



# « Nous, on travaille en famille »

Ethnographie des services de maintenance des forages ruraux de la région de Kaolack au Sénégal

Veronica Gomez-Temesio

Background Paper

June 2012

17

Copyright: L'auteur

Publié: June 2012

Edité au nom du programme « Afrique: pouvoir et politique » par le Centre Norbert Elias, Marseille et l'Overseas Development Institute, Londres.

Cet essai est un des produits du groupe de recherche sur la « Gouvernance locale et dirigeants locaux » du programme APPP ([www.institutions-africa.org](http://www.institutions-africa.org)). Il recueille des résultats obtenus à partir des études de recherche de terrain entreprises au Sénégal dans la perspective de produire des rapports finaux en 2012.

Afrique: pouvoir et politique est un programme de recherche dirigé par un consortium d'organisations. Le programme est financé par le Ministère britannique du développement international (DFID) et par Irish Aid pour le bénéfice des pays en voie de développement. Les opinions de ce document sont formulées sous la responsabilité de ses auteurs. Elles ne reflètent pas nécessairement le point de vue officiel de DFID, Irish Aid ou des institutions partenaires.

## « **Nous, on travaille en famille** »

Ethnographie des services de maintenance des forages ruraux de la région de Kaolack au Sénégal.

Veronica Gomez-Temesio \*

*Ce travail présente une ethnographie du fonctionnement des services de maintenance des forages hydrauliques de la zone centre du Sénégal. Il présente des pratiques de privatisation informelle aux travers desquelles des agents de l'Etat vendent leurs services. Cette dynamique de privatisation informelle est la conséquence de la pénurie d'effectifs et de moyens que vit aujourd'hui une administration sénégalaise lambda non branchée sur le système de l'aide. Cette étude montre cependant que la rétribution informelle de services de l'Etat répond également, pour les agents, de la nécessité de faire tourner le service. Facturer le service aux usagers, c'est simplement permettre le dépannage du forage. Dans cette unité de maintenance, comme dans les murs d'autres administrations publiques africaines, logiques néopatrimoniales et pratiques qui visent la poursuite de l'intérêt public coexistent ici quotidiennement.*

---

\* Veronica Gomez-Temesio (veronica.gomez.temesio@gmail.com) est Doctorante au Centre Norbert Elias, EHESS Marseille. Cette étude y-compris les recherches terrain sont financées et effectuées dans le cadre du programme Afrique, Pouvoir et Politique ([www.institutions-africa.org](http://www.institutions-africa.org)).

## Table des matières

<b>1</b>	<b>Présentation de la recherche</b> .....	<b>4</b>
1.1	Le terrain .....	4
1.2	Maintenance des forages ruraux au Sénégal.....	4
<b>2</b>	<b>« L’Hydraulique » de Kaolack.....</b>	<b>6</b>
2.1	Les organes qui composent l’Hydraulique.....	6
	<i>Le PEPAM.....</i>	<i>6</i>
	<i>La Subdivision Régionale de l’Hydraulique.....</i>	<i>7</i>
	<i>La Brigade des Puits et Forages.....</i>	<i>7</i>
2.2	Quatre entités, deux corps d’agents.....	8
	<i>« On travaille en famille ».....</i>	<i>10</i>
<b>3</b>	<b>Qui sont les agents de l’Hydraulique ?</b> .....	<b>11</b>
3.1	Les chefs de service.....	11
3.2	Les catégories salariales des agents .....	13
	<i>Les fonctionnaires publics.....</i>	<i>14</i>
	<i>Les contractuels.....</i>	<i>14</i>
	<i>Les apprentis.....</i>	<i>16</i>
3.3	Les réseaux de clientèle dans la carrière d’un agent .....	18
3.4	Promotions et sanctions .....	19
	<i>Les promotions à l’intérieur de la DEM.....</i>	<i>19</i>
	<i>Les sanctions.....</i>	<i>20</i>
<b>4</b>	<b>Les moyens de travail de l’Hydraulique et les sources parallèle de financement des services</b> .....	<b>23</b>
4.1	Les fonds de la DEM .....	23
	<i>Les salaires des agents.....</i>	<i>23</i>
	<i>Le matériel.....</i>	<i>24</i>
4.2	Les fonds provenant de la coopération au développement.....	25
4.3	Les sources informelles de financement : les usagers.....	26
	<i>La gestion de l’argent des usagers.....</i>	<i>27</i>
4.4	La revente du matériel appartenant au service ou aux usagers.....	29
<b>5</b>	<b>De l’illégal au légitime, de la prédation au rapport d’amitié, les rapports de redevabilité entre les agents et les usagers</b> .....	<b>30</b>
5.1	Interactions avec les usagers : envers qui les agents se sentent-ils redevables ? .....	30
5.2	Investir et barrer la route aux caïmans : le point de vue des usagers .....	31
<b>6</b>	<b>Conclusion</b> .....	<b>32</b>
	<b>Bibliographie.....</b>	<b>33</b>

## Acronymes et sigles utilisés

AFD	Agence Française de Développement
ATH	Amicale des Travailleurs de l'Hydraulique
ASUFOR	Association d'Usagers de Forages
BPF	Brigade des Puits et Forages
CTB	Coopération Technique Belge
DAHU	Direction de l'Assainissement et de l'Hydraulique Urbaine
DEM	Direction de l'Exploitation et de la Maintenance
DGPPE	Direction de la Gestion et de la Planification des Ressources en Eau
DRH	Division Régionale de l'Hydraulique
JICA	Japan International Cooperation Agency
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONAS	Office National de l'Assainissement du Sénégal
MHCH	Ministère de la Habitat, de la Construction et de l'Hydraulique
PARPEBA	Projet d'Amélioration et de Renforcement des Points d'Eau dans le Bassin Arachidier
PAS	Programme d'Ajustement Structurel
PDS	Parti Démocratique Sénégalais
PEPAM	Programme d'Eau potable et d'Assainissement du Millénaire
REGEFOR	Réforme de Gestion des Forages motorisés ruraux
SONES	Société Nationale des Eaux du Sénégal
SRH	Subdivision Régionale de l'Hydraulique
SNTH	Syndicat National des Travailleurs de l'Hydraulique

# 1 Présentation de la recherche

Ce travail est le fruit d'une enquête de terrain menée auprès des services chargés de la maintenance des installations hydrauliques dans la région centre du Sénégal. Elle s'est déroulée entre janvier et juin 2011.

Je commencerai par dresser un bref historique de l'hydraulique rurale sénégalaise (chapitre 1). J'introduirai par la suite les services auxquels appartiennent ces agents (chapitre 2) pour me concentrer enfin sur leurs carrières (chapitre 3). La dernière partie du travail sera consacrée aux moyens dont disposent les agents pour effectuer leur travail (chapitre 4) ainsi qu'aux rapports qu'ils entretiennent avec les usagers (chapitre 5). La conclusion sera l'occasion de réfléchir sur les divers types de privatisation qui sont à l'œuvre dans le travail de ces agents aujourd'hui ainsi que sur les limites du concept de néo-patrimonialisme.

## 1.1 Le terrain

Le présent travail fait suite à une enquête de terrain menée auprès des organes déconcentrés de la Direction de l'Exploitation et de la Maintenance (DEM) à Kaolack entre janvier et juin 2011. Depuis 2009, j'ai mené deux enquêtes de terrain dans la région de Kaolack. J'ai travaillé principalement sur la problématique de la gestion de l'eau suite à la Réforme de gestion des forages motorisés ruraux (REGEFOR) et, dans ce cadre, plus précisément sur la manière dont sont gérées les pannes des installations d'exhaure par les usagers.

A Kaolack, les pannes font intervenir deux organes déconcentrés de l'État : la Subdivision Régionale de l'Hydraulique (SRH) et la Brigade des Puits et Forages (BPF), dépendant chacune de la DEM, rattachée elle-même au Ministère de l'Habitat, de la Construction et de l'Hydraulique (MHCH). Si je me suis intéressée aux interventions de ses agents depuis le début de ma recherche, ce n'est qu'en janvier 2011, après accord du Directeur de la DEM, que j'ai pu suivre de manière quotidienne les agents de la SRH et de la BPF. Cette phase de recherche intensive auprès des agents des deux branches s'est articulée autour d'une participation aux sorties de dépannage des équipes dans les régions de Kaolack, Fatick, Kaffrine et Djourbel. La plupart des entretiens se sont déroulés dans ce cadre, pendant les trajets, ou pendant les périodes de repos sur les chantiers. En mai 2011, j'ai suivi plus particulièrement une équipe de la SRH partie en Casamance pour une mission spéciale.

Cette période de recherche a été influencée par le contexte préélectoral que connaissait alors le Sénégal. En effet, les mois de mars, avril et mai 2011 ont été marqués par une distribution de matériel sans précédent depuis 2007. Des dizaines de moteurs et de pompes neuves ont ainsi été distribuées sur l'ensemble du territoire. En plus des dépannages habituels, j'ai donc assisté avec la SHR au remplacement d'une trentaine d'installations dans les régions de Djourbel, Kaolack, Kaffrine et Kolda.

## 1.2 Maintenance des forages ruraux au Sénégal

Après l'Indépendance, en matière d'accès à l'eau, le nouvel Etat sénégalais a initié une politique distributive à l'égard des populations rurales. Il investit dans le parc immobilier (les forages) et fournit le carburant nécessaire à la bonne marche des installations. Cependant, dès les années 1970, l'État n'arrive plus à assumer son rôle. Des comités de gestion informels se créent partout sur le territoire et les habitants commencent à se cotiser pour payer le carburant nécessaire à la bonne marche des installations.

Après 1984 et suite à la mise en place d'un Programme d'Ajustement Structurel (PAS), l'État formalise l'existence de ces comités de gestion<sup>1</sup>. De ce fait, suivant le « *moins d'État, mieux d'État* » professé alors par le président Abdou Diouf, l'État, auparavant interventionniste, tente désormais de se cantonner à un rôle d'État régulateur (Dia 2002 ; Diagne 2004; Repussard 2007). La dernière réforme majeure du secteur de l'hydraulique rurale, la REGEFOR, a été pilotée et financée par l'Agence Française de Développement (AFD). Elle postule un transfert de la gestion de l'eau au niveau local par le biais de la création d'Associations d'Usagers de Forages (ASUFOR) chargées de vendre l'eau au mètre cube et de dégager une marge financière destinée au remplacement du moteur et de la pompe. L'eau demeure pourtant une compétence non transférée. Dans ce sens, l'État reste propriétaire des installations et décide de l'emplacement des nouveaux forages sur le territoire.

La REGEFOR implique davantage un transfert de charges que de responsabilités (Repussard 2007). Dans ce sens, si les usagers sont responsables du financement des installations d'exhaure, la pose de la pompe et du moteur, ainsi que les dépannages ponctuels sont assurés par la SRH ou la BPF.

Concernant plus particulièrement l'entretien des forages, c'est en 1948 que voit le jour la première unité de maintenance, à Louga, suite au lancement du premier programme hydraulique dans la zone sylvo-pastorale. Cette unité est longtemps restée seule. Ce n'est qu'en 1995 que sont créées des SRH à Kaolack et à Tambacounda. De ce fait, la DEM gère actuellement les Divisions Régionales de l'Hydraulique (DRH), les SRH et les BPF.

Le transfert de la maintenance au secteur privé constitue aujourd'hui l'une des pierres angulaires de la problématique de l'accès à l'eau en milieu rural. Si depuis la fin des années 1990, le secteur a déjà vécu une semi-privatisation avec le transfert des charges à des associations privées (les ASUFOR) l'enjeu est aujourd'hui – grâce à l'organisation des usagers en association et aux fonds dégagés par la vente de l'eau – la création d'un marché pouvant attirer des entreprises de maintenance privées. De ce fait, dans la zone centre du pays, des essais pilote ont eu lieu ces dernières années et certaines ASUFOR ont confié la maintenance à des sociétés privées. Ce transfert menace donc à plus ou moins long terme le rôle des SHR et des BPF.

