THEME :

Réflexion sur l'organisation et la gestion du temps de travail des managers de projet dans les ONG Internationales au Mali : cas de Right To Play

Mémoire pour l'obtention du
Master Spécialisé en Management des Entreprises et Organisations
Option : Management Stratégique et Opérationnel

Présenté et soutenu publiquement par

M. Moussa Kalilou COULIBALY

Travaux dirigés par : **M. Amadou CISSE,**

Spécialiste en Management des projets, Directeur National de Right To Play Mali

Jury d'évaluation du stage :

Président : ……...

Membres et correcteurs : ……..……..

……...……

……..…….

Promotion [2015-2016]

"Le temps est le capital le plus rare, et si on ne sait pas le gérer, alors on ne peut gérer rien d'autre".

(Peter Drucker)

Dédicace

Nous dédions ce mémoire à :

- **Notre père** feu Kalilou Coulibaly, « *Boua* », nous savons combien notre éducation était importante pour toi. Trouve ici le témoignage de notre affection filiale et de notre éternelle reconnaissance. Que ton âme repose en paix ! Amen

- **Notre mère** Massaran Doumbia, « *Anw Ba* », femme digne, femme affectueuse et femme laborieuse, reçois ici nos reconnaissances pour tous les sacrifices que tu n'as jamais cessé de consentir pour notre réussite. Que Dieu rallonge tes jours ! Amen

- **Notre épouse** Nassira Konaté et **nos enfants** Niakalé, Hawa, Massaran, sans votre soutien indéfectible, ce modeste travail n'aurait pas eu lieu. Nous vous exprimons notre éternelle gratitude. Ce travail est aussi le vôtre.

REMERCIEMENTS

Avant tout, nous tenons à remercier notre Directeur de recherche, Monsieur Amadou CISSE, Directeur National de Right To Play Mali pour son encadrement hors du commun dans cette recherche. Son dévouement, sa disponibilité ainsi que ses précieux conseils ont été déterminants dans l'aboutissement de ce travail de recherche.

Nous remercions vivement tous les professeurs de l'Institut International de l'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement (2iE), qui à travers leurs enseignements, ont enrichi nos connaissances et nous ont prodigué de nombreux conseils pour faire de ce mémoire une réussite.

Nous remercions aussi tous les membres du Comité de Direction de RTP Mali, tous les managers de projets et l'ensemble du personnel de RTP Mali pour leur apport dans ce travail de recherche et pour nous avoir accordé leur disponibilité pendant la collecte des données.

Nos sincères remerciements à notre oncle Sidiki Coulibaly et Tante Hawa Bagayoko pour les conseils, orientations et soutiens de tous les jours.

Nous remercions également Madame Maïga Kadiatou Baby (ancienne Coordinatrice Nationale de FAWE-Mali) pour nous avoir toujours soutenus et encouragés à être optimiste.

Nous remercions la famille Korokola à Kourouba, la famille « *Soden duru* » à Niamakoro - Bamako, la famille Kouyaté à Koutiala et Bamako pour nous avoir toujours soutenus et surtout pendant les moments les plus difficiles.

Nous remercions chaleureusement nos frères et sœurs qui n'ont ménagé aucun effort pour nous soutenir et nous encourager à faire ce Master

Nous ne saurons terminer sans remercier nos amis qui ont toujours su nous accorder leur solidarité et leur disponibilité pour mener à bien ce travail.

RESUME

Dans un univers hautement concurrentiel, la gestion du temps des managers dans les organisations et entreprises modernes est devenue un véritable enjeu stratégique. La complexité de cette tâche varie en fonction de la taille et de la culture de l'organisation, mais aussi selon la législation en vigueur dans les pays. Les études sur la gestion du temps font ressortir d'une part, les avantages qui se rattachent à la maîtrise du temps ainsi que les approches et les outils utilisés pour optimiser le temps et d'autre part, les enjeux pour les managers de projet d'aujourd'hui qui n'arrivent pas à maîtriser leur temps.

La présente étude s'inscrit dans cette perspective et vise à explorer la dynamique imposée par le milieu du travail qui complique la gestion du temps des managers de projet et les méthodes qu'ils disposent pour la maîtriser. Il s'agit alors de conscientiser les managers de projet quant aux enjeux d'une mauvaise gestion du temps et aux mesures à prendre pour mieux réorganiser leur emploi du temps en fonction de leurs priorités et mieux exploiter les approches et les outils de la gestion du temps. Ce faisant, le but visé par cette étude est de libérer du temps à des managers de projet afin qu'ils puissent se consacrer à des tâches importantes.

Pour atteindre l'objectif de l'étude, l'approche théorique se base sur la présentation de différents concepts pertinents tirés de la littérature. Ceux-ci ont permis de mettre l'accent sur l'importance de la maîtrise du temps, car elle procure des économies de temps essentielles pour accomplir les tâches importantes, mais non urgentes.

La démarche méthodologique est de type qualitatif à caractère exploratoire. Une combinaison de méthodes de collecte de données a été nécessaire. Les observations et les entrevues individuelles semi-dirigées ont permis de fournir des résultats pertinents. Ainsi, de l'analyse des résultats, il ressort moins de différence entre les trois projets concernant l'organisation, la gestion du temps et les différentes tâches et activités des managers. De plus, l'urgence est le facteur principal qui détermine les priorités des managers. Les approches et les outils qu'ils sous-utilisent ne font que privilégier les urgences au détriment de ce qui est réellement important. Ils n'arrivent donc pas à se libérer du temps de manière significative.

Les mots clés sont : la gestion du temps, les priorités, les voleurs de temps, les approches de la gestion du temps, les outils de la gestion du temps, les managers de projet.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

2IE	Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement
AI	Association Internationale
AN - RM	Assemblée Nationale - République du Mali
BTP	Bâtiment Travaux Publics
FA	Finance Assistant (Assistant Financier en français)
FF	Field Facilitator (Facilitateur de terrain en français)
FIFO	First In First Out (Premier Entré Premier Sorti/Traité)
LEM	Loi de l'Emmerdement Maximal
M1	Manager 1
M2	Manager 2
M3	Manager 3
MEO	Management des Entreprises et Organisations
MSO	Management Stratégique et Opérationnel
NERAC	Noter Estimer Réserver Arbitrer Contrôler
OIT	Organisation Internationale du Travail
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
PAQE	Project for Advancement of Quality Education (Projet d'Amélioration de la Qualité de l'Education en français)
RTP	Right To Play (nom d'ONG)
SIDA	Syndrome de l'Immunodéficience Acquise
TDR	Termes De Référence
UNICEF	United Nations International Children's Emergency (Fonds des Nations Unies pour l'enfance en français)
US	United States (Etats Unis en français)
VIH	Virus de l'Immunodéficience Humaine
WV	World Vision (nom d'ONG)

TABLE DES MATIERES

DEDICACE iii
REMERCIEMENTS iv
RESUME v
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS vi
TABLE DES MATIERES 1
LISTE DES TABLEAUX 4
TABLE DES FIGURES 5
INTRODUCTION 6
- Objet 7
- Problématique 7
- Question de recherche 8
- Objectifs 9
- Hypothèses 10
- Méthodologie 10
- Intérêt de l'étude 11
- Annonce du plan 11

PREMIERE PARTIE : FONDEMENTS THEORIQUES
I. CONCEPTS ET DEFINITIONS 13
1.1 Définition de quelques concepts 13
1.1.1 Temps 13
1.1.2 Temps de travail 14
1.1.3 Gestion du temps 14
1.1.4 ONG 15
1.1.5 Manager de projet 16
1.2 Les lois de la gestion du temps 16
1.2.1 Loi de Parkinson 16
1.2.2 Loi de Pareto (loi de 80/20) 17
1.2.3 Loi de Murphy 17
1.2.4 Loi d'Illich 18
1.2.5 Loi de Carlson 18
1.2.6 Loi de l'Ecclésiaste 19
1.2.7 Loi de Douglas 19
1.3 Les générations de la gestion du temps 20
1.3.1 La première génération ou celle des notes et des listes 20
1.3.2 La deuxième génération ou celle des agendas et calendriers 20

1.3.3 La troisième génération ou celle de la gestion par priorités en fonction d'objectifs ……... 20
1.3.4 La quatrième génération ou celle de la gestion des activités et des relations entre individus en fonction de l'atteinte de résultats ……...21
1.4 Le temps collectif …… 22
1.4.1 La messagerie électronique …….. 22
1.4.2 Les appels téléphoniques …….. 22
1.4.3 Les réunions …….. 23
1.4.4 Les interruptions des collègues …… 23
1.5 Les approches de la gestion du temps ……..… 24
1.5.1 La planification …… 24
1.5.2 La gestion des priorités …… 25
1.5.3 La délégation …… 26
1.6 Les outils de la gestion du temps …… 28
II. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ET PRESENTATION DE RTP …….. 30
2.1 Méthodologie de recherche ……...…… 30
2.1.1 Type de recherche …… 30
2.12 Population cible et technique d'échantillonnage ……..…. 30
2.1.3 Outils de recueil des données …… 31
2.1.5 Le déroulement de la collecte des données ……... 32
2.1.6 Stratégie d'analyse des données ……..…. 32
2.2 Présentation de Right To Play …….. 34
DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE
III. PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS ……..… 40
3.1 Présentation et analyse des résultats sur la répartition du temps des managers de projet…40
3.1.1 Répartition du temps selon les différentes tâches …….. 41
3.1.1.1 La planification …… 41
3.1.1.2 La gestion du budget …… 42
3.1.1.3 Le rapportage ……..…… 42
3.1.1.4 Les requêtes de travail …… 43
3.1.2 Répartition du temps selon les différentes activités …… 44
3.1.2 Les réunions …… 44
3.1.2.2 Les appels téléphoniques …… 45
3.1.2.3 Le courrier électronique …… 45

3.1.2.4 Autres 46

3.2 Les déplacements 47

3.3 Présentation et analyse des résultats sur les approches de la gestion du temps 47

3.3.1 La planification 49

3.3.2 La gestion des priorités 49

3.3.3 La délégation 50

3.4 Présentation et analyse des résultats sur les outils de la gestion du temps 52

3.4.1 Liste de choses à faire 52

3.4.2 Feuille d'action journalière 53

3.4.3 Agenda et électronique et Logiciels informatiques 53

3.5 Les limites de l'étude 54

IV. QUELQUES RECOMMANDATIONS 55

V. CONCLUSION 57

VI. BIBLIOGRAPHIE 59

- Ouvrages et articles 59
- Sites internet 60

VII. ANNEXES 62

Annexe A : Horaires prévus de la journée d'observation 62

Annexe B : Registre de l'emploi du temps 63

Annexe C : Guide d'entretien semi-structuré 64

Annexe D : Mémo sur les horaires de travail à RTP 66

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
Tableau 1 : Les cinq étapes de la méthode NERAC …….	25
Tableau 2 : Les outils des quatre générations de la gestion du temps …….	29
Tableau 3 : Résultats sur la répartition du temps des managers de projet ……	40
Tableau 4 : Résultats sur les outils de la gestion du temps ……..	52

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
Figure 1 : Les quatre types d'activités (*La matrice d'Eisenhower)* ……..	26
Figure 2 : zone d'action de Right To Play International ……..	36
Figure 3 : zone d'intervention de Right To Play Mali ……..	36
Figure 4 : Organigramme de RTP Mali ……...	38
Figure 5 : répartition du temps selon les tâches des managers ……	41
Figure 6 : répartition du temps selon les différentes activités des managers ……	44
Figure 7 : situation du déplacement des managers ……..	47

INTRODUCTION

Dans les ONG internationales au Mali, nous constatons aujourd'hui que les journées de travail sont cadencées par des rythmes de plus en plus pressants, voire stressants. Derrière ces rythmes se cachent la course effrénée vers l'excellence et l'atteinte des résultats escomptés à tout prix. Toutes ces précipitations imposées font en sorte que les managers de projet dans les ONG internationales travaillent plus fort et plus vite. A cette ère de la communication immédiate, ils possèdent des outils performants qui n'existaient pas il y a quelques années, mais qui ont affecté profondément la vie professionnelle. L'apparition des nouvelles technologies telles que l'internet, le téléphone portable et la messagerie instantanée, fait en sorte que l'on attend souvent d'eux des réponses immédiates, peu importe la requête. Dans ce nouveau contexte, les outils de la gestion du temps qui visaient à «gagner du temps» rencontrent leurs limites.

Cependant, le secret de la gestion du temps est de comprendre qu'il s'agit d'une question de comportements et non de minutes ou d'heures de plus dans une journée. La façon de faire de nombreux managers des ONG internationales est de travailler plus fort et plus longtemps (hors des heures de travail, parfois pendant les weekends et même les jours fériés). Dans son livre à succès *Les sept habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent*, Stephen R. Covey raconte l'histoire d'un bûcheron exténué qui tente de couper un arbre. *« Quelqu'un lui demande pourquoi il n'affûte pas sa scie. Le bûcheron répond qu'il est trop occupé pour le faire »*. Le manager de projet dans les ONG internationales au Mali pourrait s'offusquer de réaliser que ses stratégies de travail ne sont pas plus logiques dans une optique de gestion du temps que celles du bûcheron. Néanmoins, les managers de projet sacrifient souvent le temps consacré à la famille et aux amis, et le temps requis pour veiller à leur propre santé et à leurs intérêts personnels, afin de satisfaire aux exigences en apparence sans fin du travail. Il vient un temps où il faut réaliser qu'il est parfois inutile de déployer plus d'efforts. Il faut s'arrêter, faire le point et... affûter la scie.

Le manque de temps ne s'arrête pas seulement à la quantité de choses à faire qui augmente de plus en plus, mais aussi à la manière dont les managers de projet dans les ONG internationales accomplissent leur travail et répondent aux sollicitations de leurs collègues. *«La majorité des cadres n'a jamais appris comment traiter et gérer leurs activités professionnelles au quotidien, ni comment s'organiser au travail»* (Gleeson 2009).

C'est en analysant la façon dont ils travaillent et en améliorant leurs méthodes qu'ils réussissent à être plus efficaces. Ainsi, cette recherche exploratoire s'intéresse à l'organisation et à la gestion du temps des managers de projet dans les ONG internationales, plus précisément aux outils et aux approches qu'ils utilisent pour maîtriser leur temps.

Les peuples du continent africain, bien que culturellement différents partagent quand même un certain nombre de valeurs et de croyances pouvant permettre de parler de culture africaine. La perception traditionnelle du temps, mesurée au rythme des saisons, des récoltes, des cérémonies funéraires, des baptêmes, des rites divers en est une. Ce qui a poussé certains managers à estimer à tort ou à raison que « les représentations et les pratiques temporelles courantes en Afrique sont une des sources des contre-performances des entreprises en Afrique » (Kamdem, 2010, p.62)

Mais, s'il est vrai que l'Afrique gagnerait à corriger sa perception du temps et à revoir sa façon de le gérer, il n'en demeure pas moins que le management du temps ne saurait se faire suivant une vision exclusivement universelle, sans tenir compte des contingences locales dans les différentes sociétés.

C'est dans ce contexte que nous avons jugé utile, à travers ce mémoire, de mener une réflexion sur l'organisation et la gestion du temps de travail des managers de projet de l'ONG internationale « Right To Play » au Mali.

- **OBJET**

Notre étude est une analyse critique sur l'organisation et la gestion du temps de travail des managers de projet dans les ONG internationales au Mali, spécifiquement de l'organisation humanitaire internationale Right To Play.

- **PROBLEMATIQUE**

Aujourd'hui, nous constatons que dans les ONG internationales au Mali, les mangers sont « débordés » de travail, ils ont trop à faire et pas assez de temps pour en venir à bout. Ils doivent mener de front de multiples projets, élaborer des processus inexistants, atteindre des objectifs professionnels exigeants et ambitieux en plus d'interagir avec de nombreux intervenants. Cette multiplicité ne fait que rendre la gestion du temps des managers plus complexe.

La surcharge de travail grandissante dans les ONG internationales occupe plus que la totalité du temps disponible des managers. Évidemment, ceux qui n'arrivent pas à maîtriser cette complexité et à maximiser la valeur ajoutée de leur emploi du temps se font mener alors par l'urgence. Ainsi, ils délaissent les activités de nature importante. Cette situation est très répandue et se retrouve parmi les problématiques managériales les plus importantes que vivent la majorité des ONG internationales au Mali de nos jours.

