



Mémoire
Présenté par
ELEGBE, Adoufé Victoire

**UNIVERSITE NATIONALE DU
BENIN FACULTE DES LETTRES,
ARTS ET SCIENCES HUMAINES
DE PHILOSOPHIE SOCIOLOGIE**

**La gestion du temps quotidien chez les cadres
béninois : le cas de Cotonou**

Année Universitaire

1987 - 1988

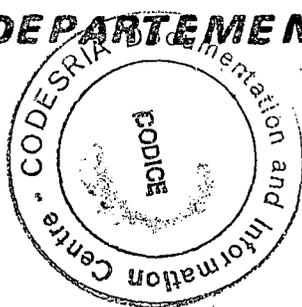
A red, rounded triangular shape pointing upwards, located in the bottom right corner of the page.

REPUBLIQUE POPULAIRE DU BENIN

UNIVERSITÉ NATIONALE DU BENIN

FACULTE DES LETTRES, ARTS ET SCIENCES HUMAINES

DEPARTEMENT DE PHILOSOPHIE - SOCIOLOGIE



MEMOIRE DE MAITRISE

FILIERE: SOCIOLOGIE - ANTHROPOLOGIE

THEME

**LA GESTION DU TEMPS QUOTIDIEN CHEZ
LES CADRES BENINOIS: Le cas de Cotonou**

Présenté par

Adoufè Victoire ELEGBE

Sous la Direction du Professeur

Paulin HOUNTONDI

Année Académique 1987 - 1988

CE TRAVAIL A ETE SUBVENTIONNE PAR LE CODESRIA
(COUNCIL FOR THE DEVELOPMENT OF ECONOMIC AND SOCIAL
RESEARCH IN AFRICA) DANS LE CADRE DU PREMIER TOUR
DU PROGRAMME DE PETITES SUBVENTIONS DU CODESRIA POUR
LA REDACTION DE MEMOIRES ET THESES 1988.

AU CODESRIA, SINCERES REMERCIEMENTS.

SOMMAIRE

Dédicaces

Remerciements

Sigles

Introduction

Première partie : Position du problème

Chapitre 1 : Présentation de l'aire d'étude

Chapitre 2 : La méthode

Chapitre 3 : Les données du problème

Deuxième partie : Les résultats d'enquête

Chapitre 4 : Données sur la population

Chapitre 5 : Caractérisation de l'utilisation du temps
quotidien chez le cadre

Troisième partie : Analyse des résultats

Chapitre 6 : Gaspillage du temps: Pourquoi ?

Chapitre 7 : Eléments pour une alternative

Conclusion générale

Bibliographie

Table des matières

Annexes

JE DEDIE CE TRAVAIL...

A MES FRERES ET SOEUR : Edouard, Patrick et Pauline, mes complices de toujours, que, je l'espère, ce travail rendra encore une fois fiers de moi.

A MA MERE ET A MON PERE qui ont toujours œuvré pour ma réussite. Qu'ils trouvent à travers ce travail l'expression de mon filial attachement.

A TOUS CEUX QUI ONT UNE PLACE DANS MA VIE, que je porte dans mon cœur, et dont je n'ose citer les noms de peur d'en omettre certains.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

JE REMERCIE

Le Professeur Paulin HOUNTONDI, dont la perspicacité et les précieux conseils m'ont aidée dans la réalisation de ce travail. Qu'il trouve ici l'expression de ma profonde gratitude pour toutes les peines qu'il s'est données.

MM: Roger VIGNON et Henri CASSEHOVIN, pour leurs judicieux et importants conseils lors de la préparation de l'enquête sur le terrain.

Mr Antonin DOSSOU, pour son assistance soutenue dans la réalisation de ce travail.

Mlle Elvire COMLAN, pour sa gentillesse, sa disponibilité et son dévouement à cette cause.

MM. Armand DAGBA, Ange ODJO, Albert Kollawolé ALPHONSE, pour leur précieuse collaboration.

Mme Jacqueline OBOUCHI, MM. Olivier CAPO-CHICHI et Parfait AMOUSSOU, pour leur aide efficace.

Tous les enseignants du Département de Sociologie qui ont positivement contribué à ma formation durant quatre années.

Tous mes parents et tous ceux qui, de près ou de loin, matériellement ou moralement, ont participé à l'élaboration de ce travail.

SIGLES

- B.B.D. : Banque Béninoise de Développement.
- " LA BENINOISE " : c'est le nom donné à la société nationale de brasserie du Bénin.
- M.A.E.C. : Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération.
- M.C.A.T. : Ministère du Commerce de l'Artisanat et du Tourisme.
- M.C.J.S. : Ministère de la Culture de la Jeunesse et des Sports.
- M.D.R.A.C. : Ministère du Développement Rural et de l'Action Coopérative.
- M.E.M.S. : Ministère des Enseignements Moyens et Supérieur.
- M.E.T. : Ministère de l'Équipement et des Transports.
- M.F. : Ministère des Finances.
- M.I.S.P.A.T. : Ministère de l'Intérieur, de la Sécurité Publique et de l'Administration Territoriale.
- M.J.I.E.P.S.P. : Ministère de la Justice, chargé de l'Inspection des Entreprises Publiques et Semi-Publiques.
- M.S.P. : Ministère de la Santé Publique.
- M.T.A.S. : Ministère du Travail et des Affaires Sociales.
- O.BE.MA.F. : Office Béninois des Manutentions Portuaires.
- O.B.S.S. : Office Béninois de Sécurité Sociale.
- O.C.B.N. : Organisation Commune Bénin-Niger.
- P.A.C. : Port Autonome de Cotonou.
- P.N.U.D. : Programme des Nations Unies pour le Développement
- S.C.O.A.-BENIN : Société Commerciale Ouest-Africaine (agence du Bénin).

"Notre temps nous est en partie dérobé, en partie subtilisé,
et ce qui reste se perd sans qu'on y prenne garde"

(SENEQUE)

INTRODUCTION

1-LE PROBLEME

Tout le monde le sait aujourd'hui, le tiers-monde est en situation de sous-développement par rapport aux pays industrialisés. De nombreux auteurs s'accordent pour dire que le sous-développement se traduit par un retard ou un blocage structurel de la croissance des pays du tiers-monde, provoquant ainsi une distorsion interne de leur économie. Mais l'on ne peut définir le phénomène sans en rechercher l'origine. Sa genèse historique nous permet de dire qu'il est la conséquence de la traite esclavagiste et du colonialisme qui ont vidé l'Afrique de ses hommes valides à une époque donnée, pillé ses richesses, transformé ses structures, disloqué son agriculture, introduit une économie de traite en bouleversant celle de subsistance. Ainsi, comme le souligne Gérard Chaliand: "Le sous-développement apparaît comme le produit du système capitaliste mondial, et il est partie intégrante de son fonctionnement..."(1).

Nul doute donc que le sous-développement soit le résultat de l'intégration progressive des économies de subsistance du tiers-monde au marché capitaliste mondial. Comme l'a si bien démontré Samir Amin dans ses oeuvres, notamment dans L'accumulation à l'échelle mondiale, il est essentiellement caractérisé par l'extraversion.

Cependant, la naissance d'un phénomène est une chose, sa perpétuation en est une autre. Alors, une fois reconnus le rôle et la responsabilité de la traite esclavagiste et du colonialisme dans la genèse du sous-développement, il convient de chercher les causes de la perpétuation du phénomène, de sa reproduction. Quels sont les facteurs qui continuent de l'entretenir? Qu'est-ce qui fait que le sous-développement continue de se développer? Comment expliquer qu'il connaisse une véritable et inquiétante progression plutôt qu'une rassurante régression ou disparition? Qu'est-ce qui, aujourd'hui encore, empêche un réel décollage économique, un véritable "take off" comme le dit si bien Rostow? Pour appréhender la question, l'on est obligé de se

(1) Gérard Chaliand, Mythes révolutionnaires du tiers-monde: Guérillas et Socialismes, Collection Points, Série Politique, Seuil, Paris, 1979, page 39.

tourner vers les facteurs internes de blocage. Et à y regarder de très près, l'un des plus importants de ces facteurs est la mauvaise utilisation des ressources. Au nombre de celles-ci se trouve le temps. Ce temps, comment l'utilise-t-on en Afrique?

Quelle importance lui accorde-t-on? S'en sert-on de façon rationnelle ou non? C'est précisément cet aspect qui fera l'objet de notre étude.

Pour traiter convenablement la question, il faudrait examiner la gestion du temps quotidien chez les différentes catégories socio-professionnelles en Afrique noire, mesurer l'ampleur de leur perte de temps, dégager la (ou les) structure(s) qui la rend(ent) possible, en déterminer l'impact sur l'économie nationale. Dans l'impossibilité d'aborder tous ces aspects du problème, nous avons choisi de nous limiter à un pays: le Bénin, et à une catégorie socio-professionnelle, celle des cadres. D'où l'intitulé de notre mémoire: "LA GESTION DU TEMPS QUOTIDIEN CHEZ LES CADRES BENINOIS : LE CAS DE COTONOU". Dans sa formulation cependant, il peut susciter a priori certaines controverses, par exemple:

Peut-on parler de gestion par rapport au temps? Pourquoi avoir choisi les cadres plutôt qu'une autre catégorie sociale? Pour lever toute équivoque, trois concepts-clés méritent d'être, d'emblée, précisés: les concepts de gestion, de temps quotidien, et de cadre. Sans nous étendre là-dessus, disons seulement avec Rosemary Mc Mahon, Elisabeth Barton et Maurice Piot que "la gestion, c'est l'emploi efficace des ressources". (2) En d'autres termes, c'est l'utilisation au mieux de ce que l'on possède afin d'en tirer le maximum de profit.

Et si ce problème se pose concernant le temps, c'est parce que celui-ci est aussi, bien qu'on ne s'en doute guère, une ressource; ressource d'autant plus rare et plus précieuse qu'elle est non renouvelable: "On n'envisage pas assez souvent le temps comme une ressource. Mais.., le temps est une ressource non renouvelable... L'usage efficace du temps est une technique de gestion". (3) C'est dire que la question de la gestion du temps s'inscrit dans celle de la gestion en général.

(2) Rosemary Mc Mahon, Elisabeth Barton, Maurice Piot (en collaboration avec Naomi Gélinea et Felton Ross), Si vous êtes chargé de... Guide de gestion à l'usage des responsables des soins de santé primaires au niveau intermédiaire, OMS, Genève, 1981.

(3) Rosemary Mc Mahon, ...op. cit. , page 186.

Si nous examinons le temps quotidien, c'est-à-dire le temps par jour, par vingt quatre heures, c'est dans un souci de précision et d'objectivité dans nos analyses. En effet, cela nous permet d'avoir des valeurs horaires quantifiables, autrement dit, de travailler sur la base d'unités de mesure bien précises de temps, et par conséquent de mieux cerner les occupations de l'individu.

En ce qui concerne les cadres, ils constituent par leur fonction, un élément moteur de la machine économique, et de ce fait du développement. En effet, est considéré comme cadre: "tout employé supérieur investi d'une fonction de commandement, de contrôle ou de direction entraînant sa responsabilité dans l'activité d'une entreprise, d'une administration privée ou d'un office ministériel, et possédant une formation technique, administrative, juridique, commerciale ou financière". (4)

Ainsi comprise, toutefois, la notion de cadre englobe une catégorie socio-professionnelle très large. Celle-ci comprend, à la fois, pour reprendre une distinction consacrée par la législation béninoise: des agents de conception (ou cadres A), ceux d'application (cadres B), ceux d'encadrement (cadres C), ceux d'exécution (cadres D), enfin les personnels de service (cadres E). Surtout valable dans l'administration et la fonction publique, cette distinction varie parfois au niveau des sociétés d'Etat et des entreprises privées ayant un statut particulier. C'est dire que l'appellation des cadres est différente, variable selon les cas.

Quoi qu'il en soit, pour faire apparaître ce qui se passe au niveau de l'ensemble du corps social à propos de la manière d'utiliser le temps, il suffira, pour notre propos, d'axer notre recherche sur les cadres supérieurs, c'est-à-dire les agents de conception.

2-JUSTIFICATION DU CHOIX DU SUJET ET OBJECTIFS

L'intérêt du sujet réside dans le fait que quoi qu'il en soit, une bonne gestion du temps est finalement la pièce maîtresse d'une organisation efficace, quels que soient les atouts que l'on possède. Elle influe, par conséquent sur le rendement. En d'autres termes, la rentabilité du système économique dépend avant tout de la façon dont ceux qui pensent, ceux qui créent, c'est-à-dire les agents de conception, prennent les initiatives, répartissent les tâches, maîtrisent le personnel sur le plan professionnel

(4) Larousse trois volumes en couleurs. Tome I, Librairie Larousse, Paris, 1970 (date de dépôt de la première édition).

d'une part, s'organisent, établissent et respectent un planning d'activités dans leur vie d'autre part, bref, de la manière dont ils utilisent, exploitent, "gèrent" leur temps. C'est cet intérêt qui justifie le choix de notre sujet, lequel nous a été suggéré par notre directeur de recherche au cours de l'une de nos multiples discussions. Ce thème a particulièrement retenu notre attention dans la mesure où il s'inscrit dans la problématique même du développement de l'Afrique en général, et du Bénin en particulier.

Examiner la gestion du temps quotidien chez les cadres béninois, c'est s'interroger avant tout sur la manière dont ces derniers organisent et utilisent leur journée de vingt quatre heures. Quelles y sont les parts du temps de repos, du temps de loisir, du temps de travail effectif? Gèrent-ils leur temps de façon productive? Autant de questions qui nous préoccupent. Et puisque nous parlons du cadre, et que nous le situons par rapport au système économique, et donc au processus de développement, nous nous attarderons un peu plus sur le temps de travail. Cela revient à nous interroger dans un certain sens sur l'organisation administrative chez nous, sur le rôle, la fonction sociale, l'efficacité de la bureaucratie dans le processus de développement.

Quatre objectifs nous guident dans notre démarche:

1- Caractériser l'utilisation du temps quotidien chez le cadre, et identifier, de ce point de vue, les formes et modalités les plus courantes du gaspillage s'il y en a, en comparaison, notamment, avec les formes les plus courantes de la gestion du temps dans les sociétés industrielles.

2- Répérer les causes du phénomène, en insistant particulièrement sur les facteurs institutionnels qui rendent inévitable, et pour ainsi dire, obligatoire jusqu'à un certain point, la perte de temps.

3- Examiner les conséquences de la perte de temps, et en particulier ses incidences sur l'économie nationale et la qualité de la vie.

4- Définir les conditions d'une réforme des habitudes, en vue d'une gestion plus rationnelle du temps.

Compte tenu de ces objectifs, notre étude sera tripartite:

- Dans une première partie relative à la position du problème, nous présenterons notre aire d'étude, préciserons la méthodologie de notre enquête, et exposerons les données essentielles du problème, c'est-à-dire quelques éléments et notions de base.

- La deuxième partie sera consacrée aux résultats de l'enquête.

- Enfin, dans une troisième partie, nous procéderons à l'analyse des résultats.

Il convient de préciser que nous avons limité notre champ d'investigation à Cotonou pour plusieurs raisons :

- D'abord le temps qui nous a été imparti pour l'enquête était, somme toute, trop court pour nous permettre de sillonner tout le territoire béninois.

