De même l'hypothèse émise concernant la perception de l'agent dans son organisation du temps est entièrement vérifiée.

3. Discussion

En management des hommes, la maxime latine « qui ne dit mot consent », exprimée par le Pape Boniface VIII (1235-1303), correspond à l'une des plus grandes difficultés qu'éprouvent les managers puisqu'elle pose la question de savoir quand agir ou non et donc de la capacité à analyser les événements et les comportements de ses collaborateurs (mais également ce qui est « anodin » ou sans risque, de réels difficultés et dysfonctionnements).

Les situations de clash c'est-à-dire de fortes tensions entre personnes sont assez exemplaires dans le cadre plus spécifique de la santé mentale au travail, puisqu'il est rare de voir intervenir rapidement un responsable hiérarchique face à de telles situations, beaucoup préfèrent laisser retomber le soufflé à tort selon nous alors que de nombreux acteurs demandent désormais qu'on les respecte (Hirigoyen, 2004). Ajouter à cela, la question de la planification des activités dans l'administration publique Béninoise demeure encore inapplicable.

Eu égard à tout ce qui précède, on pourrait dire que le ministère n'a pas encore un système d'appréciation de la gestion du temps et cela impacte la rentabilité de cette administration parce que les paramètres entrant dans le cadre d'une gestion efficace restent et demeurent un sujet tabou mais tout étant conscient des résultats positifs qui découleraient de la gestion efficace en sera faite. Selon le rapport de l'étude du PNUD (2006), la perte du temps dans l'Administration publique béninoise est multidimensionnelle. Elle tient à des considérations :

➤ **Économiques et matérielles :**

- ✓ Conditions de travail qui influent sur la gestion du temps outils de travail ou de communication parfois défectueux ou insuffisants ;
- ✓ Promiscuité dû au manque de locaux et sources de relations interpersonnelles informelles et de diversions
- ✓ Qualité du cadre de travail (visibilité, aération, bruit) qui rend le cadre de travail répugnant.
- ✓ Niveau des salaires non en phase avec progression de l'indice des prix à la consommation d'où tendance à voler « le temps de l'État » par les fonctionnaires qui devaient être des *homo economicus*.

➤ **Socioculturelles et psychologiques**

- ✓ la solidarité de famille, de clan, de religion prime sur la logique de rendement.
 - ✓ une cérémonie privée peut mobiliser toute une Administration
 - ✓ le souci d'appartenance communautaire prime sur l'intérêt général ou celui de l'organisation. Ceci se traduit par de nombreuses absences au service pour des raisons privées. Les facteurs de perte de temps sont entre autres les réunions trop longues et trop fréquentes, les manifestations officielles qui ne démarrent pas à l'heure et qui durent longtemps.
 - ✓ les visites intempestives (visites marchandes, privées, professionnelles),
 - ✓ les interruptions incontrôlées des collaborateurs ainsi que des supérieurs hiérarchiques;
 - ✓ les appels téléphoniques incontrôlés ;
 - ✓ le courrier qui interrompt à longueur de journée ;
 - ✓ la recherche d'information à son propre niveau ou au niveau des collaborateurs (à travers un courrier ou un dossier...)
 - ✓ les coupures d'électricité ou les pannes diverses ;
 - ✓ les questions d'ordre privé (familial, empêchements personnels)
 - ✓ les cérémonies et manifestations privées qui ont des impacts sur la gestion du temps des agents (fatigue extrême au retour des Week-ends, mauvais rendement, retard au service du lundi matin, retard dans le traitement des dossiers, souci d'agent, mauvaises humeurs, mauvaise santé.
- D'autres pertes de temps sont aussi imputables à l'organisation de l'entreprise :
- ✓ information insuffisante en raison d'une mauvaise communication avec les responsables ou les collègues ; d'où recherches, attentes...
 - ✓ réalisation de tâches inutiles ou peu importantes qui auraient pu être effectuées par d'autres personnes.

Il s'impose donc aux administrations publiques du Bénin en général et celles du Ministère de la santé en particulier de faire une gestion du temps pour améliorer leurs performances. Bien gérer le temps consiste à planifier, placer par priorité, déléguer et organiser les activités quotidiennes.