Parler de menace à plus ou moins long terme, c'est également rappeler que la REGEFOR n'a pas constitué une réforme obligatoire. Son application, complètement hétérogène sur le territoire sénégalais, a dépendu et dépend encore des différents projets d'appuis à la réforme financés par les bailleurs de fonds. Par conséquent, les agents de la BPF et de la SHR interviennent tant auprès de forages organisés en ASUFOR et disposant de fonds substantiels qu'auprès de localités « pauvres » encore organisée en comités de gestion et ne disposant que de peu de moyens pour faire fonctionner le forage. Je m'attacherai ici à décrire et à comprendre comment s'organise, dans un tel contexte, le travail des agents et quelles sont les modalités de la prestation de services à laquelle ils sont tenus aujourd'hui.

---

<sup>1</sup> Le Sénégal a été le premier pays d'Afrique sub-saharienne à conclure un PAS avec la Banque Mondiale en 1980. Dahou 2004.

## 2 « L'Hydraulique » de Kaolack

Dans ce chapitre, je présenterai les différentes entités déconcentrées qui constituent l'unité de maintenance de Kaolack. Je décrirai par la suite un facteur de différenciation interne qui divise les agents, le travail manuel et technique sur le terrain ou le travail administratif dans les bureaux. J'insisterai, pour finir, sur la dimension « familiale » qui définit les rapports entre les agents.

### 2.1 Les organes qui composent l'Hydraulique

Le terme « l'Hydraulique » est utilisé aussi bien par les agents concernés que par les usagers pour désigner les bâtiments qui abritent, à Kaolack, la Division Régionale de l'Hydraulique (DRH), la Subdivision Régionale de l'Hydraulique (SHR), la Brigade des Puits et Forages (BPF) ainsi qu'une branche locale du Programme d'Eau Potable et d'Assainissement du Millénaire (PEPAM).



Intervention de la SRH de Kaolack dans la région de Kaffrine  
(© Gomez-Temesio, 2011)

Le travail de la DRH est administratif et cette direction ne dispose, par conséquent, pas d'agents propres autres que son directeur et sa secrétaire. Depuis le départ de son ancien directeur, la DRH est gérée par intérim par la même personne qui dirige la SHR.

#### Le PEPAM

Le PEPAM est un « cadre programmatique national »<sup>2</sup> qui travaille en partenariat et en parallèle des organes de l'État concernés par la

problématique de l'eau<sup>3</sup> dans le cadre des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD). Il a pour but de regrouper les fonds des bailleurs et de coordonner leurs actions dans le domaine de l'eau.

Le PEPAM est composé d'un staff à la fois sénégalais et étranger. L'un de ses responsables est un ancien chef de BPF de Kaolack, tandis qu'un autre provient de l'ancien Projet d'Amélioration et de Renforcement des Points d'Eau dans le Bassin Arachidier (PARPEBA), projet de la Coopération Technique Belge (CTB) dont une partie du personnel et des fonds ont été reversés aujourd'hui au PEPAM. A l'instar de cet ancien chef de brigade, le PEPAM a engagé plusieurs agents de la DEM dans ses rangs. Les chauffeurs des directeurs de la SRH et de la BPF sont payés par le PEPAM. De même, des postes d'animateur et d'informaticien ont été créés à la BPF de Kaolack.

Bien que la création de postes d'animateur puisse être perçue comme emblématique de politiques de développement participatif typiques du marché de l'aide dans cette zone du globe, l'animation rurale s'inscrit également dans l'histoire du Sénégal indépendant. Les coopératives paysannes ont été

<sup>2</sup> « Le PEPAM repose sur le principe que seule l'addition des efforts de l'État, de la société civile, des collectivités locales, des ONG, du secteur privé et des partenaires au développement permettra d'atteindre concrètement les objectifs du Millénaire pour le développement. Le PEPAM n'est donc pas un projet, mais un cadre programmatique national dans lequel tous les acteurs sont invités à inscrire leurs interventions. » [www.pepam.gouv.sn](http://www.pepam.gouv.sn)

<sup>3</sup> Le PEPAM travaille à cheval entre le Ministère de l'Habitat, de la Construction et de l'Hydraulique et celui de la Prévention, de l'Hygiène Publique et de l'Assainissement. Les différentes agences d'exécution du PEPAM à l'intérieur de ces deux ministères sont la Direction de l'hydraulique rurale (DHR), la Direction de l'assainissement et de l'hydraulique urbaine (DAHU), la Direction de l'exploitation et de la maintenance (DEM), la Direction de la gestion et de la planification des ressources en eau (DGPRE), la Société nationale des eaux du Sénégal (SONES) et l'Office national de l'assainissement du Sénégal (ONAS).

encadrées par des animateurs étatiques dès les années 1960. A cette époque, le rôle de l'animation rurale consistait avant tout à « *remplacer les liens horizontaux, familiaux ou religieux par des liens verticaux entre paysans et techniciens* » (Dahou 2002 : 231). Aujourd'hui, ce rôle n'a pas tellement changé. L'animateur financé par le PEPAM, personnifie le rôle pédagogique de la BPF. Il encadre les usagers dans la création des ASUFOR et les incite à en respecter les statuts. Régulièrement, la BPF, appuyée financièrement par le PEPAM, organise des séminaires de formation pour les « *mauvaises* » ASUFOR. Durant ses séances, l'animateur encourage les usagers à délaisser la gestion « *traditionnelle* », « *familiale* » des forages pour passer au système REGEFOR.

Le PEPAM constitue typiquement une de ces « *enclave bureaucratique fonctionnelle* » branchée sur le système de l'aide, typique des administrations publiques africaines (Blundo 2011). Les salaires et les moyens mis à la disposition de son personnel sont largement supérieurs à ceux dont bénéficie un agent « *traditionnel* » de la SRH ou de la BPF.

## La Subdivision Régionale de l'Hydraulique

La majorité des effectifs présents à l'Hydraulique proviennent de la SRH. Celle-ci prend en charge les pannes dites lourdes, c'est-à-dire celles qui nécessitent l'intervention des camions grues. Les pannes les plus fréquentes concernent la pompe. Il s'agit alors pour une équipe de la SRH d'aller relever la pompe à l'aide de la grue et de diagnostiquer le problème avec l'électromécanicien. Si la pompe ne peut être réparée, idéalement, un nouvel appareil sera financé par les usagers pour la pose duquel la SHR sera à nouveau appelée. La SHR intervient aussi lorsqu'il s'agit de relever un moteur trop ancien ou d'en installer un nouveau.

Toutes les régions administratives du Sénégal ne bénéficient pas de leur propre SHR. Celle de Kaolack intervient par conséquent également dans les régions administratives de Fatick, de Kaffrine, et de Djourbel. La SHR de Kaolack jouit d'un rapport privilégié auprès de la DEM<sup>4</sup>. Dans ce sens, la DEM la fait parfois intervenir dans des régions qui ne sont pas formellement de sa compétence, comme la mission dans la région de Kolda en mai 2011. La SHR de Kaolack suppléait alors au travail de la SHR de Tambacounda.

Le corps des agents de la SHR peut être divisé en trois catégories : les chauffeurs-mécaniciens, les monteurs pompes et les électromécaniciens, auxquels s'ajoute un poste de soudeur. Le SHR constitue un corps très technique qui ne participe à aucun volet pédagogique, au contraire de la BPF. Paradoxalement, ses agents sont plus souvent en brousse et au contact des usagers que la plupart des agents de la BPF.

## La Brigade des Puits et Forages

Les agents de la BPF, animateur et informaticien mis à part, sont majoritairement des mécaniciens et des plombiers. Ils interviennent sur les pannes dites légères. La BPF de Kaolack n'intervient que dans la région de Kaolack, puisque chaque région bénéficie de sa propre brigade. A la différence des agents de la SHR, les agents de la BPF ne disposent quasiment d'aucun véhicule – la dernière camionnette étant tombée en panne en 2010 et dépendent donc de leurs collègues du PEPAM ou de la SHR lorsqu'il s'agit de faire une intervention sur le terrain<sup>5</sup>. Si les agents de la SHR ne restent jamais plus de 24 heures d'affilée à Kaolack, les agents de la BPF restent pour la plupart à Kaolack. Ils travaillent, par exemple, sur des moteurs en réparation. Le seul agent de la BPF à sortir

---

<sup>4</sup> Nombre de cadres de la DEM sont des ressortissants de la zone. Je reviendrais sur cette question au chapitre 3.

<sup>5</sup> Le chef de brigade possède un 4x4 financé par la CTB et dont le chauffeur est payé par le PEPAM. Ce véhicule est utilisé pour des déplacements, privés ou professionnels, lorsque par exemple il préside à une formation d'ASUFOR financée par le PEPAM ou lorsqu'il contrôle la distribution de l'eau pendant le Magal de Porokhane. Sollicitée par le chef de brigade, il m'est arrivé de prêter mon véhicule afin de faciliter l'intervention d'un agent de la BPF.

régulièrement est l'animateur qui organise et assiste régulièrement à des formations coordonnées par le PEPAM et la DEM.

J'ai rencontré le directeur par intérim de la DRH ainsi que les responsables du PEPAM, dont j'ai également suivi le travail, côté usagers, au fil de mes enquêtes depuis 2009. La recherche intensive qui a été menée en 2011 a davantage concerné les agents de la SRH et de la BPF.

## 2.2 Quatre entités, deux corps d'agents

Quatre entités constituent l'Hydraulique. La majorité des agents regroupent les branches techniques de la SRH et de la BPF. Si le terme « Hydraulique » fait penser à une entité homogène, il existe pourtant un sentiment de différenciation fort qui sépare les agents travaillant dans les bureaux et les agents occupés aux tâches techniques et amenés à travailler régulièrement sur le terrain.

Les bureaux regroupent le personnel du PEPAM, les deux chefs de service (le premier cumulant les directions de la DRH et de la SRH), les secrétaires de la DRH, de la SRH et de la BPF, l'informaticien et l'animateur de la BPF (financés par le PEPAM). A l'intérieur de cette catégorie, existe encore une division importante. Les bureaux de la DRH et de la SRH partagent le même bâtiment que le PEPAM, un peu à l'écart des bureaux de la BPF abrités par un bâtiment dont la cour donne directement sur les ateliers de mécanique, les magasins où est entreposé le matériel « replié<sup>6</sup> », les chambres de passages et les douches des agents. Cette cour est également utilisée comme lieu de stationnement des véhicules, en état de marche ou non.

Les deux bâtiments datent de la même époque mais celui que se partagent le PEPAM, la DRH et la SRH dispose d'une génératrice, d'une salle de conférence et, globalement, d'équipements neufs et fonctionnels. Lors de pannes de courant, on peut donc s'y adonner aux tâches administratives sans problèmes, tandis que de l'autre côté, les agents de la BPF sont bloqués. A ces occasions, les agents appartenant formellement à la BPF mais financés par le PEPAM, l'animateur et l'informaticien, transhument d'un bâtiment à l'autre afin de pouvoir continuer à travailler. Le chef de brigade est quant à lui condamné à prendre son mal en patience en socialisant dans la cour avec les agents ou alors à rentrer chez lui. Lors des délestages, les ouvriers des ateliers sont également bloqués, ce qui laisse la place à diverses activités sociales (thé, partie de foot, matchs de lutte, débats politiques, etc.)

Le reste des agents de l'Hydraulique s'adonne à des activités regroupées autour des bâtiments donnant sur la cour. Ils travaillent dans les ateliers de mécanique, dans les magasins ou attendent près des véhicules un départ en brousse. La cour est le lieu de sociabilité par excellence des « ouvriers » terme par lequel se qualifient eux-mêmes ces agents.