- Ensuite, et c'est la raison essentielle, Cotonou est la capitale réelle du pays, bien que Porto-Novo demeure la capitale officielle. On y remarque la centralisation des services: la presque totalité des ministères s'y trouve (quinze sur les seize du pays), la plupart des entreprises publiques y ont leur siège, de même que les entreprises semi-publiques et privées. Il y a donc a priori beaucoup plus de cadres à Cotonou que dans les autres villes et localités du pays. Et de ce point de vue, tous les cadres y sont valablement représentés.

PREMIERE PARTIE

POSITION DU PROBLEME

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE I : PRESENTATION DE L'AIRES D'ETUDE

Avant d'aborder l'étude proprement dite, il nous faut présenter notre champ d'investigation.

I- CARACTERISTIQUES PHYSIQUES

1- Situation géographique

Située dans l'Atlantique, l'une des six provinces du pays, Cotonou est la plus grande ville de la République Populaire du Bénin avec 10% de sa population totale et 50% de la population urbaine. Avec déjà 415000 habitants en 1982, elle dépasse la deuxième ville du pays, Porto-Novo, de plus du double. Elle occupe actuellement environ 6750 hectares dont 4580 hectares sont urbanisés. (5) Localisée dans le Golfe de Guinée, elle est située à 6°21 latitude Nord, et 2°26 longitude Est. Elle est à 30 kilomètres de la frontière nigériane à l'Est, à 90 kilomètres de la frontière togolaise à l'Ouest, et à 610 kilomètres de la frontière nigérienne au Nord, et bordée par l'Océan Atlantique au Sud. Le lac Nokoué qui traverse la ville est relié à l'Océan Atlantique par la lagune de Cotonou.

2- Climat

D'une façon générale, la ville de Cotonou jouit comme la plupart des régions du Bas-Bénin d'un climat équatorial de transition comprenant deux saisons de pluie, deux saisons sèches: une grande saison de pluie d'avril à novembre et une grande saison sèche de novembre à mars. Entre ces deux saisons, une petite saison sèche de juillet à septembre et une petite saison de pluie de septembre à novembre.

Cependant, l'on constate que cette répartition classique du climat de Cotonou est de plus en plus perturbée. En effet, les aléas climatiques sont devenus nombreux ces dernières années, et cela se ressent intensément à travers les décalages saisonniers observés.

II- CARACTERISTIQUES POLITICO-ADMINISTRATIVES

Jusqu'en 1958, Cotonou était, du point de vue de la fonction, la seconde ville du Dahomey (actuelle République Populaire du Bénin) après Porto-Novo qui jouait le rôle de

(5) Source: Ville de Cotonou: Etude de développement urbain, Rapport de synthèse et d'analyse. Version définitive, IGIP-GKW-GRAS, Cotonou, Juin 1985.

capitale politico-administrative. Aujourd'hui, si Porto-Novo, demeure la capitale officielle, Cotonou est la capitale réelle, notamment depuis 1960, surtout après 1972.

1- Sur le plan politique

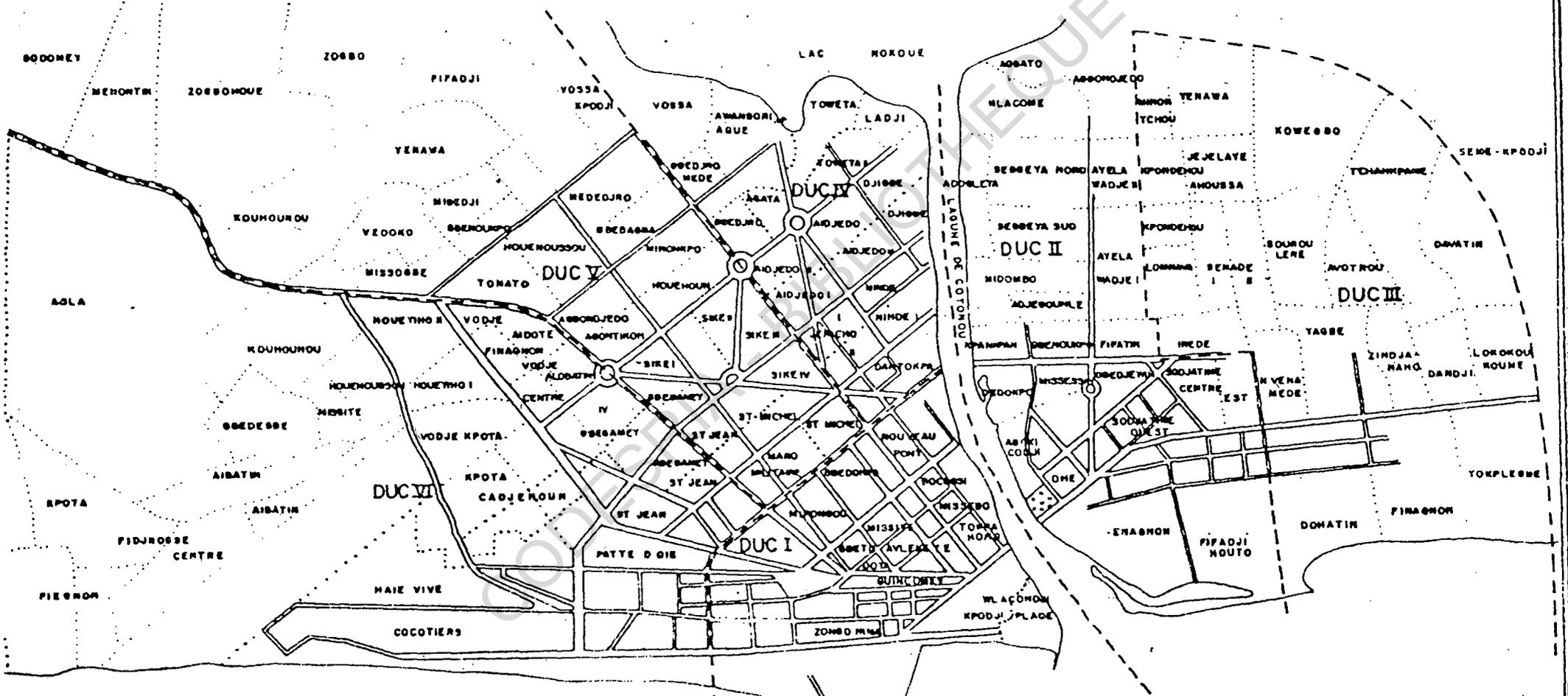
Cotonou abrite le Gouvernement Central, à savoir: la Présidence de la République, les sièges de l'Assemblée Nationale Révolutionnaire, de la Cour Populaire Centrale, et le Parquet Populaire Central. De même, la totalité des représentations diplomatiques et des organismes internationaux accrédités auprès du Bénin s'y trouve.

La ville compte aujourd'hui quinze ministères parmi les seize du pays. Il s'agit de :

- Ministère de l'Intérieur, de la Sécurité Publique et de l'Administration Territoriale.
- Ministère du Plan et de la Statistique.
- Ministère du Développement Rural et de l'Action Coopérative.
- Ministère de l'Équipement et des Transports.
- Ministère des Finances.
- Ministère du Commerce, de l'Artisanat et du Tourisme.
- Ministère des Enseignements Moyens et Supérieur.
- Ministère du Travail et des Affaires Sociales.
- Ministère de la Santé Publique.
- Ministère de l'Information et des Communications.
- Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération.
- Ministère de la Justice chargé de l'Inspection des Entreprises Publiques et Semi-Publiques.
- Ministère de la Défense et des Forces Armées Populaires.
- Ministère de la Culture, de la Jeunesse et des Sports.
- Ministère de l'Industrie et de l'Énergie.

Seul le Ministère des Enseignements Maternel et de Base se trouve à Porto-Novo.

COTONOU



..... limite de quartier
- - - - - limite de district

Echelle : 1/40000

Source: SONAGIM

2- Sur le plan administratif

La ville de Cotonou est divisée en six districts: le District Urbain de Cotonou 1, le District Urbain de Cotonou 2, le District Urbain de Cotonou 3, le District Urbain de Cotonou 4, le District Urbain de Cotonou 5 et le District Urbain de Cotonou 6. Cet ensemble se répartit en 143 quartiers. La localisation à Cotonou de presque toutes les administrations d'importance nationale a contribué à une forte concentration d'Agents Permanents de l'Etat (appellation consacrée des fonctionnaires), des travailleurs privés, d'hommes d'affaires et de commerçants. Remarquons en passant que les fonctionnaires représentent 25% des actifs à Cotonou selon l'enquête socio-économique de 1982. (6)

III- CARACTERISTIQUES ECONOMIQUES

Ville cosmopolite, Cotonou constitue un grand centre de rencontres d'une part à cause de sa situation privilégiée par rapport aux autres villes du pays, d'autre part à cause de ses infrastructures (route Inter-Etat N°1, réseau ferroviaire, aéroport de classe internationale, port, etc.) qui lui confèrent les qualités d'une ville de transit pour les voyageurs et de transactions de toutes sortes pour les commerçants et hommes d'affaires.

La ville compte une mosaïque de populations et de cultures issues de tous les coins du pays, ainsi qu'une forte colonie d'expatriés.

En termes absolus, la croissance de Cotonou est la plus grande de tous les centres urbains du pays. En effet, l'explosion démographique de la République Populaire du Bénin (3% de la croissance de la population par an) (7) a une répercussion directe sur le développement de la ville de Cotonou. La raison est que le milieu rural ne pouvant absorber qu'une partie limitée de la population croissante, un exode rural très important s'observe vers tous les centres urbains, et de préférence vers Cotonou qui attire les trois quarts de la population migrante. Cette croissance rapide de Cotonou se fonde sur des conditions économiques relativement favorables : la concentration des grands équipements (port, aéroport, chemin de fer), des infrastructures principales comme électricité et adduction d'eau sur un site bien

(6) Source: Ville de Cotonou: Etude du développement urbain
op. cit.

(7) Source : op. cit.

favorable aux activités des secteurs secondaire et tertiaire crée un marché d'emploi attractif par rapport aux autres villes du pays et au milieu rural.

Précisons cependant que l'économie de Cotonou se fonde essentiellement sur le commerce de transit international. De ce fait, le développement du marché de l'emploi dépend en majeure partie de celui de l'économie internationale. Il convient de remarquer qu'actuellement le marché de l'emploi lui-même est saturé.

Comme infrastructures principales et grands équipements à Cotonou, nous citerons entre autres :

- les voies ferrées de Cotonou-Parakou (via Dassa et Savè), Cotonou-Fobé (via Porto-Novo), Cotonou-Ouidah ;
- les deux ponts (dont un routier et un routier-ferroviaire) sur la lagune reliant le District Urbain de Cotonou 1 aux Districts Urbains de Cotonou 2 et 3 ;
- l'aéroport de classe internationale ;
- le port aux alentours duquel se situe et se développe le centre commercial avec des équipements administratifs et résidentiels vers l'Ouest ;
- la zone industrielle qui se trouve sur la côte Est de la lagune, au sud du chemin de fer ;
- le marché Dantokpa (le plus important et le mieux équipé des marchés du pays), grand carrefour d'échanges et de transactions, fréquentés aussi bien par les nationaux que par les voisins nigériens, nigériens et togolais ;
- des hôtels de classe internationale ;
- la chambre de commerce du Bénin ;
- des Banques ;
- des magasins et des supermarchés ;
- des représentations et compagnies commerciales.

Du point de vue des activités dans la ville de Cotonou, le Recensement Général de la Population et de l'Habitation de 1979 et l'Enquête socio-économique de 1982 ont permis d'établir que 30 % de la population sont économiquement actifs. Très peu représentés dans le secteur primaire, ils se concentrent dans les secteurs tertiaire (63, 6%) et secondaire (28, 5%).

Remarquons que cette répartition sectorielle est significativement différente de celle observée sur les plans national ou provincial où domine le secteur primaire (moyenne nationale : 60% des actifs) (8).

Après cette rapide présentation de notre aire d'étude, il convient de préciser quelle fut notre démarche méthodologique dans la réalisation de ce travail.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

(8) Source : op. cit.

CHAPITRE II : LA METHODE

Deux grands volets ont constitué la plate-forme de notre recherche sur le plan pratique.

I- LA DOCUMENTATION

Le premier volet de notre étude a consisté en une fouille bibliographique systématique. Celle-ci, tout en nous permettant de compulsier la documentation pouvant nous être utile, constitue l'arrière-plan théorique de notre travail. Quelles sont les notions de base indispensables pour aborder notre sujet ? Y a-t-il déjà eu des travaux antérieurs sur la question ? Comment situer le thème par rapport à notre problématique ?

Pour cerner tout cela, nous nous sommes tournée vers des ouvrages traitant du développement et du sous-développement, ceux abordant les notions du temps et de l'espace, et de la vie quotidienne, des écrits sur les questions de l'Administration, de la bureaucratie, des cadres, des ouvrages de gestion, et des mémoires de maîtrise abordant la vie professionnelle et la vie quotidienne sous divers aspects.

II- L'ENQUETE PROSPECTIVE

Deuxième volet de cette étude, l'enquête s'est déroulée en deux phases :

- une pré-enquête qui a duré deux mois et demi ;
- une enquête proprement dite qui s'est étendue sur un peu plus de trois mois.

1-La pré-enquête

Tout en nous permettant de faire une première descente sur le terrain, la pré-enquête a eu pour but :

- de sonder le milieu des cadres dans lequel nous devons évoluer ;
- de réunir les éléments de base indispensables, notamment les données statistiques essentielles ;
- de déterminer et de circonscrire de façon précise notre échantillon ;
- de déterminer la technique d'enquête à utiliser.

Au total, au terme de cette pré-enquête, notre échantillon se limite essentiellement à 130 agents de

conception choisis aussi bien dans l'Administration publique, dans des Sociétés d'Etat, que dans des Entreprises privées ou semi-publiques.

Comme outil de travail sur le terrain, nous avons retenu le questionnaire. Dans son élaboration, nous avons dû tenir compte, sur la base des objectifs visés, des variables à saisir et des informations utiles à recueillir. Suite à son élaboration, nous avons testé le questionnaire sur 10 cadres supérieurs (ne faisant pas partie de notre échantillon proprement dit) afin de nous assurer de sa qualité, de sa fiabilité, du temps que prendrait en moyenne un entretien avec nos interlocuteurs, de la réceptivité des gens face à certaines questions. Conformément aux observations issues de ce test, nous avons rénové quelque peu le questionnaire pour en établir un définitif, celui-là même dont nous sommes servie pour mener à terme notre recherche.

2- L'enquête proprement dite

Deux techniques nous ont été utiles au cours de cette phase. Selon les cas, et compte tenu de la disponibilité de nos enquêtés, nous avons procédé :

- soit par interview sur la base du questionnaire élaboré ;
- soit tout simplement par questionnaire écrit dûment rempli par les enquêtés.

Au-delà de cette prospection, nous avons évidemment pratiqué l'observation participante afin de mieux appréhender certaines réalités. Des sondages d'opinion sur des questions ayant trait au thème et ne ressortant pas expressément dans le questionnaire nous ont été d'une grande utilité.