Conclusion

La perte de temps dans l'administration publique béninoise, qu'elle soit liée aux réunions et/ou aux prestations de services, est une question importante et urgente qui interpelle aussi bien les autorités gouvernementales que l'option publique.

Cette présomption logique consiste à affirmer que la perte de temps en soi n'est pas un phénomène isolé. Elle s'inscrit dans un contexte global de contre performance que l'on ne saurait occulter. Il ressort par exemple que le faible recours à la planification, des discussions interminables entre collègues et les sorties intempestives au cours des heures de travail s'expliquent essentiellement par la gestion non axée sur les objectifs et l'exigence de résultats.

L'étude a confirmé par ailleurs la thèse de l'achat de temps dans l'administration publique béninoise à travers ce que nous avons appelé le phénomène de la petite corruption. Les interrogations sur le lien entre le genre, l'âge et le comportement de perte de temps ont suscité des discussions animées et passionnées entre les différentes personnes rencontrées mais sans que le positionnement des uns et des autres puisse permettre de trancher définitivement le débat. L'intérêt accordé à ces questions montre toutefois leur pertinence et prouve que notre réflexion rencontre celle des personnes interrogées.

De manière spécifique, la mauvaise gestion du temps s'explique essentiellement par des insuffisances organisationnelles notamment en matière de planification ainsi que par le nombre et la fréquence des voleurs de temps tels que les réunions, visites et appels téléphoniques privés, courriers et autres.

Enfin le contexte socioculturel est empreint d'éléments qui tend à entretenir les comportements irrationnels de gestion du temps. Sans oublier le travail de longue haleine qui doit être fait au niveau des mentalités, l'impact de la gestion du temps sur la rentabilité des administrations publiques passe par une volonté franche et un effort réel pour faire avancer les mesures de la réforme administrative. En effet, si des avancées majeures sont réalisées au niveau global, la gestion du temps s'en trouvera améliorée. La psychologie faisant partie intégrante de notre existence, elle est en toile de fond de toutes les observations faites sur les plans économique, historique et socioculturelle. Ainsi la présentation sociale se fait observer et qui selon MOSCOVICI (1961), c'est un système de valeurs, de notions pratiques relatives à des objets ou à des aspects du milieu social, qui permet la stabilisation du cadre de vie des individus et des groupes, et constitue également un instrument d'orientation de la perception des situations et d'élaboration des réponses. Quant à JODELET (1984), les représentations sociales sont des modalités de pensées pratiques, orientées vers la communication, la compréhension et la maîtrise de l'environnement social, matériel et idéal. De façon laconique la représentation sociale est la construction sociale d'un savoir ordinaire élaboré à travers des croyances partagées par un groupe social concernant les différents objets (personnes, évènements...) et donnant lieu à une vision commune des choses, qui se manifeste au cours des interactions sociales. Nous pouvons inscrire un aspect du phénomène de la gestion du temps de cette théorie à savoir la « lenteur » administrative et la lourdeur des procédures d'exécution dans nos administrations sont des faits observables connus de tous et gravé le logiciel mental du citoyen/usagers dont le personnel administratif en est conscient.

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

Bibliographie

- Agbahe, S. J. (1985). La culture du travail dans la fonction Publique béninoise. *Mémoire de fin de formation du premier cycle de formation des cadres A1 à l'École Nationale d'Administration, Spécialité Sciences sociales du travail, UNB.*
- Alladaye, D. G. (2004). Tentative de résolution des problèmes d'agence dans la fonction Publique béninoise : cas de l'avancement au mérite. *Mémoire de maîtrise ès sciences économiques, FASEG, UAC.*

