



MINISTÈRE DE LA SANTÉ  
ET DE L'HYGIÈNE PUBLIQUE



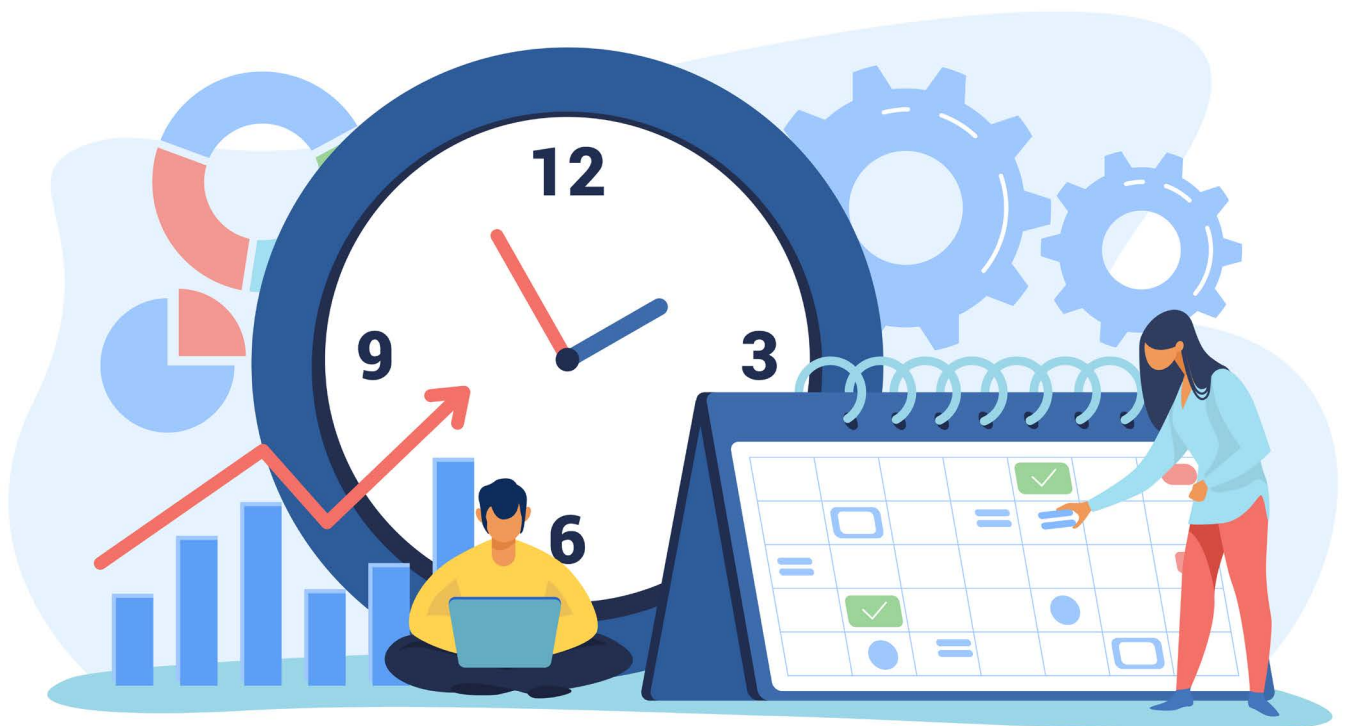
volet 05

infrastructures, équipements, maintenance

# PASA2

appui au renforcement de capacités du SNIEM

## LA GESTION DU TEMPS



proposé et animé par :



Août 2022

Dr. Ir., N'gnonissè Médéhouéno Tossou  
Responsable national volet 05 / ATI SNIEM PASA2



# Objectifs de formation

## OBJECTIF GÉNÉRAL

*Mieux comprendre le temps en vue de son organisation et gestion efficace*

## OBJECTIFS SPÉCIFIQUES

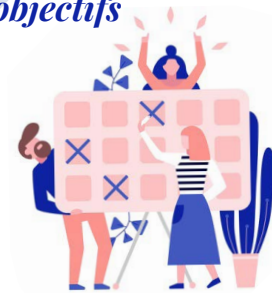


### 1. NIVEAU DU SAVOIR

- *Définir le temps en énonçant ses dimensions ;*
- *Exposer la perception du temps et ses implications ;*
- *Expliquer l'objet de la gestion du temps ;*
- *Définir ses objectifs*

- *Définir ses priorités ;*
- *Gérer son temps rationnellement ;*
  - *Organiser son service ;*
- *Déléguer les responsabilités ;*
  - *Analyser les problèmes ;*
  - *Conduire les réunions*