La majorité des agents présents à l'Hydraulique ne travaillent pas dans les bureaux. Pourtant, ils ne disposent pas, en soi, d'un espace de réunion et de travail adapté. Si le travail des ouvriers de la SHR comporte un grand nombre d'heures de travail en brousse, il comporte également en grand nombre d'heures d'attente. Les sorties en brousse sont toujours préparées au dernier moment. Il n'existe pas de planning, mensuel ou hebdomadaire. Les interventions se font au coup par coup. Si elles sont régulièrement proposées par un agent contacté directement par des usagers, elles sont décidées en dernier lieu par le responsable de la SRH de concert avec le directeur de la DEM. La plupart des interventions sont ainsi avalisées directement par Dakar. Lorsqu'une intervention est prévue, il faut attendre que le chef de service instruisse les agents sur les modalités de paiement et avance l'argent du carburant<sup>7</sup>. Cette dernière phase peut durer longtemps. Il n'est pas rare de ce fait que, pour une intervention programmée à 8 heures du matin, les agents ne partent que le soir, voire le lendemain ou le surlendemain. Les agents passent donc une somme d'heures non négligeables à attendre au soleil

<sup>6</sup> « Replié » désigne tout le matériel, du moteur aux tuyaux que les agents récupèrent sur le terrain.

<sup>7</sup> Je reviendrai sur cette question au chapitre 4.

un départ sans cesse ajourné. Cette attente se fait généralement sur une pile de pneus usagés aménagée à cet effet. C'est ce lieu qui fait figure de « bureau » des ouvriers. C'est là que sont débattus de nombreux aspects du travail et s'organisent les équipes avant de partir en brousse.

La division spatiale de la répartition des agents de l'Hydraulique, toutes branches confondues, médiatise un facteur de différenciation interne fort. « *Ceux des bureaux* » sont stigmatisés par les ouvriers comme des « *fainéants* » qui ne font que « *rester dans leur bureau climatisé* », « *signer des papiers* » ou « *gaspiller du carburant* » pour se rendre à des « *réunions inutiles à Dakar* ».

Du côté des bureaux, si l'on admet généralement les conditions de travail très dures qui prévalent en brousse, les ouvriers sont perçus souvent comme des gens un peu « *rustres* » et parfois également comme des « *fainéants* », à qui on ne prête pas certains véhicules de peur qu'ils les « *gâtent* »<sup>8</sup>.

L'hostilité qui prévaut dans les discours est cependant canalisée sous la forme de « *taquinerie* » lorsque les deux corps se trouvent en présence l'un de l'autre. Une après-midi, un agent de la SRH tourmentait l'informaticien, qui l'avait précédemment traité de « *fainéant* », en ses termes, « *toi je vais t'emmener quelques jours en brousse, loin de tes bureaux climatisés, tu vas courir en me disant, laisse-moi partir, je vais retourner dans mon bureau m'occuper de mes ordinateurs* ».

Dans les discours, chaque groupe se considère nettement supérieur à l'autre. Les critères utilisés par chaque groupe se retrouvent dans les discours de l'autre. Ce qui définit la position dans la hiérarchie emic des groupes est donc la valeur attribuée à ces mêmes critères. Dans ce sens, le groupe des bureaux a selon lui et pour lui d'être au bénéfice d'une meilleure formation tandis que les ouvriers tirent leur crédit d'appartenir davantage au monde rural, et de ce fait, de mieux connaître les besoins des usagers. Ceux des bureaux, toujours selon eux, tirent avantage de leur éloignement du monde rural et de leur profil d'« *intellectuel* » tandis que les ouvriers accordent une valeur considérable au contact avec le monde rural qui leur permet de connaître les « *vraies réalités* » du pays. « *Si le Sénégal était gouverné par un ouvrier, tout le monde serait à l'aise* » est une maxime qui revient à intervalles réguliers dans le discours de l'électromécanicien de la SHR. L'idée selon laquelle « *le Sénégal, c'est le monde rural* » est récurrente dans tous les discours des ouvriers, et de ce fait, ils sont donc plus à même de « *servir* » leur pays que ceux des bureaux.

Des agents des deux groupes cohabitent dans les bâtiments l'Hydraulique. Le responsable de SRH bénéficie d'une maison de fonction, accouplée à l'Hydraulique. Il est le seul à être formellement domicilié sur place. De manière informelle pourtant, d'autres agents résident dans des « *chambres de passage* » qui appartiennent aux services de l'Hydraulique. La division entre bureau et cour subsiste ici encore. L'informaticien de la BPF réside dans une chambre située derrière la BPF, tandis que plusieurs monteurs pompes ont choisi des chambres se trouvant derrière les magasins, à l'extrême opposé de la chambre de l'informaticien. Si les chambres des monteurs pompes sont constamment envahies par d'autres ouvriers, en revanche aucun d'entre eux ne « *fréquente* » la chambre de l'informaticien.

Résider à l'Hydraulique comporte pour tous les groupes des avantages : on ne paie pas de loyer, les chambres sont climatisées et l'eau et l'électricité y sont gratuites. Ces chambres de passage ont été construites pour les agents venant d'autres régions ; l'idée étant de permettre une résidence temporaire durant la recherche d'un logement à Kaolack. Pourtant, plusieurs agents y résident maintenant depuis plusieurs années. Des aménagements ont ainsi eu lieu, comme, par exemple, la pose d'une antenne parabolique, l'achat d'un frigo ou la contractualisation d'une bonne régulière.

---

<sup>8</sup> Le chef de SHR bénéficie actuellement de deux véhicules, puisqu'il a repris en intérim la DHR. Contrairement à son prédécesseur, il refuse que ces deux véhicules soient utilisés par les agents (même lorsque des pannes multiples bloquent des interventions sur le terrain) de peur de les voir revenir estropiés de leur séjour en brousse.

En dehors de ces cas particuliers, on peut noter que tous les ouvriers habitent également « par défaut » à l'Hydraulique du moment que l'on considère qu'ils y travaillent tous les jours de la semaine, qu'ils y prennent la majeure partie de leurs repas, de même que la plupart des ouvriers s'y douche matin et soir plutôt que chez eux. L'Hydraulique constitue pour de nombreux agents de ce fait autant un lieu de travail que de vie dans la perspective où même lorsqu'ils ne sont pas en brousse, la plupart des agents passent plus de temps là-bas que chez eux.

### « On travaille en famille »

Le côté familial de la vie des ouvriers à l'Hydraulique frappe le visiteur dès les premiers pas dans la cour. L'atmosphère est chargée de blagues et d'éclats de rires et les ouvriers se montrent très chaleureux entre eux. Le terme de « *famille* » est récurrent dans la bouche de tous les agents, ouvriers ou personnels de bureau. L'Hydraulique est présentée comme une « *grande famille* » à la tête de laquelle se trouvent les chefs de service qui prennent soin, de manière quelque peu paternaliste<sup>9</sup>, de leurs effectifs.

Si le terme est utilisé par tous, il est beaucoup plus effectif en ce qui concerne les ouvriers de la SRH. A cause des grandes distances qu'ils doivent parcourir et des problèmes liés au carburant<sup>10</sup>, ces agents vivent pratiquement en brousse, y dormant régulièrement plusieurs nuits d'affilée et, ne retournant à Kaolack que dans l'attente d'une nouvelle mission.

La vie en brousse engendre un esprit corporatiste très fort entre les agents de la SRH. C'est là qu'est véritablement expérimenté le « *travail en famille* ». Le terme « *famille* » est particulièrement bien adapté, non seulement pour désigner les relations affectives qui lient les agents entre eux mais également pour désigner les fortes hiérarchies qui structurent leur travail sur le terrain.

Une mission est toujours chapeautée par un « *chef d'équipe* ». Ce statut n'implique pas une augmentation du salaire. Le chef d'équipe d'une mission peut être le chauffeur, le monteur pompe, etc. car il est souvent désigné par l'ancienneté<sup>11</sup>. Le chef d'équipe organise le travail et, en général, c'est lui qui encaisse l'argent des ASUFOR<sup>12</sup> et le remet par la suite au chef de service. Pour le reste, son travail est le même que celui des autres ouvriers.

En brousse, l'espace de travail est fortement hiérarchisé selon que l'agent appartienne à la catégorie salariale des fonctionnaires publics, des contractuels ou des apprentis. De manière générale, fonctionnaires et contractuels sont largement privilégiés vis-à-vis des apprentis. Les apprentis voyagent à l'arrière du camion entre le matériel, qu'il pleuve, qu'il vente ou qu'il faille parcourir 300 kilomètres. Ils sont ceux qui se reposent en dernier, prolongeant parfois leur travail jusqu'à l'aube, tandis que les autres se sont déjà endormis. Ils sont les premiers levés, s'occupent du déchargement et du chargement des camions ainsi que de leur nettoyage, font la vaisselle, vont chercher du crédit téléphonique à la boutique pour les autres, dorment par terre tandis que les autres occupent des

---

<sup>9</sup> Je reviendrais sur ce point plus précisément lorsque j'aborderai la question des moyens des agents ainsi que la question de la redevabilité des chefs envers leurs agents au chapitre 4.

<sup>10</sup> Je reviendrais sur ce point au chapitre 4. Mais pour faciliter ici la compréhension, il faut savoir que la DEM n'a plus aujourd'hui les moyens de doter la SRH du carburant nécessaire aux missions. Celui-ci est donc principalement financé par les usagers. Pour permettre de faire tourner le service et bien que la plupart des déplacements soient facturés aux usagers depuis Kaolack, les agents dorment fréquemment en brousse afin d'économiser du carburant et de gagner ainsi de l'argent sur les missions. Je reviendrai sur ce point lorsque j'aborderai les moyens du service.

<sup>11</sup> On désigne généralement le doyen de la mission comme chef d'équipe. Cependant si celui-ci n'a que peu d'années dans le service en comparaison d'un autre agent, l'avantage est donné à celui qui a « *duré* » le plus longtemps à l'Hydraulique. Dans la SRH de Kaolack, le doyen l'emporte généralement, les hommes de plus de quarante ans ayant passé au moins vingt ans à l'Hydraulique. Le seul cas où prime l'ancienneté est celui du soudeur, homme de plus de cinquante ans arrivé relativement récemment dans le service.

<sup>12</sup> C'est lui qui encaisse mais les autres contractuels ont un droit de regard. En général, un autre membre de l'équipe accompagne le chef d'équipe dans la maison du trésorier ou du président de l'ASUFOR ; quand la remise d'argent ne se fait pas à l'air libre et aux yeux de tous.

matelas, etc.... Les apprentis occupent de ce fait la place de cadets au sein de la grande famille de l'Hydraulique. Lorsqu'un apprenti grade et devient contractuel, des conflits peuvent suivre son nouveau statut. Les frictions se gèrent en petit comité la plupart du temps. Il est très rare que des conflits éclatent au grand jour. La « *sutura*<sup>13</sup> » structure fortement la vie en brousse. Personne ne doit se fâcher ouvertement vis-à-vis d'un autre et on ne doit faire perdre la face à personne.

Lors des missions en brousse, les ouvriers sont amenés à des situations de forte promiscuité. Ils dorment, mangent et travaillent ensemble dans des conditions difficiles et avec peu de moyens. Ce sont ces heures de souffrance passées ensemble qui créent, dans les discours, ce sentiment de se sentir « *en famille* ». Les affectations régulières dans d'autres régions qui concernent tant les fonctionnaires que les contractuels permettent également aux agents de se sentir comme faisant partie intégrante d'une grande famille. Par conséquent, les agents de la DEM constituent une société d'interconnaissance. Il n'est pas rare non plus que de véritables liens familiaux se créent entre des agents. Lorsque la SHR de Kaolack passe à la SHR de Tambacounda, dont le chef de service a servi à Kaolack, les agents sont reçus dans la famille du responsable et non à son bureau. Ils sont invités à manger et/ou à dormir dans sa maison, regardent la télévision avec les enfants et les femmes, etc. Il n'est pas rare non plus que le responsable leur achète de la nourriture et des boissons ou remette un peu d'argent au chef d'équipe.