3- Les difficultés

Il convient de souligner que nos travaux ne se sont pas déroulés sans obstacles. Nous avons rencontré des difficultés qui à notre avis sont liées au milieu, à l'environnement socio-politique du pays. Au nombre^{de} celles-ci, nous insistons particulièrement sur la susceptibilité de nombreux enquêtés, les réticences des uns face à la nature du thème, l'hostilité des autres, et dans certains cas, le refus systématique de répondre à certaines questions. Notons également l'indisponibilité de quelques enquêtés "très occupés" avec tout ce que cela implique comme rendez-vous reportés.

Au total, sur les 130 questionnaires lancés, nous en avons effectivement récupéré 87, soit 67% de la population enquêtée.

CHAPITRE III : LES DONNEES DU PROBLEME

Certaines notions sont indispensables pour éclairer la compréhension et l'appréhension effective de l'objet de notre étude. Nous examinons la gestion du temps chez les cadres africains en général et béninois en particulier. Il est donc important :

- de définir le temps tel qu'il est conçu aujourd'hui, c'est-à-dire dans la société moderne contrairement à la perception qu'on en avait dans la société traditionnelle ;
- de situer la notion de cadre dans le contexte béninois conformément à la législation du pays ;
- de montrer l'importance de la gestion du temps en tant que ressource et capital précieux dans un processus de développement.

I- LE TEMPS DANS LA SOCIETE MODERNE

1- Définition

Etymologiquement, le temps se définit de plusieurs façons toutes nuancées les unes des autres. Néanmoins, la plupart des acceptions qu'en donne Quillet (9) se rapportent à la durée. Ainsi, le temps peut se comprendre comme :

- la durée indéfinie ;
- la durée des choses, envisagée par opposition avec l'éternité. Durée dans laquelle les phénomènes semblent se succéder. Durée des choses, en tant qu'elle est marquée par certaines périodes ou mesures, et principalement par la révolution apparente du Soleil ;
- la durée de vie, des années, des jours, des heures, etc., considérée par rapport aux différents travaux, aux diverses occupations, aux loisirs des personnes ...
- le moment, la saison propre à quelque occupation (par exemple le temps des vacances, le temps des vendanges) ;

(9) Dictionnaire encyclopédique Quillet - Tome VI Scott-Z
Nouvelle édition entièrement remaniée, Librairie
Aristide Quillet, 1962

- une époque, une période ;
- un terme préfixé, une durée limitée, un délai ;
- une conjoncture, un moment, une occasion propice.

Mais en réalité, la notion du temps, sa perception et son aperception, la manière dont il est appréhendé et vécu varient selon les époques et les civilisations. Le sentiment du temps est inhérent à chaque culture. Il est donc un des paramètres essentiels de la personnalité. Au même titre que l'espace, le nombre, le destin, le rapport entre le monde sensible et le monde supra-sensible, etc., le temps est une composante fondamentale, une "catégorie" de la conscience sociale.

Dans tous les cas, "deux grandes conceptions s'opposent et se complètent.

- Le temps peut être conçu comme un cycle qui se renouvelle constamment : c'est le temps cyclique des saisons, des années, des générations et de l'éternel retour.
- Il peut être aussi conçu comme une ligne, sans début et sans fin, le long de laquelle se rangent les événements : c'est le temps linéaire du fleuve qui s'écoule et dans lequel on ne peut jamais se baigner deux fois". (10)

Par ailleurs, le temps peut être conçu :

- soit comme un rythme, c'est-à-dire une durée "scandée par des événements qui séparent des temps forts et des temps faibles, des temps fastes et des temps néfastes"; (11)
- soit comme "une durée, ligne rectiligne qui se subdivise en unités d'égale durée, divisibles à l'infini en sous-unités : le siècle compte cent ans, qui comptent chacun douze mois et ainsi de suite jusqu'à la seconde et au millionième de seconde. Le temps ainsi conçu n'est qu'une durée vide et fractionnable à l'infini". (12)

(10) Henri Mendras, Eléments de sociologie, Armand Colin, Paris, 1975, page 35

(11) Henri Mendras, op. cit. , page 35

(12) Henri Mendras, op. cit. , page 35

2- Notion du temps linéaire et irréversible

De toutes ces approches, force nous est de constater que la société contemporaine donne clairement le pas au temps linéaire et irréversible sur tout le reste, tandis qu'à l'inverse, les sociétés pré-industrielles vivent de façon prédominante dans un temps cyclique. Ces sociétés n'ont pas, pour la plupart, une vision de l'avenir comme prolongement prévisible du présent ; bien souvent, leur langue elle-même ne comprend pas de futur mais seulement un conditionnel : elles ne peuvent pas prévoir l'avenir, mais seulement être prévoyantes et se prémunir contre un futur incertain. Dans les représentations collectives de ces cultures, il n'y a pas de frontière distincte entre le passé, le présent et le futur. Le temps est considéré comme une donnée immuable liée à une cosmologie où les seuls changements affectant la vie des hommes sont de nature imprévisible ou catastrophique. La volonté de Dieu prévaut sur celle des hommes.

La révolution industrielle et la constitution de la science moderne du mouvement éloignent considérablement l'homme des pays développés de l'ontologie ancienne (ou antique) du temps. Aujourd'hui, le temps est pensé scientifiquement. L'homme contemporain a fortement conscience du passé le plus reculé ; de même, il prétend prévoir l'avenir, planifier son activité, prédéterminer longtemps à l'avance le développement de la science, des techniques, de la production, et de la société. Il manie aisément la catégorie de temps, les systèmes temporels utilisés ayant atteint un degré très élevé d'élaboration. Aujourd'hui le temps est moins lié aux phénomènes qui se déroulent qu'aux instruments permettant d'en mesurer le cours. L'homme en est devenu maître : il a appris "à le mesurer et à le doser avec une très grande précision, à l'économiser et à le dépenser... L'idée du temps, de sa fuite et de son irréversibilité est continuellement présente dans la conscience de l'homme "pressé" d'aujourd'hui". (13) Dans ce cadre, le rythme même de la vie est devenu infernal, d'une rapidité inévitable. "Le temps irréversible, vectoriel et divisible en segments d'égale grandeur et de valeur équivalente, ce temps de nos chronomètres, montres et calendriers, le temps pensé comme forme d'existence de la matière, comme "durée pure", fait partie intégrante de l'image scientifique du monde telle qu'elle s'est formée au cours des derniers siècles..." (14)

(13) A. Y. Gourevitch, "Le temps comme problème d'histoire culturelle" in P. Ricoeur et Al. , Les cultures et le temps, Payot/UNESCO, Paris, 1975, page 258.

(14) A. Y. Gourevitch, op. cit. , page 258.

Globalement, le constat que nous pouvons faire est essentiellement le suivant: dans toute son histoire, jamais encore l'humanité n'a ressenti, n'a éprouvé un sentiment du temps comme celui qui est ancré dans les pays développés.

Pour en venir à nos pays du tiers-monde en général et d'Afrique en particulier, on observe un phénomène tout à fait différent. En effet, ce sentiment du temps comme "valeur existentielle fondamentale" (selon les termes de Sachs) est pratiquement inexistant d'une façon générale. Comment cela s'explique t-il ? Quelle en est la portée sociale ? Quelles constatations l'enquête nous permet-elle de faire concrètement ?

Nous nous y arrêterons après avoir tenté une approche de la notion de cadre.

II- NOTION DE CADRE

1- Essai de définition

Selon la définition du Larousse trois volumes en couleurs, Tome I, cité ci-dessus, le cadre est un individu exerçant de hautes responsabilités sur le plan professionnel, ayant reçu une solide formation technique, administrative, juridique, commerciale ou financière. A notre entendement, cette définition convient davantage à l'agent de conception qu'à l'agent d'exécution.

Selon J. Ibarrola et N. Pasquarelli dans le Nouveau dictionnaire économique et social(15), le cadre est une "catégorie sociale particulière et très diversifiée dont la caractéristique est d'être à la fois organisatrice des forces productives et extractrice de plus-value".

Dans tous les cas, c'est un travailleur national ou international. Dans le contexte béninois, nous parlerons:

- d'Agents Permanents de l'Etat pour "les personnes qui, nommées dans un emploi permanent, ont été titularisées dans un grade de la hiérarchie des administrations et services de l'Etat et des Collectivités, des sociétés d'Etat, des sociétés d'économie mixte, des établis-

(15) Jésus Ibarrola et Nicolas Pasquarelli, Nouveau dictionnaire économique et social, Editions sociales, Paris, 1981.

sements publics à caractère industriel et commercial ou à caractère social, et des offices"; (16)

- d'agents du secteur privé.

Comment se répartissent ces travailleurs ? A quoi correspond exactement cette classe des agents de conception sur laquelle nous axons notre étude ? Et par quoi se distingue t-elle ?

2- Répartition des Agents Permanents de l'Etat

Il convient avant tout de noter que l'expression " Agent Permanent de l'Etat" a remplacé l'ancienne appellation "fonctionnaire" usuellement employée pour désigner les individus travaillant dans la fonction publique.

Selon les dispositions de l'Ordonnance N° 79-31 du 4 Juin 1979 portant statut général des Agents Permanents de l'Etat:

"Article 3: Les agents des différents secteurs d'activité de l'Etat sont répartis suivant leur niveau de qualification professionnelle en cinq catégories appelées Cadres, désignées dans l'ordre hiérarchique A-B-C-D-E, à savoir:

- Cadre A: Cadre des agents de conception
- Cadre B: Cadre des agents d'application
- Cadre C: Cadre des agents d'encadrement
- Cadre D: Cadre des agents d'exécution
- Cadre E: Cadre des personnels de service".

L'article 4 stipule que ces Cadres se subdivisent en échelles:

- le Cadre A compte 4 échelles,
- le Cadre B, 2 échelles,
- le Cadre C, 3 échelles,
- le Cadre D, 3 échelles,
- le Cadre E, 2 échelles.

(16) Cf. article 1er de l'Ordonnance N° 79-31 du 4 Juin 1979 portant statut général des Agents Permanents de l'Etat.

L'indice de traitement (déterminant la rémunération financière) est relatif à la catégorie et à l'échelle auxquelles répond l'individu. L'appartenance à une catégorie donnée est fonction de la formation reçue et du diplôme obtenu. Cette répartition des Agents Permanents de l'Etat se résume dans le tableau suivant:

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

3- Le secteur privé

Dans le secteur privé, la classification est régie par des conventions collectives variables selon les entreprises. Dans tous les cas, on relève, au-delà de ces variations, des similitudes qui permettent d'établir la classification suivante en trois grands groupes:

- les Cadres qui se répartissent en six catégories: C1-C2-C3-C4-C5-C6,
- les agents de maîtrise qui se subdivisent en cinq catégories: M1-M2-M3-M4-M5,
- les ouvriers et employés répartis en sept catégories numérotées de 1 à 7.

Précisons cependant que dans le secteur semi-public, certains établissements sont régis par ces conventions collectives, tandis que d'autres sont régis par des statuts particuliers.

Il existe une concordance entre les conventions collectives et la répartition classique des Agents Permanents de l'Etat. Le tableau suivant le montre:

TABLEAU N°2

	Statut général des Agents Permanents de l'Etat	Conventions collectives
Agents de conception	Cadre A	Cadres C1 à C6
Agents d'application	Cadre B	Agents M4 et M5
Agents d'encadrement	Cadre C	Agents M1 à M3
Agents d'exécution	Cadre D	Agents de 5e à 7e catégorie
Personnels de service	Cadre E	Agents de 1ère à 4e catégorie

Source : (17)

(17) Sauf précision contraire, tous les tableaux figurant dans ce mémoire ont été élaborés par nous-même.

III- IMPORTANCE DE LA GESTION DU TEMPS DANS UN PROCESSUS DE DEVELOPPEMENT

Le développement et le sous-développement sont des sujets qui ont fait couler beaucoup d'encre ces dernières années, et qui continuent de défrayer la chronique. Il en existe autant de théories que d'auteurs. Tous s'accordent cependant pour reconnaître que le développement est avant tout un problème économique. Mais en réalité, le développement couvre tant les aspects économiques que sociologiques, psychologiques et politiques de la vie en société. C'est un phénomène global qui touche tous les membres de la société. Comme le dit L. -J. Lebrét : "Le développement comme opération devient ainsi la série de passage pour une population déterminée et pour toutes les fractions de population qui la composent, d'une phase moins humaine à une phase plus humaine, au rythme le plus rapide possible, au coût le moins élevé possible, compte tenu des solidarités entre les sous-populations et les populations". (18)

Compte tenu de la complexité du processus de développement lui-même, nombreux et diversifiés sont les facteurs qui entrent en ligne de compte: facteurs exogènes au pays concerné, mais aussi et surtout facteurs internes. Tout projet de développement implique la mise en valeur d'un potentiel de ressources renouvelables et non renouvelables. Il doit donc être apprécié non seulement en fonction des générations qui sont appelées à en bénéficier, mais également en fonction du facteur temps. Cela est d'autant plus normal que toutes les activités humaines se déploient dans le temps, qu'elles soient productives ou non. Avec la rationalité capitaliste, l'homme en est arrivé à programmer le temps, à le répartir, à en calculer la valeur, à le quantifier en heures, en minutes, en secondes et en tierces. C'est précisément dans l'esprit de tirer le plus grand profit économique du temps. Cette recherche du profit optimal conduit justement à une maximalisation des chances de continuité de la vie, à une optimisation des chances d'évolution, ou de développement en un mot. Dans cette optique, des catégories temporelles sont élaborées, à savoir: projet, prévision, planning d'activité, etc. . Cette rationalisation du temps, si elle se veut épanouissante pour l'homme, doit se concevoir par rapport à toutes ses activités. En effet, si le travail est un acte essentiel des rapports entre l'homme et la nature, et entre les hommes eux-mêmes, il n'occupe pas pour autant tout le temps disponible.

(18) L. -J. Lebrét cité par J. -M. Albertini dans Mécanismes du sous-développement et développements, Editions Economie et Humanisme/Les Editions Ouvrières, Paris, 1981, page 255.

Ainsi, les vingt quatre heures que comportent une journée complète sont affectées certes au travail (salarié ou non), mais aussi aux repas, au sommeil, aux loisirs, etc. . Pour s'équilibrer, tout homme a besoin de manger, dormir, se détendre, au même titre que travailler.

Dans un processus de développement, la bonne gestion du temps trouve donc son importance:

- d'abord à un niveau individuel compte tenu de la place de l'individu dans le groupe social, de son rôle prioritaire, de ses conditions de vie, etc. ;
- ensuite à un niveau collectif compte tenu des interactions des activités et comportements des uns sur les autres.