Outre, la rapide évolution technologique est actuellement source d'un stress lié à la transformation et la réorganisation du travail. L'information circule très vite et il devient difficile pour les managers de les traiter toutes correctement. Une angoisse liée à la gestion du temps tant dans la vie professionnelle que privée a souvent comme effet de multiplier les tâches.

Au regard des problèmes cités ci-haut, il devient donc nécessaire de hiérarchiser les priorités pour éviter la confusion entre urgent et important, vitesse et efficacité. L'appareil de gestion mis en place pour la gestion des projets doit désormais intégrer davantage l'outil de la gestion du temps.

Ce présent travail propose une analyse approfondie de l'organisation et de la gestion du temps de travail des managers de l'organisation humanitaire internationale Right To Play Mali. Il s'agit là de pister sur les éléments qui prennent du temps. Ici, l'intention est d'aider les managers à mieux réorganiser leur emploi du temps en fonction de leurs priorités, à mieux exploiter les approches et outils de la gestion du temps et les guider dans leur utilisation.
Ce faisant, le but visé par cette étude est de permettre aux managers de libérer du temps pour se consacrer à des tâches importantes. Donc, la principale question de recherche se résume ainsi: «***Comment réussir à dégager du temps pour les activités importantes dans les ONG internationales au Mali*?**».
Il est important de spécifier que cette étude sera réalisée en collaboration avec le Comité de Direction de RTP Mali et sous la Direction de son Directeur National ou d'une personne ressource qu'il proposera.

- **QUESTIONS DE RECHERCHE**

Afin de répondre à la problématique, trois questions de recherche de nature exploratoire ont été formulées à savoir :

1. Quelles sont les tâches ou les activités des managers de projet dans les ONG internationales qui occupent le plus de leur temps et qui pourraient être éliminées, transférées, déléguées ou améliorées?
2. Est-ce que les approches de la gestion du temps sont bien exploitées par les managers de projet dans les ONG internationales ?
3. Est-ce que l'utilisation des outils de la gestion du temps engendre une économie de temps potentielle aux managers de projet dans les ONG internationales?

Il apparait donc clairement que le temps est une ressource limitée. Faute d'avoir «assez de temps», la seule solution est donc de maximiser le temps dont nous disposons. Ceci exige de faire des choix et de comprendre clairement ce qui doit figurer ou non dans notre emploi du temps. Autrement dit, nos priorités doivent être claires. Cependant, en réfléchissant à nos valeurs et en établissant nos objectifs, nous pouvons commencer à décider du meilleur emploi du temps possible. Si nous choisissons de « travailler plus fort » sans tenir compte des tâches qui nous semblent les plus importantes, les priorités des autres vont probablement l'emporter sur les nôtres.

- **OBJECTIFS**

L'objectif de ce mémoire est de documenter l'organisation et la gestion du temps de travail des managers de projet dans les ONG internationales au Mali.

Spécifiquement, il s'agira de :

- Etablir la répartition du temps des managers de projet de RTP selon les différentes tâches reliées à leur secteur, mais aussi selon les activités collectives qui occupent une part significative de leur temps. Il s'agit de faire ressortir les tâches ou les activités qui sont les plus gourmandes en temps et de voir lesquelles pourraient être simplement éliminées, transférées, déléguées ou améliorées. Cela permet d'appréhender si les résultats sont appropriés et de voir si les tâches ou les activités des managers ont une réelle valeur ajoutée sur leur emploi du temps.

- Mettre l'accent sur les approches de la gestion du temps, plus particulièrement la planification, la gestion des priorités et la délégation. Ici, il s'agit de mettre en évidence les principales approches de la gestion du temps utilisées par les managers de projet de RTP et de voir s'ils les appliquent adéquatement. De cette façon, cela permet de constater s'ils

optimisent leur emploi du temps et si des pertes de temps peuvent être occasionnées soit par une mauvaise utilisation, soit par l'absence de ces pratiques.

- Analyser les outils de la gestion du temps qui sont utilisés par les managers de projet de RTP. C'est en analysant les outils, mais surtout la façon dont les managers les utilisent que nous serons en mesure d'affirmer si ceux-ci leur font gagner du temps ou non. Par ailleurs, l'absence d'outillages peut aussi en dire long sur l'organisation de l'emploi du temps des managers. Le but est de les aider à mieux exploiter les outils et à les guider dans cette utilisation.

➢ HYPOTHESES

Les théories présentées dans la littérature nous permettent d'apporter d'éventuelles hypothèses quant aux questions de recherche ci-dessus. Nos hypothèses se résument comme suit :

1. Certaines tâches et/ou activités n'ont pas de valeur ajoutée sur l'emploi du temps des managers et pourraient être éliminées, transférées, déléguées ou améliorées.
2. Les approches de la gestion du temps ne sont pas totalement exploitées par les managers de projet dans les ONG internationales.
3. Les managers de projet dans les ONG internationales n'utilisent pas de façon adéquate les outils de la gestion du temps ce qui leur fait perdre du temps.

➢ METHODOLOGIE

La méthodologie de travail pour l'élaboration de ce mémoire comportera trois étapes : la collecte des informations, l'analyse des données et la rédaction. La dernière étape, subséquente à la remise du mémoire, est la présentation des résultats à l'organisation RTP.

L'approche générale consistera à s'appuyer sur la théorie et la pratique en matière d'organisation et de gestion du temps de travail par les managers d'organisations dans un contexte de développement et de proposer une démarche appropriée à l'organisation humanitaire internationale RTP en se basant sur une analyse de leurs besoins et capacités. Pour ce faire, diverses sources fiables et valides seront utilisées : articles de périodiques scientifiques, publications d'organisations multilatérales et gouvernementales, ressources et publications de RTP, des ONG reconnues et de centres de recherche.

Pour l'étude de cas, des entrevues seront réalisées avec les managers de projet de RTP afin de cibler leurs besoins et leurs capacités, de façon à faire des propositions efficaces pour l'organisation et la gestion du temps plus performant.

- **INTERET DE L'ETUDE** :

Cette étude, de par sa structuration, démontrera un intérêt certain :

- Pour **Right To Play**, elle permettra de contribuer à l'amélioration de l'organisation et de la gestion du temps de travail de ses managers.
- Pour le **chercheur**, elle permettra de lever le voile sur l'organisation et la gestion du temps de travail des managers de projet dans les ONG internationales au Mali et d'infirmer ou de confirmer les *a priori* d'avant étude.
- Enfin pour **2iE**, cette étude constituera une ressource qui enrichira la base de connaissance de la bibliothèque et une source d'information pour l'ensemble des étudiants de l'établissement.

- **ANNONCE DU PLAN :**

Pour aboutir aux objectifs visés, notre mémoire sera structuré en deux parties : une partie théorique et une partie pratique.

La première partie, théorique, sera consacrée à la révision des concepts de base nécessaires à la compréhension de la suite de l'étude. Il s'agit dans cette partie de définir les différentes théories énoncées sur les notions de management, managers, ONG internationale, temps et gestion du temps. Il sera également question de poser les prémices du cadre pratique en replaçant l'étude dans son contexte. Ainsi, nous définirons le cadre et les horizons de nos analyses en présentant la structure hôte (RTP) dans son organisation et ses domaines d'intervention. Nous déclinerons également notre méthodologie de recherche et l'approche adoptée pour rendre notre étude la plus complète possible.

Dans la seconde partie, les théories énoncées seront confrontées aux pratiques de l'organisation internationale humanitaire Right To Play. Elle est le lieu d'énoncer et d'analyser les résultats de notre recherche. Par la suite et à la lumière de notre expérience, des recommandations afférentes aux éventuels manquements qui ont été décelés seront formulées et un plan de mise en œuvre sera proposé pour améliorer l'organisation et la gestion du temps de travail des managers de RTP.

PREMIERE PARTIE :

FONDEMENTS THEORIQUES

I. CONCEPTS ET DEFINITIONS

1.1 Définition de quelques concepts

1.1.1 Temps

Du latin *tempus*, il induit la division de la durée, il est un moment, un instant. Il est souvent perçu comme un changement continuel et irréversible, où le présent devient le passé.
Le temps est une notion intuitive et subjective. C'est aussi une grandeur physique objective, qui se mesure de différentes façons. Les calendriers reposent sur des observations astronomiques. Mais les horloges mécaniques puis électriques, de plus en plus précises, ont mis en évidence les irrégularités de la rotation de la Terre.

Le temps est, pour l'homme, une notion intuitive de quelque chose qui s'écoule. Cette perception s'appuie à la fois sur des rythmes biologiques (battements cardiaques, respiration...), sur des processus physiologiques (faim, soif, fatigue, vieillissement), sur l'observation des rythmes de la nature (jours et nuits, saisons, climat...) et sur ceux de la vie sociale (actes de la vie quotidienne, travail, repos, vacances, anniversaires, fêtes...). (Jean JANDALLY, 1999)

De nos jours, Presque tous les cadres, dirigeants, managers manquent quotidiennement de temps pour accomplir les différentes tâches qui dépendent d'eux. La notion du temps revêt alors une importance capitale pour ces derniers, car elle représente leur principale contrainte en plus d'être un atout considérable pour ceux qui savent l'optimiser. Toutefois, diverses définitions du *temps* existent parmi lesquelles nous pouvons citer celles de Atkinson et de Lainé. Si pour le premier «le temps est une ressource précise, limitée et constitue l'ultime contrainte du gestionnaire» (Atkinson 1989, p4), le second soutiendra que « le temps se vit, on ne peut pas le perdre, car on ne peut perdre que ce que l'on possède. Or le temps n'est pas la propriété de personne. Il est le contenant de notre vie. » (Lainé 2004, p19-20)
Nous pouvons donc constater que le concept de temps peut être approché sous plusieurs angles, mais ce qui nous intéresse dans le cadre de cette étude est le *temps de travail.*

1.1.2 Temps de travail

Pour définir le temps de travail, nous nous sommes référés à la définition de l'OIT sur son site web (ilo.org) selon laquelle *le temps de travail désigne le temps pendant lequel un travailleur (rémunéré) est à la disposition d'un employeur, c'est-à-dire lorsqu'il est disponible pour recevoir des ordres d'un employeur ou d'une personne habilitée*. Il est subdivisé en plusieurs séquences (jour, semaine, mois, année, etc.) qui sont autant de sous-périodes pouvant constituer chacune une unité pour sa mesure.

Le temps de travail effectif au Mali est également défini par l'article L 131[1] du Code du travail malien. Right To Play, dans son intervention au Mali, s'est conformé aux textes en vigueur relatifs au code du travail Malien (voir en annexe D le Memo de rappel des heures de travail).

1.1.3 Gestion du temps

Le temps est une ressource dont chacun dispose pour accomplir des tâches dans des délais impartis, mais le temps n'est pas élastique, on ne peut pas le stocker, on ne peut, malheureusement, pas mettre de côté les heures creuses pour pouvoir les utiliser quelques semaines plus tard lorsqu'il y aura une surcharge de travail. Aussi, appartient-il à chacun de savoir gérer au mieux cette ressource.

Qu'est-ce que donc la gestion du temps ?

En 1991, Seiwert donne la définition suivante : «La gestion du temps est l'application conséquente, en vue d'un objectif déterminé, de techniques de travail ayant fait leurs preuves dans la vie courante et qui visent à orienter et à organiser son existence de sorte que le temps disponible soit utilisé de façon rationnelle et optimale. » (Seiweit 1991, p14)

En 1998, Saadoun dira que «La gestion du temps, c'est être plus méthodique, plus organisé pour atteindre l'efficacité et gagner ainsi du temps.» (Saadoun 1998, p18)

[1] Dans tous les établissements visés à l'article L.3 la durée légale du travail ne peut, en principe, excéder 40 heures par semaine. Toutefois dans les exploitations agricoles, les heures de travail sont fixées à 2352 heures par an. Dans cette limite un arrêté du ministre chargé du Travail fixera la durée légale hebdomadaire selon les saisons. Des arrêtés du ministre chargé du Travail déterminent les modalités d'application des alinéas précédents pour l'ensemble des branches d'activité ou des professions ou pour une branche ou une profession particulière. Les arrêtés fixent notamment l'aménagement et la répartition des horaires de travail dans un cycle donné, les dérogations permanentes ou temporaires applicables dans certains cas et pour certains emplois, les modalités de récupération des heures de travail perdues et les mesures de contrôle. Des accords relatifs à l'aménagement et à la répartition des horaires de travail à l'intérieur de la semaine peuvent être conclus au sein de l'entreprise ou de l'établissement. » (Code de Travail du Mali Loi N°92-020 DU 23 SEPTEMBRE 1992)

En 2005, Hermel soutiendra que «La gestion du temps consiste à se doter des moyens et outils permettant de mieux connaître l'emploi de son temps afin d'en faire un meilleur usage. Le but de la gestion du temps est d'être en harmonie avec ses objectifs et ses priorités de vie.» (Hermel 2005, p3).

Nous comprenons donc aisément que la gestion du temps suppose la méthode ou la stratégie employée qui utilise des outils et des techniques pour planifier et utiliser le temps de la manière la plus efficace possible, de façon à générer de la création de valeur maximale pour chaque seconde passée.

1.1.4 O.N.G (Organisation Non Gouvernementale)

Le terme d'O.N.G. apparaît en 1946, dans l'article 71 de la Charte de l'O.N.U., et supplante l'expression AI (association internationale), couramment utilisée dans les années 1930. Pour autant, il n'existe pas véritablement de définition et de statut international des O.N.G., chacune d'entre elles étant rattachée juridiquement à leur pays de naissance.

Au Mali, les associations (et ONG) sont régies par la loi 04 - 038 du 5 Août 2004 relative aux Associations. Nous retenons de cette loi la définition qui stipule que *l'association est la convention par laquelle plusieurs personnes mettent en commun d'une façon permanente leurs connaissances ou leurs activités dans un but autre que de partager les bénéfices. Elle est régie, quant à sa validité, par les principes généraux du droit applicables aux contrats et obligations*. (Loi 04-038 AN RM, relative aux associations, art.2, 2004)

Une ONG internationale est celle qui est active à l'échelle internationale, ayant des branches dans plusieurs pays. Elle a été définie en 1950 par le *Conseil économique et social des Nations unies* comme « toute organisation internationale qui n'est pas fondée par un traité international. » Exemple : Amnesty International.

L'adjectif « humanitaire » associé généralement aux ONG les qualifie d'organisations œuvrant pour le bien-être et le bonheur de l'humanité, l'amélioration de la condition des hommes ou le respect de l'être humain. L'humanitaire est ce qui aide les plus défavorisés au nom de la solidarité humaine.

1.1.5 Le Manager de Projet

Le « Manager » de projet est en d'autres termes le Gestionnaire de projet, le Chef du projet ou le Chargé du projet. Il est la personne chargée de mener un projet et de gérer son bon déroulement. De manière générale, il anime une équipe pendant la durée du projet dont il a la charge.

Ce rôle fait appel à des compétences de gestion de projet, de bonnes capacités relationnelles, ainsi que des connaissances techniques dans les domaines concernés. Le terme s'applique dans divers secteurs, tels que le BTP, l'ingénierie industrielle, logicielle, le marketing et la communication, pour la conception ou la modification de produits, de services, de systèmes, ou bien la mise en place de nouveaux procédés ou démarches (par exemple la démarche qualité, l'amélioration de la productivité, ou la gestion de la relation client).

Ainsi la personne agissant à titre de Manager de projets se doit d'être ordonnée et motivante, elle doit démontrer une grande capacité d'adaptation ainsi qu'une facilité à communiquer et avoir un bon leadership. Ces qualités lui permettront de réaliser les fonctions qui lui sont généralement attribuées à savoir : planifier le travail, diriger l'équipe, prendre les décisions, coordonner les tâches, motiver les troupes, gérer les conflits, gérer l'information, etc.

1.2 Les lois de la gestion du temps

La connaissance des lois et principes du temps est un préalable à une bonne gestion du temps. Plusieurs grands scientifiques, ont quantifiés des observations pour en faire des « lois ». Ces lois ne s'appliquent, bien sûr, pas qu'à la gestion du temps de travail mais également à d'autres activités, comme l'économie par exemple. Il est intéressant de faire un aperçu sur ces lois (essentielles) souvent apparentés.