Le lien affectif qui existe entre les ouvriers se déploie également hors du travail. A la SRH, beaucoup habitent dans le même quartier. Lorsqu'ils ne se trouvent pas à l'Hydraulique, ils mangent régulièrement ensemble, passent l'après-midi à faire du thé chez l'un d'eux, etc. Lors des occasions sociales également, la présence de leurs pairs est jugée très importante par les agents. Ainsi, lors du baptême du fils d'un chauffeur de la SHR, ses collègues avaient de manière unanime décidé de ne pas partir en brousse pour pouvoir se rendre dans son village. L'agent en question leur avait réservé la maison de sa sœur à l'écart des autres invités.

### 3 Qui sont les agents de l'Hydraulique ?

Dans ce chapitre, je commencerai par introduire les diverses classes d'agents que l'on trouve à Kaolack ; les cadres puis les trois catégories qui regroupent le reste du personnel de la DEM à savoir les fonctionnaires publics, les contractuels et les apprentis. J'introduirai ensuite la problématique de l'influence de l'appartenance à un parti politique sur les carrières des agents et conclurai sur les possibilités de promotions à l'intérieur de la hiérarchie ainsi que sur son corollaire négatif, les sanctions.

#### 3.1 Les chefs de service

Il existe formellement trois chefs de service à Kaolack, celui de la DRH, celui de la SRH et celui de la BPF. Comme susmentionné, le responsable de la SRH remplace actuellement son supérieur à la DRH et cumule de ce fait deux postes. Il existe par conséquent un décalage entre l'organigramme officiel et l'organisation pratique du travail entre les services. Les bruits de couloir parient sur une nomination prochaine de l'intérimaire ; mais la décision officielle se fait attendre depuis des mois prolongeant ainsi une situation où deux postes nécessitant a priori un travail et une attention à temps plein sont effectués par la même personne.

Le chef de la DHR et de la SHR ne quitte que très rarement son bureau. Quand c'est le cas, en général, c'est pour un déplacement à Dakar pour une réunion au niveau de la DEM. Sa présence sur le terrain est exceptionnelle et s'explique uniquement par une demande des bailleurs de fonds.

---

<sup>13</sup> Discrétion, respect de la vie intime en wolof. Dans le cadre des agents, se fâcher, médire publiquement ou encore crier sur un collègue est perçu comme un manque de savoir vivre.

Formellement, son travail consiste à coordonner administrativement les activités de la SRH avec la DEM et le PEPAM. Chaque matin, il reçoit ses agents dans son bureau et organise avec eux les interventions à venir. Informellement, il gère une sorte de boîte noire qui fait pratiquement fonctionner son service. Cette boîte est alimentée par l'argent du carburant payé par les usagers. Le directeur de la SRH est le seul à procéder à la distribution de ces fonds. Ce qui explique que lorsqu'il doit s'absenter plusieurs jours de suite, le service a tendance à tourner au ralenti.

Le chef de la BPF, quant à lui, est beaucoup plus mobile puisqu'il se déplace régulièrement pour assister aux séminaires de formation des ASUFOR et à leurs assemblées générale. Il constitue l'une de leurs autorités de tutelle avec les sous-préfets et les présidents des communautés rurales des zones concernées. Il coordonne également les interventions de ses agents sur le terrain. Les deux chefs de service bénéficient d'un véhicule pris en charge (chauffeur et carburant) par le PEPAM. L'un et l'autre reçoivent des usagers venus demander de l'aide concernant une panne. Tous deux appartiennent à la fonction publique.

Ce n'est que dans la catégorie des cadres qu'il existe réellement des possibilités de promotion en termes de carrière. On entre en général dans la compétition en tant que chef de brigade, puis on peut parfois grader les deux derniers échelons (SRH et DHR), voire être promu à un poste plus intéressant à la direction. Toutes les promotions sont avalisées directement par le directeur de la DEM. Les chefs de service sont généralement des ingénieurs en assainissement. Certains ont pu bénéficier de formations à l'étranger, financées par les bailleurs de fonds. Les actuels chefs de brigade de Djourbel et de Kolda, notamment, sont partis durant plusieurs mois au Japon pour suivre une formation en développement hydraulique participatif.

Si l'on peut grader à l'intérieur de la hiérarchie de la DEM, l'aspiration de la plupart des chefs de service est une reconversion dans les ONG ou le PEPAM. De meilleures conditions salariales mais surtout plus de moyens et donc de possibilité de mener à bien son travail sont les arguments récurrents. Les chefs de brigade de Kaolack et Djourbel ont dernièrement investi du temps et de l'argent, en parallèle de leur travail à l'Hydraulique, dans la création de diverses structures privées de type ONG ou boîte de consulting ; ce dans l'espoir d'une éventuelle reconversion.

Le chef de la BPF de Kaolack (fonctionnaire public)

Le chef est un homme d'une cinquantaine d'années. Il a passé à ce jour plus de vingt ans à la DEM, qu'il a intégré comme fonctionnaire après des études d'ingénieur en assainissement. Après un court passage dans les bureaux de la direction à ses débuts, il est rapidement devenu chef de brigade. Depuis, il est passé par plusieurs postes et a dirigé toutes les BPF de la région centre : Fatick, Djourbel, Kaffrine et Kaolack.

Son bureau constitue à lui seul un petit musée qui retrace la généalogie des différents projets ayant passé par la BPF de Kaolack. Ordinateurs, climatiseurs, divers calendriers datant d'époques révolues informent le visiteur de passage en ces lieux de de la CTB, de la Japan International Cooperation Agency (JICA), etc. Le chef constitue un parfait guide : lorsqu'il retrace l'histoire récente de la maintenance, son discours est ponctué de petits gestes qui indiquent des objets, tous témoins d'une époque.

Il regrette pourtant cette labellisation du marché de l'aide et vise en premier lieu la CTB, qui a selon lui, les autocollants les plus voyants, « *les Belges sont trop possessifs* » commente-il.

Le chef de brigade est un homme très croyant qui vient de revenir de la Mecque. Pourtant, actuellement, il se sent déprimé par son travail. Il a été muté de Kaffrine à Kaolack, il y a moins de deux ans, à la suite d'un différend avec le directeur de la DEM. Le chef cherche à passer dans le marché de l'aide depuis plus de dix ans. Ses échecs sont dus selon lui au fait qu'il « *n'aime pas la politique et les politiciens* ». En effet, il n'est membre d'aucun parti même s'il dit aujourd'hui regretter l'époque d'Abdou Diouf. Il est ouvertement hostile au Parti Démocratique Sénégalais (PDS) [à la tête du pays de 2000 à 2012]. En 2006, avec un ami, il a tenté de monter une petite ONG locale. Malgré son inscription, celle-ci n'a jamais marché.

En 2010, le chef a investi de l'argent dans une entreprise privée qu'il a créée avec des connaissances. Les tâches principales de cette entreprise recouvraient en fait celles d'une BPF sénégalaise : petite maintenance, appuis et conseil aux usagers, séminaires de formation, etc. L'un des autres investisseurs est d'ailleurs un ancien agent payé par l'AFD lors de l'implantation de la REGEFOR dans la zone centre.

Lorsque l'avis de certification notariale est paru dans la feuille d'avis officiel, le chef n'a pas voulu prendre le risque que la direction l'apprenne par quelqu'un d'autre. En poste à ce moment-là à Kaffrine, il est parti à la DEM pour demander une audience. La réaction du directeur a été théâtrale. Il lui a montré un petit calepin et lui a dit, « *je mets ton nom en haut de la liste. Le prochain à bouger, c'est toi* ». Quelques mois plus tard, il a été transféré à Kaolack. Le chef regrette souvent son poste à Kaffrine. Là-bas, il bénéficiait d'une résidence de fonction à la brigade. De plus, les forages kaolackois sont selon lui mauvais à deux titres. Premièrement, ils sont très anciens, ne rapportent que peu d'argent et ne sont pas en mesure de se payer les services des agents de l'Hydraulique. Deuxièmement, Kaolack est la région de la direction, « *chaque village a un parent à la DEM* » et de ce fait les usagers ne passent pas par lui pour résoudre une panne légère, ils « *sautent la brigade et vont directement à Dakar* ».

Mais le chef n'estime pas avoir beaucoup de cartes en main pour se sortir de ce mauvais pas. Selon lui, les postes au sein du PEPAM sont saturés par des membres de la famille du directeur de la DHR, anciennement responsable à la DEM. De même, ne faisant pas de politique et n'étant pas en bons termes avec la direction, il n'a que peu de chance d'être promu chef de la SRH dans le cas où son collègue intérimaire serait officialisé à la tête de la DRH.

Il regrette que le monde de la « *politique* » laisse de côté les ingénieurs, comme lui, qui possèdent de véritables connaissances. De même, le chef regrette également parfois l'avènement de la REGEFOR, dans le sens où tous les usagers « *ne sont pas prêts* » à pouvoir se charger de la maintenance « *complexe* » d'un forage. Lors de l'un de nos entretiens, un conducteur de forage est entré directement dans son bureau sans attendre son accord. Après avoir demandé à l'homme de ressortir et d'attendre, le chef se plaint du manque d'éducation des villageois en général. « *Les Français sont partis trop tôt. Mais ça, ce n'est pas un avis que je partage avec tous mes collègues* ».

### 3.2 Les catégories salariales des agents

Comme mentionné, les agents se divisent en trois catégories d'embauche : les fonctionnaires publics, les contractuels et les apprentis.

## Les fonctionnaires publics

Les agents de terrain à appartenir à la fonction publique sont de plus en plus minoritaires. Il n'en existe actuellement plus que trois à Kaolack : le contremaître de la BPF, un monteur pompe et un électromécanicien de la SHR. A la fin des années 1970, il y a eu plusieurs vagues de « régularisation » massive des personnes employées à Dakar ou sur le terrain par la DEM. Depuis, les nominations sont rares. Il y a environ trois ans, on avait demandé à tous les agents contractuels de la SRH de fournir leurs papiers en vue d'une entrée dans la fonction publique. Mais les agents n'ont plus jamais entendu parler de ce projet.

### Le monteur-pompe (fonctionnaire public) de la SRH de Kaolack

C'est un homme d'une cinquantaine d'années qui est entré comme apprenti dans l'unité de maintenance de Louga lorsqu'il avait onze ans. Il y a été amené par son père, lui-même agent. Enfant, il voulait être comédien, des connaissances ont même proposé de l'emmener en Europe pour qu'il puisse y faire du théâtre, mais son père et son oncle s'y sont opposés. Il a donc appris le métier de monteur-pompe, le plus pénible de l'Hydraulique. Son apprentissage a duré jusqu'à ses vingt ans. A ce moment, fatigué et déprimé par le peu de perspectives que lui offrait son futur dans l'Hydraulique, il avait décidé de s'enrôler dans l'armée. Pourtant, à la veille de son départ pour la caserne, un proche l'a appelé. Son nom était paru dans la feuille d'avis officiel, il venait d'être nommé dans la fonction publique. C'est ainsi que cet agent a passé la majeure partie de sa vie à l'Hydraulique.

Le monteur-pompe a été « amené » par la direction à Kaolack en 2009. Selon lui, c'était une simple affectation comme il y en a tant dans le métier. Pour certains d'agents de la BPF et de la SRH, cela correspond à une manœuvre pour surveiller Kaolack après la création du Syndicat National des Travailleurs de l'Hydraulique (SNTH).

L'agent se dit « à l'aise » à Kaolack et dans son travail. Officiellement monteur-pompe, on lui a attribué le plus puissant des camions grues de la SRH. Aujourd'hui, il se contente donc de conduire le véhicule. Même s'il est chef d'équipe, lorsque les autres travaillent, il n'est pas rare que l'agent aille se reposer, boire un coup dans son camion grâce à ses réserves de gin ou faire un tour au village. Ses collègues médisent discrètement derrière son dos : leur collègue ne travaille plus sur les chantiers mais est toujours là pour encaisser l'argent. De plus, il est souvent perçu comme « trop gourmand » et demande beaucoup aux usagers. Un jour, sur un chantier, il récupère les caisses en bois de la pompe hydraulique pour se faire tailler de petits bancs par le menuisier d'un village. Un collègue siffle derrière son dos, « ce bois-là, même les apprentis n'en veulent pas. Il est trop gourmand, il se fait tailler des petits bancs de rien du tout qu'il va amener jusqu'à Louga ». Car il est également l'un des seuls à se permettre d'emprunter un véhicule du service pour aller rendre visite à sa famille à Louga, bloquant ainsi le travail de plusieurs agents.