Parler de bonne gestion équivaut à aborder la notion de rationalité. Et à ce propos, il urge d'établir des nuances conformément aux deux niveaux individuel et collectif évoqués ci-dessus. En effet, plusieurs types de rationalités se dégagent en ce qui concerne l'utilisation du temps du cadre. En principe, ce dernier devrait pouvoir concilier ses activités professionnelles et extra-professionnelles. Mais telle n'est pas toujours la situation:

- Il peut arriver que l'individu consacre tout son temps à des activités extra-professionnelles d'intérêt strictement personnel au détriment de ses activités professionnelles. Dans ce cas, il fait un usage rationnel de son temps à un niveau individuel, mais cela ne profite en rien à l'entreprise, à l'administration dans laquelle il travaille, et par conséquent à la collectivité, au groupe social. Cette attitude est négative dans un processus de développement qui se veut global.
- Le cas inverse de celui-ci peut également se présenter: rationalité dans l'utilisation du temps à un niveau collectif. Ici, l'individu s'adonne entièrement à sa vie professionnelle au détriment de tout le reste (sa famille, son temps de repos, etc.). Certes, il contribue par son labeur au bon rendement économique de la société où il se trouve, mais à côté, il "s'esquinte", se détend à peine. Dans ce cas, l'utilisation rationnelle qu'il fait de son temps ne lui profite pas en tant qu'individu, mais favorise uniquement le groupe social. Il mutile sa personnalité et ne s'épanouit pas. Il y a donc déséquilibre au niveau personnel, individuel.

- L'utilisation rationnelle du temps qui, à notre avis, a un rôle déterminant dans un processus réel de développement, et qui retiendra surtout notre attention dans cette étude, c'est celle qui consiste à faire la part des choses, et à s'investir de façon équilibrée dans des activités complémentaires pour la vie d'un Homme.

Dans tous les cas, que nous révèle l'enquête prospective à propos de la gestion du temps chez les cadres au Bénin ? C'est ici que les résultats d'enquête nous intéressent.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

DEUXIEME PARTIE

LES RESULTATS D'ENQUETE

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE IV- DONNEES SUR LA POPULATION

I- PRESENTATION

Les 87 individus (soit 67% de l'échantillon des 130 personnes) dont nous avons recueilli les informations sur questionnaire se divisent en 75 hommes et 11 femmes. Cependant, une personne n'a pas précisé son sexe. Tout ce petit monde se répartit dans des ministères, des entreprises publiques, semi-publiques et privées, à la Présidence de la République et dans une institution internationale.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

TABLEAU N° 3

Répartition des individus selon le sexe et le lieu de travail

lieu de travail > sexe v	M E M S	MET			MTAS		M I S P A T	M J I E P S P	M C J S	M C A T	MF		M A E C	M S P	M D R A C	P R E S I D C E	L A B E N I N O I S E	S C O A	P N U D	T O T A L
		O C B N	P A C	O B E M A P	O B S S	D I R E C T ^e					B D	D I R E C T ^e								
Masculin	15	3	3	0	3	7	1	4	4	1	1	11	5	3	4	1	8	1	0	75
Féminin	1	0	0	2	0	0	1	1	0	0	0	0	1	2	2	0	0	0	1	11
Non précisé	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Total	17	8			10		2	5	4	1	12		6	5	6	1	8	1	1	87

N.B

OCBN = Société bi-étatique au budget autonome

OBEMAP = Office au budget autonome

OBSS = Office au budget autonome

LA BENINOISE = Entreprise semi-publique

SCOA = Entreprise privée

PNUD = Organisme international

A ce stade, une remarque s'impose : les cadres enquêtés étant à de hauts postes de responsabilité, nous pouvons déduire, compte tenu de la proportion de femmes enregistrées, que ce sont bien souvent les hommes qui occupent des postes importants au Bénin.

Les observations montrent que la population sur laquelle nous sommes penchée est relativement jeune. Le tableau suivant en est évocateur :

TABLEAU N° 4

Répartition des individus selon l'âge et le sexe

Age	Sexe	Homme	Femme	Non précisé	Total
26 - 28 ans		4	0	0	4
28 - 35 ans		39	5	0	44
35 - 42 ans		22	6	0	28
42 - 49 ans		6	0	0	6
+ de 49 ans		1	0	0	1
Non précisé		3	0	1	4
Total		75	11	1	87

Sur les 87 personnes, 44 dont 5 femmes ont entre 28 et 35 ans, et 28 dont 6 femmes ont entre 35 et 42 ans. On a donc $44 + 28 = 72$ ce qui entraîne que 82,75% de la population est jeune. Le calcul de la moyenne d'âge nous donne $x=34$ ans.

II- VIE DE FAMILLE

La façon dont les individus vivent chez eux, leur environnement immédiat, leur situation de famille sont autant de choses qui déterminent dans une certaine mesure leurs occupations en dehors de leur vie professionnelle. En conséquence cela a forcément un impact sur la manière dont ils utilisent effectivement leur temps. Qu'en est-il du cadre béninois qui nous préoccupe ?

1- Situation de famille

TABLEAU N° 5

	Homme	Femme	Total
Célibataire	14	1	15
Marié (e)	61	9	70
Veuf (ve)	0	1	1
Divorcé (e)	0	0	0
Total	75	11	86

Sur 87 cadres, 70 (dont 9 femmes) sont mariés et 15 (dont 1 femme) sont célibataires. On compte également 1 veuve et un individu qui n'a précisé ni sa situation matrimoniale, ni son sexe.

Parmi les célibataires, 8 sont fiancés, et 7, dont la femme ne le sont pas.

Quant aux hommes mariés, 59 ont 1 seule femme, et 2 en ont deux. Il est intéressant de noter que la majorité des épouses de cadres (40 sur 59) sont des fonctionnaires (ou Agents Permanents de l'Etat), quelques-unes sont commerçantes (10 sur 59), d'autres sont ménagères (9 sur 59). Il existe de

rare cas de couturières et coiffeuses (3 sur 59) ; nous avons enregistré également un cas d'étudiante, épouse de cadre.

Les femmes cadres enquêtées, par contre, ont toutes des maris Agents Permanents de l'Etat. Autrement dit, celles-ci n'épousent bien souvent ni commerçants, ni étudiants, ni artisans ou autres, mais plutôt des gens d'une certaine catégorie sociale.

Il convient de noter que parmi les 70 personnes mariées (cf Tableau N° 6), 33 ont au plus 35 ans, et 60 ont au plus 42 ans. Une répartition des individus selon l'âge et la situation matrimoniale permet de mieux appréhender la chose. Ainsi nous avons le tableau suivant :

TABLEAU N° 6
Répartition des individus selon l'âge et la situation
matrimoniale

Age \ Sit.mat	Céli- bataire	Marié (e)	Veuf (ve)	Divor- cé (e)	Non préci.	Total
26 - 28 ans	3	1	0	0	0	4
28 - 35 ans	10	33	1	0	0	44
35 - 42 ans	2	26	0	0	0	28
42 - 49 ans	0	6	0	0	0	6
+ de 49 ans	0	1	0	0	0	1
Non précisé	0	3	0	0	1	4
Total	15	70	1	0	1	87

Qu'il soit du sexe masculin ou féminin, tout individu marié a, de toutes façons, d'autres obligations que le célibataire. On conçoit par exemple qu'il consacre du temps à son (ou sa) conjoint (e), que cela soit absolu et permanent ou non. Ces obligations familiales sont d'autant plus importantes qu'il a des enfants. Notre enquête nous amène à conclure qu'en général au Bénin, les cadres supérieurs évitent d'avoir une colonie d'enfants, compte tenu assurément des mauvaises conditions économiques existantes aujourd'hui. Ainsi, dans notre échantillon, personne n'a plus de 6 enfants. Les résultats obtenus se trouvent dans le tableau ci-dessous :

TABLEAU N° 7

Nombre d'enfants	0	1 - 2	3 - 4	5 - 6	+ de 6	Total
Cadres	15	36	26	10	0	87

On constate que sur 87 cadres, 15 n'ont pas d'enfants, 36 ont au plus 2 enfants, 26 ont entre 3 et 4 enfants, et 10 ont entre 5 et 6 enfants.

D'autre part, concernant l'âge de leur progéniture, aucun des cadres n'a d'enfant âgé de plus de 21 ans.

Dans la majorité des cas, les enfants en dessous de 4 ans sont sans occupation. Entre 4 et 6 ans, ils sont envoyés dans les CESE (19) et jardins d'enfants. A partir de 5 - 6 ans, beaucoup sont déjà écoliers. Bien souvent, au-delà de 11 ans, ils sont déjà au cours secondaire. Parmi les cas rencontrés, 1 seul individu avait un enfant déjà à l'Université. Cela confirme encore une fois que la population enquêtée est relativement jeune. C'est un fait qui peut s'expliquer par l'arrivée massive des jeunes diplômés et leur ascension aux postes de responsabilité, tandis que nombreux sont les anciens qui se "retirent des affaires" ou qui vont à la retraite.

(19) CESE : Centre d'Eveil et de Stimulation de l'Enfant

2- Environnement immédiat

C'est ici le lieu de se rappeler qu'au Bénin comme partout en Afrique, la famille est conçue au sens large. Même des intellectuels sortis de leur village natal et vivant en milieu urbain n'y échappent pas. Ainsi, sur nos 87 cadres supérieurs, seulement 6 vivent seuls : ce sont tous des célibataires. Les autres (81 sur 87), soit les 93, 10%, vivent avec des gens au nombre desquels on compte le (ou la) conjoint (e), les enfants, des parents, des domestiques et quelques rares amis. Ce qui est remarquable, c'est le fait que la plupart des cadres ont souvent avec eux, en dehors de leur famille nucléaire, de nombreux parents et alliés.

III- PROFIL DU CADRE

Dans cette rubrique, nous tenterons une approche de nos enquêtés du point de vue du type de leur formation, de leur niveau, de leur situation par rapport à leur poste.

1- Grade des individus et acte juridique

Comme nous l'avions déjà souligné dès le début, notre enquête a porté sur les cadres supérieurs, sur les agents de conception. Dans l'administration publique, il s'agit des cadres A et qui sont à différentes échelles allant de 1 à 4. Cependant, nous avons rencontré également quelques rares cadres de catégorie B, échelle 1 ou 2.

Dans le privé et dans certaines entreprises où l'acte juridique est la convention collective, nous avons eu affaire à des cadres C1 à C4. Toutefois, comme dans les rares cas des cadres de catégorie B rencontrés (à propos du Statut Général des Agents Permanents de l'Etat), quelques individus, agents M4, se sont glissés dans notre population.

Pour ce qui concerne certaines institutions et les organismes internationaux, l'acte juridique se présente sous forme de statuts particuliers. Il s'ensuit qu'à ces niveaux, la dénomination des grades est assez spéciale.

Dans tous les cas, nous obtenons ceci :

TABLEAU N° 8

Répartition des individus selon l'acte juridique
qui les régit

Acte juridique	Nombre d'individus	%
Statut Général des Agents Permanents de l'Etat	71	81,61
Conventions collectives	11	12,64
Statuts particuliers (PAC, OCBN, PNUD)	3	3,45
Non précisé	2	2,30
Total	87	100,00

Précisons qu'il existe des institutions (tels l'OCBN, le PAC) où, dans le même temps, certains individus sont régis par les conventions collectives, et d'autres par le Statut Général des Agents Permanents de l'Etat.

TABLEAU N° 9

Répartition des individus selon leur grade

	Grade	Nombre d'individus	%
Statut Général des Agents Permanents de l'Etat	A1	43	49,43
	A2	14	16,09
	A3	3	3,45
	A4	9	10,34
	B1	2	2,30
	B2	1	1,15
Conventions collectives	C2	3	3,45
	C3	1	1,15
	C4	1	1,15
	M4	1	1,15
Statuts particuliers	GB	1	1,15
	Inspecteur Principal des télécommunications de 3è classe	1	1,15
	Inspecteur administratif principal de 2è classe	1	1,15
	Non précisé	6	6,90
	Total	87	100,00

2- Formation des individus

Formés dans diverses universités, écoles et instituts, aussi bien au Bénin qu'ailleurs, nos enquêtés ont poursuivi leurs études pendant un nombre d'années variant de 2 ans à près de 7 - 8 ans après le baccalauréat.

TABLEAU N° 10

Répartition de la population selon la durée de formation après le baccalauréat

Durée de formation	Nombre d'individus
- de 2 ans	0
2 - 4 ans	12
4 - 6 ans	58
6 - 8 ans	12
Non précisée	5
Total	87

La moyenne \bar{x} d'années de formation des cadres après le baccalauréat est de 5 ans. Autrement dit, le cadre supérieur au Bénin a en principe un " bagage intellectuel " assez solide. La plupart des individus (61 sur 87), soit 70%, ont été formés à l'Université Nationale du Bénin. Or nous ne devons pas perdre de vue que l'éducation dans notre université est calquée d'une façon générale sur l'éducation occidentale. Cela suppose que ces cadres, élevés dans un esprit occidental et, bien entendu, déracinés, ont la notion du temps-valeur, du temps en tant que donnée existentielle. Par ailleurs, nombreux sont ceux qui, après l'Université Nationale du Bénin, ont achevé leur formation dans des écoles, instituts et universités extérieurs, aussi bien en Afrique (Togo, Côte d'Ivoire, Cameroun, où la formation est également calquée sur le système occidental) qu'en France, en Suisse, en URSS, en Roumanie.

(voir les détails en annexes)

3- Ancienneté professionnelle

La proportion de ceux qui sont entrés dans la vie active depuis fort longtemps est faible. Voici comment se présente l'ancienneté professionnelle des individus:

TABLEAU N°11

Répartition des individus selon leur ancienneté dans la vie professionnelle

Ancienneté de travail	Nombre d'individus	%
- d'1 an	0	0,00
1 - 5 ans	19	21,84
5 - 10 ans	43	49,43
10 - 15 ans	14	16,09
15 - 20 ans	8	9,20
20 - 25 ans	3	3,45
Total	87	100,00

Les 49,43 % des individus (soit 43 sur 87) ont entre 5 et 10 ans d'ancienneté professionnelle. Dans le même temps, les 21,84 % (soit 19 sur 87) ont entre 1 et 5 ans de service, et les 16,09 % (soit 14 sur 87) en ont entre 10 et 15 ans. Peu nombreux sont ceux qui ont déjà plus de 15 ans de service (11 sur 87 cadres soit, 12,65 %).

La moyenne x d'années de service est de 9 ans. C'est encore un élément qui confirme que la population est assez jeune.

4- Situation par rapport au poste occupé

Les postes occupés par les cadres ne sont pas toujours ceux par lesquels ils ont démarré leur carrière après leur formation. A partir de ce moment, l'ancienneté au poste actuel est, pour la plupart, faible par rapport à l'ancienneté de travail.

TABLEAU N° 12
Répartition de la population selon l'ancienneté
au poste actuel

Ancienneté au poste actuel	Nombre d'individus	%
- d'1 an	20	22,99
1 - 5 ans	35	40,23
5 - 10 ans	22	25,29
10 - 15 ans	3	3,45
15 - 20 ans	1	1,15
20 - 25 ans	0	0,00
Sans poste	2	2,30
Non précisée	4	4,60
Total	87	100,00

Il ressort que 77 personnes (soit 88, 51 %) ont au plus 10 ans de service à leur poste actuel; 3 individus (soit 3, 45 %) en ont entre 10 et 15 et un seul (soit 1, 15 %) en a entre 15 et 20.

Ce qui est remarquable, c'est qu'il existe des gens qui, malgré leur formation, leur qualification, et leur ancienneté dans la vie professionnelle, se retrouvent aujourd'hui sans poste précis (2, 30 % des individus, soit 2 sur 87). Il n'ont généralement pas de tâche déterminée à accomplir, et restent oisifs. La conclusion logique qui s'impose tout de suite est que ces gens perdent énormément de temps à ne rien faire, non pas parce qu'ils en ont envie, mais parce que le système lui-même le leur impose.