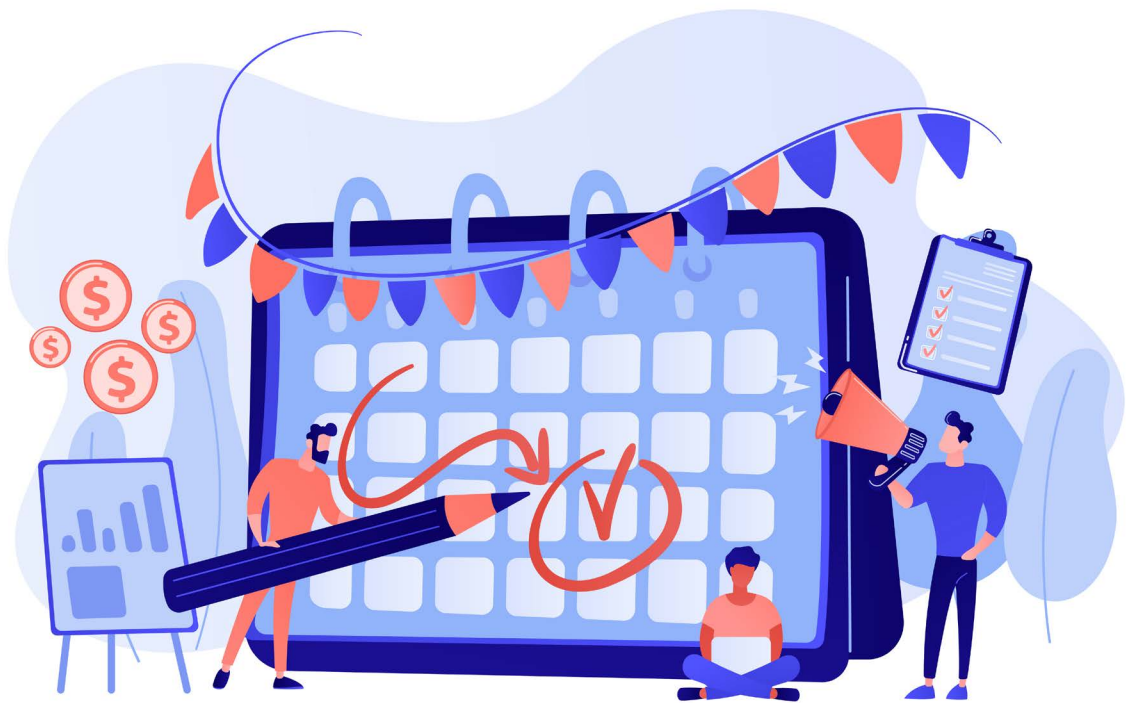
### 2. NIVEAU DU SAVOIR-FAIRE



- *Etre disponible pour ses collaborateurs ;*
- *Avoir des idées nouvelles ;*
- *Etre créatif ;*
- *Se connaître ;*
- *Etre serein dans la conduite de ses activités*

### 3. NIVEAU DU SAVOIR-ÊTRE





# Sommaire



## Notion du temps

1.1. Définition	p. 06
1.2. Dimensions du temps	p. 07
1.3. Perception du temps	p. 07
1.4. Objet du temps	p. 07
1.5. Obstacles à la gestion du temps	p. 08
1.6. Lois et principes de gestion du temps	p. 10



## Définition des objectifs ..... p. 15



## Détermination des priorités

3.1. Composantes des priorités	p. 17
3.2. Détermination des priorités d'action	p. 17
3.3. Hiérarchisation des activités et des tâches	p. 18



## Planification du temps

4.1. Outils de planification	p. 19
4.2. Attentes des principaux interlocuteurs	p. 20



## Organisation de service

5.1. Notion d'organisation	p. 21
5.2. Organisation structurelle	p. 21
5.3. Organisation matérielle	p. 22

# 1. Notion du temps

## 1.1. Définition

Notion fondamentale conçue comme un milieu infini dans lequel se succèdent les évènements. Situer une histoire dans le temps.

Mouvement ininterrompu par lequel le présent devient le passé, considéré souvent comme une force agissant sur le monde, sur les êtres : vous oublierez avec le temps.

Durée considérée comme une quantité mesurable : ce procédé nous fera gagner du temps. Synonymes : délai, marge, répit, sursis.

Partie limitée de cette durée occupée par un évènement, une action : le temps de la traversée lui a paru interminable. Synonyme : durée.

Durée plus ou moins définie dont quelqu'un dispose : bien employer son temps. Elle est avare de son temps.

Chacune des phases successives d'une opération, d'une action : un programme de travaux réalisé en deux temps. Synonymes : étape, palier, stade.

Moment, époque occupant une place déterminée dans la suite des évènements ou caractérisée par quelque chose : en ce temps là j'habitais Paris, en temps de paix. Synonymes : date, époque, jour, moment.

Période, saison marqués par un genre de production, par tel caractère : le temps des semailles. Synonymes : période, saison.

Un faux ami, l'état de l'atmosphère en un lieu donné, à un moment donné : temps chaud et sec. Ce milieu, conçu comme une dimension de l'Univers : espace-temps.

Le temps se définit comme une transformation :

- physique : le raccourcissement d'une distance ;
- biologique : le vieillissement du corps ;
- mentale : l'évolution de la pensée.

Le temps est la mesure d'une transformation ou la mesure de la durée des phénomènes.