Le monteur-pompe vit de manière permanente dans une chambre de passage de l'Hydraulique. Ce qui n'est pas bien vu par tous ses collègues. L'un d'eux expliquaient derrière son dos que contre « quelqu'un comme ça, entré à l'Hydraulique lorsqu'il était un petit enfant, on ne peut rien faire, l'Hydraulique lui appartient ». De plus fonctionnaire public, il ne doit pas assurer ses arrières comme ces collègues contractuels puisqu'on ne peut se défaire aussi facilement de lui.

## Les contractuels

L'avantage de l'entrée dans la fonction publique se situe davantage dans la sécurité de l'emploi que dans le salaire, car, non seulement beaucoup plus nombreux, les contractuels sont également plus

précaires que leurs collègues fonctionnaires. Le salaire de base d'un contractuel oscille entre 45'000 et 55'000 francs CFA. Ils reçoivent mensuellement à titre d'indemnité un bonus de 10'000 francs CFA pour leurs déplacements ainsi qu'un bonus de 5000 francs CFA supposé couvrir toutes leurs heures supplémentaires<sup>14</sup>. Les contractuels travaillent sur la base de contrat à durée déterminée et, bien qu'ils constituent la majorité des effectifs, sont considérés officiellement comme des « *vacataires* » par l'administration. Ces contrats violent les dispositions du code du travail et ne sont, pour la plupart du temps, pas contresignés par l'administration et déposés à l'inspection du travail. Un contractuel est, par conséquent, beaucoup plus vulnérable qu'un fonctionnaire. Si les heures supplémentaires ne sont pas prises en compte et si aucun moyen n'est donné aux agents pour des missions où ils doivent se loger et se nourrir en brousse, un contractuel n'est pourtant pas en position de refuser une mission ; son statut ne lui garantissant quasiment aucune sorte de droit vis-à-vis de la législation. Un contractuel a au contraire tout intérêt à partir en mission fréquemment. L'argent versé par les usagers, selon des modalités sur lesquelles je reviendrai par la suite, permet à un contractuel de doubler son salaire.

L' électromécanicien (contractuel) de la SRH de Kaolack

Cet agent est électromécanicien à la SRH de Kaolack depuis 2006. Âgé d'un peu plus de trente ans, il est l'un des plus jeunes contractuels de l'Hydraulique. Au contraire de la plupart de ses collègues, il est entré à la DEM par la voie des études et non de l'apprentissage, après un BEP d'électromécanicien. Avant d'être envoyé à Kaolack, il a travaillé pendant six ans à l'unité de maintenance de Touba.

Il est de toutes les missions. Seul électromécanicien de la SRH, il est indispensable lorsqu'il s'agit de raccorder une nouvelle pompe ou d'installer un nouveau moteur. L'agent est trop jeune pour être chef d'équipe mais son statut particulier lui permet d'assister à toutes les transactions d'argent. L'électromécanicien est connu de certains usagers pour avoir son propre « *tarif* ». Pour une mission, il peut encaisser jusqu'à 10'000 francs CFA à lui tout seul. La place d'électromécanicien lui octroie un autre privilège : c'est lui qui remplace les petites pièces de la pompe et du moteur. Il a ses habitudes dans une quincaillerie libanaise du Garage Nioro, à Kaolack. En général, l'agent peut revendre une pièce six ou sept fois son prix. Le déferlement de l'industrie chinoise au Sénégal lui rend service. Pour chaque pièce, la quincaillerie peut lui proposer plusieurs modèles, de l'« *original* » jusqu'à parfois plus de deux pièces « *copiées* » dont les prix varient selon la qualité. Il est difficile pour quelqu'un qui n'a pas ses connaissances techniques de faire la différence entre les pièces.

L'agent est entré à la DEM pour « *servir* » son pays. Il est a priori heureux de travailler dans le monde rural et ne souhaiterait pas être à Dakar ; même s'il est natif de la capitale. Pour lui, le « *Sénégal c'est le monde rural* » et il méprise, en général, ceux qui travaillent dans les bureaux et ne connaissent pas les « *souffrances endurées par la majorité des Sénégalais* ». Malgré cela, l'agent est implacable vis-à-vis des usagers, et ne renoncera pas à un seul centime lorsqu'il part en brousse.

<sup>14</sup> En prenant l'exemple de l'électromécanicien de la SHR, celui-ci n'a en moyenne que trois ou quatre jours de libre par mois. De plus, il arrive en général vers huit heures du matin à la brigade et, lorsqu'il part en mission dans la région de Kaolack, ne rentre que rarement avant minuit. Les missions hors de la région peuvent fréquemment durer trois jours d'affilée. Le rythme en brousse est très soutenu, les agents ne dormant en moyenne que trois à quatre heures par nuit afin de couvrir un grand nombre de forages et de rentabiliser au maximum le déplacement des véhicules.

Au sujet d'un dépannage qu'il avait effectué grâce à un véhicule loué par mes soins et durant lequel il a revendu au prix de 7000 francs CFA une pièce achetée à 15000 francs CFA, en plus du carburant facturé, il s'exprimait ainsi, « *bien-sûr, c'était ton carburant. Mais bien-sûr que je vais l'encaisser. A l'Hydraulique, on n'est pas mis à l'aise, on ne nous paie pas nos heures, on ne nous donne pas de moyens. Si je ne le faisais pas, alors j'aurais perdu mon savoir. Mon père aurait perdu mon savoir, l'argent qu'il a dépensé pour mon éducation. Et les ASUFOR ont beaucoup d'argent. A elles seules, elles pourraient financer toute l'Hydraulique, et largement* ».

L'électromécanicien est fatigué par son travail. Même si financièrement, il est à même de tirer son épingle du jeu,\* il souhaite entrer dans la fonction publique. Cette garantie de salaire lui permettrait de pouvoir avoir un prêt à la banque pour la maison qu'il veut construire à Dakar. Cela lui permettrait peut-être également de baisser la cadence en lui donnant un moyen de pression pour refuser quelques missions, quand il est trop fatigué ou pour rendre visite à sa famille. En 2011, l'agent a sollicité l'aide d'un député à l'Assemblée Nationale. Les deux hommes se sont rencontrés alors que l'agent installait un nouveau moteur dans le village du politicien. Il a alors demandé au député d'intervenir auprès de ses contacts pour lui garantir une nomination dans la fonction publique. Malheureusement pour l'électromécanicien, la démarche du député n'a jamais abouti.

\* Malgré son salaire officiel de 70'000 francs CFA par mois, il loue deux grandes chambres à Kaolack, cherche à acheter un terrain et à construire une maison à Dakar, envoie sa fille dans une école privée et finance le loyer et les factures d'électricité d'une partie de sa famille à Dakar.

## Les apprentis

Les apprentis ou « bénévoles » constituent le corps le plus vulnérable des agents de l'Hydraulique. Un apprenti ne bénéficie d'aucune reconnaissance légale. L'entrée à l'Hydraulique par une période d'apprentissage constitue pourtant la voie d'accès la plus largement empruntée par les agents. On entre ainsi à l'Hydraulique parce que l'on y connaît quelqu'un, un parent, un ami ou un voisin. La formation portait traditionnellement sur un métier de la branche, monteur pompe, mécanicien chauffeur ou électromécanicien. Aujourd'hui, de nombreux apprentis touchent à tout et multiplient les formations afin de se garantir davantage de missions. A son arrivée, chaque apprenti est pris sous l'aile d'un contractuel qui est désigné par la suite comme son « maître ». Lors des missions pourtant, la tâche pédagogique est en général partagée par tous.

Les apprentis soulagent les contractuels des travaux les plus pénibles. Dans la situation de pénurie des effectifs que vit actuellement la DEM, la SRH et la BPF ne pourraient pas tourner sans eux. Cependant, pour les agents, « prendre un apprenti » constitue quelque chose de plus que la possibilité de se décharger un peu. Il existe une importante dynamique de transmission d'un savoir technique entre les uns et les autres. Certains contractuels passent de ce fait beaucoup de temps sur les missions à expliquer et à mimer les bons gestes aux apprentis, même lorsque ceux-ci ont déjà passé plusieurs années dans le service.

L'apprentissage est également moral. L'aspirant est sensibilisé aux valeurs de la grande famille de l'Hydraulique. Il doit respecter et obéir à ses « pères » et ses « grands frères », les « aider » dans leur travail sans se plaindre et sans se ménager. Il doit également toujours se montrer « poli » envers eux et ne doit pas « travailler pour l'argent ». « On ne fait pas un apprentissage pour l'argent mais pour apprendre un métier » voilà l'un des piliers de la formation du jeune apprenti répété inlassablement par les contractuels, eux aussi passés par là.

Les apprentis sont officiellement considérés par la DEM comme des bénévoles. Cependant, ces bénévoles reçoivent une indemnité à la fin de chaque mission. A la SHR, celle-ci provient de la boîte

noire gérée par le chef de service. Le montant remis aux apprentis dépend de la mission. L'apprenti doit recevoir la somme comme un cadeau et non comme un salaire qui lui serait dû. Il est très mal vu pour un apprenti de se plaindre de ce qu'il reçoit ou de ses conditions.

Un apprenti, s'il arrive à partir sur de nombreuses missions, peut gagner environ 40'000 francs CFA par mois. Les apprentis sont sporadiquement légalisés en tant que contractuels. A Kaolack, le rythme tenu ces dernières années était de deux apprentis tous les quatre ans environ. Sont choisis ceux qui ont le plus « *duré* » dans les services et ceux qui sont recommandés par les agents. La DEM semble se borner ici aux recommandations émises par les ouvriers. Les apprentis sont plus d'une quinzaine à Kaolack<sup>15</sup>. La durée de l'apprentissage est par conséquent extrêmement longue. Parmi les agents actuels, personne n'a été contractualisé avant d'avoir fait au moins dix ans en tant qu'apprenti. Les apprentis sont les seuls à être à l'abri des affectations. Ils deviennent de ce fait les gardiens de la mémoire du service, paradoxalement à leur statut informel. Blundo remarque dans ce sens, « *building up years in the service, even as simple volunteer, turns the intermediaries into guardians of the oral memory on the institution : they know its secrets, they are able to guide and advise new chiefs* » (2006 :816). La notion de « *souffrance* » est centrale dans le parcours type de l'apprenti. La régularisation est perçue comme la récompense aux épreuves passées.

#### Le monteur pompe (apprenti) de la SHR de Kaolack

C'est un jeune homme de presque trente ans qui travaille à l'Hydraulique depuis plus de dix ans comme apprenti monteur-pompe. Il est originaire d'un village près de Gandiaye et son père est le conducteur d'un forage de la zone. Il a été formé à l'unité de maintenance de Louga et connaît très bien les agents de Kaolack. Il est souvent présent lors des occasions sociales chez l'un ou l'autre des agents.

Comme la plupart des apprentis, il n'est pas marié. Disposant de très peu de moyens, il loue une petite chambre chez des parents à Kaolack. Son esprit d'entreprise et son salaire lui ont cependant permis d'acquérir un « *jakarta* » [motocyclette importée de Chine et qui fait office de moto-taxi à Kaolack] qu'il a confié à un jeune de son quartier.

Lors des déplacements, l'apprenti voyage toujours à l'arrière du camion. Il s'arrange en général pour travailler en tandem\* avec un autre apprenti, originaire du même village que lui. Les deux jeunes sont comme des frères siamois en brousse. Ils travaillent toujours ensemble, se comprennent sans se parler et dorment collés l'un à l'autre. S'ils ne se fréquentaient que peu dans leur village, l'apprentissage commun a créé d'intenses liens fraternels entre eux.