Les individus ont en moyenne 4 ans d'ancienneté au poste de responsabilité qu'ils occupent actuellement. Cela explique bien que nous ayons enregistré 40, 23 % de la population (soit 35 sur 87) dont l'ancienneté au poste actuel se situe entre 1 et 5 ans.

Tous ces cadres dont nous parlons ont accédé différemment à leur poste, ce que nous avons récapitulé de la façon suivante:

TABLEAU N° 13
Répartition de la population selon le mode
d'accès au poste

Mode d'accès	Nombre d'individus	%
Nomination	27	31,03
Affectation	23	26,44
Promotion	17	19,54
Recrutement	8	9,20
Mise à disposition	3	3,45
Non précisé	9	10,34
Total	87	100,00

Nous avons réparti les modes d'accès des individus à leur poste selon cinq types, à savoir: la nomination, l'affectation, la promotion, le recrutement et la mise à disposition.

- Les nominations concernent ceux qui ont accédé à leur poste par décision du ministre de tutelle, ou suite à un conseil des ministres. Il s'agit en général de postes que nous appellerons "politiques".

- Les affectations sont relatives à ceux qui ont été déplacés d'un poste à un autre (soit sur demande pour des raisons de convenance personnelle telles que rapprochement de conjoint ou distance domicile-lieu de travail, soit pour une question d'adéquation formation requise-poste occupé, etc.).

- Les individus qui ont accédé à leur poste de responsabilité par promotion sont ceux qui, ayant fait leurs preuves, se sont vus grandir en grade et en responsabilités.

- Les personnes recrutées, quant à elles, sont de nouveaux diplômés et des "sans emploi" qui, après demande d'emploi, se sont vus enrôlés parmi les travailleurs.

- Pour ce qui concerne les mises à disposition, on a affaire bien souvent à des gens déchus de leur poste précédent sur décision du conseil des ministres, qui, comme l'indique le terme, les met à la disposition d'un ministre. Ainsi, ils servent souvent dans une structure donnée (Administration publique, Société d'Etat, Entreprise publique ou semi-publique), mais sans avoir un rôle bien défini au préalable.

Dans notre population, 31, 03 % des cadres (27 sur 87) ont accédé à leur poste actuel par nomination, 26, 44 % (23 sur 87) par affectation, 19, 54 % (17 sur 87) par promotion, 9, 20 % (8 sur 87) par recrutement, et 3, 45 % par mise à disposition.

Précisons que 9 personnes (soit 10, 34 %) n'ont pas cru devoir nous dire comment elles ont accédé à leur poste.

Quoi qu'il en soit, une chose est d'occuper un poste de responsabilité, une autre est de l'apprécier. A ce propos, les déclarations que nous avons reçues permettent d'établir que:

1°) 78, 16 % des individus (68 sur 87) estiment qu'il y a adéquation entre le poste qu'ils occupent et leur formation, 14, 94 % (13 sur 87) pensent que ce n'est pas le cas et 6, 90 % (6 sur 87) sont restés imprécis.

2°) Dans le même temps, 67, 82 % (59 sur 87) des cadres sont prêts à conserver leur poste si on le leur proposait, 19, 54 % (17 sur 87) ne le sont pas, et 12, 64 % (11 sur 87) restent évasifs ou sans réponse.

3°) 58, 62 % (51 sur 87) sont pleinement satisfaits de leurs prestations, 34, 48 % (30 sur 87) ne le sont pas du tout, et 6, 90 % (6 sur 87) ne répondent pas. Les insatisfaits évoquent les problèmes d'infrastructures, la mauvaise répartition des tâches, la difficulté à atteindre les objectifs pré-déterminés (conséquence de la lenteur administrative selon eux). Ils stigmatisent également le manque de temps, le manque d'expérience parfois, et le manque de motivation.

Des points 2°) et 3°), nous retenons que 9, 20 % des individus, quoique insatisfaits, souhaiteraient garder leur poste. Cela traduit une gêne, un conflit, un malaise au niveau de l'individu lui-même, au niveau du service qui

l'emploi et au niveau de la société en général. Compte tenu des réalités existantes, l'individu se dit qu'il vaut mieux conserver ce qui est déjà acquis car il n'est pas assuré de trouver mieux ailleurs. Autrement dit: "Un "tiens" vaut mieux que dix "tu l'auras"".

Ceux qui ne répondent pas aux questions de l'adéquation de leur poste avec leur formation, de la conservation éventuelle de leur poste, et de la satisfaction qu'ils ont de leurs prestations, traduisent à notre avis la même gêne que celle soulignée plus haut. Ils donnent l'impression de ne pas se sentir concernés par ce qui se passe. Laisser-aller, laxisme, routine sont les conséquences logiques d'une telle situation. Quelle est alors l'attitude face au temps d'un individu qui occupe un poste dans de telles conditions ? Comment le gère t-il ? Fait-il réellement ce qu'il a à faire? Ou bien se contente t-il d'être présent et formaliste ? Autant de questions qui se posent.

Pour mieux appréhender cette question de la gestion du temps quotidien chez le cadre, il convient de caractériser l'utilisation qu'il fait de son temps à partir d'une analyse de sa journée de 24 heures.

CHAPITRE V : CARACTERISATION DE L'UTILISATION DU TEMPS CHEZ LE CADRE

C'est ici même que se situe toute la question qui nous préoccupe. Il s'agira pour nous, en considérant la journée de 24 heures, de voir et d'apprécier comment l'individu la répartit, quel est le nombre d'heures qu'il consacre à chaque type d'activités, et quels en sont les intérêts aussi bien au plan individuel que collectif, national.

I- LE DEMARRAGE DE LA JOURNEE

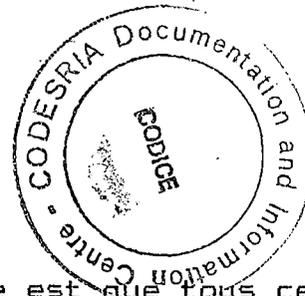
1- Le lever

TABLEAU N° 14
Répartition des individus selon l'heure du réveil

Heure du réveil	Nombre d'individus
Avant 6h	22
6h - 7h	50
7h - 8h	15
Total	87

Nous constatons que 82, 76 % de nos individus (soit 72 sur 87) sont des "lève-tôt". L'enquête montre que pour la grande majorité, c'est la conséquence d'une habitude déjà acquise depuis fort longtemps. Cependant, assez nombreux sont ceux qui se lèvent tôt dans le but bien précis de préparer le travail qu'ils ont à faire dans la journée; autrement dit, il s'agit de raisons professionnelles. Pour d'autres, ce sont plutôt les informations radiophoniques sur plusieurs stations successives, la prière, et les travaux domestiques qui priment. Le réveil matinal de quelques-uns s'explique soit par le besoin de faire du sport, soit par la longue distance séparant le domicile et le lieu de travail. Dans ce dernier cas, il s'agit assurément de gens ayant des problèmes de moyens de déplacement.

De nos observations, il découle que toutes les femmes enquêtées sont concernées par les travaux domestiques, ce qui justifierait qu'elles se lèvent tôt. Elles font donc toutes



partie des 82, 76 % ci-dessus.

La seconde remarque qui s'impose est que tous ceux qui sont portés vers les informations radiophoniques matinales sont du sexe masculin.

Le tableau ci-dessus nous montre que 15 personnes sur 87 (soit 17, 24 %) se lèvent relativement tard. Nous avons enregistré qu'il s'agit bien souvent d'enseignants du Secondaire et du Supérieur dont la masse horaire de cours suffisamment étalée leur permet de s'adonner à cœur joie au sommeil.

2- Départ pour le lieu de travail

Conventionnellement au Bénin, qu'il s'agisse de l'Administration publique, des Sociétés d'Etat et offices, des Entreprises publiques, semi-publiques ou privées, les activités professionnelles commencent à 8 heures dans la matinée et à 15 heures dans l'après-midi. Nous pensons que cette règle a un impact sur le moment que le cadre choisit pour se rendre au service. En effet, nous avons observé que bien souvent, ce dernier situe son départ de la maison environ dans les 30 minutes précédant le début du travail. Les résultats consignés dans le tableau suivant nous le révèlent:

TABLEAU N° 15
Répartition des individus selon l'heure de départ
pour le lieu de travail

Matin

Heure	Nombre d'individus
Avant 7h	5
7h - 7h 30	9
7h 30 - 8h	66
Après 8h	4
Relative	3
Total	87

Après-midi

Heure	Nombre d'individus
14h - 14h 30	2
14h 30 - 15h	70
Après 15h	4
Relative	3
Ne rentre pas à midi	2
Non précisée	6
Total	87

Sur 87 cadres, 66 (soit 75, 86 %) quittent leur domicile entre 7 heures 30 et 8 heures dans la matinée, et 70 (soit 80, 46 %) entre 14 heures 30 et 15 heures dans l'après-midi pour se rendre à leur lieu de travail. Les embouteillages d'engins motorisés de toutes sortes et les fréquents accidents à ces heures-là en sont une preuve.

II- L'ORGANISATION DE LA JOURNEE

1- Le planning d'activités

Le planning d'activités est un calendrier, un programme des actions qu'on a à mener, de ce qu'on envisage de faire, et que l'on étale dans le temps. Basé sur le principe de la planification écrite, il sert d'aide-mémoire, et permet:

- d'avoir une vue d'ensemble de ses activités,
- de contrôler leur réalisation et leur suivi.

Dans notre pays, la notion du planning d'activités est plutôt mal conçue. A notre sens, elle est beaucoup plus théorique que pratique, car en général, le planning est pensé certes, mais non vécu. Sur le terrain, nous avons observé que

sur 87 cadres, 67 (soit 77, 01 %) élaborent un planning personnel de leurs activités, tandis que 19 (soit 21, 84 %) ne le font pas. Un individu reste imprécis.

TABLEAU N° 16
Répartition des enquêtés selon l'élaboration
personnelle d'un planning d'activités

Planning d'activités	Nombre d'individus
Elaboration	67
Non élaboration	19
Sans précision	1
Total	87

A propos des 67 personnes qui établissent un planning, la nature de celui-ci est variable. Ainsi, pour la majorité d'entre eux (44 sur 67), il est journalier. Beaucoup également le font de façon hebdomadaire (32 sur 67) et mensuelle (17 sur 67). Dans quelques rares cas, il est trimestriel (3 sur 67) et annuel (5 sur 67). On remarque qu'aucun des individus enquêtés ne fait un programme semestriel.

TABLEAU N° 17
Répartition des individus selon la nature de leur planning

Nature du planning	Nombre d'individus
journalier	44
hebdomadaire	32
mensuel	17
trimestriel	3
semestriel	0
annuel	5

Il importe de souligner, pour la clarté des données ci-dessus présentées, que nombreux sont les cadres qui font à la fois plusieurs types de planning (mensuel dans les grandes lignes, hebdomadaire pour actualiser et journalier dans les détails). Cela leur permet de faire des prévisions à long et moyen terme.

Ce qu'il est intéressant de noter, c'est que les gens sont plus portés à élaborer des programmes journaliers que d'autres natures. Cela suppose que le Béninois est plus porté vers la gestion du temps à court terme, que vers une gestion à long terme.

Les résultats énumérés pourraient laisser croire que la notion du planning d'activités est moins théorique que nous l'avons avancé plus haut. Or en fait, le tout n'est pas d'élaborer un planning. Il faut également s'y conformer autant que possible dans la mesure où il a été établi en fonction d'objectifs bien déterminés.

A ce propos, il nous est précisément apparu que parmi les 67 personnes qui établissent un planning de leurs activités, 39 seulement (soit 58%) arrivent à le respecter dans la mesure du possible. Les 28 autres (soit 42%) ne le respectent pas du tout. Cela s'explique par l'influence de certains facteurs exogènes (interférences des programmes individuels avec ceux du service, réunions imprévues, visites inattendues, etc.) et relatifs à l'individu lui-même.

(manque de rigueur, de volonté, parfois même inconséquence au niveau du planning dès le départ, etc.).

Au total, nous retiendrons ceci : dans le même temps où 77, 01% des enquêtés (67 sur 87) organisent leur temps et leurs activités selon un programme (que seulement 52% c'est-à-dire 39 sur 67 respectent), 21, 84% (19 sur 87) jugent qu'il est inutile de gérer leur temps, tout au moins de tenter de le répartir, de l'organiser selon les activités qu'ils ont à mener. Pour beaucoup, l'improvisation est reine à un niveau individuel en dehors même des contraintes que leur imposent les programmes du service. Ils justifient cette attitude par le manque de moyens. D'aucuns trouvent qu'un planning est contraignant et les limite dans leurs "débordements".

En définitive, la proportion de ceux qui se fixent un calendrier de leurs activités et qui s'y conforment un tant soit peu, est bien minime.

2 La question des loisirs

Selon Joffre Dumazedier (20), le loisir se définit comme une(ou des) activité (s) qui s'oppose (nt) aux occupations imposées et obligatoires telles que le travail professionnel, le travail supplémentaire (ou travail d'appoint), les travaux domestiques (ménage, etc.), des activités d'entretien (repas, toilette, etc.), les activités rituelles ou cérémonielles relevant d'une obligation familiale, sociale, ou spirituelle (visites officielles, anniversaires, réunions politiques, offices religieux), les activités d'études intéressées (cercles ou cours préparatoires à un examen professionnel). Par sa triple fonction à savoir:

- fonction de délasserement parce que délivrant de la fatigue,
 - fonction de divertissement parce que délivrant de l'ennui,
 - fonction de développement de la personnalité parce que délivrant des "automatismes de la pensée et de l'action quotidienne",
- le loisir permet de se reposer, de se divertir, et de développer son information et sa formation désintéressée.

Les déclarations de nos cadres nous permettent d'établir que sur 87 d'entre eux, 84 ont des loisirs (soit 96, 55 %) et 3 n'en ont pas (soit 3, 45 %). La raison avancée par les 3 qui n'en ont pas est le manque de temps qui ne leur ^{permet} pas de

(20) Joffre Dumazedier, Vers une civilisation du loisir ?
Seuil, Paris, 1962.

s'adonner à quelque loisir que se soit. Au nombre des loisirs des 84 individus qui en ont, nous enregistrons par ordre décroissant de fréquence: la lecture, le cinéma et le sport, la musique, la radio et la télévision, les jeux de société, la promenade, la danse, les spectacles, les visites et réceptions, les voyages, les réunions amicales. Au-delà de ces loisirs, on retrouve ci et là chez certains individus épars un intérêt marqué pour les études bibliques, le scoutisme, la couture, les activités ménagères et de jardinage, l'horlogerie et le dépannage-radio.

Le choix des loisirs se fait selon des critères variables selon les individus. Pour beaucoup, il s'agit de se défouler, de se cultiver et de s'informer. Nombreux sont ceux qui s'adonnent à un loisir par habitude. Cependant, la passion et le goût entrent en ligne de compte pour certains, de même que les raisons économiques et de santé (pour les sportifs notamment) déterminent le penchant des autres.

Les loisirs, lorsqu'ils le permettent, sont partagés avec des amis, des parents et dans quelques cas isolés, dans des équipes.