## 1.2. Dimensions du temps

- TEMPS SPIRITUEL : temps sacré, métaphysique (infini, éternité, sans début et sans fin) ;
- TEMPS PHYSIQUE OU SCIENTIFIQUE : temps solaire, sidéral, cosmique ;
- TEMPS BIOLOGIQUE : différents âges de l'homme avec les transformations biologiques ;
- TEMPS INDIVIDUEL : temps de l'esprit, de la détente et de la famille, professionnel.

## 1.3. Perception du temps

La perception du temps varie en fonction :

- de l'âge ;
- de l'état mental ;
- de l'état physique ;
- des moments de la journée ;
- de la motivation.

## 1.4. Objet du temps

Les ressources d'une façon générale sont très rares. Le temps est la ressource la plus rare et la contrainte fondamentale du manager selon Peter Drucker. Le temps perdu ne peut pas être rattrapé.

La loi du moindre effort est quelque chose de naturel et de spontané. C'est un aspect particulier du principe d'économie d'énergie : en dépenser le moins possible pour obtenir le plus grand bien-être, la plus grande satisfaction, le meilleur rendement, etc... ce qui amène à faire habituellement :

- ce qui nous plaît avant ce qui nous déplaît ;
- ce qui va vite avant ce qui prend du temps ;
- ce qui est facile avant ce qui est difficile ;
- ce que nous savons avant ce qui est nouveau ;
- ce qui est urgent avant ce qui est important ;
- ce que d'autres nous imposent avant ce que nous avons choisi.

Le temps ne s'allonge pas, pas de ristourne ou de supplément, il est démocratiquement égal

pour tous. Le temps ne s'économise pas et ne se stocke pas. Le temps perdu ne se rattrape jamais : on ne l'arrête pas et on ne le remonte pas.

Le temps ne fait pas de cadeau à ceux qui le gaspillent !

## 1.5. Obstacles à la gestion du temps

### 1.5.1. Symptômes de problèmes dans la gestion du temps

Dans la vie professionnelle, nous souffrons tous, à des degrés divers d'une mauvaise gestion du temps.

Pourtant, rares sont ceux qui le reconnaissent.

Voici une liste non exhaustive de quelques symptômes très fréquents du temps :

- N'avoir jamais le temps de faire ce qui est vraiment important tout en allouant trop de temps à ce qui est urgent. Cela nous écarte de la réalisation de nos objectifs fondamentaux. travailler souvent plus longtemps au bureau et reprendre le travail à la maison. Si cela devient chronique, nous pouvons nous y habituer, comme une drogue. Gare alors au surmenage insidieux et à l'indisponibilité sociale. Se sentir indispensable pour tout.

N'oublions pas que, « dans le long terme, nous sommes tous morts ! » et que personne n'est réellement irremplaçable au niveau professionnel.

- Avoir trop de réunions où notre présence n'est pas primordiale. Participer à une réunion peut donner l'impression d'utilité, mais cela fait-il avancer les projets ?
- Avoir des difficultés à dire « non » et être toujours surchargé d'activités quand on sait très bien qu'on ne pourra en venir à bout. Essayons d'être réaliste même si cela fait mal.
- Laisser les autres nous dicter la manière d'utiliser notre temps en négligeant nos objectifs personnels. Nous risquons de très vite de ne plus nous appartenir à nous-mêmes.
- Se sentir anxieux, stressé, pressé par le temps.

Il faut se demander, le soir, ce qu'on a réellement fait pendant la journée. Chaque jour, nous devrions accomplir quelque chose qui nous donne satisfaction.

Si nous partons du principe que pour chaque problème y a une solution, nous ne manquerons pas de nous attaquer aux causes réelles de ces symptômes.



## 1.5.2. Facteurs externes et internes

### Facteurs externes de perte de temps

Cette liste n'est nullement exhaustive :

- les réunions (prévues ou imprévues) diminuent le temps réservé à la mise en œuvre des objectifs ;
- les visiteurs inattendus nous retardent dans l'accomplissement de nos tâches ;
- les appels téléphoniques intempestifs troublent la concentration ;
- les communications et instructions peu claires nous égarent ;
- le manque d'informations ou les informations inadéquates, incorrectes, tardives obligent à travailler de manière imprécise ;
- des responsabilités et une autorité confuses rendent aléatoires l'accomplissement des objectifs et la réalisation des tâches ;
- des décisions reportées nous plongent dans le doute, dans l'attente, dans l'inaction ;
- le courrier inonde notre boîte aux lettres, notre bureau, le papier se fait dictateur ;
- des membres de personnel non adéquats en quantité et en qualité nous obligent à reprendre à notre compte certaines activités qui ne nous étaient pas destinées.

### Facteurs internes de perte de temps

- le manque d'objectifs personnels et des priorités claires font cruellement ressentir l'absence de direction et plongent dans le désarroi ;
- le manque de planification et d'échéances claires nous stresse et allonge la durée des tâches ;
- la temporisation nous paralyse dans la réalisation des projets. Souvent pour cause d'indécision et d'incapacité de dire « non » ;
- le manque de discipline personnelle, qui nous écarte de la réalisation de l'entièreté de nos projets ;
- un bureau peu rangé et la désorganisation peuvent conduire également à désorganiser nos idées, notre pensée ;
- une délégation inadaptée et l'implication dans la routine et le détail nous rendent moins efficaces et limitent notre champ d'action ;
- vouloir en faire trop conduit au surmenage ;
- des délais irréalisables sont facteurs de tension intense ;
- la dispersion nuit à la qualité du travail ;
- des tâches inachevées en quantité vont entraîner un effet boule de neige très difficile à maîtriser ;
- le stress brouille nos pensées et peut aller jusqu'à paralyser nos activités ;
- le manque de méthode et de formation réduit notre perspective de travail ;
- le manque de concentration ou une mauvaise condition physique ralentissent notre capacité de réflexion, d'action et de réaction.