1.2.1 Loi de Parkinson

« Une tâche nécessite toujours tout le temps dont on dispose pour l'effectuer», Licette (2008, p131). Cette loi a été énoncée en 1958 par le professeur C. N. Parkinson, qui donna son nom à celle-ci. Plus nous disposons de temps pour réaliser une activité, plus nous occuperons la totalité au-delà de ce qui était nécessaire.

On peut tirer deux choses de cette loi, d'une part que beaucoup de managers, de chefs de projets, s'acquittent de tâches inutiles pour remplir le délai convenu. D'autre part, on remarque que les tâches intermédiaires visant à réduire un temps de travail, ne font en fait qu'augmenter la durée et ce, souvent de façon volontaire.

Conseil : se fixer des délais pour une tâche donnée, fixer des échéances en tenant compte de la durée des activités pour éviter ainsi les dérives.

1.2.2 Loi de Pareto (loi de 80/20)

« 20% du temps utilisé apportent 80% des résultats et les autres 80% du temps utilisé n'apportent pas plus que 20% du résultat total ». Seiwert (1991, p133). Cette loi fut remarquée par l'économiste et sociologue italien Villfredo Pareto (1848- 1923). Dans un premier temps cette loi s'applique au domaine économique, mais l'on constate également que son application dans la gestion du temps est tout à fait démontrable. Pareto constata que la répartition des revenus dans la société n'était pas équitable, 20% de la population concentrait 80% des revenus. On peut conclure donc que dans tout groupe de choses, la majeure partie des effets sont attribuables à un nombre relativement faibles de ces choses. Dans la gestion du temps, cela pourrait se traduire que tout ce que l'on fait est en majoritairement du au 20% de notre temps passé à les faire.

Lorsque dans un projet, toutes les tâches doivent être réalisées, ce n'est pas parce qu'on a réalisé 80% des tâches qu'il nous reste seulement 20% du temps avant la fin du projet. Laisser le minimum de temps aux tâches peu productives et concentrer votre activité sur les tâches à plus forte valeur ajoutée.

Conseil : des sous-estimations d'efforts requis mènent à des séries de retards.

1.2.3 Loi de Murphy

La loi de Murphy est aussi appelée « loi de l'emmerdement maximal » (LEM) s'agit d'une loi empirique qui indique que si quelque chose peut mal tourner, alors cette chose finira infailliblement par mal tourner. « Ce que l'on doit effectuer prend toujours plus de temps que ce que l'on a prévu. Nous sous-estimons souvent le temps nécessaire pour réaliser une action, ce qui entraîne des «courses» après le temps.» Licette (2008, p132). Cette réflexion fut faite par un ingénieur de l'US Air Force, E. Murphy, suite à l'échec de l'une de ces expériences. Cette loi est subjective et dépend de la situation dans laquelle on se trouve.

Conseil : Garder une marge pour les imprévus. Évaluer le temps nécessaire pour effectuer une tâche en tenant compte des imprévus

1.2.4 Loi d'Illich

«Après un certain nombre d'heures de travail, la productivité du temps décroît et devient même négative.» Ivan Illich connu pour ces travaux en matière d'éducation fut le premier à remarquer que la loi des rendements décroissants s'applique également à l'activité humaine. Licette (2008, p132)**.** Illich considère qu'au-delà d'un certain seuil, son efficacité finit par devenir négative. Cependant certaines personnes travaillent mieux quand elles sont sous pression et stressées, cela est certes vrai mais à partir d'une certaine limite ce stress sera contreproductif. Cette loi nous est utile pour nous fixer une limite à ne pas dépasser pour ne pas réduire notre efficacité.

Conseil : s'accorder des pauses, prenez conscience de votre seuil journalier ou hebdomadaire au-delà duquel vous devenez improductif. Respecter votre rythme

1.2.5 Loi de Carlson

«Faire un travail de façon continue prend moins de temps que de le faire en plusieurs fois. Tout travail interrompu est moins efficace.» Comtois (2006, p139). Cette loi a été observée par l'économiste suédois Sune Carlson, qui a étudié le travail des managers au début des années 50. Il s'est rendu compte qu'un cadre est dérangé dans son travail toutes les 20 minutes en moyenne.
Le nombre d'interruptions dans notre travail sont nombreuses (téléphone, réunions,…). Toutes ces pauses ralentissent notre rythme de travail et compromettent son efficacité. Tout travail, réalisé sans interruption est plus productif qu'un travail sans cesse remis à une autre fois. Le temps à rattraper nécessite toujours plus de travail que d'habitude. L'idéale dans la réalisation d'un travail est de l'accomplir de A à Z pour d'une part ne pas perdre le fil et d'autre part pour éviter ces interruptions.

Conseil : Limiter les interruptions durant les tâches importantes qui nécessitent de la concentration.

1.2.6 Loi de l'Ecclésiaste

«Un déséquilibre ou une uniformité dans les activités et rythmes provoque rapidement une baisse de productivité. L'efficacité et la créativité se maintiennent et se développent grâce à l'alternance et la diversité des activités.» Licette (2008, p133). Autrement dit qui d'entre nous n'a jamais entendu la célèbre phrase « il y a un moment pour tout, et un temps pour chaque chose ». Cette citation vient des écrits bibliques de l'Ecclésiaste qui furent souvent considérés comme étant des apocryphes. Si l'on analyse cette phrase on constate d'abord qu'il y a deux parties.

Premièrement prenons la partie qui se traduit par « il y a un moment pour tout ». Littéralement cela veut dire que chaque chose que l'on veut faire sera exécutée mais à son moment le plus propice, le mieux adapté.

Deuxièmement chaque chose est délimitée par son temps qu'elle va prendre pour se réaliser. Dans notre vie quotidienne cette double division s'applique également. Un moment nous semblerai toujours mieux qu'un autre pour faire telle ou telle chose et ce, indépendamment de son temps de réalisation.

Conseil : apprenez à bien répartir vos activités dans la journée selon votre propre rythme et votre énergie.

1.2.7 Loi de Douglas

« Plus on a de place dans son bureau, plus on étale ses affaires ». Cette loi a été observée par un certain Douglas. Sur notre bureau, dans notre bibliothèque nos livres et documents s'entassent jusqu'à remplir l'espace disponible pour leur rangement. On met tout ce qu'on peut jusqu'à voir craquer nos étagères. Dans notre gestion du temps cela se vérifie de la même sorte, on planifie des réunions, on organise des rendez-vous, jusqu'à ce qu'il n'y ait plus de place dans notre agenda. Le temps est modulable mais pas inépuisable, l'homme moderne sans cesse de plus en plus pressé, arrange son temps plus comme il le peut que comme il le veut. Bien souvent on pourrait comparer notre gestion du temps à une pièce entassée de papier, de documents, de manière anarchique où il est dur d'y trouver encore un peu de place pour le dernier dossier. On cherche toujours un peu de temps pour faire ceci ou cela et la grande difficulté de l'homme d'aujourd'hui est de savoir gérer son temps de manière efficace et ordonnée.

Conseil : il faut toujours bien ranger son bureau.

1.3 Les générations de la gestion du temps

On compte quatre générations dans l'évolution de la gestion du temps et chaque génération a contribué à améliorer la suivante en y ajoutant une nouvelle dimension pour parvenir à une plus grande efficacité et à une meilleure maîtrise du temps.

1.3.1 La première génération ou celle des notes et des listes

Nous avons tous utilisé à un moment ou un autre des listes « À faire aujourd'hui » ou des papiers jaunes Post-It. L'aide-mémoire est l'outil clé de cette génération (Covey et al. 1995). La façon de faire consiste à écrire des petites notes et établir des listes. La liste doit être vérifiée régulièrement afin de ne rien oublier. À la fin de la journée de travail, toutes les tâches accomplies sont rayées de la liste, les tâches non accomplies se retrouvent sur la liste du lendemain. Cependant, le concept de priorité n'existe pas dans la première génération. Les éléments d'une liste sont donc énumérés sans ordre d'importance. Les adeptes de la première génération sont attirés par la facilité du système. Fonctionner sans cédule et sans priorités en fonction de tâches et d'activités qui ont été dictées par les autres ou par les circonstances permet d'échapper, en surface, à la responsabilité d'atteindre les résultats attendus.

1.3.2 La deuxième génération ou celle des agendas et calendriers

Elle reflète la prévision, la planification et la préparation d'activités à venir. Les gestionnaires semblent être meilleurs en contrôle que ceux de la génération précédente, car ils projettent et planifient ce qui les rend plus responsables (Covey 2005). Les méthodes qu'ils utilisent sont: la prise des rendez-vous et des engagements, la définition des échéances, et l'inscription des dates de réunions (Covey et al. 1995). Ceux qui utilisent ces systèmes sont perçus comme étant plus responsables parce qu'ils respectent leurs rendez-vous et accomplissent les tâches qui leur sont confiées, juste qu'ils sont surtout trop préoccupés à faire des plans et oublient d'y intégrer la notion de priorité.

1.3.3 La troisième génération ou celle de la gestion par priorités en fonction d'objectifs

Cette génération est représentée par les systèmes de gestion de temps sophistiqués du style de ceux offerts par Organi-Temps/Time Text et Day Timer ainsi que la plupart des logiciels de gestion temps. Les gestionnaires de cette génération définissent quotidiennement leurs priorités. Chaque

journée est organisée de façon à ce que les activités ayant le plus de valeur ou les plus prioritaires soient accomplies en premier (Covey 2005).

Bien que cette génération ait permis d'effectuer un grand bond en avant en apportant des nouveautés, *«elle est limitée dans ses prévisions»* (Covey 2005). En planifiant au jour le jour, notre vision restreinte nous amène à oublier les choses importantes. Ensuite, les priorités ne sont pas établies en fonction de l'importance réelle des activités, mais plutôt de l'urgence (Covey 2005). Enfin, puisque cette génération est axée uniquement sur la gestion du temps, elle ne favorise pas les relations humaines (Covey 2005).

1.3.4 La quatrième génération ou celle de la gestion des activités et des relations entre individus en fonction de l'atteinte de résultats

Les tenants de la quatrième génération considèrent que les calendriers précis et le contrôle serré des activités sont des entraves à la productivité, à la créativité, à l'innovation et à la réalisation de soi. Ils considèrent que le défi n'est pas de gérer son temps mais bien de se gérer soi-même. Au lieu de se concentrer sur les tâches et sur le temps, ils suggèrent de mettre l'emphase sur la préservation et l'amélioration des relations entre les individus ainsi que sur l'atteinte de résultats. Il ne s'agit plus de gérer son temps, mais de gérer sa propre personne en fonction de ce qui compte réellement pour nous (Covey 2005). Le passage à la quatrième génération *«a introduit la notion de vision afin que l'homme puisse organiser son efficacité en fonction de ses aspirations»* (Moyson 2008). Cette quatrième génération est plus avancée que les autres générations sous plusieurs optiques :

- Elle est centrée sur les principes.
- Elle est dirigée par la conscience.
- Elle définit notre mission.
- Elle exécute le rôle que nous avons choisi de jouer dans notre environnement.

1.4 Le temps collectif

Il s'agit ici du temps que l'on partage avec les autres lors de différentes activités. Ce temps est généralement occupé par la messagerie électronique, les appels téléphoniques, les réunions et les nombreuses interruptions des collègues. Toutefois, elles peuvent devenir rapidement des chronophages ou « voleurs de temps» dans le monde du travail.

Les voleurs de temps désignent toutes les activités qui nous font perdre du temps, peu importe leur provenance (Comtois 2006). Les voleurs de temps peuvent être imposés par les autres (externes) ou venir la plupart du temps de nous-mêmes (internes) (Saadoun 1998). Ce qui suit présente les principaux voleurs de temps.

1.4.1 La messagerie électronique

La messagerie constitue un outil particulièrement utilisé par les cadres car elle permet d'intégrer l'ensemble des tâches liées au traitement de l'information. D'un point de vue général, les données quantitatives descriptives permettent de mettre en évidence que les cadres mobilisent fortement la messagerie pour gérer l'activité courante. Bien que cet outil soit maintenant l'un des plus utiles pour s'informer et communiquer rapidement, il peut aussi être un « voleur de temps ». Le temps de manipulation d'un nouveau courriel varie entre quatre et huit minutes, sans inclure le temps de réponse (Comtois 2006). De plus, en envoyant un message complexe il y a de fortes chances que le répondant téléphone à son correspondant pour obtenir des précisions ce qui risque de prendre encore du temps. De nos jours, certaines personnes ont comme mauvaise habitude de lire et répondre aux courriels au fur et à mesure qu'ils se présentent, c'est-à-dire par ordre d'arrivée (Fessard 1998; Lainé 2004) ou simplement en traitant les courriels les plus récents. La chronologie importe peu dans la maîtrise du temps puisque les courriels n'ont pas tous la même importance (Fessard 1998; Launay-Duhautbout et al. 2005).
Le mieux est de se réserver du temps dans la journée pour les traiter. Règle générale, deux fois par jour est suffisant selon Comtois (2006).

1.4.2 Les appels téléphoniques

En effet, il est également la source de dérangement la plus fréquente dans le monde du travail. Les interruptions qu'il provoque constituent un frein à la concentration de plusieurs dirigeants sur des activités importantes et urgentes (Licette 2008). Pourtant, le temps passé au téléphone n'est efficace

qu'à 20% (Atkinson 1989). Enfin, accepter de prendre les appels téléphoniques à n'importe quel moment c'est prendre en charge plus de travail, donc freiner la maîtrise de son temps. Pour les appels téléphoniques à effectuer, la préparation et le regroupement des appels sont essentiels pour gagner du temps. Un appel qui n'est pas préparé ni regroupé peut faire perdre beaucoup de temps. Le regroupement des appels consiste à choisir un moment dans la journée pour effectuer les coups de téléphone après les avoir préparés (Seiwert 1991).

1.4.3 Les réunions

La réunion est l'activité essentielle du dirigeant d'entreprise qui y passe de 40 à 60% de son temps de travail (Latrobe 2003). D'autres enquêtes démontrent qu'ils peuvent y consacrer jusqu'à 80% de leur temps (Seiwert 1991; Saadoun 1998). Il s'agit de la seule activité qui existe où autant de personnes passent leur temps ensemble et où parfois beaucoup de temps peut être gaspillé selon Comtois (2006).

Selon Gleeson (2009), le problème avec les réunions ne réside pas dans l'amélioration de leur efficacité, mais bien dans la réduction du nombre. Aussi, lorsqu'il y a un grand nombre de sujets abordés lors d'une réunion, cela laisse place à de longues discussions impertinentes. Dans ces circonstances, le temps perdu est souvent la cause de réunions insuffisamment préparées et mal organisées (Seiwert 1991). La convocation à une réunion n'est pas toujours obligatoire, il suffit de savoir si votre présence est indispensable ou non (Saadoun 1998). Gérer son temps, c'est savoir refuser de participer à une réunion qui n'est pas nécessaire (Guilloux et Nérat 1991).

1.4.4 Les interruptions des collègues

Les dirigeants sont rarement seuls. Ils passent au moins 70% de leur temps avec d'autres personnes (Kotter 1983). Ce temps est souvent occupé à régler les demandes et les problèmes des autres. D'ailleurs, selon Seiwert (1991), ils passent en moyenne trois heures et demie par jour à recevoir des visiteurs indésirables, généralement des collègues ou des collaborateurs. Ces visites impromptues mobilisent beaucoup plus de temps que toutes autres activités.

De plus, si les interruptions sont fréquentes durant une tâche en cours, le niveau d'intérêt face à ce travail diminuera: *«Après cinq ou six interruptions, la majorité des gens vont abandonner le travail qu'ils avaient commencé et le remettre à plus tard»* (Comtois 2006).

En somme, les activités qui composent le temps collectif sont nombreuses. En plus de la messagerie électronique, des appels téléphoniques, des réunions et des interruptions des collègues

il en existe bien d'autres tels que la difficulté à déléguer, le manque d'ordre et de classement, les erreurs, etc.