En réalité, parmi les loisirs des gens, nous pensons qu'il y en a qui s'imposent systématiquement à eux parce qu'étant là, donnés, tous faits, à leur portée immédiate. C'est le cas de la radio, de la télévision, et parfois de la lecture (des journaux notamment). Ce sont ces loisirs que les individus pratiquent par habitude. Entre autres, les occupations comme les activités ménagères sont non pas des loisirs mais des activités normales.

Un autre constat important s'impose: malgré le très fort taux de cadres qui ont des loisirs, ou du moins qui affirment en avoir, nombreux sont ceux qui ne s'y adonnent que pendant le week-end, ou tout simplement de temps à autre. La répartition des individus qui consacrent quotidiennement, ne serait-ce qu'un minimum de temps aux loisirs, se résume dans le tableau N° 18 que voici:

TABLEAU N° 18
Répartition de la population selon le temps
consacré aux loisirs par jour

Temps	Nombre d'individus
0h	10
- d'1h	6
1h - 2h	13
2h - 4h	21
4h - 6h	11
6h - 8h	4
8h - 10h	1
10h - 12h	1
Non précisé	20
Total	87

En dehors des 10 personnes ayant déclaré ne pas avoir de loisirs quotidiens d'une part, et des 20 restés imprécis d'autre part, nous comptons 57 individus qui consacrent quelques heures aux loisirs par jour, soit 65, 52 % (57 sur 87) de nos enquêtés, soit encore 67, 86 % (57 sur 84) de l'ensemble de ceux qui ont des loisirs sporadiques ou non.

La moyenne du nombre d'heures de loisirs par jour est 3 heures.

3- La marge de repos

TABLEAU N° 19
Répartition des cadres selon le temps consacré
au repos par jour

Temps	Nombre d'individus
0h	5
- de 2h	6
2h - 4h	3
4h - 6h	2
6h - 8h	32
8h - 10h	23
Non précisé	16
Total	87

La moyenne \bar{x} du nombre d'heures consacrées au repos par jour est de 7 heures. Seuls 55 individus se trouvent dans cette marge. Il est inconcevable que des gens (16 sur 87) ne puissent donner avec précision le temps qu'ils accordent au repos journalier. Devons-nous comprendre qu'ils ne se reposent pas du tout, ou que ce temps est relatif et variable selon les jours ? Dans tous les cas, il devrait quand même y avoir un minimum propre à tout individu normal. Dans le même ordre d'idées, il est tout à fait déplacé que certains (5 sur 87) prétendent n'avoir aucun temps pour le repos quotidien. Quoi qu'il en soit, le sommeil nocturne fait partie intégrante du repos. A partir de ce moment, il est légitime de se demander si ceux qui ont moins de 6 heures de repos par jour (11 sur 87) ne sont pas fréquemment stressés. En effet, quoi qu'on dise, les jours se succédant, il y a accumulation de fatigue, ce qui, dans certains cas, peut aboutir à un état dépressif. Evidemment, nous entendons beaucoup de gens dire qu'ils sont dotés d'une faculté de récupération rapide. Cela existe, certes, mais en réalité cette sensation d'avoir

"récupéré" est plutôt passagère et illusoire. Ainsi, imperceptiblement, lentement mais sûrement, l'homme se fatigue.

Généralement, les médecins s'accordent pour dire qu'il faut à l'individu 8 heures de sommeil en moyenne par jour, moyenne qui n'est pas atteinte dans notre population. Remarquons que si le sommeil est synonyme de repos, l'inverse n'est pas absolu. Ce qu'il faut comprendre, c'est que le repos correspond à une période de cessation de mouvement, de cessation de travail, et aussi de pause des activités cérébrale et physique intenses.

Une petite analyse nous amène à conclure ceci: prétendre ne pas se reposer du tout, ne pas le faire effectivement, ou ne pas le faire assez, pourraient, dans une certaine mesure être considérés comme des manifestations du manque de maîtrise de soi, du manque de rigueur envers soi, du manque de planification de son temps, de l'impossibilité de pouvoir arrêter ses activités quand il le faut.

4- Le travail

Quelle place le cadre accorde-t-il au travail dans sa vie quotidienne ? A travers le tableau ci-dessous, nous pouvons le percevoir:

TABLEAU N° 20
Répartition de la population selon le temps
accordé au travail par jour

Temps	Nombre d'individus
- de 4h	0
4h - 8h	12
8h - 12h	51
12h - 16h	8
Non précisé	16
Total	87

La première remarque qui s'impose est qu'au moment où aucun individu ne fait moins de 4 heures de travail par jour,

51 (soit les 58, 62 %) ont entre 8 heures et 12 heures de travail quotidien. La moyenne d'heures de travail journalier fait par le cadre est de 10 heures. Cette moyenne est proche des 8 heures de travail conventionnelles en vigueur dans le pays. C'est précisément ce nombre d'heures de travail conventionnel qui explique que les 58, 62 % des individus se trouvent dans la marge de 8 heures à 12 heures.

Une analyse plus approfondie nous autorise à dire qu'il ne s'agit là, en fait, que d'un nombre d'heures théorique de travail quotidien. En effet, nombreux sont les cadres qui sont interrompus sans cesse dans l'exercice de leurs fonctions. Il suffit, pour s'en convaincre, de se référer aux résultats que voici :

TABLEAU N° 21
Répartition des individus selon le rythme des interruptions journalières

Rythme des interruptions	Nombre d'individus	%
Très souvent	41	47,13
Souvent	17	19,54
Rarement	19	21,84
Non précisé	10	11,49
Total	87	100,00

A partir de ce moment, nous pouvons admettre que le nombre d'heures de travail réel, effectif de l'individu par jour est moindre par rapport à ce qui a été avancé. Les auteurs des interruptions dont est victime le cadre sont nombreux et variés.

TABLEAU N° 22
Répartition des cadres selon l'origine
des interruptions

Origine	Nombre d'individus	%
Chefs hiérarchiques	44	50,57
Collègues de service	30	34,48
Usagers du service	28	32,18
Visiteurs privés	25	28,73
Non précisée	14	16,09

1°) Certaines personnes sont interrompues plusieurs fois par des auteurs différents, ce qui explique la nature des données présentées.

2°) Les interruptions du cadre par les chefs hiérarchiques et les collègues de service devraient, en principe, avoir comme soubassement des raisons professionnelles relevant directement de ses fonctions. Or ce n'est pas toujours le cas. A plusieurs occasions, il s'agit: soit de travaux ne relevant pas de ses compétences, soit de problèmes personnels aux chefs et collègues, soit de travaux moins prioritaires dans leur exécution que ce qu'il faisait.

3°) Les usagers interrompent très souvent le cadre pour des raisons relevant directement de ses responsabilités professionnelles, les usagers étant en droit d'être servis.

4°) Les visiteurs privés, quant à eux, viennent évidemment pour des raisons personnelles.

Ainsi, nous avons enregistré ce qui suit:

TABLEAU N° 23
Répartition des cadres selon les raisons
des interruptions

Raisons	Nombre d'individus	%
professionnelles	59	67,82
privées	25	28,74
Réunions	9	10,34

Ce tableau nous permet de compléter notre analyse. Ici, d'autres remarques s'imposent:

1°) La convocation à des réunions est également l'une des causes pour lesquelles le cadre est perturbé dans son travail (10, 34 % des cas). Beaucoup nous ont déclaré qu'il s'agit bien souvent de réunions convoquées à l'improviste (sans qu'ils aient été prévenus au préalable) d'une part, et dont aucune décision concrète ne ressort dans la mesure où les participants n'ont pas eu le temps de les préparer d'autre part.

2°) 67, 82 % des raisons des interruptions du cadre à son lieu de travail sont d'ordre professionnel. Les remarques 2°) et 3°) faites plus haut permettent de considérer comme auteurs les chefs hiérarchiques et collègues dans une certaine mesure, et les usagers pour une large part.

3°) Dans 28, 74 % des cas, ce sont des raisons personnelles, privées, qui perturbent le cadre dans son travail.

Tout cela nous confirme que le cadre béninois ne maîtrise pas toujours son temps sur le plan professionnel. Compte tenu de la diversité des facteurs qui interviennent, il fait en réalité beaucoup moins d'heures de travail effectif que le laisse croire l'apparence.

Il convient de noter que l'analyse systématique du cas des cadres du secteur privé et semi-public a révélé une rare perturbation pour des raisons privées. Presque toujours, les causes d'interruption sont d'ordre strictement professionnel. A partir de ce moment, nous retenons que dans ces secteurs, le cadre s'adonne à sa tâche quand il faut, comme il faut, et

autant qu'il faut. Il fait réellement au moins 8 heures de travail quotidien.

Revenons au tableau N° 20. En dehors des cas que nous venons de passer en revue, on constate que:

- 12 individus (soit 13, 79 %) ont entre 4 heures et 8 heures de travail par jour. Il s'agit bien souvent d'enseignants dont l'emploi du temps scolaire ou académique n'est pas très chargé.
- 6 personnes (soit 9, 20 %) font plus de 12 heures de travail par jour. En effet, il convient de souligner qu'il existe des cadres réellement très occupés qui, dans la sphère de leur service, se consacrent à presque toutes les tâches importantes, alors que dans le même temps, certains sont oisifs. Il se pose à ce niveau un problème, celui de la centralisation trop poussée des pouvoirs. C'est dans ce lot des 9, 20 % d'individus que l'on retrouve ceux qui font fréquemment des heures supplémentaires de travail, ou qui, rentrés chez eux le soir, se consacrent encore à leur profession, plutôt que de se détendre, de se reposer, de penser à autre chose. Devons nous alors parler d'une gestion rationnelle du temps quotidien ici ? Certes, cette situation profite à l'institution, et donc à l'économie nationale dans la mesure où l'effort, la disponibilité, l'assiduité et le zèle de l'individu contribuent à l'augmentation du rendement. Mais cela ne favorise pas spécialement son équilibre physico-psychique.

Comme le dit si bien Lothar J. Seiwert: " Un des principaux problèmes des cadres est la tentative perpétuelle de trop faire d'un seul coup ainsi que le danger de se disperser dans des tâches isolées. A la fin d'une journée de travail, on en vient souvent à constater que l'on a certes beaucoup travaillé, mais que beaucoup d'affaires importantes sont restées en attente ou n'ont pas été réglées. Les managers qui réussissent se distinguent entre autres à ce qu'ils mènent à bien des activités aussi nombreuses que variées en se consacrant à un moment précis à une seule et unique tâche...Cela présuppose que l'on se fixe des priorités claires et que l'on s'y tienne ". (21)
Ici encore revient la question du planning.

(21) Lothar J. Seiwert, Maîtrisez votre temps, Les Editions d'Organisation, Paris, 1987, page 43.

III- LA FIN DE LA JOURNEE

Le coucher

Nous distinguons deux catégories d'individus: les "couche-tôt" (avant minuit) et les "couche-tard" (après minuit). Les investigations révèlent ce qui suit:

TABLEAU N° 24
Répartition de la population selon l'heure
du coucher

Heure du coucher	Nombre d'individus
Avant minuit	69
Après minuit	16
Relative	2
Total	87

Ici, 69 individus (soit 79, 31 %) se couchent avant minuit. C'est dire que d'une façon générale, le cadre béninois se couche relativement tôt (bien souvent entre 22 heures et 23 heures 30). Pour la plupart, c'est le reflet d'une habitude déjà acquise. D'autres choisissent ce moment à cause des loisirs (jeux de société, émissions télévisuelles, etc.) . Pour certains, le coucher intervient après des activités familiales et domestiques. Bien souvent, il s'agit des femmes.

Les 16 personnes (18, 39 %) qui se couchent au-delà de minuit sont surtout occupées par leur travail et par les informations radiophoniques. Dans quelques rares cas, elles sont prises par des activités du genre: syndicat, association familiale, groupe de prières, etc. .

IV- VERS UNE CONCLUSION PARTIELLE

De façon tout à fait objective, il ressort que le cadre béninois, celui du secteur public en particulier, a encore du chemin à parcourir dans la gestion saine et rationnelle de son temps quotidien. Cela apparaît dans l'organisation de sa

journalière.

- L'indifférence ou l'inconséquence face au planning d'activités ,
 - la non systématisation , ou plutôt la non spontanéité du besoin de loisir et de repos quotidiens,
 - l'impossibilité de se consacrer essentiellement à ses tâches professionnelles lors de leur exécution,
- sont des éléments assez révélateurs.

Une observation participante nous a permis de constater des réalités qui viennent compléter ce tableau déjà alarmant. Quelques exemples suffiront.

1°) En allant plusieurs fois dans un même bureau (soit à des moments différents dans la même journée, soit à des jours différents), nous avons enregistré des absences fréquentes ou prolongées de cadres de leur lieu de travail. L'expression consacrée en de telles circonstances est le traditionnel " il s'est levé " qu'on vous lance à la figure. Ces sorties intempestives sont parfois liées à la nature même des tâches à exécuter, et à l'agencement des bureaux. Bien souvent également, elles ont pour motifs des intérêts personnels (aller manger, aller voir des amis, mener en douce une activité secondaire lucrative, etc.).

2°) Nombreux sont ceux qui mettent fin à leur travail bien avant l'heure conventionnelle prévue à cet effet (c'est-à-dire avant 12h 30 dans la matinée et 18h 30 dans l'après-midi).

3°) Vous avez besoin de vous faire établir un papier administratif (passeport, carte d'identité, certificat de nationalité par exemple) . L'agent de service, animé de mauvaise volonté, vous fait revenir un nombre incalculable de fois pendant plusieurs jours. Il vous sert des phrases du genre: " Repassez demain ", " Le chef est absent ", " Le patron n'a pas encore signé ", " Je n'ai pas eu le temps ", " J'ai oublié ", " Attendez ". Vous perdez ainsi énormément de temps. Selon les cas, la faute en incombe soit directement à l'agent, soit aux nombreux chefs hiérarchiques dont les différentes signatures doivent intervenir dans l'établissement de votre pièce. Le système administratif lui-même est alors source de perte de temps par ses incalculables paliers.

4°) Vous allez à la banque toucher un chèque, et vous y passer banalement 45 minutes compte tenu de l'organisation même du travail dans le service. Mais vous connaissez un agent ? Vous êtes vite servi.

Au regard de ces quelques exemples, une seule conclusion s'impose: l'habitude de perdre du temps et d'en faire gaspiller le plus possible aux autres s'installe de plus en

plus au Bénin. Les causes en sont multiples, aussi bien au niveau individuel que collectif, qu'il s'agisse de facteurs personnels ou relatifs à la machine administrative.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

TROISIEME PARTIE

ANALYSE DES RESULTATS

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE VI : GASPILLAGE DU TEMPS: POURQUOI ?

Avant de procéder à une analyse personnelle de la question, nous nous permettons de présenter trois tableaux récapitulant les opinions des enquêtés sur trois points essentiels, à savoir:

- le rapport gestion du temps / nature du rendement,
- la manière dont les cadres gèrent le temps dans notre pays,
- le rapport entre la mauvaise gestion du temps et les rouages de l'Administration elle-même.