L'apprenti a fait tout son apprentissage sans aucune reconnaissance légale. Il n'a jamais bénéficié des distributions sporadiques d'équipement et n'était pas couvert en cas d'accidents du travail. Il n'oublie d'ailleurs aujourd'hui plus de jeter très régulièrement un coup d'œil au sommet de la grue. Il y a quelques mois, le freinage de l'engin est tombé sur sa tête, à 2 heures du matin lors d'une mission dans la région de Kaffrine. L'apprenti travaillait, ce jour-là comme tous les jours, sans casque. La blessure était impressionnante mais heureusement superficielle puisque le véhicule n'avait pas le carburant nécessaire pour l'amener à l'hôpital avant la fin de la mission. Il s'en est sorti avec une profonde cicatrice. Cet accident n'avait rien d'exceptionnel. Lors d'une mission plus récente dans la région de Kolda, le freinage est tombé à deux reprises épargnant de justesse les agents qui se trouvaient sous la grue.

<sup>15</sup> Leur nombre varie constamment et de beaucoup ; certains abandonnent, certains ont d'autres activités à côté, certains partent et reviennent, etc.

L'apprenti a finalement été contractualisé en mai 2011. Désormais, il entend se démarquer de son ancien statut. Quand la place le permet, il laisse volontiers son ami apprenti à l'arrière du camion pour monter dans la cabine. Il n'hésite plus non plus à refuser de rendre de petits services aux autres contractuels et leur répond parfois sur un ton impertinent, ce qui n'est pas apprécié. D'ici quelques temps, quand il aura assis son nouveau statut, le jeune homme prendra sans doute à son tour sous son aile un autre apprenti.

\* Les monteurs pompes travaillent toujours en tandem lors du relèvement ou de l'immersion d'une pompe. C'est à deux qu'ils assemblent les tuyaux que la grue enfonce dans le conduit du forage. Les autres monteurs préparent les tuyaux à être assemblé ou replié.

### 3.3 Les réseaux de clientèle dans la carrière d'un agent

La DHR et la DEM sont actuellement dirigées par des ressortissants de la région de Kaolack. Le directeur de la DHR a précédemment dirigé la DEM. A la DEM, on trouve plusieurs membres de la famille du directeur et de manière générale beaucoup de ressortissants des régions de Kaolack et de Fatick. Depuis la salle d'attente du cabinet du directeur, on entend davantage parler le sérère<sup>16</sup> que le wolof.

Mais, la plupart de ces agents ne font pas uniquement partie d'une grande famille élargie, ils sont également membres du PDS à l'instar des directeurs de la DHR et de la DEM qui ont tous deux des responsabilités politiques dans leur région. Certains cadres n'ont pas toujours été membre du PDS mais ont transhumé au gré des changements à la tête du Ministère auquel appartiennent la DHR et la DEM.

En regroupant les trajectoires politiques des cadres de l'Hydraulique, on peut avancer que DEM et DHR sont aujourd'hui dirigés par une faction<sup>17</sup> du PDS ; faction dont l'appartenance est, entre autres, déterminée par la provenance régionale. Cette faction interne au PDS semble s'être organisée autour de DF, ex chef de la DEM aujourd'hui à la tête de la DHR. Cette faction ne se distingue pas par un projet idéologique précis pour l'hydraulique rurale mais est davantage un club dont, « *one of the main functions (...) therefore, is a form of protection from external sanctions on their behaviour* » (Willot 2009) Les hauts et les bas de la carrière de B.S., actuel directeur de la DEM, illustrent les propos de l'auteur.

Le clientélisme politique existe ici comme dans le reste des administrations publiques, sénégalaises ou autres<sup>18</sup>. A l'Hydraulique de Kaolack, les agents sont conscients de la prédominance régionale et politique qui existe à la direction et des logiques de clientélisme qui déterminent souvent, dans l'administration publique, l'accession aux postes clés. Mais, pour la plupart, les agents de Kaolack n'appartiennent à aucun parti. La « *politique* » est perçue comme un univers presque sorcelaire, c'est un monde sale, dangereux et imprévisible ; la disgrâce y est aussi fréquente que le succès. De manière générale, ne pas être mêlé à la politique, c'est se garantir, sinon l'ascension professionnelle, au moins une tranquillité relative.

<sup>16</sup> Parlé par le groupe ethnique sérère, présent dans le Sine Saloum et sur la Petite Côte.

<sup>17</sup> Je reprends ici la définition de « *faction* » de Brumfiel (1994 :4) cité par Willot (2009). Dans ce sens, les factions « *are structurally and functionally similar groups which, by virtue of their similarity, compete for resources and positions of power and prestige* ».

<sup>18</sup> Theobald remarque globalement (c'est-à-dire y.c. dans des pays occidentaux) sur la nomination à des postes de cadres, « *the higher we ascend organisational hierarchies, the more unspecific become the required qualifications for entry and performance. This further amplifies the need for subjective, non-specific, if not vague, criteria of appointment and, by implication, exclusion* » (1999 : 496).

On regrette dans ce sens régulièrement la place que prend la politique politicienne dans la gestion des forages. Comme le notait le chef de la BPF de Kaolack au sujet de sa zone, « *trois chefs, c'est trop!* » Par le biais des réseaux de clientèle, les agents affectés sur le terrain peuvent constater que, « *the summit of the State is closer than one can imagine* » (Blundo 2001 :11) La « *politique* » met régulièrement des bâtons dans les roues du travail des agents de la BPF ; notamment l'animateur rural et le chef de brigade, chargés du volet pédagogique du service.

La trésorière trop gourmande de Ndrané Escale\*

Début 2011, un scandale a éclaté à Ndrané Escale. La population a commencé à manifester et à appeler la presse. Les usagers du forage accusaient la trésorière de l'ASUFOR d'avoir « *bouffé* » 42 millions de francs CFA. L'accusée était par ailleurs également conseillère rurale PDS dans la communauté rurale de Ndrané Escale. Le chef de brigade s'est rendu sur place, en tant qu'autorité de tutelle de l'ASUFOR. Mais la direction a envoyé l'un de ses hommes de confiance pour réaliser l'audit à la place du chef de brigade. Lors de l'Assemblée Générale qui a suivi, la trésorière a été très largement rejetée par la population. Cependant, le fonctionnaire de la DEM n'a eu cesse de tenter de l'imposer. Des coups de téléphones permanents avaient lieu entre lui et Dakar durant toute la séance. L'affaire était remontée jusqu'au Premier Ministre.

\* Arrondissement de Wack Ngouna, département de Niourou, région administrative de Kaolack.

Cette « *vignette ethnographique* » (Blundo 2011 :1) illustre le poids concret de la politique politicienne dans une arène locale. Si le chef de brigade admet que celle-ci a toujours eu une certaine influence dans la gestion de l'hydraulique rurale, il regrette cependant que pour « *une petite conseillère rurale* » on aille à l'encontre du bon sens et de la volonté des usagers.

### 3.4 Promotions et sanctions

#### Les promotions à l'intérieur de la DEM

Les promotions en tant que telle sont plus ou moins inexistantes du côté des agents de terrain. Un monteur-pompe reste monteur-pompe toute sa carrière. L'amélioration de la condition se situe ici dans l'entrée dans la fonction publique. Pourtant, durant la carrière de beaucoup d'agents, l'attente de la nomination s'apparente davantage à une éternelle attente du cargo qu'à une réelle perspective d'avenir.

Un peu plus plausible est la perspective de passer du côté d'un « *projet* », terme regroupant les institutions financées par les bailleurs de fonds. Jusqu'ici, ce genre de promotion n'a touché que très peu les métiers traditionnels de l'Hydraulique comme monteur pompe, ou (électro) mécanicien. Les seuls agents à être dernièrement entrés dans un « *projet* », le PEPAM dans le cas présent, sont des chauffeurs mécaniciens reconvertis pour l'occasion en chauffeurs des chefs de service. Ici encore, l'espoir est mince. En général, la plus grande promotion s'atteint le jour où, apprenti, l'on reçoit sa première contractualisation.

La perspective d'une promotion formelle dans la hiérarchie de la DEM concerne donc généralement les cadres, entrés dans l'administration par la voie des études. Au-delà de l'évidente hiérarchie entre, par exemple, les postes de chef directeur de la DRH, directeur de la SRH et chef de BPF, il existe encore d'autres critères émis de valorisation des postes. Comme l'illustre la biographie du chef de BPF de Kaolack, certaines régions sont plus attractives que d'autres. Kaffrine est un bon poste de chef de BPF, qui donne accès à un logement de fonction. De plus, la région a un taux élevé de forages et donne donc accès aux caisses de très nombreuses ASUFOR. A Kaolack les villages sont dits être trop connectés à la Direction. Il n'y a pas de logement de fonction et le chef de BPF doit par

conséquent dépenser énormément s'il veut faire venir toute sa famille avec lui. A Djourbel, si le chef de BPF bénéficie d'un logement de fonction confortable, son travail est sans cesse entravé, puisque là-bas, toujours selon le chef de BPF de Kaolack, « *chaque village a son petit marabout. Chaque village est connecté à la Présidence.* ». Le fait de ne pas pouvoir exercer son travail suite à des pressions politiques et/ou religieuses est généralement vécu comme très frustrant par tous les agents. Ainsi pour trois postes identiques du point de vue administratif, la situation professionnelle et personnelle peut énormément changer. Par conséquent, certaines affectations formellement horizontales peuvent constituer l'équivalent d'une promotion ou d'une sanction.

Les critères varient également beaucoup selon la situation personnelle de l'agent. A Kolda, le chef de BPF et le directeur de la DRH sont très satisfaits. Le premier est originaire de la région de Ziguinchor, le deuxième a pu, grâce à cette affectation, se rapprocher de la famille de sa femme, originaire de Kolda. Tous deux sont satisfaits de leur sort. Ce qui n'est pas le cas de l'électromécanicien, originaire de Dakar.

## Les sanctions

A la DEM, formellement, les sanctions sont au nombre de cinq : L'avertissement verbal, la demande d'explication, la mise en demeure, le blâme et le renvoi temporaire. Je n'ai pas eu connaissance, dans le cadre limité de mon enquête, de sanctions de ce type. Par contre, les récits d'agents sanctionnés par le biais d'une affectation non désirée sont nombreux.

L'affectation ne fait pourtant pas partie du registre officiel des sanctions. Traditionnellement, elle était utilisée comme un moyen pour permettre le regroupement familial par la rotation des effectifs. Cependant, selon l'électromécanicien affecté à Kolda, la direction a transformé les affectations en « *une arme* » qu'elle utilise contre ceux « *qui ne sont pas d'accord* ».

L'affectation en tant que sanction met à jour une fois encore l'existence de critères de valorisation des postes propres aux agents. Sans cette perspective emic, il est difficile de comprendre pourquoi certaines affectations entre deux postes identiques prennent l'allure de véritables mises au ban. C'est le fait que les forages de Kaolack soient « *vieux et administrés de manière éternelle par les cadres de Dakar* » tandis que ceux de Kaffrine sont « *vierges* » qui fait ressortir la puissance de la sanction infligée à l'actuel chef de BPF de Kaolack. Officiellement, ce dernier a été transféré à un poste identique.

Derrière l'affectation apparaissent des échelles de valeurs qui redéfinissent les postes : possibilité de se faire de l'argent, éloignement géographique, et marge de manœuvre vis-à-vis de la direction les distinguent les uns des autres. La principale crainte réside en l'affectation en « *complément* » ou « *renfort* » d'effectif dans une zone reculée du pays.