1.5 Les approches de la gestion du temps

Il existe plusieurs approches de la gestion du temps. Parmi elles, trois d'entre elles constituent les principales approches à connaître en gestion du temps selon Comtois (2006). D'abord, l'approche par objectifs où l'on retrouve les bases de la planification. Ensuite, l'approche ABC qui nous aide à donner la priorité aux priorités. Enfin, l'approche du guerrier qui nous apprend à déléguer. Ces approches proviennent de la deuxième et de la troisième génération et continuent d'être utilisées dans la quatrième génération.

1.5.1 La planification

Planifier signifie « *se préparer pour atteindre les objectifs*» (Seiwert 1991). Donc, un plan journalier réaliste doit inclure « *ce que vous voulez ou vous devez faire et aussi ce que vous pouvez faire pour atteindre les objectifs*» (Seiwert 1991). La planification est considérée comme la clé du contrôle du temps, mais pour d'autres personnes elle est seulement applicable aux grands projets (Gleeson 2009). Lorsqu'il s'agit de leurs tâches quotidiennes, elles oublient rapidement l'importance de la planification tandis que l'objectif de la planification, c'est *«d'y voir clair et de savoir ce que vous avez à/aire, au jour le jour et à long terme»* (Gleeson 2009). Donc, c'est une activité à très haute valeur ajoutée (Comtois 2006). De plus, la planification nous rassure sur la possibilité d'atteindre nos objectifs puisqu'elle vérifie qu'ils soient accessibles en termes de ressources et de délais (Hermel 2005). La planification quotidienne est un incontournable (Comtois 2006). II suffit d'une dizaine de minutes par jour de planification pour gagner une heure par jour pour l'essentiel (Seiwert 1991; Saadoun 1998).

Le principe le plus important de la planification selon Saadoun (1998) est« *d'écrire noir sur blanc ce que vous avez à faire* ». II existe aussi une règle à suivre en ce qui a trait au temps alloué pour la planification. II est conseillé « *d'imputer au maximum 1% du temps à la planification selon la période à planifier (année, mois, semaine, journée)* » (Seiwert 1991). Par exemple, environ cinq à dix minutes sont nécessaires pour planifier une journée de travail.

La démarche à suivre est plutôt simple, chaque journée doit être organisée le matin même ou la veille: « *pour organiser votre emploi du temps d'aujourd'hui, vous devez déjà l'avoir préparé*

lorsqu'il était encore au futur» (Seiwert 1991.). II faut avoir en main une feuille d'action journalière ou un agenda (en papier ou électronique). Le tableau 1 présente la méthode NERAC proposée par Seiwert (1991) qui résume relativement bien les principales étapes de la planification.

La planification est très avantageuse en gestion du temps, mais elle comporte aussi des pièges comme la sous-estimation du temps et la surplanification. La meilleure technique pour arriver à bien évaluer le temps requis pour une tâche c'est de chronométrer son temps (Comtois 2006).

Tableau 1 : Les cinq étapes de la méthode NERAC

ETAPES	TÂCHES
1	Noter les tâches à accomplir
2	Estimer la durée de chacune des tâches
3	Réserver du temps pour les imprévus (règle 60:40)
4	Établir les priorités
5	Contrôler -Reporter les tâches inachevées

Source: Seiwert (1991), plll

1.5.2 La gestion des priorités

« *La réussite en matière de maîtrise du temps se trouve dans la définition claire de nos priorités»* (Saadoun 1998). Chaque cadre a donc intérêt à identifier l'étoile qu'il va suivre pour ne pas se laisser gouverner par les multiples sollicitations auxquelles il est confronté au quotidien. Bref, *«Décider veut dire fixer des priorités»* (Seiwert 1991).

L'un des principes est les plus recommandés dans les ouvrages de la gestion du temps est celui de Dwight Eisenhower. Il permet de hiérarchiser les activités en fonction de deux critères majeurs: l'urgence et l'importance. En gestion du temps, on n'attribue pas le même sens à ces mots. L'urgence renvoie à l'idée d'échéance (Comtois 2006). Donc, tout ce qui est à réaliser dans des délais courts est considéré comme une tâche urgente. Ces tâches requièrent une action immédiate. Tandis que l'importance implique l'idée de valeur ajoutée ou de conséquences (Comtois 2006). Cela touche alors tout ce qui peut avoir des effets négatifs à court ou à long terme ou tout ce qui a trait à la mission, la fonction et ce qui contribue à l'atteinte des objectifs (Ohana 2000; Lainé 2004; Licette 2008).

Urgent	Pas urgent
I je traite tout de suite • Crises • Problèmes pressants • Routine opportunités • Projets soumis avec échéance	**II je prévoie une date** • Planification • Recherche de nouvelles • Approfondissement des relations • Amélioration continue
III je délègue (voleurs de temps) • Interruptions des collègues • Appels téléphoniques • Courriels et rapports • Réunions	**IV je reporte, je traite en dernier** • Certains appels téléphoniques • Certaines réunions • Certains courriels

Sources: adaptée d'Ohana (2000), Launay-Duhautbout et al. (2005) et Covey (2005)
Figure 1 : Les quatre types d'activités (*La matrice d'Eisenhower)*

L'intérêt de cette matrice est de nous aider à déterminer nos priorités en matière d'emploi du temps. Elle permet aussi de voir où nous passons le plus de temps et de constater également que« *l'urgence domine d'autant plus que l'importance est négligée*» (Covey et al. 1995).

1.5.3 La délégation

Les tâches quotidiennes qui ne peuvent être exécutées dans le temps fixé doivent être impérativement prises en charge par une autre personne afin de libérer, de dégager du temps au cadre. « *Le transfert d'autorité du cadre au subordonné s'appelle la délégation*» (Oncken 1989). Pour être plus précis, on délègue seulement après avoir donné à un subordonné l'entière responsabilité de ses actes dans un secteur précis de son travail (Oncken 1989). Il ne s'agit pas d'un simple acte administratif, au contraire c'est plutôt une compétence managériale qui demande un certain entraînement.

Le grand principe de la délégation est « *de ne jamais remettre à demain ce qu'un autre peut faire pour soi aujourd'hui* » (Guilloux et Nérot 1991). Mais avant de déléguer, il faut toujours se demander si la tâche peut être éliminée pour ne pas faire perdre du temps au délégataire (Einfalt et Bujon 2009).

En général, la bonne délégation a lieu quand sont réunies certaines conditions fondamentales. Dans un premier temps, il faut avoir suffisamment confiance en les compétences du délégataire afin que les tâches confiées ne soient pas hors de portée de celui-ci (Atkinson 1989; Oncken 1989; Larson

2008). Dans un deuxième temps, l'objectif visé doit être clairement défini en terme de quantité (résultat mesurable attendu), de qualité (standard que le résultat devra respecter) et de temps (date d'échéance précise) surtout si les enjeux sont importants. « *La clarté constitue un critère de réussite de la délégation*» (Lainé 2004). C'est pourquoi le délégateur doit s'assurer que le délégataire a bien compris la tâche à accomplir afin que tout se déroule bien, les moyens et les ressources pour mener à bien le travail et l'atteinte de l'objectif doivent être fournis au délégataire (Seiwert 1991; Hermel 2005).

Avant toute délégation, il est impératif de s'interroger sur les questions suivantes: Quoi déléguer? (contenu à définir), À qui déléguer? (personne qui reçoit la tâche déléguée), Pourquoi? (motivations, objectifs), Comment? (orientations), Avec quoi? (les moyens) et Quand? (délais). Il s'agit d'analyser tous les aspects de la tâche pour identifier la personne idéale, les ressources nécessaires et la durée de réalisation (Saadoun 1998). Selon Latrobe (2003): « *la délégation n'est ni un droit, ni un devoir*» (Latrobe 2003). En acceptant, la personne déléguée prend un risque. Donc, elle se doit d'être informée dans les moindres détails des objectifs, des résultats escomptés et de l'échéance prévue. Ainsi, elle dispose d'une vision claire et précise de la tâche confiée.

Après avoir confié un mandat, le délégateur a sa part des responsabilités. Pour l'assumer, il doit contrôler périodiquement l'avancement de la tâche. Cela consiste à faire des suivis tout au long du mandat pour appuyer le délégataire et l'aider dans les difficultés qu'il risque de rencontrer. ·Les suivis sont essentiels pour maîtriser notre emploi du temps (Gleeson 2009). Il ne faut pas oublier « *une délégation sans suivi, c'est comme si vous n'avez rien délégué!* » (DeGarie 1998). Toutefois, cette troisième étape a tendance à être négligée (Comtois 2006).

Une délégation réussie se termine toujours par un retour sur la tâche. Elle est valorisante pour le délégataire lorsqu'on l'associe au succès remporté. C'est pourquoi le délégateur se doit de reconnaître la contribution du délégataire en le remerciant, mais aussi en mentionnant son bon travail aux autres (Einfalt et Bujon 2009). De cette façon, le délégataire sera prêt à recommencer. Cette dernière étape est primordiale pour récidiver, car « *oublier de les associer aux succès, c'est avoir de grandes chances de ne plus trouver de délégataires disponibles pour la prochaine action*» (Guilloux et Nérat 1991).

Avant tout, si elle est utilisée efficacement la délégation permet au cadre de gagner du temps pour se consacrer aux activités les plus importantes (Saadoun 1998; Covey 2005; Hermel 2005). De plus, il peut atteindre plus d'objectifs que s'il était seul pour les réaliser. Cependant, lors d'une délégation il n'y a pas seulement le cadre qui en retire des avantages, mais aussi le subordonné (Seiwert 1991). En effet, il bénéficie d'une belle opportunité pour apprendre de nouvelles tâches, se faire valoir et ainsi progresser dans son cheminement professionnel. Aussi, la délégation est une belle façon de « *créer un climat de confiance et une solidarité entre les cadres et les subordonnés*» (Atkinson 1989; Hermel *2005).*

1.6 Les outils de la gestion du temps

Le premier outil provient des anciennes villes de la Mésopotamie, soient Sumer et Babylone. Il fut inventé il y a environ 5 000 ans pour les besoins de l'agriculture (Fessard 1998). Il s'agit du calendrier. L'agenda ne sera inventé qu'en 1812, en Angleterre (Fessard 1998). On y retrouvait beaucoup d'espace pour noter les nombreux rendez-vous durant l'époque de la révolution industrielle. Le troisième outil est l'organiseur. C'est un agenda inséré dans un classeur. L'utilité de cet outil est qu'on peut y ajouter des fiches pratiques. Il a vu le jour dans les années 1930 pour les besoins des officiers de l'armée des Indes (Fessard 1998). De cette invention a découlé les organiseurs informatisés comme *Outlook, Schedule, Lotus Notes.* En 1976 au Danemark fut inventé le premier décideur appelé *Time manager* par Klaus Molher (Fessard 1998). Des intercalaires et des fiches comme base de décision sont ajoutés à l'organiseur pour indiquer les objectifs et les activités qui en découlent.

Les outils des trois premières générations sont reconnus comme étant utiles en soi à la planification. Par contre, aucun d'entre eux ne permet aux cadres de gérer leur temps en fonction de leurs principes. D'ailleurs, ces outils ne parviennent pas à gérer les activités importantes et non urgentes telles que: « *la prévention, l'approfondissement des relations, la recherche d'opportunités et la planification*» (Covey 2005). C'est pourquoi elles sont souvent négligées.
Puisque chaque génération se développe à partir des précédentes, certains outils des trois premières forment ensemble les supports de base utiles à la constitution de la quatrième génération. Évidemment, pour donner la priorité aux priorités, le besoin d'une nouvelle dimension s'impose: la conscience de ses principes c'est-à-dire ce qui compte réellement pour nous.

Tableau 2 : Les outils des quatre générations de la gestion du temps

Première génération	Deuxième génération	Troisième génération	Quatrième génération
• Simples notes • Liste des choses à faire	• Feuille d'action journalière • Agenda de poche ou de bureau • Carnets de rendez-vous	Agenda électronique	• Tenir compte de ses principes et de ce qui est important (conscience) • Liste des choses à faire • Feuille d'action journalière • Agenda de poche ou de bureau • Agenda électronique

Source: adapté de Covey et al. (1995), p360-361

En plus des outils cités ci-hauts, de nouveaux autres sont apparus avec les innovations technologiques. Les informations qui circulent à leur sujet ne se trouvent pas dans les livres, mais plutôt sur le web. L'apparition des outils informatiques nous laisse donc croire à l'émergence d'une possible cinquième génération des outils de la gestion du temps. C'est par l'entremise du moteur de recherche Google, que différents outils informatiques de la gestion du temps nous ont été dévoilés : les logiciels de visioconférence (*Messenger*, *Skype*, *Lotus Sametime, etc.)*, Les logiciels d'entreposage et de partage de fichiers (Dropbox, My Docs online), Logiciel de planification professionnelle (Doodle, DocMinder Task coach).

II. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ET PRESENTATION DE RTP

Dans ce chapitre nous expliquerons tout d'abord le type d'étude que nous comptons mener, ensuite nous présenterons la population et l'échantillon de l'étude, puis nous décrirons le processus de recueil des données sur le terrain, enfin nous présenterons notre champ d'étude, en l'occurrence Right To Play Mali.

2.1 Méthodologie de recherche

2.1.1 Type de recherche

Cette étude est qualitative, elle est aussi à la fois de type exploratoire et descriptif. Qualitative parce qu'elle s'avère pertinente pour examiner la problématique proposée et il est nécessaire d'apporter des explications, de découvrir s'il existe une possible corrélation entre les différentes variables.

Exploratoire, en ce sens qu'elle est l'une des premières études d'intérêt scientifique et académique sur l'organisation et la gestion du temps de travail dans les ONG Internationales au Mali.

Elle est également descriptive dans la mesure où elle vise à décrire le mode d'organisation et de gestion du temps de travail. Elle permettra également de recueillir les perceptions et les suggestions des Managers sur ces dispositifs.

2.1.2 Population cible et technique d'échantillonnage

Notre étude est basée sur une seule organisation à savoir RTP Mali, mais celle-ci comporte quatre sites distincts (Projet de Bamako, Projet de Bougouni, Projet de Koulikoro et Projet de Ségou) il s'agira donc d'un échantillonnage multi sites.

Ce choix d'échantillonnage nous permet d'approfondir la compréhension et l'explication du problème en plus d'apporter plus de validité aux résultats obtenus. L'analyse multi-sites consiste à choisir les quatre projets pour effectuer les observations et y faire les entrevues semi-dirigées.

La sélection de l'échantillon se fera par critères, ce qui permet de choisir de manière précise les éléments de l'échantillon. Cette méthode est particulièrement appropriée pour les échantillons de petites tailles et garantit l'homogénéité des éléments de l'échantillon (Thiétart et al. 2003). Pour être susceptible de faire partie de l'échantillon, les critères suivants devaient être respectés: travailler dans l'un des projets, occuper le poste de chef de projet.

On compte quatre participants qui correspondent aux critères de l'échantillon pour cette étude exploratoire, car il y a seulement un chargé de projet par projet. Ils occupent tous le même poste, c'est-à-dire qu'ils se situent sur le même niveau hiérarchique (Manager de projet). De plus, ils travaillent tous sur le même projet appelé PAQE (Project for Advancement of Quality Education).

2.1.3 Outils de recueil des données

Les informations que nous voulons recueillir pour les besoins de cette étude nécessitent en effet un type d'outil capable de prendre en charge l'essentiel des préoccupations des différents acteurs concernant la gestion du temps de travail. Pour cette étude, le choix d'une combinaison de méthodes est nécessaire pour recueillir les données primaires à savoir deux principales méthodes : ***La première méthode*** de collecte de données est l'observation directe non participante. Cela consiste à aller sur le terrain pour faire les observations sans participer aux tâches quotidiennes des sujets de l'étude. Un document intitulé «Horaire prévu de la journée d'observations» sera transmis par courriel aux participants avant l'investigation sur le terrain à des fins d'observations. Celui-ci demande aux participants d'énumérer les tâches qu'ils ont prévues d'effectuer lors de la journée d'observations et d'estimer la durée de chacune d'entre elles. Ce document figure en annexe A. Il sert à savoir s'il existe une cohérence entre ce que le participant a planifié de faire comme tâches et ce qui se passe réellement sur le terrain. L'enregistrement des observations directes sur le terrain se fait à l'aide d'un journal de bord, appelé « Registre de l'emploi du temps». Il y est consigné l'ensemble des actions entreprises par les participants tout au long de la journée d'observations. On le retrouve en annexe B.