TABLEAU N° 25
Opinion sur le rapport gestion du temps / nature
du rendement

Opinion	Nombre d'individus
Bonne gestion = Bon rendement	29
Pas de gestion rationnelle du temps au Bénin	22
Gestion rationnelle du temps au Bénin	3
Gestion rationnelle du temps se situe à un niveau individuel au Bénin	3
Rapport gestion du temps / nature du rendement est tout juste acceptable et peut être amélioré	2
Non précisée	28
Total	87

Au total, nous avons enregistré 59 réponses. Four

33, 33 % (29 sur 87) des individus, une bonne gestion du temps devrait conduire à un bon rendement. Dans le même temps, 25, 28 % (22 sur 87) estiment qu'il n'y a pas de rationalité dans la gestion du temps au Bénin. A l'opposé de ce groupe, une minorité de 3, 45 % (3 sur 87) pense que le temps est bien géré et rationnellement organisé. Ceux-là se recrutent d'ailleurs dans le secteur privé. Pour un autre groupe restreint de 3, 45% (3 sur 87) également, la question de la gestion du temps est un problème individuel qui n'engage pas la société. Pour 2, 30% (2 sur 87), le rapport gestion du temps/nature du rendement est tout juste acceptable, mais peut être amélioré.

TABLEAU N° 26

Opinion sur la manière dont les cadres gèrent leur temps au Bénin

Nature du temps	Nombre d'individus	%
bien géré	3	3,45
mal géré	61	70,11
relatif à l'institution	1	1,15
difficile à apprécier	1	1,15
non précisé	21	24,13
Total	87	100,00

Sur 66 individus qui ont émis leur opinion, 3, 45% pensent que le temps est bien géré (ils sont du secteur privé), 1, 15% (1 sur 87) estime que la bonne gestion ou non du temps est relative à l'institution. Une autre minorité de 1, 15% (1 sur 87) trouve que la chose est difficile à apprécier. Nombreux sont ceux, soit 70, 11% (61 sur 87), selon lesquels le temps est mal géré chez le cadre béninois.

TABLEAU N° 27

Opinion sur le rapport entre la mauvaise gestion du temps et les rouages de l'administration

Y a t-il un rapport	Nombre d'individus	%
Oui	66	75,86
Non	7	8,04
Non précisé	14	16,09
Total	87	100,00

Dans 75, 86% des cas (66 sur 87), les gens s'accordent pour trouver un rapport entre la mauvaise gestion du temps et les rouages de l'administration au Bénin.

Ces tableaux viennent corroborer notre conclusion partielle. Les facteurs expliquant le gaspillage presque généralisé du temps qui s'observe au Bénin sont aussi nombreux que diversifiés. Ils sont d'ordre psychosociologique, structurel ou institutionnel, et socio-économique.

I- FACTEURS SOCIO-ECONOMIQUES

- Les problèmes financiers liés à l'insuffisance et à l'irrégularité des salaires,
- les mauvaises conditions de vie que connaissent les gens chez eux,
- la mauvaise qualité de vie,

sont sources d'insatisfaction tant du corps que de l'esprit chez l'individu. La sensation que les horizons lui sont fermés l'empêche de s'épanouir. Dans tous les actes qu'il pose, il cherche à servir ses intérêts personnels. Il s'ensuit un manque total de motivation dans son travail. Tout esprit d'initiative meurt. L'individu devient amorphe, il se laisse vivre et porter par le cours des événements, ce qui explique l'indolence, l'apathie que l'on observe chez certains cadres. C'est l'abrutissement. La routine s'installe, le cadre fait le minimum de travail possible. Une

seule chose est obligatoire pour lui : être présent. C'est là un exemple de la responsabilité individuelle dans la lenteur du rythme administratif. En même temps qu'il gaspille son temps, l'individu en fait perdre aux autres.

Un autre aspect économique est le manque d'infrastructures, le manque de moyens matériels (pénurie de local ou local très restreint occasionnant l'agglutination du personnel dans certains bureaux, manque d'instruments de travail, etc.). Cela, bien entendu, entraîne un retard dans l'exécution des tâches telles que le traitement des dossiers en instance. Il s'ensuit un blocage du système, faute de bonnes conditions de travail.

II- FACTEURS INSTITUTIONNELS

Sur le plan de l'organisation du travail, de nombreux faits freinent la gestion saine du temps quotidien, et par ricochets, le rendement. On retiendra essentiellement la mauvaise planification des tâches entraînant :

- mauvaise répartition des tâches,
- mauvaise coordination, et manque de suivi des travaux,
- occupation excessive de certains cadres et oisiveté d'autres.

L'une des raisons de la perte de temps notoire se trouve dans les interminables réunions évoquées par des enquêtés qui se sont prêtés au questionnaire écrit, et par d'autres individus que nous avons sondés en les choisissant au hasard.

Sur le plan structurel, il existe trop de circuits dans les rouages administratifs. Les procédures sont alors trop longues. D'autre part, beaucoup de services dépendant les uns des autres sont dispersés au lieu d'être regroupés. Un bel exemple est celui de la solde, du contrôle financier, et du trésor.

L'inadéquation formation-emploi que nous avons relevée chez certains cadres (soit 14, 94% de notre population) nous autorise à dire qu'il y a des gens qui occupent des postes qui ne sont pas les leurs. Autrement dit, l'homme qu'il faut n'est pas à la place qu'il faut, d'où : improvisation dans le travail, incompétence notoire (due à une mauvaise appréhension des tâches à accomplir), inconscience professionnelle.

III- FACTEURS PSYCHO-SOCIOLOGIQUES

Il s'agit ici des pesanteurs sociales propres à la société africaine en général et béninoise en particulier. Elles expliquent par exemple le fait que l'individu se lève et sorte de son lieu de travail pour des raisons extra-professionnelles, ou qu'il y reçoive des visiteurs personnels qui viennent le voir pour des raisons privées (affaires de famille, nouvelles diverses, etc.). En effet, ce sont bien souvent des occasions de retrouvailles, de bavardages sans fin. Les individus en profitent pour entretenir et renforcer des liens avec des parents (frères, oncles, tantes, cousins, etc.), des amis ou autres. Cela est tout à fait conforme à la tradition béninoise, à l'environnement socio-culturel, et au bas niveau de développement. Déjà par essence, la mentalité "traditionnelle" donne une grande importance aux relations inter-personnelles ténues au sein de la famille, du clan, de la tribu, et du groupe social dans son ensemble. Ces liens de solidarité procurent une certaine sécurité à l'individu qui se sent entouré, et sait qu'il peut avoir recours à ces gens en quelque circonstance que ce soit. Cela constitue comme une ceinture de sécurité.

Au-delà de cette réalité socio-culturelle dont il est difficile de se détacher, il existe des conditions politico-économiques réelles qui font que l'individu dans notre société moderne ne se sent pas protégé par la loi. Il n'a ni garanties financières, ni garantie sociale, et est susceptible de rencontrer des "ennuis" à tout moment. Menacé de se retrouver seul à des moments où il pourrait s'y attendre le moins, il recherche une certaine sécurité dans les relations sociales. Il assure ses arrières en quelque sorte. En d'autres termes, il cherche ce que le système formel en place ne lui procure pas dans ce monde urbanisé individualiste, d'où le développement de ce que nous appellerons le "système informel de sécurité sociale". On comprend donc qu'il sacrifie ses tâches au profit de quelques sorties ou de quelques minutes de bavardage, ce qui lui est toujours utile dans l'entretien des relations pour l'avenir.

Un autre élément psycho-sociologique expliquant la perte de temps notoire est précisément l'inexistence de la notion même du temps-valeur. En effet, le cadre social, l'environnement culturel, ne s'y prêtent pas. La tradition a toujours son influence, cette tradition au regard de laquelle le temps est un tout qui se renouvelle constamment à travers les saisons, les années, les générations. Bien que vivant en milieu urbain, le cadre conserve certaines habitudes dans sa vie quotidienne telles les cérémonies funéraires interminables par exemple. Parfois, celles-ci s'imposent à lui comme dans la situation suivante : la tante de X vient le voir précisément au moment où il fait sa sieste. Quoi qu'il en soit, elle admettrait fort mal de ne pas être reçu par son jeune neveu. Or pour ce dernier, elle constitue déjà une entorse à son programme pré-établi, et fait partie des

"voleurs de temps". (22)

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

(22) Lothar J. Seiwert, op. cit. , page 17.

CHAPITRE VII : ELEMENTS POUR UNE ALTERNATIVE

I- LES PERSPECTIVES

Le Bénin connaît aujourd'hui une situation dite de rupture selon le terme consacré par les sociologues. Elle se traduit par la crise économique de plus en plus dure qui sévit, le climat politique malsain, la baisse du niveau de vie, les nombreux conflits sociaux. Face à cela, et dans un souci ultime de survie, de mauvaises habitudes se sont installées aux niveaux individuel et collectif, à savoir : corruption, népotisme, inconscience professionnelle, opportunisme, indolence et paresse généralisée, etc. . Chacun défend ses intérêts au détriment de tout l'ensemble social. Les plus forts évincent les plus faibles. On note une absence de scrupules qui ressort dans les moindres faits. Même le temps, irréversible et non renouvelable, et qui, par conséquent, devrait être utilisé à bon escient pour le devenir de chacun et de tous, est gaspillé autant que possible. On en perd, et on en fait perdre aux autres.

Comme le souligne Paulin Hountondji (23) : "La perte de temps est élevée au rang d'une institution : rendue obligatoire pour tous par l'organisation même de notre machine administrative, acceptée par tous comme normale et presque inévitable, ayant dès lors la consistance d'un fait, d'un phénomène quasiment naturel avec lequel il faut simplement compter, sans prétendre en aucune façon pouvoir le changer".

L'analyse de cette situation nous autorise à dire que les perspectives ne sont pas encourageantes. Certes, le retour à une situation plus viable pouvant contribuer au développement global peut se faire : soit de façon progressive, soit de façon brusque. Ce qui, théoriquement, marquerait la fin de la situation de rupture. Mais un changement n'est possible que si certaines conditions sont réunies. Alors, que faut-il faire ?

(23) Paulin Hountondji, "La vie quotidienne en Afrique Noire : Eléments pour une critique", (manuscrit communiqué par l'auteur à paraître dans Albert Tévoédjrè, compagnon d'aventure, sous la direction d'Edmond Jouve, préface de L. S. Senghor, Editions Berger Levrault, Paris)

II- PROPOSITIONS

La solution aux problèmes que pose la question de la gestion malsaine et laxiste du temps chez les cadres béninois incombe pratiquement à tout le corps social. Cependant, pour tenter de résoudre ces problèmes et d'enrayer le phénomène, nous faisons les propositions suivantes :

1- Aux autorités politico-administratives

- Organiser des campagnes de sensibilisation et de conscientisation à tous les niveaux sur l'importance des ressources de toutes sortes, le temps compris, dans un processus de développement. Il s'agit ici de tenter d'opérer un changement des mentalités. A ce propos, l'on pourrait par exemple systématiser l'instruction civique (dont devront être bannies les tracasseries policières).
- Veiller au paiement régulier des salaires et instituer des primes de rendement. Cela constituerait un élément de stimulation et d'émulation au travail. Le travail doit devenir le critère de la hiérarchisation sociale, c'est-à-dire que le travailleur doit être rémunéré en fonction de sa qualification, de son ardeur, du nombre d'heures effectif de travail "abattu". On pourrait par exemple instaurer un système de pointage horaire afin de payer à la tâche.
- Eviter les retards d'avancement, de titularisation et autres au niveau de la promotion des travailleurs.
- Lors des nominations, recrutements et affectations des cadres, veiller à mettre l'homme qu'il faut à la place qu'il faut. A ce propos, il importe de séparer l'administration du politique, et de se démunir de tout sentimentalisme. Ici intervient également la mise sur pied d'une politique de planification de recrutement des cadres.
- Réviser l'organisation des structures administratives en tenant compte des nombreux paliers qui constituent un blocage du système.

2- Aux responsables des différents services

- Procéder à une planification souple et rationnelle du travail, à savoir:
 - * instituer un planning des tâches à accomplir;
 - * répartir les tâches de façon saine en tenant compte du poste de responsabilité de l'individu, de sa compétence, de sa qualification, de ses

potentialités;

- * définir les attributions avec précision et contraindre chaque structure à rester dans les limites de ses attributions en ayant à l'esprit que tous les organes se complètent;

- * éliminer au maximum les tâches inutiles.

- Mettre les moyens qu'il faut à la disposition des cadres (instruments de travail, documentation, etc.).

- Décentraliser les décisions quand il le faut. Il s'agit de savoir laisser la latitude aux cadres de prendre des initiatives à leurs postes de responsabilité. Une telle délégation:

- * représente un allègement pour son auteur et lui fait gagner du temps pour les tâches importantes;

- * aide à mettre à profit les connaissances techniques et les expériences des collaborateurs concernés;

- * permet de stimuler et de développer les capacités, l'initiative, l'autonomie et la compétence des collaborateurs;

- * a des répercussions positives sur la motivation des collaborateurs et sur la satisfaction qu'ils tirent de leur travail.

- Faire preuve de rigueur à tous points de vue. Dans cette optique, il faudra:

- * lutter contre la médiocrité, l'absentéisme, le népotisme au niveau du personnel;

- * mettre au point des systèmes de contrôle;

- * instaurer des sanctions pour les manquements aux règles.

- Réduire au maximum les réunions improvisées.

- Penser à un recyclage périodique des cadres.

3- Au personnel enseignant aux niveaux moyens et supérieur

- Assurer une meilleure formation des cadres.

- Bannir progressivement le mythe du fonctionariat de la tête des jeunes et encourager l'initiative privée.

4- A chaque cadre de façon individuelle

- S'imposer une certaine discipline aussi bien dans sa vie privée que professionnelle.
- Apprendre à maîtriser son temps. Pour cela:
 - * faire la chasse aux "voleurs de temps";
 - * se définir des objectifs: objectifs personnels, objectifs professionnels, autres objectifs;
 - * planifier par écrit d'une façon générale;
 - * en particulier, faire chaque jour un plan de journée sur la base de la méthode dite NERAC et qui consiste à :
 - . Noter les activités,
 - . Estimer les durées,
 - . Réserver du temps,
 - . Arbitrer par priorités,
 - . Contrôler. (24)
 - * déterminer des priorités dans l'application de son plan de journée, c'est-à-dire décider quelles tâches sont de première importance et lesquelles sont secondaires;
 - * conserver une attitude positive face à une nouvelle journée car la disposition d'esprit personnelle influe sur la réussite. Pour cela :
 - . faire chaque jour quelque chose qui fasse très plaisir,
 - . faire chaque jour quelque chose qui rapproche sensiblement des objectifs personnels,
 - . faire chaque jour quelque chose qui fasse contrepoids avec le travail (sport, famille, hobby, etc.);
 - * tenir compte de son cycle d'efficacité, car chaque organisme humain a des lois biologiques naturelles dont dépend sa résistance;
 - * se réserver une heure de tranquillité : c'est le rendez-vous avec soi-même;

(24) Lothar J. Seiwert, op. cit. , page 37 .

* selon son poste de responsabilité sur le plan professionnel, diriger en sachant déléguer.