L'électromécanicien (contractuel) affecté en renfort d'effectif à la BPF de Kolda

C'est un homme d'une cinquantaine d'années qui a commencé sa carrière professionnelle comme gendarme avant de rentrer à l'Hydraulique. Il a fait partie des agents qui ont créé en 2009, le SNTH. Le seul regroupement qui existait auparavant était l'Amicale des Travailleurs de l'Hydraulique (ATH), organe traditionnellement animé par les fonctionnaires publics de l'Hydraulique. A cause de leur statut, les contractuels y avaient difficilement accès. Comme le mentionnait un fonctionnaire de Kaolack, « *on ne peut pas défendre leurs droits à l'Amicale. Les fonctionnaires, les contractuels c'est des statuts différents. Et s'ils acceptent leur statut complètement illégal, on ne peut rien faire. Si celui qui se fait gifler ne veut pas rendre, automatiquement, tu ne peux rien faire* ».

Si certains contractuels ont, cependant, fait partie de l'ATH, cette structure ne s'est jamais vraiment mobilisée en leur faveur. En avril 2009, le SNTH veut combler cette lacune. L'électromécanicien est nommé au poste de secrétaire chargé des revendications. La lutte syndicale lui tient à cœur. Ancien gendarme, il affirme, « *connaître les lois* » et ce « *contrairement* » aux autres agents. « *Quand les droits sont bafoués, quand je vois les jeunes, là, avec leur famille et qui n'ont rien, ça me fait mal, ça me fait vraiment mal* ». Il est l'un des artisans du SNTH.

Le SNTH commence très vite ses activités et soumet plusieurs requêtes à l'inspection du travail. Il demande, entre autres, la requalification de tous les Contrats à Durée Déterminées (CDD) des contractuels en Contrats à Durée Indéterminée (CDI). La DEM est ainsi accusée de violation à l'égard des dispositions du code du travail concernant la prolongation abusive de CDD. La hausse des primes de travail est également demandée.

Fin juin 2009, une vague de nouvelles affectations suit les premiers pas du SNTH. L'ancien gendarme est affecté de Tambacounda à Kolda, en complément d'effectif. Là-bas, il ne fait « *rien* ». Kolda est la zone d'intervention de la SRH de Tambacounda et de l'électromécanicien qui l'y a remplacé. Sa présence n'est donc d'aucune utilité. De plus, il ne peut plus voir sa famille régulièrement à Dakar et ne bénéficie d'aucune chambre de passage à la BPF de Kolda. D'autres leaders du SNTH font les frais de ces nouvelles affectations, dont le secrétaire général en poste à Thiès et envoyé à Matam. Pour l'agent, il ne fait aucun doute que ces affectations ont deux buts intrinsèques : éloigner géographiquement les responsables syndicaux les uns des autres et les punir en les rétrogradant en tant que complément d'effectif dans des zones où leur présence n'est souvent d'aucune utilité. Il s'agit pour lui d'une violation grave à la liberté syndicale en vigueur au Sénégal.

En 2009, les intéressés ont fait deux demandes d'audience, restées sans réponse, auprès de la DEM. Ils ont également contacté leur Ministre de tutelle ainsi que le Président du Sénat. En 2011, le SNTH a finalement fait recours contre ces affectations au Tribunal du Travail Hors Classe de Dakar. Aucune décision n'a encore été prise, la DEM ajournant sans cesse les séances de conciliation. Le Khalife Général des Mourides a été interpellé et a pris parti pour les travailleurs, mais la Direction n'a pas bougé. Au contraire, l'agent se dit victime d'une véritable campagne de harcèlement de la part de la direction. Il vit aujourd'hui une situation absurde. Il n'a pas été officiellement renvoyé, mais le directeur lui a fait savoir qu'il était devenu *persona non grata* dans les bureaux de la DEM suppression. Son salaire lui est également versé de manière irrégulière et fantaisiste. En mai 2011, il lui a par exemple été envoyé expressément à l'agence Western Union de Fatick, pour l'obliger à faire le déplacement.\*

\*Environ 240 kilomètres sur des routes loin d'être en bon état. Heureusement pour lui, l'électromécanicien s'est arrangé avec des collègues qui descendaient dans la région pour une mission.

L'affectation n'est pas au registre des sanctions officielles et sera donc généralement camouflée dans un lot d'affectations plus larges. En juin 2009, pour faire bouger quatre leaders syndicaux, la direction a procédé à quatorze autres affectations<sup>1</sup>. De nombreux agents deviennent de ce fait les victimes collatérales – de véritables « *ballons de foot* » (Blundo 2011) de la politique d'affectation de la direction.

Pourtant, tout le monde ne craint pas les affectations de la même manière. Certains parviennent même à les refuser.

L'électromécanicien (fonctionnaire public) affecté en complément d'effectif à Kaolack.

Un jour, cet agent a refusé une affectation. Depuis, il fait ce qu'il veut. Tout a commencé il y a quelques années.

Originaire de Kaolack, il a fait des études d'ingénieur en assainissement à Dakar. Rapidement employé à la DEM, il a eu la chance d'entrer dans la fonction publique. Grâce à sa formation, l'agent pouvait prétendre en début de carrière à devenir cadre. Après quelques affectations, il est effectivement nommé chef de l'unité de maintenance de Touba.

Un jour, un représentant du Khalife Général des mourides lui demande de construire un nouveau réseau pour l'un des forages de la zone. Cela fait partie de son cahier des charges. Il se met donc au travail. Peu avant le Magal, il reçoit un appel de la direction. Il lui est demandé d'arrêter ces travaux. L'agent est un fervent « *talibé* »\* mouride qui a même construit une maison à Touba. De plus, il aime le travail bien fait. Il ne peut se résoudre à « *tout gâter* » et finit malgré tous les adductions. Il ne s'explique toujours pas aujourd'hui pourquoi on lui avait demandé de s'arrêter.

Le couperet tombe peu après. Au téléphone, le directeur lui dit, « *je vais te ramener là où tu es né* », et il reçoit sa nouvelle affectation. Rétrogradé en tant que complément d'effectif, il est envoyé à la SRH de Kaolack. Kaolack n'est pas seulement la zone où il est né C'est aussi la terre natale du directeur. On espère sans doute le garder à l'œil un temps dans le Saloum. L'agent obéit. Son père très âgé s'y trouve. Fils aîné, il désirait, depuis quelques années déjà, retourner à Kaolack pour prendre soin de lui. Là-bas, il se trouve aussi qu'il n'y a personne qui ait ses compétences en électromécanique. Il aurait donc largement de quoi se rendre utile. Mais ici encore, il s'oppose à son supérieur.

Un jour, il se plaint violemment au chef de service de n'avoir reçu que 5000 francs CFA après une mission où le carburant avait été négocié à 35 000 francs CFA auprès des usagers. Il réclame davantage. Selon lui, la boîte gérée par le responsable de SRH n'est qu'un moyen de se faire de l'argent sur le dos des agents de terrain. Pour entraver son supérieur, il commence à refuser de dormir en brousse. Il oblige de ce fait le camion à revenir à Kaolack chaque soir pour éviter que le chef de service ne puisse récupérer l'argent du carburant : la totalité part dans les déplacements. Ses agissements remontent jusqu'à Dakar. Il est interpellé par le directeur. « *Tu refuses de travailler ?* » « *Je refuse et je refuse pas* ». Une nouvelle affectation tombe.

Mais cette fois, l'agent n'a pas envie d'obéir. Il se trouve que le frère de son père n'est autre que le premier président du pays, Léopold S. Senghor. Sa famille est encore très influente à Dakar. Malgré son affectation officielle, l'électromécanicien reste à Kaolack. Il a également pour lui le fait d'être fonctionnaire public. Il ironise aujourd'hui, « *la Direction peut dire et faire tout ce qu'elle veut. Le directeur peut faire les yeux rouges. Mais je serai à l'Hydraulique de Kaolack jusqu'au jour de ma retraite* ». Depuis quelques années déjà, il refuse presque l'intégralité des missions. Il travaille la plupart du temps pour son compte, réalisant des travaux pour des ONG. Il a son propre véhicule et ne passe que rarement à l'Hydraulique malgré le fait qu'il y soit toujours salarié. Il court-circuite aussi souvent le travail de ses collègues. En poste depuis longtemps à Kaolack, il a tissé des liens d'amitié et de confiance avec plusieurs ASUFOR de la région qu'il encourage à boycotter la SRH.

Pour pallier à cette situation, la direction a dû affecter en 2006 un nouvel électromécanicien à Kaolack.

\* En arabe, l'élève d'une école coranique. Utilisé dans ce cas précis pour désigner ici les disciples du fondateur de la confrérie mouride, Cheikh Amadou Bamba. Touba est la ville sainte de la confrérie, lieu de résidence de leur leader, le Khalife Général des mourides, petit-fils du fondateur de la confrérie. De manière générale au Sénégal, « *talibé* » désigne tant les enfants membres d'une école coranique que les disciples d'un marabout, quel qu'il soit.

## 4 Les moyens de travail de l'Hydraulique et les sources parallèle de financement des services

Les moyens de travail des agents de l'Hydraulique se divisent en trois catégories. Formellement, la SRH et la BPF tournent grâce à des fonds provenant soit de la DEM soit de bailleurs de fonds. Informellement, les services tournent largement grâce à l'argent versé par les usagers.

### 4.1 Les fonds de la DEM

#### Les salaires des agents

La DEM verse un salaire mensuel à tous ses contractuels et fonctionnaires. Les salaires varient selon les qualifications de l'agent. Les contractuels sont engagés sur la base de CDD de huit à douze mois, renouvelés pour la plupart en infraction du code du travail depuis des années. Les salaires ont régulièrement du retard. Pour les contractuels, ils ne sont pas versés individuellement sur un compte en banque. L'argent arrive en général en même temps pour tous les agents, soit par Western Union soit parfois dans une enveloppe via un « *sept places*<sup>20</sup> ». Le courrier officiel circule également par le biais des transports publics.

<sup>20</sup> Voiture comportant sept places pour les passagers et faisant office de transport public. Voir Cissokho 2012.

## Le matériel

La DEM n'est globalement pas en mesure de verser les fonds nécessaires au fonctionnement des véhicules (carburant et pièces de rechange), hors occasions exceptionnelles (notamment les grandes fêtes religieuses comme Magal de Touba<sup>21</sup>, etc.)

Les dotations en matériel provenant de la DEM, rares, concernent plutôt les installations d'exhaure et donc les usagers. Les dernières vagues de distribution datent de 2007 et de 2011.

Le matériel arrivé en 2011 à Kaolack contenait principalement des pompes hydrauliques et des moteurs fabriqués de la marque indienne *Kirloskar Brothers*. Ce matériel acquis par l'État sénégalais répond aux logiques de l'« aide liée » selon laquelle le pays récipiendaire doit acheter du matériel provenant du pays donateur. Le but de ce type de « don » est évidemment de permettre au pays donateur une percée commerciale dans le pays récipiendaire. Le matériel « donné » en 2011 aux unités de maintenance du pays n'a pas encore été commercialisé en Inde. Il est donc testé au Sénégal, et à la DEM, un fonctionnaire est chargé du rapport d'exploitation.

Aux dires de l'un des agents, ce matériel ne devrait tenir que « *le temps des élections* ». Les moteurs sont mal adaptés, puisqu'il s'agit de génératrices insonorisées destinées à fonctionner ponctuellement pour des bureaux et donc inadéquates aux hautes températures que connaît la zone centre ainsi qu'à une utilisation continue. Les armoires contiennent également une pièce systématiquement défectueuse que l'électromécanicien doit bricoler lors de chaque nouvelle installation.

Pour le reste, l'apport de la DEM en matériel est presque inexistant. La BPF ne possède pas de véhicule propre et la SRH se débrouille en raccommodant sans cesse ses 4x4 vétustes et les camions-grues financées par la JICA en 2008. Lors de mon enquête, j'ai estimé que près de la moitié des trajets fait l'objet d'une panne de véhicule. Sans cesse, les agents perdent des heures voire des journées de travail car l'un des véhicules tombe en panne en brousse. Le manque de maintenance des grues rend également le travail des agents très dangereux.