La deuxième méthode retenue porte sur l'entrevue individuelle semi-dirigée et se déroule de la façon suivante: l'enregistrement des entrevues, la prise de notes durant l'entrevue et l'analyse du contenu des informations recueillies. . Le guide d'entrevue est composé de quatre parties : la première partie s'intéressera à la gestion du temps collectif, c'est-à-dire aux activités que les Managers partagent avec les autres. Ensuite, la deuxième partie concernera les approches de la gestion du temps utilisées ou non par les Managers. Dans la troisième partie, il sera question des outils de la gestion du temps dont les Managers se servent ou non. Puis, la quatrième partie sera une synthèse ouverte qui comporte des questions générales sur la gestion du temps. Un exemplaire du guide d'entrevue est présenté en annexe C.

Par ailleurs, des données secondaires seront, aussi, collectées lors d'une recherche documentaire préalable au terrain.

2.1.5 Le déroulement de la collecte des données

Pendant le déroulement des journées d'observations et des entrevues, seuls trois (3) des quatre (4) participants étaient disponibles. Le manager du projet de Koulikoro a eu des empêchements tout au long des journées d'observations et des entrevues et n'a donc pas pu participer.
Les journées d'observations ont eu lieu en avril 2016. Au total, on compte trois jours d'observations, puisque chaque participant (les managers de projet de Bamako, Bougouni et Ségou) a été suivi durant une journée complète de travail soit d'environ huit heures.
En ce qui concerne les entrevues semi-dirigées, elles ont eu lieu quelques jours après les journées d'observations, plus précisément en mai 2016. Chaque entrevue a duré en moyenne une heure.

Avant de débuter les entrevues, les modalités propres à la réalisation de celles-ci ont été présentées aux participants, soit la durée et l'acceptation de l'enregistrement. De plus, il a été rappelé à chacun le contexte et les objectifs de l'étude ainsi que les règles déontologiques de la recherche relatives à la confidentialité.

2.1.6 Stratégie d'analyse des données

Lors des journées d'observations, des notes exhaustives ont été prises puis retranscrites dans un tableau à l'aide du logiciel Microsoft Word. Chaque tâche et activité a été chronométrée pour répartir le temps des managers de projet sur une période de huit heures. Pour faciliter l'analyse, la répartition du temps des managers selon les tâches et les activités est illustrée sous la forme de diagrammes.

Le traitement des entrevues s'est effectué en trois étapes. D'abord, elles ont toutes été enregistrées. Par la suite, elles ont été transcrites pour faciliter l'analyse. La transcription des entrevues a été réalisée avec le logiciel de traitement de texte Microsoft Word. Quelques messages électroniques ont été échangés pour clarifier et compléter certaines informations recueillies. Pour parvenir à traiter les données, la méthode d'analyse la plus appropriée est celle de l'analyse de contenu.

D'ailleurs, l'analyse se base uniquement sur les données récoltées lors des journées d'observations et d'entrevues.

Puisqu'une entente de confidentialité a été établie dans le cadre de la présente recherche, les noms des répondants et leurs sites ne seront pas divulgués et seront remplacés par les signes M1, M2 et M3. N'importe quel signe peut être attribué à n'importe quel manager de projet sans tenir compte de l'ordre des projets selon RTP.

2.2 Présentation de Right To Play

Qu'est-ce que Right To Play ?

Right To Play est la plus importante organisation humanitaire internationale canalisant l'énergie du sport et du jeu pour développer les habiletés essentielles chez l'enfant et le jeune, et par ceci, incite le changement social dans des communautés affectées par la guerre, la pauvreté et la maladie

Quelle est l'histoire de Right To Play ?

Right To Play a été créé par le champion olympique **Johann Olav Koss**. Il est quatre fois vainqueur de la médaille d'or en patinage de vitesse. D'abord nommé Olympic Aid, Right To Play a offert ses premiers programmes en 2001 en Côte d'Ivoire et en Angola, en Afrique. Aujourd'hui, Right To Play anime des projets dans plus de 20 pays d'Afrique, du Moyen-Orient et d'Asie.

Des athlètes de renom de tous pays soutiennent Right To Play et en sont les « ambassadeurs ». Ces athlètes croient au pouvoir du sport. Ils soutiennent Right To Play en faisant connaître notre action, en nous aidant à obtenir des subventions et en faisant rêver les enfants.

Quelle est la vision de Right To Play ?

La vision de Right To Play est de créer un monde sain et sécurisé à travers le pouvoir du sport et du jeu.

Quelle est la mission de Right To Play ?

La mission de Right To Play est d'utiliser le sport et le jeu pour éduquer et rendre les enfants et les jeunes aptes à surmonter les effets de la pauvreté, des conflits et des maladies dans les communautés défavorisées.

Quelle est la philosophie de Right To Play

Prends soin de toi, prends soin les uns des autres

Quel est le slogan de Right To Play ?

Quand Les Enfants Jouent, Le Monde Y Gagne

Quels sont les domaines thématiques de Right To Play ?

- Amélioration de la qualité de l'éducation
- Amélioration des pratiques de sante
- Renforcement du climat de paix

Quelles sont les valeurs de Right To Play ?

Partout dans le monde, l'équipe Right To Play partage des valeurs communes qui la guident dans sa façon de travailler et de jouer. Ce sont ces mêmes valeurs que nous recherchons chez nos animateurs, et que nous leur inculquons. Nos animateurs transmettent aux enfants les valeurs suivantes :

- **C**oopération : le travail d'équipe et le fair-play passent avant tout
- **E**spoir : nous rendons les rêves possibles
- **I**ntégrité : nos actions sont le reflet de nos valeurs, de notre vision et de notre mission
- **L**eadership : nous enseignons le leadership en en faisant preuve au sein de nos communautés
- **D**évouement : nous sommes dévoués à notre tâche auprès de nos communautés
- **R**espect : nous nous respectons mutuellement
- **E**nthousiasme : nous sommes là pour nous amuser
- **S**outien : nous nous encourageons avec des commentaires positifs

Quels sont les principes directeurs de Right To Play ?

Right To Play a quatre principes directeurs :

- Protection de l'enfant
- Engagement communautaire
- Inclusion
- Égalité du genre

Quelle est la démarche de Right To Play ?

Nos programmes sont spécialement conçus pour enseigner aux jeunes les connaissances et les compétences dont ils ont besoin pour faire face à l'adversité.

Quel est le champ d'action de Right To Play ?

Partout dans le monde, les enfants adorent jouer. Nous aidons des enfants en Afrique, en Asie, au Moyen-Orient, en Amérique latine et en Amérique du Nord à acquérir des compétences de vie et à bâtir un avenir meilleur, tout en favorisant des changements sociaux durables.

Bénin
Burundi
Canada
Chine
États-Unis
Éthiopie
Ghana
Jordanie
Liban
Libéria
Mali
Mozambique
Ouganda
Pakistan
Panama
Rwanda
Tanzanie
Territoires palestiniens (Cisjordanie et Gaza)
Thaïlande

Figure 2 : zone d'action de Right To Play

Right To Play au Mali

Au Mali, lorsque notre travail a débuté en 2002, il consistait à sensibiliser les gens aux campagnes de vaccination. Le programme a eu un tel succès qu'en 2005, nous avons modifié le curriculum pour inclure la prévention du VIH et du sida et nous avons élargi notre champ d'action jusque dans les écoles primaires.

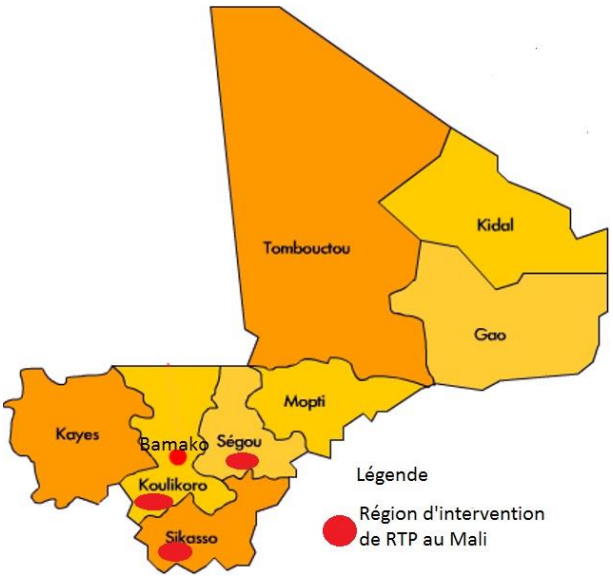


Figure 3 : zone d'intervention au Mali en 2015

Aujourd'hui, plus de 43 750 enfants ont participé à nos programmes partout au pays et 85 % d'entre eux affirment qu'ils font confiance à leur entraîneur de Right To Play et qu'ils se sentent à l'aise de lui demander de l'aide. Même si le changement durable ne survient

pas du jour au lendemain, il peut enclencher un effet domino, ce sur quoi nous travaillons ici : un enfant, une communauté, un pays, un programme axé sur le jeu à la fois.

Right To Play intervient dans les régions de Koulikoro (Cercle de Koulikoro), Sikasso (Cercles de Bougouni et Yanfolila), Ségou (Cercle de Ségou et Niono) et dans le District de Bamako

Quels sont les partenaires de Right To Play Mali

- Le Ministère de l'éducation Nationale
- Le Ministère de la Promotion de la Famille, de la femme et de l'enfant
- Le Ministère des Sports et de la Jeunesse
- Collectif des centres d'écoute communautaire du Mali
- Affaires Mondiales Canada
- UNICEF
- World Vision
- Borne Fonden

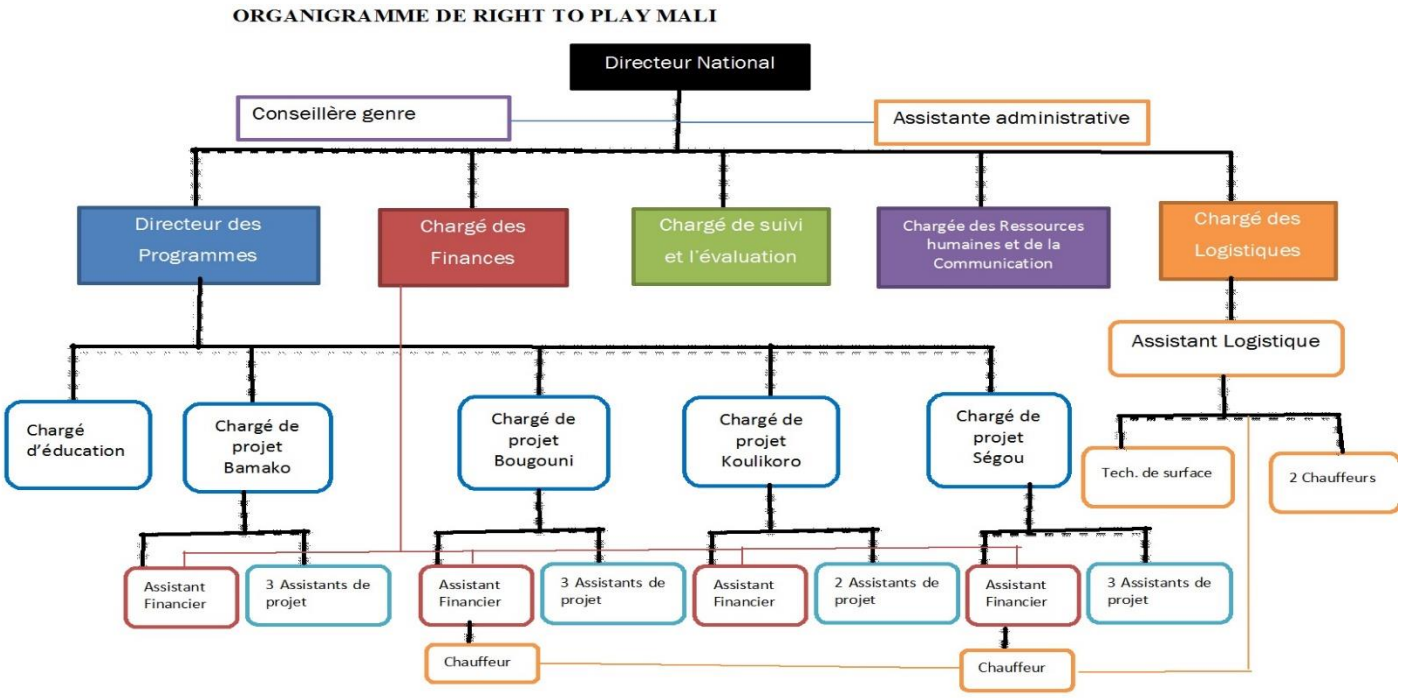


Figure 3 : Organigramme de RTP Mali

Source : Right To Play Mali, décembre 2015

DEUXIEME PARTIE :

CADRE PRATIQUE

III. PRÉSENTATION & ANALYSE DES RÉSULTATS

Le troisième chapitre est consacré à la présentation et l'analyse des résultats des journées d'observations et des entrevues réalisées. Ce chapitre est subdivisé en deux (2) parties : La première partie présente les résultats de la première question de recherche qui sont tirés en partie du registre de l'emploi du temps des managers de projet. La deuxième partie présente et analyse les résultats de la deuxième et de la troisième question qui proviennent du guide d'entretien. Les valeurs présentées dans ce chapitre sont issues d'une recherche exploratoire.

3.1 Présentation et analyse des résultats sur la répartition du temps des managers de projet

D'abord, on y présente la répartition du temps des différentes tâches: la planification des activités, la gestion du budget, le rapportage, les requêtes de travail. Par la suite, on retrouve la répartition du temps des différentes activités : les réunions, les appels téléphoniques, le courrier électronique et les déplacements. Le temps réparti est basé sur une journée de travail et comprend l'ensemble des tâches et des activités mentionnées. Les résultats exposés dans cette section font partie d'une recherche exploratoire.

Tableau 3 : Résultats sur la répartition du temps des managers de projet

Résultats sur la répartition du temps		**Managers**		
		M1*	**M2***	**M3***
Tâches	Planification	23%	20%	18%
	Gestion de budget	15%	13%	15%
	Rapportage	13%	10%	17%
	Requêtes de travail	11%	15%	13%
Activités	Réunion	12%	14%	15%
	Appel téléphonique	10%	12%	8%
	Courrier électronique	9%	12%	12%
	Autres	7%	4%	2%
Total		100%	100%	100%

M1 : Manager de projet 1 ; M2 : Manager de Projet 2 ; M3 : Manager de projet 3

3.1.1 Répartition du temps selon les différentes tâches

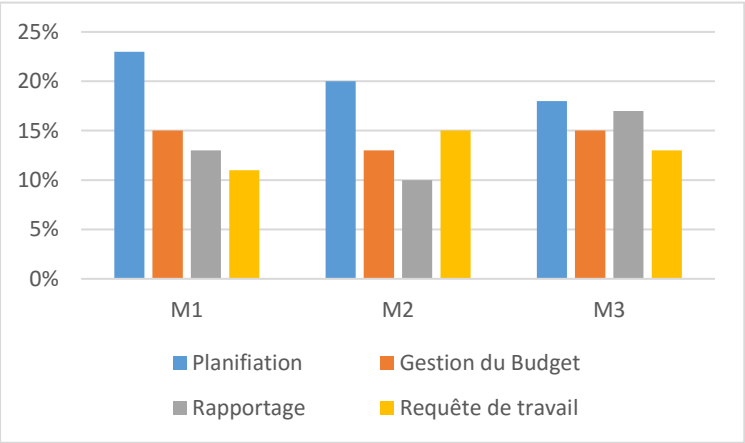


Figure 4 : répartition du temps selon les tâches des managers

Les managers de projet occupent leur temps à effectuer beaucoup de tâches dans la journée. D'après les observations, on peut ressortir quatre (4) tâches exécutées par la majorité des managers de projet de façon journalière: La planification, la gestion du budget, le rapportage et les requêtes de travail.