## Autres facteurs internes ou externes : les interruptions

Les interruptions semblent les plus grands chronophages. Par exemple, à raison d'une interruption toutes les 8 minutes et pendant 3 minutes, + 2 minutes pour se reconcentrer, les cadres perdent près de 40 % de leur temps, tous types d'interruptions confondus !



40% de temps perdu



## 1.6. Lois et principes de gestion du temps

- Loi de Pareto ou loi des 20/80

L'inventeur : Vilfredo Pareto, sociologue et économiste italien (1848-1923)

Définition : 80% des effets sont le produit de 20% des causes.

Le Principe de Pareto appliqué au management : séparer l'essentiel de l'accessoire dans le cœur de métier de l'entreprise. Et suivre ces 3 règles simples : hiérarchiser les priorités, savoir dire non et déléguer les tâches non indispensables.

Rappelons-nous la loi de Pareto ou loi du 20/80 : globalement 80% du temps est consacré à effectuer des tâches peu importantes en fonction des objectifs. Beaucoup de temps est gaspillé à s'occuper de problèmes secondaires. Ce qui laisse peu de temps pour se consacrer à des tâches capitales, d'où un sentiment de frustration.

Les tâches à effectuer peuvent être réparties selon une grille prenant en compte leur urgence et leur importance.

L'essentiel prend peu de temps, l'accessoire beaucoup de temps.

Principes de concentration sur l'essentiel :

- distinguez en permanence l'essentiel de l'accessoire, les activités stratégiques des activités moins importantes ;
- préservez du temps pour l'essentiel, économisez du temps sur l'accessoire.

- **Loi de Carlson ou loi des séquences homogènes de travail**

L'inventeur : Sune Carlson, économiste Suédois (1909-1999)

Définition : Un travail réalisé en continu prend moins de temps et d'énergie que lorsqu'il est réalisé en plusieurs fois. Cela signifie que les interruptions sont mauvaises pour la productivité.

Ce que la loi de Carlson implique dans l'organisation du travail : regrouper les tâches de même nature, se protéger des « grignoteurs de temps ». Tout travail interrompu sera moins efficace et prendra plus de temps que s'il était effectué de manière continue. Principes de lutte contre les interruptions :

- Ne vous auto interrompez pas : terminez, si vous le pouvez, un travail entrepris ;
- Limitez les interruptions externes, au moins à certains moments : faites jouer à votre adjoint/ secrétaire le cas échéant un rôle de filtrage ou de barrage, éduquez vos collaborateurs, vos collègues, votre chef, vos clients...

- **Loi de Parkinson ou loi de la tendance à l'auto-inflation**

L'inventeur : Cyril Northcote Parkinson, historien britannique (1909-1993)

Définition : Le travail s'étale de façon à occuper le temps disponible pour son achèvement.

Que faire pour limiter son effet ? Fixer des délais réalistes, faire des points réguliers pour voir l'avancement des projets. Le temps investi dans un travail varie en fonction du temps disponible. Principes de contrôle de la rentabilité du temps investi :

- Raisonner en fonction du temps nécessaire pour une activité et non en fonction du temps disponible, pour attribuer un « budget temps » à cette activité ;
- Fixez-vous des échéances, des dates limites, des butoirs à ne pas dépasser.

- **Loi d'Illich ou loi de la contre-productivité du temps au-delà d'un certain seuil**

L'inventeur : Ivan Illich, penseur autrichien (1929-2002)

Définition : Au-delà d'un certain seuil, l'efficacité humaine décroît.

Ce que nous dit la loi de Illich : il faut faire des pauses au travail pour être plus productif, rien ne sert de travailler plus. Respecter des cycles de 90 minutes maximum.

Au-delà d'un certain seuil horaire, la productivité du temps investi décroît, puis devient négative.

Principes de l'équilibre personnel :

- Au-delà d'un certain seuil horaire (que vous fixerez vous-même), sachez-vous arrêter pour

- faire autre chose ;
- Sachez persévérer, sans vous obstiner ; refusez l'activisme et le perfectionnisme, soyez conscient de vos limites.

- **Loi de l'Éclésiaste ou loi de l'alternance**

L'inventeur : Inconnu

Définition : Il y a un moment pour tout et un temps pour chaque chose sous le ciel.

Principes d'opportunité :

- Trouvez l'activité qui convient à chaque moment ;
- Ne faites qu'une chose à la fois et faites-la bien, en vous y donnant totalement ;
- Sachez faire des choses différentes et même opposées à des moments différents.