5- Aux agents de vulgarisation

Se servir de l'alphabétisation comme arme dans les campagnes pour sensibiliser la population et lui faire changer de mentalité sur la question de l'importance du temps dans sa vie quotidienne.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Au terme de nos investigations, il est apparu que la gestion du temps quotidien chez le cadre béninois est une gestion laxiste. Elle constitue un fléau social qui mérite qu'on s'y attarde.

A travers nos analyses, nous avons montré qu'on l'enregistre aussi bien au niveau individuel que collectif. Certaines situations nous autorisent à croire que le gaspillage du temps est devenu chose normale. Il existe des conditions réelles et objectives à l'échelle nationale qui l'imposent et l'élèvent au rang d'une institution.

Cependant, elle varie d'intensité selon l'environnement immédiat du cadre, ses conditions de vie, son lieu de travail, etc. . On note que le cadre du secteur privé, semi-public, d'un office au budget autonome ou d'un organisme international, est plus porté à gérer rationnellement son temps sur le plan professionnel tout au moins. En effet, il est bien souvent l'homme qu'il faut à la place qu'il faut; il a des garanties financières sûres; l'organisation et la planification du travail sont réellement bien faites; il n'existe pas de pléthore au niveau du personnel dont la qualification est bonne en général; la motivation est entretenue.

Toutefois, l'initiative privée n'étant pas spécialement encouragée au Bénin, et le secteur semi-public n'étant pas développé outre mesure, il reste que le secteur public occupe une place très importante avec tout ce que cela comporte de paralysie et de défaillance au niveau de la bureaucratie.

Vu que les perspectives d'avenir ne sont pas très encourageantes si l'on continue sur cette lancée, il est impérieux qu'une action systématique soit engagée pour tenter d'enrayer le phénomène.

Le gros problème se situe d'abord et avant tout au niveau de la prise de conscience et du changement des mentalités et des comportements d'une part, et dans la recherche des structures administratives efficaces d'autre part.

La question que nous nous posons est la suivante : n'y aurait-il pas plus d'intérêt à composer surtout avec les jeunes, la génération montante, les individus de moins de 40 ans par exemple ? En effet, les anciens, ceux de plus de 40 ans sont déjà trop ancrés dans le système, et il leur serait difficile de changer de mentalité. D'autre part, ils sont "partants", tandis que ce sont les jeunes qui construiront l'avenir, ce sont eux qui feront l'histoire de demain.

Dans tous les cas, quelle que soit la politique de développement, il est évident que la maximalisation des chances de réussite passe par une bonne répartition du temps, corollaire d'un bon rendement. Il est grand temps d'oeuvrer dans ce sens.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

I- OUVRAGES CITES

ALBERTINI (Jean-Marie), Mécanismes du sous-développement et développements, Editions Economie et Humanisme /Les Editions Ouvrières, Paris, 1981, 320 p.

CHALIAND (Gérard), Mythes révolutionnaires du tiers-monde: Guérillas et Socialismes, Collection Points, Série Politique, Seuil, Paris, 1979, 313 p.

DUMAZEDIER (Joffre), Vers une civilisation du loisir ?, Seuil, Paris, 1962, 315 p.

GOUREVITCH (A. Y.), " Le temps comme problème d'histoire culturelle" in P. RICOEUR et Al. , Les cultures et le temps, Payot / UNESCO , Paris, 1975.

HOUNTONDI (Paulin) , " La vie quotidienne en Afrique Noire: Eléments pour une critique" (Manuscrit communiqué par l'auteur, à paraître dans Albert Tévoédjrè, compagnon d'aventure, sous la direction d'Edmond JOUVE , Préface de L. S. SENHOR , Editions Berger Levrault, Paris).

Mc MAHON (Rosemary), BARTON (Elisabeth) et PIOT (Maurice) , en collaboration avec Naomi GELINA et Felton ROSS , Si vous êtes chargé de...Guide de gestion à l'usage des responsables des soins de santé primaires au niveau intermédiaire, OMS , Genève , 1985, 365 p.

MENDRAS (Henri) , Eléments de sociologie, Armand Colin , Paris , 1975 , 262 p.

Ordonnance N° 79-31 du 4 Juin 1979 portant Statut Général des Agents Permanents de l'Etat, 47 p.

SEIWERT (Lothar J.) , avec la collaboration de Winfried U. GRAICHEN , Maîtrisez votre temps, Les Editions d'Organisation , Paris , 1987 , 91 p.

Ville de Cotonou : Etude du développement urbain, Rapport de synthèse et d'analyse. Version définitive, IGIP-GKW-GRAS , Cotonou , Juin 1985 .

II- BIBLIOGRAPHIE COMPLEMENTAIRE

ADE (Edouard), Repères sociologiques du développement en Afrique : Essai de thématisation du syndrome innovation-endogénéité, Tome 1, Mémoire de Maîtrise en sociologie, Université Nationale du Bénin, Faculté des Lettres, Arts et Sciences Humaines, 1983-1984, 138 p.

ADEGBIDI (Florent Valère), La politique de motivation des ouvriers et manoeuvres des unités de production en R. P. B. : Le cas de la Société Nationale des Brasseries du Bénin : LA BENINOISE, Mémoire de Maîtrise en sociologie, Université Nationale du Bénin, Faculté des Lettres, Arts et Sciences Humaines, 1982, 149 p.

DELALANDE (Philippe) (sous la coordination de), Contrôle de gestion de l'entreprise publique, synthèse de travaux du séminaire organisé à Bordeaux du 12 Septembre au 21 Octobre 1977, Agence de Coopération Culturelle et Technique / Ecole Internationale de Bordeaux, Imprimerie Laborde, Bordeaux, 1979, 66 p.

GHIGLIONE (Rodolphe) et MATALON (Benjamin), Les enquêtes sociologiques : théories et pratique, Armand Colin / Collection U, Paris, 1978, 297 p.

GINGRAS (Richard), La fonction publique dahoméenne, Cours pour la préparation des concours directs et professionnels, photocopié, Centre de Formation Administrative et de Perfectionnement, Cotonou, 1975.

Id., La fonction publique béninoise, Cours pour la préparation des concours directs et professionnels, photocopié, Centre de Formation Administrative et de Perfectionnement, Cotonou, 1976.

HOUNTONDI (Thierry Claver), Conditions socio-économiques et rendement des travailleurs nationaux (Etude de quelques cas dans Cotonou), Mémoire de Maîtrise en sociologie, Université Nationale du Bénin, Faculté des Lettres, Arts et sciences Humaines, 1983, 140 p.

MENSAH (Nathanaël G.) (assisté à la recherche par Richard GINGRAS), Les lenteurs administratives au Bénin : causes et remèdes, Conférence prononcée aux journées de réflexion du Ministère de la Fonction Publique et du Travail le 20 juin 1976, photocopié, Université Nationale du Bénin, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques, et politiques (Centre de Formation Administrative et de Perfectionnement), Cotonou, 15 p.

CODESRIA - BIBLIOTHEQUE

TABLE DES MATIERES

Dédicaces	
Remerciements	
Sigles	
Introduction	2
<u>Première partie : Position du problème</u>	7
Chapitre 1 : Présentation de l'aire d'étude	8
I- Caractéristiques physiques	8
1- Situation géographique	8
2- Climat	8
II- Caractéristiques politico-administratives	8
1- Sur le plan politique	9
2- Sur le plan administratif	11
III- Caractéristiques économiques	11
Chapitre 2 : La méthode	14
I- La documentation	14
II- L'enquête prospective	14
1- La pré-enquête	14
2- L'enquête proprement dite	15
3- Les difficultés	15
Chapitre 3 : Les données du problème	16
I- Le temps dans la société moderne	16
1- Définition	16
2- Notion du temps linéaire et irréversible	18
II- Notion de cadre	19
1- Essai de définition	19

2- Répartition des Agents Permanents de l'Etat	20
3- Le secteur privé	23
III- Importance de la gestion du temps dans un processus de développement	24
<u>Deuxième partie : Les résultats d'enquête</u>	27
Chapitre 4 : Données sur la population	28
I- Présentation	28
II- Vie de famille	31
1- Situation de famille	31
2- Environnement immédiat	34
III- Profil du cadre	34
1- Grade des individus et acte juridique	34
2- Formation des individus	37
3- Ancienneté professionnelle	38
4- Situation par rapport au poste occupé	39
Chapitre 5 : Caractérisation de l'utilisation du temps quotidien chez le cadre	44
I- Démarrage de la journée	44
1- Le lever	44
2- Départ pour le lieu de travail	45
II- L'organisation de la journée	46
1- Le planning d'activités	46
2- La question des loisirs	49
3- La marge de repos	52
4- Le travail	53
III- La fin de la journée : le coucher	58
IV- Vers une conclusion partielle	59

<u>Troisième partie : Analyse des résultats</u>	62
Chapitre 6 : Gaspillage du temps: Pourquoi ?	62
I- Facteurs socio-économiques	64
II- Facteurs institutionnels	65
III- Facteurs psycho-sociologiques	66
Chapitre 7 : Eléments pour une alternative	68
I- Les perspectives	68
II- Propositions	69
1- Aux autorités politico-administratives	69
2- Aux responsables des différents services	69
3- Au personnel enseignant aux niveaux moyens et supérieur	70
4- A chaque cadre de façon individuelle	71
5- Aux agents de vulgarisation	72
Conclusion générale	73
Bibliographie	75
Table des matières	
Annexes	

13/- A quoi utilisez-vous le temps qui s'écoule entre l'heure du lever et celui d'aller travailler le matin ?

14/- Avez-vous des moments de loisir ?

Oui

Non

*Si Oui :

- Quel (s) est (ou sont) votre (ou vos) loisir (s) ?

- Pourquoi avez-vous retenu cette (ou ces) forme (s) de distraction ?

- Avec qui le (ou les) partagez-vous ?

. Des amis

. Des parents

lesquels ?

. Dans une équipe

. Autres

Précisez.....

* Sinon :

Pourquoi ?

15/- Etablissez-vous un planning prévisionnel de vos activités ?

Oui

Non

* Si oui :

- Selon quelle périodicité ?

Planning journalier

Planning hebdomadaire

Planning mensuel

Planning trimestriel

Planning semestriel

Planning annuel

- Arrivez-vous à respecter ce planning ?

Oui

Non

* Sinon :

Comment procédez-vous dans votre organisation personnelle ?

16/- Quel temps consacrez-vous au cours d'une journée :

* aux loisirs ?.....

* au travail effectif ?

* au repos ?

17/- Depuis quand travaillez-vous ?

18/- Quel poste occupez-vous actuellement ?

19/- Depuis quand êtes-vous à ce poste ?

20/- Comment y êtes-vous arrivé (e)

21/- Quels sont, selon vous, le rôle, le travail prioritaire, les tâches qui devraient être les vôtres à ce poste de responsabilité ?

22/- Par rapport à cela, que faites-vous réellement ?

23/- Etes-vous satisfait de vos prestations ?

Oui

Non

* Si non :

- Pourquoi ?

- Quels obstacles rencontrez-vous ?

- De qui dépend la levée de ces obstacles ?

24/- Qui est votre chef hiérarchique immédiat ?

25/- Qui sont vos collaborateurs ?

26/- Quels sont vos types de rapports :

* avec votre chef hiérarchique ?

* avec vos collaborateurs respectifs ?

27/- Quelle formation avez-vous reçue après le BAC (ou équivalent) ?

28/- Lieu de la formation :

* pays ?

* ville ?

* Ecole (s) ou Université (s) ?

29/- Durée de la formation ?

30/- A votre avis, il y a t-il adéquation entre le poste que vous occupez et votre formation ?

Oui

Non

* Justifiez votre réponse.

31/- Accepteriez-vous de rester encore à ce poste si l'on vous le demandait ?

Oui

Non

32/- Quel acte juridique vous régit ?

* Statut général des agents permanents
de l'Etat (ordonnance N° 79-31 du 04 Juin 1979)

* Conventions collectives

* Autres

- Précisez

33/- Quel est votre grade actuel ?

34/- Comment est organisé le travail dans votre service ?

35/- Quelle est votre appréciation sur le personnel :

* L'effectif est-il suffisant ?

Oui

Non

* La qualification du personnel ?

Bonne

Assez bonne

Passable

Mauvaise

36/- Quelle est votre appréciation sur l'ambiance de travail ?

37/- Au cours d'une journée, combien de fois en moyenne êtes-vous interrompu (e) dans l'exercice de vos fonctions ?

38/- Par qui ?

39/- Pour quelle (s) raison (s)

40/- Que pensez-vous du rapport : gestion du temps/nature du rendement?

41/- Quelle opinion vous faites-vous de la manière dont les cadres gèrent le temps dans notre pays ?

42/- Pensez-vous qu'on peut établir un rapport entre la mauvaise gestion du temps et les rouages de l'Administration elle-même ?

Oui

Non

* Justifiez votre réponse.

43/- Que pensez-vous de la manière de travailler dans notre pays ?

44/- Que faire, selon vous, pour améliorer le rendement du travail dans notre pays ?

ANNEXE II

LIEU DE FORMATION DES CADRES

ALGERIE

- * Ecole Nationale d'Administration d'Alger

ALLEMAGNE (République Fédérale)

- * Versuchs und Lehranstalt für Brauerei à Berlin-Ouest

ANGLETERRE

- * Foreign Service Program à Oxford

BELGIQUE

- * Institut de Formation des Cadres pour le Développement (Bruxelles)
- * Institut du Travail de l'Université Libre de Bruxelles

BENIN

- * Université Nationale du Bénin

CAMEROUN

- * Centre Régional Africain d'Administration du Travail à Yaoundé

COTE D'IVOIRE

- * Centre Ivoirien de Formation des Cadres de Sécurité Sociale
- * Université d'Abidjan

FRANCE

- * Centre d'Enseignement Supérieur des Postes et Télécommunications d'Outre-Mer (Toulouse)
- * Centre National d'Etudes Supérieures de Sécurité Sociale
- * Ecole d'Administration des Affaires Maritimes de Bordeaux
- * Ecole d'Electricité et de Mécanique Industrielle (Paris VI)
- * Ecole Nationale Supérieure d'Agronomie et des Industries Alimentaires de Nancy
- * Ecole des Secrétaires de Direction Grandjean (Paris)
- * Institut des Hautes Etudes Internationales (Paris II)
- * Institut International d'Administration Publique de Paris
- * Institut National Polytechnique de Toulouse
- * Institut National des Techniques Economiques et Comptables de Paris
- * Lycée Faidherbe de Lille
- * Université d'Aix-en-Provence (Paris v)
- * Université de Bordeaux I
- * Université Catholique de Louvain
- * Université de Dijon

- * Université de Paris-Dauphine
- * Université de Paris V, Arts et Métiers
- * Université Paul Sabatier de Toulouse
- * Université de Poitiers
- * Université des Sciences Economiques et Sociales (Toulouse)
- * Université de la Sorbonne (Paris I)
- * Université de Nanterre (Paris X)
- * Université de Toulouse-Le-Mirail

ROUMANIE

- * Académie des Sciences Economiques: Institut de Commerce de Bucarest

SENEGAL

- * Université de Dakar

SUISSE

- * Institut International d'Etudes Sociales de Genève

TOGO

- * Université du Bénin (Lomé)

UNION DES REPUBLIQUES SOCIALISTES SOVIETIQUES

- * Ecole Supérieure de Bâtiment (Moscou)
- * Institut Polytechnique