3.1.1.1 La planification

Cette tâche comprend la planification journalière, hebdomadaire ou mensuelle des activités. Elle prend en compte aussi ré-planification des activités en souffrance (n'ayant pas pu être réalisées à temps), la responsabilisation des agents de l'équipe du projet par activité tout en déterminant le calendrier d'exécution. Pendant cette activité, les managers de projet doivent apporter des correctifs ou donner de nouvelles directives aux employés. Elle inclut aussi les divers entretiens avec les employés sur le déroulement des activités et leur niveau d'exécution.

- La planification est la tâche qui occupe le plus de temps aux managers de projet dans une journée de travail.
- Une différence est visible lorsqu'on compare les trois Managers. Le M1 passe légèrement plus de temps à faire de la planification que les M2 et M3.

Analyse et interprétation

Dans tous les projets, la planification occupe une portion importante du temps des répondants. En effet, parmi les quatre tâches du Manager de projet, la planification se classe au premier rang des tâches qui prennent le plus de temps pour les répondants: M1, M2 et M3.

La grande portion de temps passé à faire cette tâche s'explique notamment par la gestion de nombreux imprévus, le suivi des réalisations, la ré-planification des activités planifiées non réalisées. De plus, tous les managers de projet effectuent des suivis de terrain après la planification des activités, peu importe leur nature. Qu'il s'agisse de formation, de sensibilisation, d'activités régulières, ils sont portés à se déplacer simplement pour aller voir la progression des activités.

3.1.1.2 La gestion du budget

Une autre tâche des managers de projet est de gérer leurs finances. Ils mènent un suivi régulier du budget afin de limiter le plus possible les erreurs de dépenses

- La gestion du budget est la tâche qui occupe également beaucoup de temps aux managers de projet dans une journée de travail.
- Tous les managers de projet s'occupent de la gestion du budget. Juste que les M1 et M3 y consacrent plus de temps que le M2

Analyse et interprétation

Les managers de projet ont comme responsabilité d'approuver les dépenses de 1000$ et moins, donc cela nécessite un contrôle des dépenses et un suivi de leur budget. Cependant, font partir des tâches quotidiennes des Managers de Projet.

Tout comme la planification, la gestion du budget est la tâche qui s'empare d'une grande portion de temps et cela s'explique quotidiennement par la vérification et l'approbation des réquisitions, des factures, des bons de commande et des chèques par les Managers de projet. D'après les observations, tous les Managers de projet sont regardants sur la gestion du budget même s'ils sont tous assistés chacun par un assistant financier.

3.1.1.3 Le rapportage

Cette tâche consiste à vérifier et à compiler les rapports d'activités fournis par l'équipe du projet. Le rapport d'activité est un rapport d'étape, il est utile pour faire le point, pour revoir certains objectifs et mieux les ajuster face à un contexte changeant, ou d'en souligner d'autres qui répondent mieux que prévu aux attentes afin de montrer le dynamisme de l'équipe.

- Le rapportage est également une tâche qui occupe du temps des managers de projet dans une journée de travail.
- Les pourcentages attribués pour cette tâche diffèrent surtout selon les managers : seul le M3 passe beaucoup de temps sur cette tâche comparativement aux deux autres.

Analyse et interprétation

Le rapportage est une des tâches principales des Managers de projet. Ils consacrent une bonne partie de leur temps à la compilation des rapports hebdomadaires, au renseignement des tableaux mensuels, à la rédaction des rapports trimestriels, semestriels et annuels. Pendant notre journée d'observation, tous les Managers ont consacré une portion de leur temps au rapportage. Plusieurs modèles de plan de rapport mis à leur disposition sont à renseigner pendant la mise en œuvre d'un projet.

A un niveau plus tactique, les managers de projet ont besoin d'une visibilité transversale sur le projet entre le planifié et le réalisé tout en étant capable d'identifier les retards. Cet exercice est crucial pour identifier le plutôt possible les décalages dans la portée du projet et les goulots d'étranglement de ressources. Sans cette visibilité, il est pratiquement impossible de situer les délais impartis. Les managers de projet sont également occupés à rapporter sur la consommation du budget. Ceci est un suivi détaillé des coûts qui permet aux managers de projet de jauger les montants dépensées par rapport aux montants planifiés. Ce rapport leur permet de faire l'analyse financière pour situer le taux de consommation et d'avoir une visibilité optimale.

3.1.1.4 Les requêtes de travail

Les requêtes de travail sont des demandes de travail faites par les employés de RTP qui se rattachent à des tâches de collecte de données, d'approbation de réquisition et TDR, du traitement des correspondances et d'autres sollicitations, etc.

- Les requêtes constituent également une tâche qui occupe du temps des managers de projet.
- Les managers M1 et M3 passent moins de temps à effectuer cette tâche que le M2. Lors de la journée d'observations le M2 a passé beaucoup de temps à traiter les requêtes, ce qui n'est pas représentatif des autres journées de travail.

Analyse et interprétation

D'après les données, cette tâche prend également de temps aux managers de projet. Au niveau de chaque projet, ce sont les Managers qui sont chargés de gérer les requêtes de travail. Les employés de RTP (du même projet, d'un autre projet ou même du bureau national) peuvent leurs solliciter directement pour renseigner un canevas, pour vérifier certaines données, pour partager une expérience dans la mise en œuvre des activités.

Les requêtes sont généralement envoyées par mail, donc le temps de traitement et de ré-envoi fait qu'elles prennent du temps car le système d'intranet n'y est pas opérationnel.

3.1.2 Répartition du temps selon les différentes activités

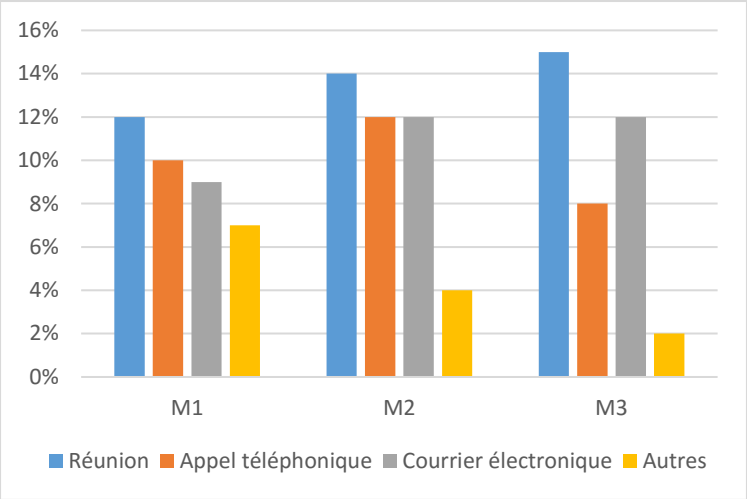


Figure 5 : répartition du temps selon les différentes activités des managers

Une journée de travail, pour les managers de projet, ne se résume pas seulement aux quatre tâches mentionnées précédemment. Il y a aussi différentes activités qui occupent une portion de leur temps. On retrouve notamment les réunions, les appels téléphoniques, le courrier électronique et les nombreux déplacements.

3.1.2 Les réunions

Cette activité est planifiée d'avance et se retrouve normalement à l'agenda des Managers de projet. Elle peut être de différents types, c'est-à-dire les réunions d'équipe, les réunions d'information, les réunions de coordination, etc.

- Les réunions peuvent recouper plusieurs tâches des managers de projet. Cela fait en sorte que les managers de projet passent beaucoup de temps pour cette activité.
- Au niveau des Projets, il n'existe pas une grande différence dans la répartition de temps des managers dans une journée de travail. Le M3 passe un peu plus de temps dans les réunions que les M1 et M2.

Analyse et interprétation

Les réunions sont l'activité qui occupe une grande répartition du temps dans une journée. Pour les répondants M1, M2 et M3, cette activité est la plus gourmande en temps. Les réunions sont plus problématiques pour les managers de projet. Le répondant M3 a même affirmé lors de l'entrevue que le pourcentage de temps passé en réunion est énorme et équivaut souvent à plus de 50%. Ce que l'on trouve dans la littérature appuie cette affirmation. *«La réunion est l'activité essentielle du dirigeant d'entreprise qui y passe de 40 à 60% de son temps de travail»* (Latrobe 2003). Contrairement à Atkinson (1989) qui stipule que les réunions impliquent des pertes de temps, ici au contraire, la réunion est perçue comme essentielle, donc importante. Toutefois, le problème ne réside pas dans le nombre de réunions, mais plutôt dans l'amélioration de leur efficacité contrairement à ce qui a été dit dans la littérature par Gleeson (2009). Elles ne sont pas si nombreuses, mais « *elles durent beaucoup trop longtemps*» (Atkinson 1989; Fessard

1998). Il faut garder en tête que: *«50% du temps passé en réunion est du temps perdu»* (DeGarie 1998). Les managers de projet ne sont pas totalement concernés par tous les sujets des réunions, mais ils assistent la pleine durée (Atkinson 1989; Fessard 1998). Leur participation est alors une perte de temps.

3.1.2.2 Les appels téléphoniques

Les managers de projet utilisent leurs portables pour communiquer avec les partenaires, les supérieurs ou les collègues. Le téléphone du bureau est rarement utilisé.

- Les appels téléphoniques sont aussi une activité que l'on retrouve dans plusieurs des tâches des managers de projet. Cette activité occupe donc beaucoup de temps dans une journée pour les managers de projet.
- Il y a tout de même une différence quant au pourcentage de temps accordé aux appels téléphoniques. Les M2 et M1 passent légèrement plus de temps au téléphone que le M3.

Analyse et interprétation

Les appels téléphoniques sont la source de dérangement la plus importante en termes de temps. En effet, les répondants M1 et M2 passent beaucoup de temps à effectuer ou à recevoir des appels téléphoniques.

La nature des appels téléphoniques que les managers de projet reçoivent est de toutes sortes: tâches routinières, nouvelles, urgentes, etc. Puisque les communications téléphoniques ne sont pas filtrées, les managers de projet reçoivent beaucoup d'appels qui ne concernent pas forcement les activités professionnelles. La loi de Pareto s'applique donc. Dans la littérature, il a été mentionné ceci: *«on passe 80% de notre temps à répondre à des appels non importants et non urgents, ce qui nous empêche de prendre des appels majeurs»* (DeGarie 1998). « *Le temps passé au téléphone est donc efficace qu'à 20%»* (Atkinson 1989). Le processus fonctionnerait beaucoup mieux s'il y avait moins d'appels pour des requêtes de travail acheminés aux managers de projet. Les interruptions provoquées par les différents appels freinent la concentration des managers de projet sur des activités importantes et urgentes. Selon Gleeson (2009), ils perdent donc quatre minutes à chaque interruption pour retrouver leur concentration.

3.1.2.3 Le courrier électronique

La messagerie électronique permet aux managers de projet de communiquer avec différentes personnes en plus de partager une quantité importante d'informations rapidement aux personnes concernées. La lecture, la transmission et le classement des courriels entrent dans cette activité.

- La messagerie électronique est beaucoup utilisée par tous les managers de projet, M2 et M3 sont ceux qui passent légèrement le plus de temps à lire et à répondre à leurs courriels contrairement au M1.

Analyse et interprétation

Même si cette activité n'est pas celle qui prend le plus de temps d'après les résultats, les managers de projet ont mentionné lors des entrevues qu'il s'agissait d'une activité qui demande énormément de leur temps. Dans la littérature, beaucoup d'auteurs persistent aussi à dire que les courriels représentent chacun une interruption, donc des pertes de temps considérables.

La plupart des courriels que les managers de projet reçoivent ne leur sont pas tous adressés directement, ils sont souvent en copie conforme. Cela confirme ce que l'on retrouve dans la littérature. En effet, selon Licette (2008) les informations contenues dans les courriels en copie conforme sont peu utiles et ne concernent pas tout le monde. Les répondants M2 et M3 ont mentionné qu'une proportion importante, soit plus de 50% des courriels reçus ont peu de valeur et leur font perdre du temps inutilement. Les managers de projet prennent le temps de les lire et de les archiver.

De plus, le fait d'être en copie conforme sur beaucoup de courriels apporte un certain stress aux managers de projet, car plusieurs d'entre eux préfèrent lire et répondre aux courriels au fur et à mesure qu'ils se présentent. Il faut garder en tête que: « *le temps de manipulation d'un nouveau courriel varie entre quatre et huit minutes, sans inclure le temps de réponse*» (Comtois 2006). Il est donc évident que cette façon de faire surcharge les managers de projet qui gaspillent leur temps à lire et à traiter des courriels dans une journée. Cette méthode appelée FIFO (premier entré, premier traité) est une très mauvaise habitude d'après la littérature; « *la chronologie importe peu dans la maîtrise du temps puisque les courriels n'ont pas tous la même importance*» (Fessard 1998; Launay-Duhautbout et al. 2005). Il ne s'agit donc pas de traiter les courriels selon un ordre chronologique, mais plutôt de se questionner sur leur importance. De plus, la littérature nous indique que « *le mieux est de se réserver du temps dans la journée pour les traiter. Règle générale, deux fois par jour c'est suffisant*» (Comtois 2006).

3.1.2.4 Autres

Il s'agit là des tâches et activités non citées ci-haut et exécutées par les managers de projet (conception de document, révision de documents, gestion du personnel, résolution de conflits, etc.). Il se trouve que les répondants M2 et M3 ont très peu de temps à s'occuper d'autres choses que le répondant M1.

3.2 Les déplacements

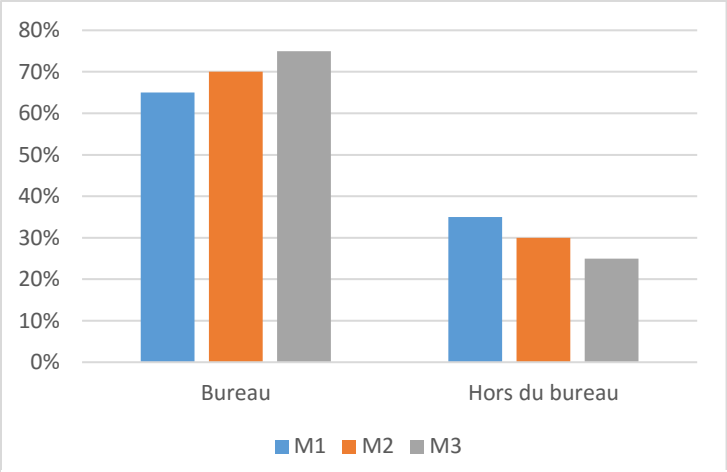


Figure 6 : situation du déplacement des managers

Les managers de projet sont appelés à se déplacer régulièrement dans une journée soit pour superviser une activité, participer à une rencontre, ou encore pour les visites de courtoisie, etc.

- La moyenne de temps passé à l'extérieur du bureau, pour les M1 et M2 est plus élevée que chez M3

Analyse et interprétation

Les répondants M1 et M2 se déplacent beaucoup plus que le M3, en moyenne ils passent respectivement 35%, 30% et 25% de leur temps ailleurs qu'à leur bureau. La supervision, le suivi des activités, la participation aux rencontres des partenaires sont à l'origine des nombreux déplacements. Puisque les managers de projet sont également les représentants de l'organisation sur le terrain, ils sont beaucoup présents dans plusieurs rencontres des partenaires. Aussi pour s'assurer de la mise en œuvre efficace et efficiente des activités, les managers de projet consacrent beaucoup de leur temps à la supervision des activités.

3.3 Présentation et analyse des résultats sur les approches de la gestion du temps

Pour mettre en lumière les principales approches de la gestion du temps utilisées par les managers de projet, les résultats sont présentés ici en fonction des trois composantes à analyser c'est à-dire la planification, la gestion des priorités et la délégation.

3.3.1 La planification

Pour effectuer la planification journalière, certains moments sont plus propices que d'autres. C'est pourquoi certains préfèrent planifier la veille les tâches ou les activités de la journée à venir comme les M1 et M2. Tandis que le M3 pour sa part, planifie plus le matin que la veille. Les répondants ont tous la bonne habitude de consigner par écrit ce qu'ils doivent faire. La planification journalière des M2 et M3 s'arrête à une brève liste de tâches à effectuer pour le

lendemain. Le M2 fait le suivi de ses activités qu'il inscrit dans un tableau pour déterminer les tâches qu'il aura à faire durant la journée. Par ailleurs, tous les répondants se gardent les tâches plus routinières vers la fin de la journée. M1 en profite pour répondre à ses courriels, régler les dossiers de la journée et planifier la journée du lendemain. Le M1 attend aussi en fin de journée pour faire le suivi des activités planifiées.