- **Loi des rythmes biologiques**

L'inventeur : Inconnu

Définition : Chaque personne est traversée par de multiples rythmes biologiques au cours d'une journée.

Principes des horloges internes :

- Découvrez vos rythmes personnels et soyez à l'écoute de vos horloges internes ;
- Tirez-en parti : programmez des activités stratégiques ou de réflexion à des moments de haute forme et des activités de routine à des moments de recharge ou de récupération.

- **Loi de Fraisse ou loi de la dimension subjective du temps**

L'inventeur : Paul Fraisse, psychologue français (1911-1996)

Définition : Le temps à une dimension objective et une dimension subjective ou psychologique, qui est fonction de l'intérêt porté à l'activité exercée.

Principes de la prise en compte de la dimension subjective du temps :

- Méfiez-vous de la tendance spontanée à faire d'abord ou plus longuement ce qui plaît le plus et non ce qui est le plus important ;
- Méfiez-vous des biais personnels dans l'estimation du temps passé et confrontez votre évaluation subjective du temps avec des évaluations objectives ;
- Gérez votre temps comme vous l'entendez mais soyez lucide sur vos choix personnels.

- **Loi de Murphy**

L'inventeur : Edward Aloysius Murphy Jr., ingénieur aérospatial américain (1918-1990)

Définition : Tout ce qui peut mal tourner va mal tourner / Anything that can go wrong, will go wrong

Les choses à faire pour l'éviter : rien si ce n'est prier au bon moment ou poser un jour de RTT quand ça tourne vraiment mal ;)

Ses fondements :

- si quelque chose peut aller mal, attendez-vous au pire ;
- rien n'est aussi simple qu'il n'y paraît ;
- tout prend toujours plus de temps que prévu ;
- soyez donc prévoyant !

- **Loi de Laborit**

L'inventeur : Henri Laborit, chirurgien et neurobiologiste français (1914-1995)

Définition : le comportement humain nous incite à faire en premier ce qui nous fait plaisir. Au travail nous avons tendance par instinct à chercher la satisfaction immédiate et à fuir le stress.

Comment faire pour ne pas y céder : commencer notre journée de travail par les travaux les plus difficiles et se récompenser. Bien organiser la journée en fonction d'une grille de difficultés.

- **Principe d'Eisenhower**

L'inventeur : Dwight D. Eisenhower, 34<sup>e</sup> président des Etats-Unis (1890-1969)

Définition : «Ce qui est important est rarement urgent et ce qui est urgent rarement important»

Si vous avez trop à faire, comment vous retrouvez vous entre urgences et priorités ? Ce principe vous aide à prendre en considération l'importance du contenu face à l'urgence du délai.

<b>1. Important et urgent</b>	<b>2. Important et non urgent</b>
<b>3. Non important et urgent</b>	<b>4. Non important et non urgent</b>

### **Cadrant 1**

Si l'inventaire de vos activités se trouve dans ce quadrant, faites attention ! Vous travaillez sous pression. Votre santé est menacée ! Cette situation met en doute votre planification.

### **Cadrant 2**

Cela confirme votre bonne capacité à anticiper et à faire les choses dans les temps. C'est idéal de faire les choses importantes et non urgente. Cette situation témoigne de votre forte capacité de planification.

### **Cadrant 3**

Si la majorité de vos activités se trouvent dans cette partie de la matrice, poser vous la question pourquoi tant de choses peu importantes sont urgentes. Pourquoi passer tant de temps sur des choses futiles et se stresser ? Penser à déléguer certaines tâches.

### **Cadrant 4**

Il est probable que vous vous ennuyez dans votre travail. Le ressenti est à la motivation et l'inutilité. Repensez votre orientation professionnelle ou discutez avec votre supérieur du sens des tâches que vous accomplissez.

## Quelques conseils d'efficacité personnelle

- Faire tout et tout de suite ;
- Si vous ne pouvez pas faire tout de suite, planifier et informez-en les intéressés ;
- Garder sur votre table de travail uniquement ce qui vous est nécessaire à l'instant (le reste est rangé) ;
- Quand vous recevez un document, décidez tout de suite où le ranger pour le retrouver facilement et rangez-le aussitôt ;
- Établissez vos objectifs tout de suite ;
- Planifier votre semaine avant votre départ en week-end ;
- Planifier votre journée avant de quitter le bureau ;
- Remettez-vous en question chaque jour jusqu'à ce que les habitudes soient intégrées.



## 2. Définition des objectifs

Un objectif est un énoncé clair et précis des résultats finaux escomptés.

- Ce n'est pas une liste d'activités qu'il faut entreprendre pour produire les résultats ;
- Ce n'est pas des vœux pieux mais bien une liste des résultats requis pour atteindre l'objectif de rendement avec des indicateurs.

Une méthode efficace pour définir un objectif passe par l'utilisation de la méthode des «objectifs SMART»

L'acronyme SMART est la création de George T. Doran que celui-ci a partagée pour la première fois au public dans un article intitulé «*There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives*», publié dans le numéro de novembre 1981 de la Management Review (Spokane, Washington).