- Annet, A. (2000). Gérer son temps pour mieux vivre. In *gestion*, n°6, p. 13-29, Louvain-La-Neuve, Décembre, 1990.
- Aubert, N., Roux, C., Dufort. & Flammarion. (2003). *Le culte de l'urgence : la société malade du temps*. Paris : Flammarion.
- Baudry, P. (1985). *Guide de Gestion et Maitrise du temps*. Paris, coédition C.R.C/les Publications E.M.E.
- Bourdon, J. (1974). *Le personnel communal, collection Administration*. Edition Berger-Levrail, Paris.
- Cocherel, M. (1984). *Maitriser son temps*. Paris : Entreprise moderne d'Édition.
- Cover, R. S. (1991). *Les sept habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent*. First Businessman.
- Cover, R. S., Merrill, A. R. & Merrill, R. R. (1995). *Priorité aux priorités*. First Businessman.
- Cristallini, V. (2002). Professionnalisme, confiances et performances dans les entreprises. *Congrès ESC Amiens*.
- Doise, W. & Palmonari, A. (1986). *L'étude des représentations sociales*. Neuchâtel, Delachaux & Niestlé.
- Drucker, P. (1968). *L'efficacité, objectif numéro 1 des cadres*. Paris : Les Editions d'organisation.
- Dufourmantelle, P. (1986). *La dimension temps*. Paris : Les Editions d'Organisation.
- Durkheim, E. (1968). *Les formes élémentaires de la vie religieuse*. Paris : PUF.
- Duval, C. (1978). *L'efficacité personnelle*. Paris : Les éditions d'organisation.
- Farr, R. (1984). *Les représentations sociales*. In S. Moscovici (éd.), *Psychologie Sociale*. Paris : PUF.
- Geffroy, K. E. & Seiwet, J. L. (1991). *Du temps en plus pour vendre plus*. Paris : Les éditions d'Organisations.
- Hirigoyen, M. F. (2004). *Malaise au Travail, Harcèlement moral, Démêler le vrai du faux*. Paris : La découverte, 290 p.
- Jodelet, D. (1984). *Représentations sociales ; Phénomènes, concept et théorie*. In S. Moscovici (éd.), *Psychologie Sociale*. Paris : PUF.
- Kaizen, M. I. (1990). *La clé de la compétitivité japonaise*. Paris : Eyrolles.
- Loriol, M. (2000). *Le temps de la fatigue : la question sociale du mal-être au travail*. Paris : Economica
- Ministère de la Fonction Publique du Travail et de la Réforme Administrative. (1994). États Généraux de la Fonction Publique et de la modernisation administrative. *Cotonou, Coopération Française, PNUD, USAID*.
- Mintzberg, H. (1998). *Le management, Voyage au centre des organisations*. Paris : Les éditions d'Organisation.
- Mintzberg H. (2003). *Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre*. Traduction de pierre Romalaer. Paris : Editions d'organisation.
- Moscovici, S. (1984). *The phenomenon of social representations*. In Farr, R. & Moscovici, S. (éd.), *social representations*. Cambridge University Press.
- Moyson, R. (2001). *Gérer son temps et son stress*. Bruxelles : De Boeck.
- Pauchant, T., Coulombe, C., Gosselin, C., Leunens, C., Joe, Y. & Joe, M. (2007). Deux outils pour encourager des pratiques morales et éthiques en gestion. *Revue Gestion, Vol. N°32, N°1*.
- Peters, T. & Waterman, R. (1983). *Le prix de l'excellence (Les secrets des meilleures entreprises)*. Paris : Inter Editions.
- PNUD. (2006). Etude sur l'amélioration de la performance de l'Administration publique béninoise dans la Gestion du temps. *Rapport réalisé par Afrique Conseil, 65p*.
- Servan, J-L. & Albin, M. (2000). *Le nouvel art du temps*. Le Grand Livre du mois.
- Takou, S. K. I. (1999). La Gestion du temps de travail dans les entreprises et les administrations béninoises. *Mémoire de fin de formation du premier cycle de l'École d'Administration (ENA) option Secrétariat de Direction, UNB*.
- Trognon, A. & Dessagne, L. (2007). *Quels sont les facteurs qui influencent la réussite d'une équipe de travail ?* In Lévy-Leboyer, C., Huteau, M., Louche, C., Rolland, J.P. *Psychologie appliquée à la gestion des ressources humaines*. Paris : Les Editions d'Organisation.