Tous les managers de projet planifient donc les tâches qu'ils ont à faire sans garder de marge de temps pour les évènements imprévus dans leur planification.
Puisque les échéanciers font partie de leur quotidien, les trois répondants en tiennent compte lors de leur planification journalière pour déterminer les tâches urgentes à faire.
Pour l'ensemble des Managers, les tâches ne sont toujours pas accomplies dans les délais car cela dépend des priorités et des activités.

Analyse et interprétation

Les managers de projet utilisent surtout la planification journalière, hebdomadaire, mensuelle et même trimestrielle. Ils planifient dans un horizon à long terme. La planification à plus long terme est une pratique courante chez les managers de projet. La loi de Mackenzie rappelle que: « *lorsqu'on prend le temps nécessaire pour planifier, on met moins de temps à réaliser les tâches*» (Seiwert 1991).

Toutefois, pour obtenir un gain de temps, « *la planification doit être détaillée et procurer une image claire de nos actions à entreprendre*». Les managers de projet ne négligent pas cet aspect primordial. En effet, le principe de Parkinson rappelle que « *plus nous disposons de temps pour réaliser une activité, plus nous occuperons la totalité au-delà de ce qui était nécessaire*» (Licette 2008). À cet égard, les managers de projet ont pu se pratiquer à estimer la durée de chacune des tâches qu'ils avaient prévues de faire durant la journée d'observations grâce au document « Horaire prévu de la journée d'observations» qui leur a été transmis. Comme la majorité des managers de projet, les managers de projet ont tendance *«à surévaluer le temps requis pour faire les tâches courtes et à sous-évaluer le temps pour les tâches longues»* (Comtois 2006). La sous-estimation du temps communément appelé le principe de Murphy explique en grande partie pourquoi nous courons après le temps (Lainé 2004). Pour réussir à évaluer le temps nécessaire pour effectuer une tâche, on doit prendre en compte les imprévus. En somme, la planification est peut-être la clé du contrôle du temps, mais « *elle ne prend tout son sens que si vous réalisez ce que vous avez planifié*» (Gleeson 2009). Lors des journées d'observations, quelques petits imprévus tels qu'une réunion annulée et un entretien oublié sont

venus modifier J'horaire prévu des managers de projet. Toutefois, peu de tâches planifiées sont restées inachevées.

3.3.2 La gestion des priorités

Parmi les répondants, M2 essaie de régler le problème quand il se présente et le plus rapidement possible pour ne pas qu'il prenne de l'ampleur. Pour ce qui est M1 et M3, ils vont plutôt se questionner sur la nature du problème, du niveau de priorité et de la dégradation possible du problème avant de le régler.

Le répondant M2 n'évalue pas toujours l'importance d'une tâche avant de la commencer. Il ajoute que dans certaines situations, l'importance est difficile à évaluer à l'avance.

Pour établir l'ordre de priorité des tâches, les répondants M1 et M3 fonctionnent selon l'urgence et ensuite l'importance. Par conséquent, ils débutent par les tâches les plus urgentes. Commencer par les tâches les plus faciles ou les plus rapides à terminer n'est pas la façon de faire des trois répondants.

Selon M2 « j'agis en fonction des urgences et le délai d'exécution des activités »

Le M1 ajoute que l'ordre de priorité n'est pas seulement une question d'urgence, mais aussi de risques que cela peut occasionner.

Pour M3 : «Dans les urgences, je priorise celles recommandées par ma hiérarchie».

Analyse et interprétation

Les managers de projet essaient, dans la mesure du possible, d'évaluer la priorité d'une tâche avant de la commencer.

En ce qui concerne la gestion des urgences, les managers de projet agissent sur-le-champ. En effet, ils ne prennent pas le temps de se questionner ni sur le niveau de priorité, ni sur la dégradation possible des problèmes. Certains problèmes récurrents qui ne sont pas prioritaires peuvent dégénérer rapidement avec le temps. Ceux-ci génèrent alors des incidences majeures telles des urgences s'ils ne sont pas pris en charge immédiatement.

Il va de soi que les managers de projet se font mener par l'urgence. En effet, l'ordre de priorité des tâches est établi d'abord en fonction de l'urgence et ensuite de l'importance. L'importance passe en deuxième, car ce type de tâches ne requiert pas d'actions immédiates. En agissant ainsi, ils se retrouvent à gérer seulement les tâches urgentes au détriment des tâches plus importantes comme il a été dit dans la revue de la littérature: « *l'urgence domine d'autant plus que l'importance est négligée»* (Covey et al. 1995). En réalité, les priorités devraient être établies

d'abord en fonction de l'importance et ensuite selon le degré d'urgence. En reprenant au pied de la lettre le principe de Pareto (80/20) : il est primordial de se concentrer sur le 20% des tâches qui sont les plus importantes et qui impliquent une forte valeur ajoutée, car elles apportent 80% des résultats (Seiwert 1991).

Tout comme la planification, la gestion des priorités est la clé de la maîtrise du temps. Les managers de projet ont donc tout intérêt à définir clairement leurs priorités pour ne pas se laisser gouverner par les multiples sollicitations auxquelles ils sont confrontés au quotidien.

3.3.3 La délégation

Tous les managers de projet se servent de la délégation, M1 le fait fréquemment parce qu'il a des collaborateurs auxquels ils peuvent confier des tâches. Pour M2 et M3, ils le font également mais avec réserve. Ils préparent tous leur délégation avant de confier quoi que ce soit. Ils s'assurent dans un premier temps que le délégataire a le temps et les compétences pour assumer la délégation. Dans la plupart des cas, ce sont les tâches routinières qui sont déléguées.
Les répondants ne sont pas nécessairement du même avis en ce qui concerne la vérification et le contrôle final de la tâche déléguée. Les M3 ne vérifie pas le travail routinier qu'il délègue, mais plutôt les travaux de grande importance. Quant aux M1 et M2, ils n'effectuent pas toujours de vérification puisqu'ils font confiance à leurs subordonnés. S'il y a des correctifs à faire, ils font des feedback sans pourtant être trop directifs.
Analyse et interprétation
La majorité des managers de projet utilisent la délégation pour gagner du temps dans leurs fonctions. Ils peuvent se permettre de l'employer puisqu'ils ont des collaborateurs à qui ils peuvent confier les tâches plus routinières: les FF et FA
Dans la mesure du possible, les managers de projet préparent la délégation avant de confier quoi que ce soit aux délégataires. Le processus pour choisir le délégataire est bien mené. Les managers de projet s'assurent d'abord que la personne a non seulement le temps et les compétences pour assumer la délégation, mais aussi la motivation.

Toutefois, cette préparation de la délégation est légèrement insuffisante. Si on reprend les grandes étapes pour la mise en œuvre d'une délégation, les répondants M1, M2, et M3 prennent le temps d'analyser seulement quelques aspects de la tâche à déléguer: QUOI, À QUI, et QUAND. Il néglige surtout les étapes de « COMMENT déléguer ». D'abord, il informe les délégataires sur les tâches, mais pas de façon très détaillée. Les directives données aux

délégataires sont souvent transmises en personne. Cela dit, le délégataire n'a pas d'informations détaillées par écrit concernant la tâche qu'il lui est confié. « *La clarté constitue un critère de réussite de la délégation* » (Lainé 2004). Pour une préparation adéquate, « *l'objectif visé doit être clairement défini en termes de quantité (résultat mesurable attendu), de qualité (standard que le résultat devra respecter) et de temps (date d'échéance précise)* ». Par la suite, il n'y a pas toujours de contrôle et de suivi sur les tâches déléguées, car il s'agit de tâches routinières. Les managers de projet font entièrement confiance en leurs subordonnés. Pourtant, « *les suivis sont essentiels pour maîtriser notre emploi du temps, car ils permettent d'appuyer le délégataire et de l'aider dans les difficultés qu'il risque de rencontrer*» (Gleeson 2009).

La majorité des managers de projet délèguent généralement toutes les tâches qu'ils peuvent déléguer, sauf si les collaborateurs sont débordés. En plus des tâches déléguées, les subordonnés ont aussi d'autres tâches sous leurs responsabilités ce qui explique pourquoi ils sont souvent surchargés. Face à cette situation, les managers de projet sont portés à exécuter des tâches qu'ils auraient pu déléguer. De plus, ce n'est pas toujours bon non plus de surcharger les délégataires, car le risque d'erreurs est plus élevé. Il ne faut pas abuser de la délégation pour se débarrasser de ses tâches. *«On ne peut pas concevoir la délégation comme une méthode automatique à sa crise du temps ni une excuse pour alimenter les tâches inutiles»* (Einfalt et Bujon 2009).

3.4 Présentation et analyse des résultats sur les outils de la gestion du temps

En résumé, le tableau 4 regroupe tous les outils de la gestion du temps utilisés par les managers de projet et les précisions qui se rapportent à chacun. Les résultats exposés dans cette section font partie d'une recherche exploratoire.

Tableau 4 : Résultats sur les outils de la gestion du temps

Outils	**Managers**		
	M1	**M2**	**M3**
Liste de choses à faire	**Carnet de notes** : appels téléphonique seulement **Tableau blanc** : tâches importantes, suivi des activités à moyen et long terme **Post-it** : tâches urgentes	**Tableau blanc** : tâches importantes, suivi des activités à moyen et long terme **Post-it** : tâches urgentes	**Carnet de notes** : appels téléphonique seulement **Tableau blanc** : tâches importantes, suivi des activités à moyen et long terme
Feuille d'action journalière	**Ficher Excel** : tableau des tâches	Aucun	Aucun
Agenda papier	Tâches et activités à faire à court, moyen et long termes	Tâches et activités à faire à court terme (dans la journée)	Tâches et activités à faire à court terme (dans la journée)
Agenda électronique	Aucun	Aucun	Aucun
Logiciels informatiques	Aucun	Aucun	Aucun

3.4.1 Liste de choses à faire

Tous les managers utilisent la liste de choses à faire. Cet outil leur sert d'aide-mémoire afin de ne rien oublier. Il se trouve à la portée de la main c'est-à-dire proche du téléphone. Par ailleurs, Les activités à court et moyen terme sont notées sur un tableau blanc pour ne pas les perdre de vue. Une fois la tâche terminée, elle est effacée du tableau.

Les répondants M1 et M3 utilisent tous aussi un carnet de notes pour y consigner de façon détaillée leurs activités à faire. Par contre, ils s'en servent également pour noter les appels téléphoniques. Tous les répondants utilisent les agendas mais de façon différente : les répondants M et M3 s'en servent pour noter les tâches à faire dans la journée tandis que le M1 va jusqu'à long terme pour noter les activités phares du trimestre.

Analyse et interprétation

L'outil principal de la gestion du temps utilisé par les managers de projet est la liste de choses à faire. Cet outil est très utile en soi pour la planification journalière. Les managers de projet utilisent différents supports en tant que « liste de choses à faire» : carnet de notes, « post-it» et tableau blanc.

Le problème avec cet outil c'est qu'il ne permet pas aux managers de projet de gérer les activités importantes et non urgentes. En effet, les managers de projet notent seulement les tâches urgentes à faire sur leur liste.

Aussi les managers de projet utilisent les agendas pour prendre des notes et noter juste les activités à venir

3.4.2 Feuille d'action journalière

Aucun des répondants n'utilise la feuille d'action journalière. Leurs carnets de notes sont plus détaillés qu'une simple liste de choses à faire, mais pas au point de dire qu'ils fonctionnent avec la feuille d'action journalière qui est un outil très structuré avec beaucoup d'informations sur les tâches ou les activités à faire durant la journée. Les appels téléphoniques sont les seules actions qui figurent dans le carnet de notes de ces répondants. Autrement, la feuille d'action journalière est plus complète.

Le M1 est le seul qui utilise un outil semblable à la feuille d'action journalière. En plus du carnet de notes, il a conçu un tableau Excel afin de faciliter le suivi de ses tâches et de ses activités concernant les projets dont il s'occupe. Cet outil contient des informations sur la date, le nom, les délais de chaque activité. De plus, il les trie en fonction des priorités qu'il révise couramment. Ce fichier lui permet de gérer les tâches et les activités prioritaires qu'il doit traiter durant la journée.

3.4.3 Agenda et électronique et Logiciels informatiques

Aucun manager de projet n'utilise ni agenda électronique ni logiciel informatique. Plusieurs logiciels informatiques ont été recensés dans le chapitre 1.

Les managers de projet ne sont pas outillés en ce qui a trait aux logiciels informatiques sur la gestion du temps. Aucun logiciel de planification professionnel n'est utilisé par les managers de projet. De toute évidence, les managers de projet doivent savoir bien s'en servir s'ils veulent gagner du temps. Toutefois, Comtois (2006) mentionne: « *rares sont ceux qui ont reçu une formation adéquate sur les logiciels de gestion du temps* ». Ce propos s'applique pour les managers de projet, car ils n'ont pas eu de formation dans ce sens.

La gestion de l'agenda demande du temps, car il faut ajuster constamment son emploi du temps selon les nouvelles tâches, les changements et les imprévus. Le manque de temps est d'ailleurs la raison pour laquelle les managers de projet ne consultent pas leur agenda au quotidien. Ils y jettent un coup d'œil une fois par jour seulement. Toutefois, la consultation de l'agenda n'est pas une perte de temps, cela permet *«d'anticiper moins de préparation au dernier moment et moins de stress de dernière minute»* (Einfalt et Bujon 2009).

3.5 Les limites de l'étude

Bien que cette étude permette un apport important à la gestion du temps des managers de projet de l'organisation humanitaire RTP, ce n'est toutefois pas sans limites.

Premièrement, la recherche a été effectuée en fonction des managers de projet qui sont tous dans une même organisation et sur un même programme. Ainsi, un biais s'impose. Aucune triangulation des données n'a été mise en place, seuls les managers de projet de Bamako, Bougouni et Ségou ont participé à l'étude. Le projet de Koulikoro et d'autres départements (Ressources Humaines, Finances, Logistique, Suivi-évaluation, etc.) auraient aussi permis d'approfondir le sujet plus en profondeur.

En effet, étant donné que l'échantillon est basé sur une seule ONG, à savoir l'organisation internationale Humanitaire RTP, les résultats obtenus ne peuvent être généralisables à toutes les ONG internationales. Il s'agit plutôt d'une étude de cas non généralisable.

Par ailleurs, dans toutes procédures d'observations, les personnes observées ont tendance à modifier leurs comportements. De sorte qu'on ne peut pas affirmer avec certitude la validité des réponses obtenues lors de ces journées. De plus, le fait d'avoir effectué sur le terrain une seule journée d'observations pour chaque participant n'est peut-être pas représentatif de leur quotidien. Il est donc difficile de porter un jugement concret sur la situation.

La répartition du temps des managers de projet selon les tâches et les activités est aussi approximative. Il était difficile de chronométrer toutes les tâches et toutes les activités à la minute près.

Enfin, d'autres limites s'imposent concernant les instruments de collecte de données. Pour analyser la planification que font les managers de projet, nous leurs avons transmis un document intitulé « Horaire prévu de la journée d'observations ». Ce document a été transmis et remplis la veille de la journée d'observations, donc il y a eu beaucoup moins d'imprévus observés que s'ils avaient remplis le document plusieurs jours à l'avance.