**SMART signifie «Specific, Measurable, Achievable, Relevant and Time-bound», en français «Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et Temporellement défini».**

- **S** comme Spécifique

En fixant un smart objectif, il faut que celui-ci soit spécifique, c'est-à-dire clairement défini. Plus vous êtes précis, mieux vous pourrez déployer les efforts nécessaires pour y arriver.

- **M** comme Mesurable

Le deuxième critère suggère des objectifs mesurables, qu'on peut quantifier, chiffrer ! Sans cela, vous ne pourrez pas savoir si vous avez atteint vos objectifs, si les résultats sont insuffisants ou vont au-delà de vos espérances.

- **A** comme Atteignable

Comment atteindre un objectif smart ? Rien ne sert de vouloir atteindre la lune si l'on n'a pas les moyens de s'y rendre.

Vos moyens sont-ils à la hauteur de vos ambitions ? Si vous manquez de ressources pour la réalisation du projet, il vaut mieux ne plus fixer d'objectifs et tout arrêter.

- **R** comme Réaliste

Ce critère est souvent confondu avec le A de atteignable, parce que « réaliste » et « atteignable » signifient à peu près la même chose.

Il s'agit ici d'évaluer la pertinence de vos objectifs. Vous avez peut-être les moyens et le temps, mais est-ce rentable ? Est-ce que cela ne risque pas d'épuiser vos ressources ?

En étudiant ce critère, le but est savoir si vos objectifs sont réalistes, réalisables et pertinents par rapport à votre situation.

- **T** comme Temporellement défini

Fixer une deadline à un projet est essentiel pour l'utilité de celui-ci ! La plupart des objectifs se doivent d'être atteints dans un certain laps de temps pour qualifier le projet de réussi.

Dans le cas d'un site web, obtenir 10 000 visiteurs uniques en un mois est intéressant, mais en une année, les ressources utilisées auront été trop importantes pour être comblées par ce maigre gain.

En désignant une date limite, vous générez un engagement fort permettant d'atteindre plus facilement vos objectifs. Vous maximiserez le travail et développerez un effort soutenu pour réaliser efficacement vos tâches.

La fin d'un projet doit être clairement définie pour éviter de dépenser plus de ressources que prévu et de perdre du temps. L'atteinte des objectifs doit être rentable et offrir des avantages et des gains à votre entreprise.

Exemples d'objectifs :

- Notre service traitera correctement 50% des dossiers le jour de leur arrivée, 100% dans un délai de 48h à partir du 1er avril 2022 ;
- Dans mon travail, je répondrai à toute sollicitation dans un délai de 24h, et, si je ne le peux pas, je planifierai et j'informerai le solliciteur du délai de réponse ;
- Avoir rédigé ou fait rédiger les 5 procédures améliorées de mon service d'ici le 1er mai 2022.





# 3. Détermination des priorités

## 3.1. Composantes de la priorité

Est prioritaire tout ce qui a un caractère essentiel, de premier ordre. La priorité se détermine par rapport à deux composantes :

- L'urgence qui mesure le délai, la marge de temps dont on dispose. L'urgence selon le Petit Larousse : «qui ne peut être différée, qu'il est nécessaire de «faire tout de suite» ;
- L'importance qui mesure l'impact sur les objectifs visés, sur les résultats attendus.

Nombre d'entre nous se plaignent sans cesse d'être surmenés. Ils disent avoir mille une tâches à accomplir et, bien sûr, ils n'y arrivent pas. Pour mieux utiliser son temps et atteindre ses objectifs, il s'agit de pouvoir dégager des priorités parmi les tâches qui nous assaillent, établir une hiérarchie dans les activités.

## 3.2. Détermination des priorités d'action

Il importe d'être conscient de la nécessité d'avoir des priorités et de déterminer des critères afin de les identifier. Dans quelle mesure la tâche à effectuer est-elle en relation avec nos objectifs qui constituent le but de notre action ?

L'urgence peut constituer un critère de choix des priorités. Mais le fait de travailler souvent « en urgence » peut être la résultante d'une gestion inadaptée du temps.

**Quand tout est urgent et que tout est important, plus rien ne l'est !**

### Urgent ? Important ?

Ne devraient être considérées comme urgentes que les activités dont les caractéristiques sont similaires aux interventions des pompiers. Si elles ne sont pas réalisées, il en découle des dommages graves, des effets irréversibles.

Il y a peu de véritable urgence, mais beaucoup de gens pressés. Il est donc nécessaire, avant de s'engager dans la réalisation d'une tâche «urgente» de se poser quelques questions :

En quoi est-ce urgent ?

- opportunité à saisir maintenant qui ne se reproduira pas ?
- conséquences graves pour le service, son patrimoine et ses hommes (perte de client, de production, accident) ?

Qui a fixé cet impératif ?

- moi ?
- la hiérarchie ?

- les collègues ?
- sous quelle pression ? Dans quelle circonstance ?

Quel est le délai réel ?

- à quelle date ?
- est-ce négociable, de combien ?
- si je ne réalise pas immédiatement la tâche en question, que peut-il arriver ?
- pour le service, ma cellule, mes collègues, mon hiérarchique, moi ?

### 3.3. Hiérarchisation des activités et des tâches

Chaque mois, chaque semaine, chaque jour, vous êtes confronté à un ensemble de tâches à faire. Par laquelle commencer ?

A partir des critères d'importance et d'urgence, pour une période de temps donnée, il est possible de classer ces tâches.

Comment procéder ?

- lister toutes les tâches à réaliser sur la période (journée par exemple) ;
- classer par ordre d'importance de 1 (la plus importante) à «n» (la moins importante) ;
- classer par ordre d'urgence de 1 (la plus urgente) à «n» (la moins urgente).

Nous sommes ici dans l'application du principe d'Eisenhower énoncé précédemment.



## 4. Planification du temps

Une fois les responsabilités clairement définies, les priorités et obligations recensées, les objectifs définis selon la méthode SMART et que l'on est décidé à les réaliser, il va falloir leur faire de la place dans votre emploi du temps.

C'est donc l'établissement du plan d'action.

### 4.1. Outils de la planification du temps

La planification, pour atteindre l'efficacité dans la gestion de son temps, est incontournable. Elle permet à l'individu de déterminer son spectre d'intervention c'est-à-dire l'ensemble des interventions.

Savoir ce que l'on fait et sa contribution à l'atteinte des objectifs de l'organisation est très important. C'est la première étape. L'identification des responsabilités est d'une importance inestimable.

- **Carte des responsabilités**

Pour une fonction ou un poste donné, il est indiqué de procéder au préalable à la réalisation de votre carte des responsabilités. Les responsabilités sont définies dans les cahiers de charge des postes/fonctions, les lettres de mission, les termes de référence, etc...

L'avantage de l'élaboration de la carte des responsabilités est de se rendre compte de l'existence de responsabilités parasites. En fait les responsabilités parasites sont celles qui n'incombent pas au poste mais qui sont tout de même assurées.

Une fois les rôles de chacun définis, il est possible de passer à l'analyse des défis à venir. Un moyen efficace pour y parvenir consiste à appliquer la méthode dite «QQOQCP»

- **QQOQCP**

Bien souvent, les équipes peinent à résoudre un problème du fait de la perception de chacun quant à ce dernier. Perceptions qui s'accordent rarement du fait de leur subjectivité évidente, chacun ayant tendance à ne regarder et penser que depuis son angle de vision et ses connaissances et/ou expériences.

La méthode QQOQCP permet de mener une analyse fine de la situation . Et ce d'une manière constructive, basée sur un questionnement systématique de façon à tourner le problème dans tous les sens, le décomposer dans toutes ses dimensions, décaler les regards et ouvrir le champ des possibles en matière de solution.

La méthode prendrait origine 20 siècles en arrière, sous l'Empire Romain en l'hexamètre dit de Quintilien. Son nom français vient de l'acronyme qui la définit :

- **Q** - QUOI : objet, action, phase, opération ;
- **Q** - QUI : parties prenantes, acteurs, responsables ;
- **O** - OÙ : lieu, distance, étape ;
- **Q** - QUAND : moment, planning, durée, fréquence ;
- **C** - COMMENT : matériel, équipement, moyens nécessaires, manières, modalités ;
- **P** - POURQUOI : motivations, motifs, raisons d'être

Cet outil permet d'explorer un thème sous toutes ses coutures et trouver des solutions adaptées. Il permet en outre de trier un ensemble d'informations pertinentes et les classer suivant cette logique : du «quoi» (description de la situation en question) au «pourquoi».

La dernière étape consiste à organiser l'ensemble des données collectées au sein d'un outil unique de suivi, le planning de Gantt.

### • le planning de GANTT

Le premier diagramme de Gantt fut élaboré dans les années 1890 par l'ingénieur polonais Karol Adamiecki dans le cadre de ses recherches en techniques de gestion et de planification. Mais c'est la version de ce diagramme réalisée quinze ans plus tard par l'américain Henry Gantt, ingénieur et consultant en management, qui fut définitivement adoptée dans les pays occidentaux sous le nom de son inventeur.

Le diagramme de Gantt, couramment utilisé en gestion de projet, est l'un des outils les plus efficaces pour représenter visuellement l'état d'avancement des différentes activités (tâches) qui constituent un projet. La colonne de gauche du diagramme énumère toutes les tâches à effectuer, tandis que la ligne d'en-tête représente les unités de temps les plus adaptées au projet (jours, semaines, mois etc...). Chaque tâche est matérialisée par une barre horizontale, dont la position et la longueur représentent la date de début, la durée et la date de fin. Ce diagramme permet donc de visualiser d'un seul coup d'œil :

- les différentes tâches à envisager ;
- la date de début et la date de fin de chaque tâche ;
- la durée escomptée de chaque tâche ;
- le chevauchement éventuel des tâches ;
- les ressources allouées à chaque tâche.

Une fois élaboré, il devient un des outils les plus importants pour la bonne gestion d'un projet. Si le logiciel MS Project s'est peu à peu imposé comme la référence, il est tout à fait possible d'utiliser Excel pour élaborer un planning de Gantt satisfaisant.