IV. QUELQUES RECOMMANDATIONS

Lors des journées d'observations, quelques petits imprévus tels qu'une supervision des activités annulée et une rencontre avec les partenaires reportée sont venus modifier l'horaire prévu des managers de projet. Toutefois, peu de tâches planifiées sont restées inachevées. Les pistes d'améliorations sont les suivantes:

- Tenir compte des objectifs dans la planification
- Faire des planifications plus détaillées à savoir :
    - Durée anticipée pour les tâches
    - Marge de temps pour les imprévus
    - Ordre de priorités des tâches

Tout comme la planification, la gestion des priorités est la clé de la maîtrise du temps. Les managers de projet ont donc tout intérêt à définir clairement leurs priorités pour ne pas se laisser gouverner par les multiples sollicitations auxquelles ils sont confrontés au quotidien. Les pistes d'améliorations sont les suivantes:

Avant d'agir

- Évaluer le niveau de priorité des tâches (si possible)
- Évaluer le niveau de priorité des urgences (si possible) à savoir :
    - Ne pas négliger l'importance
    - Se diriger vers le quadrant l et II de la Matrice d'Eisenhower

Quoi qu'il en soit, la délégation demande un certain entraînement. Les managers de projet qui s'exercent à déléguer acquièrent une compétence managériale indispensable à la maîtrise du temps. Les pistes d'améliorations à ce niveau sont les suivantes:

- Préparation adéquate de la délégation
- Plus de clarté dans les directives données
- Suivi sur les tâches déléguées
- Déléguer tout ce qui peut être délégué

La non utilisation des agendas électroniques n'offre pas assez d'espace aux managers de projet pour qu'ils puissent gérer leurs tâches et leurs activités en plus des nombreux courriels en copie conforme qui occupent beaucoup d'espace. Les pistes d'améliorations ici sont les suivantes:

- Intégrer l'utilisation de l'agenda électronique dans la planification
- Former les managers de projet sur les logiciels de gestion du temps

- Réserver du temps pour les imprévus
- Éviter d'avoir deux agendas qui ne communiquent pas entre eux
- Créer un dépôt électronique pour les documents ou les courriels en copie conforme

Aussi, pour parvenir à optimiser leur emploi du temps, l'acquisition de nouveaux logiciels informatiques serait beaucoup plus avantagée pour les managers de projet comme

- Lotus Sametime : Logiciel de stockage et de partage de fichiers pour le suivi des activités
- Dropbox : Logiciel de planification professionnelle pour planifier les dates des réunions et autres rencontres

Doodle : Logiciel de suivi des tâches pour la délégation

V. CONCLUSION

La maîtrise du temps n'est pas un luxe, c'est une nécessité de management. A travers cette étude, nous avons cerné cette dynamique que vivent les managers de projet de l'ONG internationale RTP et les méthodes qu'ils emploient pour la maîtriser. D'une part, nous nous sommes intéressés à la répartition du temps des managers de projet, ce qui a permis de cibler les tâches et les activités qui occupent le plus de leur temps. D'autre part, nous avons évalué les approches et les outils de la gestion du temps dont ils se servent.

A la lumière de la collecte des données, les résultats obtenus confirment les hypothèses préalablement formulées, à savoir :

- *Certaines tâches et/ou activités n'ont pas de valeur ajoutée sur l'emploi du temps des managers et pourraient être éliminées, transférées, déléguées ou améliorées.*

II n'y a certes aucune tâche qui pourrait être éliminée définitivement des fonctions des managers de projet. Les tâches discutées précédemment sont toutes sous leurs responsabilités. Par ailleurs, il serait surtout intéressant de transférer /déléguer le traitement de certaines requêtes, de choisir des moments propices pour lire et répondre aux courriels.

Par contre, certaines requêtes et réunions pourraient être éliminées de l'horaire des managers de projet. La convocation à une réunion n'est pas toujours obligatoire, il suffit de savoir si la présence est indispensable ou non. En refusant de participer à une réunion qui n'est pas nécessaire, les managers de projet maîtrisent ainsi mieux leur temps. La solution d'éliminer certaines tâches ou certaines activités pour faire gagner du temps aux gestionnaires peut donc être retenue.

- *Les approches de la gestion du temps ne sont pas totalement exploitées par les managers de projet dans les ONG internationales.*

Les managers de projet utilisent les approches principales de la gestion du temps mentionnées dans la revue de la littérature. Par contre, ils les appliquent en partie seulement ce qui fait en sorte qu'ils n'exploitent pas tout le potentiel de chaque approche.

Premièrement, leur planification est très peu détaillée et elle ne tient pas compte beaucoup des objectifs. Ils ne fixent aucune durée anticipée pour les tâches, aucune marge de temps pour les imprévus et aucun ordre de priorité pour les tâches. Deuxièmement, ils ne gèrent pas leurs tâches et leurs activités selon le niveau d'importance. Ils sont plutôt dominés par les tâches urgentes, mais non importantes. Troisièmement, les managers de projet ne délèguent pas toutes les tâches ou les activités qui pourraient être déléguées.

- *Les managers de projet dans les ONG internationales n'utilisent pas de façon adéquate les outils de la gestion du temps ce qui leur fait perdre du temps.*

Les managers de projet n'utilisent pas de façon adéquate les outils de la gestion du temps, car ils ne les exploitent pas de façon optimale. Cette utilisation limitée n'engendre donc pas une économie de temps potentielle. Pour dégager une économie de temps potentielle les outils doivent être utilisés de façon adéquate et optimale. Cela dit, les managers de projet auraient avantage à exploiter leur plein potentiel, car pour le moment les outils ne leur permettent pas de gagner davantage de temps.

En somme, ce travail a permis de dégager le paradigme de l'urgence dans lequel se retrouvent les managers de projet. Le principe de Dwight Eisenhower a permis de les situer dans le quadrant III, celui de l'Illusion. Les managers de projet confondent souvent les tâches urgentes avec les priorités puisqu'elles requièrent une intervention immédiate. Une tâche urgente qui nécessite d'agir immédiatement n'est pas nécessairement importante en soi, c'est-à-dire prioritaire.

Les approches et les outils de la gestion du temps utilisés par les managers de projet les poussent à privilégier quotidiennement les urgences. Il va de soi que les listes de choses à faire et la planification journalière les amènent à hiérarchiser les urgences et leur résolution. D'où l'importance d'établir les priorités.

Pour conclure, plusieurs points saillants sont ressortis de cette étude et fournissent des pistes intéressantes quant aux divers éléments qui occasionnent des pertes de temps chez les managers de projet. Toutefois, ces observations sont tirées d'une recherche exploratoire sur le sujet et nécessitent d'être plus approfondies ultérieurement.

Enfin, il serait intéressant d'approfondir l'analyse, car d'autres éléments qui n'ont pas été mentionnés précédemment peuvent aussi venir influencer la gestion du temps des managers de projet.

VI. BIBLIOGRAPHIE

- **Ouvrages et articles**

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

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

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

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

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

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

Einfalt, Laurence, Stéphanie Bujon. 2009. *S'organiser tout simplement.* Paris: Éditions Eyrolles, 408 p.

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

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

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

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

Illich, Ivan. 2004. *OEuvres complètes*, vol. 1. Préf. de Jean Robert et Valentine Borremans. Paris: Fayard, 792 p. Comprend: *Libérer l'avenir* (1971), *Une société sans école* (1971), *Énergie et équité* (1975), *La Convivialité* (1973) et *Némésis médicale (1975).*

Jean JANDALLY, bulletin de l'union des physiciens N°819, Vol.93, Décembre 1999

Kamdem E., 2010 (hors serie). « Itinéraire de la recherche qualitative sur les temporalités en Afrique. *Recherches qualitatives* (8), PP 61-75

Kotter, John P. 1983. « What effective general managers really do ». *Harvard Business Review* (November-December), p. 1-13

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

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

Licette, Charline. 2008. *Apprendre à gérer son temps: Éliminez les « voleurs de temps »*!, 3e éd. Coll. « Focuscarrière, Efficacité Professionnelle », no 1020. Paris: Studyrama, 187 p.

Moyson, Roger. 2008. *Une nouvelle gestion du temps.* Bruxelles: Édition De boeck, 190 p.

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

Oncken, William, Donald L. Wass. 1987. « Management time: Who's Got the Monkey? ». *Harvard Business Review* (November-December), p. 24-29

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

Parkinson, Cyril N. 1955. « Parkinson's Law, or The Pursuit of Progress ». *The Economist* (November 19th), p. 20-25

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

Savoie-Zajc, Lorraine. 2009. *«L'entrevue semi-dirigée », Recherche sociale: de la problématique à la collecte de données,* 2e éd. Montréal: Presse de l'Université du Québec, 155 p.

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

Thiétart, R.A. 2003. *Méthodes de recherche en management.* Paris: Dunod, 535 p.

Assemblée Nationale du Mali, Loi 04-038 AN RM, relative aux associations, art.2, 2004

Code de Travail du Mali, Loi N°92-020 DU 23 SEPTEMBRE 1992

- **Site internet**

https://fr.m.wikiversity.org (page consultée en novembre 2015)

http://www.dropbox.com (page consultée en novembre 2015)

http://www.ilo.org (page consultée en novembre 2015)

http://www.manager-go.com (page consulté en novembre 2015)

http://www.righttoplay.com (page consultée en décembre 2015)

VII. ANNEXES

ANNEXE A : HORAIRES PRÉVUS DE LA JOURNÉE D'OBSERVATIONS

Veuillez imprimez cette feuille. Puis, énumérez la liste des tâches et des activités que vous prévoyez faire durant la journée d'observations. Ensuite, estimez la durée approximative de la tâche ou de l'activité à faire. Enfin, remettez-la à l'observateur le matin de la journée d'observations.

Merci et bonne journée!

N°	Temps approximatif de la durée de la tâche	Tâches / Activités à effectuer au courant de la journée

ANNEXE B : REGISTRE DE L'EMPLOI DU TEMPS

Ceci est un journal de bord, il permet à l'observateur de vérifier le canevas « Horaire prévu de la journée d'observation » de l'observé et rapporter en temps réel les actions de l'observé tout long de la journée d'observations.

N°	Temps	Lieu	Tâches/activités	Observations

ANNEXE C : GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-STRUCTURE

A L'ATTENTION DES MANAGERS DE PROJET DE RTP

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire dont le thème est ***: « Réflexion sur l'organisation et la gestion du temps de travail des managers de projet dans les ONG internationales au Mali : cas de Right To Play »***, nous souhaitons recueillir quelques informations auprès de votre haute bienveillance.

Comptant sur votre disponibilité, nous vous prions de bien vouloir agréer nos sincères remerciements.

1. LA GESTION DU TEMPS COLLECTIF

1.1 LES RÉUNIONS

- Que pensez-vous de la fréquence des réunions auxquelles vous participez ?
- Expliquez si oui ou non vous avez le temps de préparer toutes vos réunions ?
- Pensez-vous que toutes ces réunions sont importantes pour vous ? justifiez votre réponse
- Comment assistez-vous à vos réunions, en présentiel ou en visioconférence ? Expliquez qu'est ce qui est plus important pour vous ?

1.2 LES APPELS TÉLÉPHONIQUES

- Que pensez-vous du nombre d'appels téléphoniques que vous recevez par jour ?
- Chaque fois que vous recevez un appel téléphonique, que faites – vous ? Pourquoi ?

1.3 LE COURRIER ÉLECTRONIQUE

- Que pensez-vous du nombre de courriels que vous recevez par jour ?
- Que faites-vous chaque fois que vous recevez un courriel ? Pourquoi ?
- Combien de temps consacrez-vous à gérer vos courriels dans la journée ?
- Tous les courriels que vous traitez dans la journée sont-ils importants ? Justifiez votre réponse
- Traitez-vous différemment les courriels qui vous sont destinés personnellement de ceux que vous recevez en copie conforme ? Pourquoi ?
- Combien de courriels recevez-vous en moyenne par jour?
- Combien de courriels traitez-vous en moyenne parmi eux?
- Combien de courriels recevez-vous en moyenne en copie conforme ?
- Combien de courriels restent-ils en suspens (non lus)?

1.4 LES DÉPLACEMENTS

- Quelle est la fréquence de vos déplacements (missions) par mois ?
- Pensez-vous que tous ces déplacements sont importants ? Justifiez votre réponse
- Avez-vous toujours le temps pour ces déplacements ? Justifiez votre réponse

1.5 LES INTERRUPTIONS

- Que pensez-vous du nombre de visites que vous recevez pendant les heures de travail de la part des Partenaires/Collègues/Amis ?
- Ces visites sont-elles toutes importantes pour vous ? Justifiez votre réponse

- Avez-vous pris des dispositions pour limiter les visites pendant les heures de travail ? Justifiez votre réponse

2. LES APPROCHES DE LA GESTION DU TEMPS

2.1 LA PLANIFICATION

- Comment planifiez-vous vos activités journalières ?
- Quand les planifiez-vous ?
- Prenez-vous en compte une marge de temps pour des événements imprévus ? Si Oui, Comment ?
- Accomplissez-vous toutes les tâches prévues dans les délais voulus ? Justifiez votre réponse

2.2 LA GESTION DES PRIORITÉS

- Comment établissez-vous vos priorités de la journée ?
- Comment gérez-vous vos priorités ?

2.3 LA DÉLÉGATION

- Combien de temps passez-vous à des tâches de routine ?
- Que pensez-vous de la délégation de certaines de vos tâches à vos subordonnés ?
- Faites-vous suffisamment de la délégation des tâches à vos subordonnés ? Si Oui
  - Quelles sont les critères que vous tenez en compte dans la délégation ?
  - Comment préparez-vous la délégation ?
  - Comment faites-vous le suivi de votre délégation ?
- Acceptez-vous parfois d'effectuer une tâche que vous aurez pu déléguer ? Justifiez votre réponse

3. LES OUTILS DE LA GESTION DU TEMPS

3.1 LA LISTE DE CHOSES À FAIRE

- Utilisez-vous la liste des tâches, activités et délais ? Pourquoi ?
- A quel rythme révisez-vous votre liste de choses à faire ?
- Vous fiez-vous-t-il à la liste de choses à faire afin de gérer vos tâches à traiter durant la journée ? Justifiez votre réponse

3.2 LES AGENDAS

- Utilisez-vous un agenda en papier ou électronique ? Pourquoi
- Avez-vous confiance à un agenda électronique ? Pourquoi ?
- Utilisez-vous un agenda électronique ?

- Si Oui, quels sont ses avantages pour vous ?

3.3 LES LOGICIELS INFORMATIQUES

- Quels sont les logiciels informatiques que vous utilisez dans la planification et la gestion de votre temps ?

ANNEXE D : MEMO RAPPEL DES HORAIRES DE TRAVAIL DE RTP

RIGHT TO PLAY
WHEN CHILDREN PLAY, THE WORLD WINS.

MEMO

Bureau National / Bamako
****
Quartier Niaréla
Tél. 221 10 24 Rue 419 – Porte 182
****

Bamako, le 18 Avril 2016

Réf N°____ /04-16/RTPMA/

De: Amadou CISSE
Directeur Pays – Right To Play

A: Tout le Personnel

Objet : Rappel des Heures de Travail des bureaux de Right To Play Mali

Chers Collègues,

Conformément aux textes législatifs du Mali et aux politiques internes de Right To Play, j'ai l'honneur de vous rappeler par le présent mémo l'application des horaires de travail pour l'ensemble des bureaux de Right To Play y compris le country office.

En effet, l'article L131 du code du travail fixe la durée légale du travail à 40 heures par semaine. Plus loin le même article stipule que « ***Des accords relatifs à l'aménagement et à la répartition des horaires de travail à l'intérieur de la semaine peuvent être conclus au sein de l'entreprise ou de l'établissement*** ».
S'inscrivant dans cette logique, la politique interne de Right To Play (Internal Memo du 10 Mars 2016) aménage les horaires du travail de la semaine suivant les 40Heures et répartie en 8 heures de travail par jour excluant les heures de pause. Ces huit (8) heures ne sont pas appliquées à la journée de travail du Vendredi.

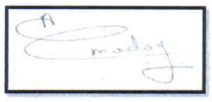
Ainsi, je vous précise que le temps journalier de travail est fixé :
- de 8H00 à 17H00 avec 30 minutes de pause déjeuné du Lundi au Jeudi ;
- de 8H00 à 14H 00 sans la pause les Vendredis.

Les chefs de département notamment Programme Manager, Project Officers, Finance Officer, Logistic Officer, Ressources Humaines & Comm Coordinator sont tenus de faire respecter la teneur du present memo.

Pour toutes questions de compréhension relatives à ce mémo, merci de prendre attache avec le département Ressources Humaines

Tout en vous remerciant pour votre compréhension et comptant sur une bonne application du présent mémo, je vous prie d'accepter mes franches collaborations.

Amadou CISSE



Directeur Pays
Right To Play Mali

Bureau National – Bamako – Niaréla - Rue 419 – Porte 189 • Côté Est Ambassade de Russie • P +223 20 21 10 24 • rtpmali@righttoplay.com • www.righttoplay.com