## 4.2. Attentes des principaux interlocuteurs

Dressez la liste de tous vos interlocuteurs et pour chacun d'entre eux, indiquez leurs attentes à votre égard.

# 5. Organisation de service

## 5.1. Notion d'organisation

L'organisation est la disposition des ressources matérielles et humaines disponibles, et l'établissement de liens et de règles assurant à l'ensemble un fonctionnement efficient.

On distinguera deux niveaux d'organisation de l'Institution :

- **Organisation structurelle**

Elle définit la répartition des activités et des tâches entre les différents sous-ensembles (directions, départements, services, cellules, etc...), et les liaisons tant fonctionnelles qu'hiérarchiques, ou de coopération, entre ceux-ci.

L'organisation structurelle se caractérise par le tracé de l'organigramme et l'établissement des fiches de description des emplois-type (ou fiche de poste).

- **Organisation matérielle**

L'organisation matérielle se rapporte à l'élaboration des procédures. La procédure est la manière spécifiée d'accomplir chaque tâche. Elle permet en permanence de répondre, pour chaque tâche concernée, à la série de questions contenues dans le mnémonique Q.Q.O.Q.C.P. : Qui fait Quoi, Où, Quand, Comment, et Pourquoi (en vue d'amélioration).

## 5.2. Organisation structurelle

### 5.2.1. Structure

La définition d'une structure doit respecter les principes d'organisation suivants :

- Principe de responsabilité : ou d'imputabilité c'est-à-dire de rendre compte des résultats atteints ;
- Principe de définition : délimiter le champ d'action de chaque poste pour éviter tout chevauchement ou double emploi ;
- Principe d'équilibre : une responsabilité équivalente à l'autorité déléguée ou au pouvoir délégué. Il serait exemple incohérent de faire relever 20 personnes d'un gestionnaire qui n'a la responsabilité que des résultats obtenus par 10 de ces personnes ;
- Principe d'éventail de subordination : Le nombre idéal de ressources à superviser. La tendance actuelle est d'élargir l'éventail pour aplatir les structures et réduire ainsi les étapes dans la communication ;
- Principe de balance : suffisamment d'unités pour offrir efficacement les produits et services.
- Principe de continuité : ou de dynamisme. Une structure doit être modifiable et s'adapter à des changements de stratégies, d'orientations.

## 5.2.2. Description des postes

**Emploi** : ensemble de postes ayant des caractéristiques de base semblables. Par exemple, on parlera d'emploi d'Enseignant, de Mécanicien, de Secrétaire, etc...

**Poste** : ensemble de tâches et des responsabilités exercées par un individu (agent), au sein de la structure. Le poste est donc lié à l'individu dans la structure.

Exemple : le poste de Secrétaire du SNIEM. Le poste de chauffeur du SNIEM, etc...

**Tâche** : ensemble des opérations réalisées pour atteindre un objectif spécifique ;

**Opération** : ensemble des gestes requérant des aptitudes, savoirs et habiletés précis.

## 5.3. Organisation matérielle

### 5.3.1. Buts de l'organisation matérielle

Certaines tâches font l'objet d'une formalisation par écrit, de la manière de les exécuter. Cette spécification s'appelle la procédure et constitue l'organisation matérielle de la tâche.

L'organisation matérielle vise à :

- accroître la productivité ;
- améliorer les conditions de travail ;
- améliorer la qualité du travail ;
- renforcer le savoir-faire ;
- former rapidement les nouveaux agents ;
- prévenir des dérapages.

L'organisation matérielle concerne les équipements, les méthodes de travail, les circuits de l'information, l'informatisation, le contrôle.

### 5.3.2. Procédure

La procédure est la spécification de la manière d'accomplir une tâche. Pour une tâche donnée, elle permet de répondre à chaque instant aux questions suivantes :

- Quel est le but de l'activité, le besoin satisfait ? Qui l'actionne et qui concerne-t-elle ?
- Qui fait quoi et avec quels moyens ? Où se déroule la tâche ?
- Quand se déclenche-t-elle ? Quelle est sa durée ? Sa fréquence ? Comment se réalise-t-elle ?
- Pourquoi procède-t-on de cette manière et pas autrement ?

La rédaction d'une procédure s'impose :

- Lorsqu'il est impératif de toujours procéder de la même façon, pour assurer une qualité

régulière du travail ;

- Lorsque la tâche à effectuer est complexe et intéresse plusieurs agents, postes de travail ou service ;
- Lorsqu'elle est importante, au regard de sa contribution à la réalisation des objectifs assignés à l'exécutant.

L'existence de procédures permet :

- de sauvegarder le savoir-faire ;
- d'assurer la continuité et la régularité de la qualité dans l'exécution d'une tâche ;
- d'informer et de former rapidement les nouveaux venus ;
- d'écrire ce qu'on va faire, faire ce que l'on a écrit et écrire ce que l'on a fait est l'occasion d'analyser l'existant en vue de son évolution et de son adaptation permanente aux exigences de l'environnement socio-économique.



# Votre santé, notre priorité

[www.sante.gov.gn](http://www.sante.gov.gn)