Les ouvriers ne reçoivent des équipements que très sporadiquement. Par exemple, en huit ans de service, un contractuel a reçu deux tenues complètes. Les agents doivent donc financer eux-mêmes leurs habits de travail. Les apprentis qui ne gagnent pas d'argent, sont les plus visés par le manque d'équipement. Financièrement très précaires, ils ne peuvent investir dans des tenues adéquates. Nombreux sont par conséquent ceux qui travaillent sans chaussures fermées.

Les outils des ouvriers sont également financés par eux-mêmes. Le téléphone portable est devenu l'une des pièces maîtresses de la caisse à outil de base. Un agent reçoit directement l'appel des usagers sur son portable, diagnostique la panne par téléphone et s'enquiert des pièces à amener. Son téléphone lui sert également de lampe de poche (le travail de nuit est aussi fréquent que le travail de jour, bien qu'illégal), de chronomètre et de calculatrice pour contrôler le débit d'une pompe. Il entretient les ouvriers en musique pendant les longues heures de travail. Son achat et le crédit sont cependant à la charge des agents.

Accompagner la SRH en brousse, c'est donc assister en direct à la précarisation d'une administration publique. Parfois pour mener à bien une mission, un agent peut aller jusqu'à dépouiller un des véhicules comme lorsque à Dimiskha<sup>22</sup>, pour faire fonctionner la batterie d'un moteur de forage, l'électromécanicien a dû sortir les cosses de son propre véhicule.

---

<sup>21</sup> Le Magal constitue un pèlerinage annuel dans la ville de Touba et commémore le départ en exil au Gabon du fondateur de la confrérie mouride, Cheikh Amadou Bamba.

<sup>22</sup> Communauté rurale de Diokoul Mbelbouck, arrondissement de Katakél, département et région de Kaffrine.

## 4.2 Les fonds provenant de la coopération au développement

L'aide internationale est le grand bailleur de fonds de l'Hydraulique. La JICA a rénové les bâtiments de Kaolack et a financé tous les camions de la SRH en 2008. Les autres véhicules, les ordinateurs et la plupart du matériel de bureau ont également été financés de cette manière. Comme mentionné, le PEPAM subventionne aujourd'hui plusieurs postes de travail. Les agents touchés par ce type de contrats sont largement privilégiés vis-à-vis des autres. L'animateur du PEPAM possède son propre ordinateur portable et n'a pas à subir les délestages. Les chauffeurs des chefs de service ne passent pas leur temps à réparer des pneus complètement défraîchis chez les vulcanisateurs de la route nationale, comme leurs collègues contractuels.

Une telle disproportion de moyens entre des éléments appartenant formellement au même corps professionnel pose la question des fonds de l'aide comme facteur de différenciation interne. Dans le cadre global de tous les agents de la DEM, l'aide accentue davantage une division interne préexistante plus qu'elle n'en crée une. Comme mentionné, les fonds provenant de l'aide ne touchent que très peu l'agent de brousse, mis à part quelques chauffeurs. Par contre, ils touchent de nombreux cadres. La possibilité pour certains cadres de passer dans l'une de ces enclaves bureaucratiques privilégiées accentue sans aucun doute la distance professionnelle et sociale entre eux et les agents de terrain. Mais cette division me semble déjà exister ; c'est celle que j'ai explicitée plus haut comme celle séparant le personnel de bureau du reste des agents de terrain.

A l'intérieur du corps plus restreint des cadres de l'Hydraulique, l'entrée dans le marché de l'aide me semble par contre être véritablement un nouveau facteur de marginalisation d'une partie des effectifs.

### La Revue Annuelle du PEPAM en 2011

En avril 2011, le chef de BPF de Kaolack m'a proposé de l'accompagner à la « *Revue Annuelle du PEPAM* ». Cette réunion est l'occasion, chaque année, de faire le point sur les progrès du Sénégal en matière d'assainissement et d'accès à l'eau potable. Tous les chefs de DRH, de SRH et de BPF y sont traditionnellement conviés. La revue se tient chaque année dans le même hôtel chic de Dakar. Durant les mois qui précèdent la tenue de l'événement, beaucoup de données sont collectées par les chefs des BPF de chaque région.

Le chef, son chauffeur et moi-même partons la veille de la réunion pour Dakar, dans son véhicule financé par le PEPAM. Pour éviter le tronçon de route abîmé entre Kaolack et Fatick, nous avons décidé de passer par la route de Djourbel. C'est également l'occasion de rendre visite au chef de BPF de la région qui est son ami intime. Nous espérons le trouver là, mais le chef a des doutes, peut-être était-il également déjà sur la route ? En arrivant à la brigade, nous avons de la chance, il est assis devant sa maison avec sa femme et ses enfants. Dès qu'il nous voit arriver, il nous interpelle, « *qu'est-ce que vous faites ici tous les deux ?* ». Le chef s'étonne de ne pas le voir en train de faire ses valises, « *on va au PEPAM, pour la revue...et toi ?* ». Et l'autre de répliquer, « *mais tu n'as pas entendu, cette année, on n'est pas invité !* ».

Le chef avait apparemment raté une « circulaire ». A cause d'une restriction budgétaire, le PEPAM avait décidé de se passer des chefs de BPF. Et puis, comme les responsables l'argumentaient, de toute manière, ils avaient déjà les chiffres...

Cette anecdote est emblématique de la croissante marginalisation des BPF au sein de la DEM. L'une de leur tâche traditionnelle, à savoir l'appui et conseil, est aujourd'hui passablement aspirée par le PEPAM qui finance de nombreux postes d'animateurs ruraux. Il existe donc actuellement deux cahiers des charges très semblables. L'un est réalisé par des agents rattachés au PEPAM et jouissant

de moyens de travail adéquats et l'autre est laissé à la charge de fonctionnaires travaillant dans des conditions extrêmement précaires. De plus, l'application de la REGEFOR, subventionnée ici encore par divers bailleurs de fonds permet à de plus en plus d'ASUFOR de se passer des techniciens de la brigade lors de pannes légères<sup>23</sup>. Le cahier des charges de la BPF pourrait donc, à terme, devenir une coquille vide.

#### 4.3 Les sources informelles de financement : les usagers

Depuis la REGEFOR, le moteur et la pompe hydraulique ainsi que toutes les pièces servant à l'exhaure sont désormais financée par les ASUFOR. Formellement, l'intervention de la BPF ou de la SRH n'est pas aux frais des ASUFOR. Informellement, cependant, les usagers financent également ces services. Je présenterai ici le cas de la SRH de Kaolack.

La SRH ne reçoit pas la dotation en carburant nécessaire à ses missions. De ce fait, il est désormais demandé systématiquement aux usagers de financer le combustible indispensable au déplacement de l'équipe. Mais les usagers ne se contentent pas de rembourser la dépense en carburant, puisque les agents leur facturent toujours plus que le prix du déplacement réel. En passant plusieurs nuits d'affilée en brousse, une équipe de dépannage peut donc réaliser un large bénéfice sur les sommes versées par les usagers.

A l'argent du carburant sont régulièrement ajoutées d'autres sommes visant à amortir davantage le déplacement de l'équipe. Ces montants n'apparaissent jamais dans la comptabilité de la SRH. Mais puisque certaines ASUFOR demandent aux agents de leur signer des décharges afin de ne pas se faire accuser par la suite d'avoir « bouffé » par les autres villageois, elles portent également des noms. « *Déplacement du camion grue* », « *réparation des tuyaux* » indiquent généralement dans les cahiers comptables des ASUFOR des opérations de ce genre.

##### Installation d'une nouvelle pompe à Keur Maba Diakhou\*

Keur Maba Diakhou fait partie des heureux élus ayant reçu une dotation de matériel de la DEM en 2011. La localité a de la chance. Contrairement à d'autres forages qui attendent en vain un don d'organe depuis des années, son forage n'était en panne que depuis quelques jours. Le président de la communauté rurale à laquelle elle appartient est membre du PDS et a des connaissances à la DEM.

Il est approximativement 21 heures ce jour-là lorsqu'arrive une équipe SRH. Le trajet a été pénible : le camion grue est tombé deux fois en panne. Malgré l'heure tardive, des dizaines de spectateurs assistent au travail des ouvriers. Les enfants, surexcités, se battent pour le premier rang. Inlassablement, les agents leur demandent de s'écarter. Le PCR arrive en fanfare, on l'installe sur une chaise avec les notables du village. Il est à l'honneur, c'est lui qui a « négocié » la pompe à Dakar.

Le chantier, réalisé à la lumière des téléphones portables et des phares de la grue, s'achève vers une heure du matin. Les habitants offrent alors un repas copieux aux travailleurs fatigués. Après la distribution des boissons, le président et le trésorier de l'ASUFOR se réunissent avec le chef d'équipe et l'électromécanicien de la SRH.

<sup>23</sup> Comme mentionné seule la SRH est indispensable du fait de ses camions grue.

Il n'y a pas de discussion sur le montant à verser, cette question a déjà été réglée par téléphone avec le responsable de la SRH. Le trésorier est allé retirer la somme le jour même. On demande cependant une décharge aux agents pour pouvoir justifier la dépense auprès des usagers, lors de la prochaine A.G de l'ASUFOR. Le chef d'équipe est exténué, il laisse l'électromécanicien s'en occuper. La décharge mentionne 100'000 francs CFA de carburant et 100'000 de frais de réparation tuyaux (50'000 francs CFA ont été vraisemblablement utilisés par le chauffeur pour le carburant). La décharge ne mentionne pas les 30'000 francs CFA qui sont également remis à l'électromécanicien.

Interrogé sur le versement de ces sommes, le trésorier répond qu'il obéit aux instructions du chef de la SRH. L'argent du carburant versé en surplus correspond selon lui au « *tarif du chef de Subdivision* », l'argent des tuyaux « *au tarif pour le déplacement de toute l'équipe* » et les 30'000 francs CFA constituent le « *tarif* », l'électromécanicien.

\* Communauté rurale de Keur Maba Diakhou, arrondissement de Wack Ngouna, département de Niour du Rip, région administrative de Kaolack.

Le cas de Keur Maba Diakhou est exemplaire de la « *rétribution d'un service indu* » où un agent de l'État, « *vend le service qu'il est censé officiellement effectuer gratuitement* » (Blundo et Olivier de Sardan 2007 : 83).

Dans ce cas également, une somme d'argent ne figure pas sur la décharge : celle qui est identifiée par le trésorier comme « *le tarif* » de l'électromécanicien. Ce montant correspond à ce que les agents appellent les « *motivations* ». Celles-ci ne sont pas négociées par le chef de service mais laissées au bon vouloir des usagers. En général, tandis que « *l'argent du carburant* » fait l'objet d'une remise très solennelle, on «  *motive* » les agents furtivement. L'argent est roulé et passé d'une main à l'autre, discrètement. Ce geste s'inscrit dans un registre de sociabilité plus large, au Sénégal, où les plus fortunés ou les plus âgés, à l'intérieur d'une famille ou d'un groupe social ou professionnel, «  *aident* » ceux qui en ont besoin.

Ces gestes ne sont pas vraiment issus du registre du volontaire et du spontané. Le nom donné à ces sommes n'est pas un hasard. Les «  *motivations* » sont là pour motiver les agents à faire leur travail correctement et à revenir le cas échéant. Dans ce sens-là, on fait également souvent des cadeaux aux agents, sous la forme de bétail par exemple, et des repas copieux leur sont offerts lors des missions. Le rôle du chef de service est, ici encore, important. Il ne négocie pas directement les motivations, mais met toujours l'accent, quand il prépare par téléphone une mission avec des usagers, sur le fait que ses hommes «  *doivent bien manger* ». Un agent mentionnait dans ce sens qu'un bon chef de service «  *doit savoir menacer les villageois* ».

## La gestion de l'argent des usagers

Comme le mentionnait le trésorier de Keur Maba Diakhou, tout est négocié directement par le chef de la SRH. L'argent lui est donc scrupuleusement, et en totalité, reversé après chaque mission. Une partie est directement prélevée pour payer les apprentis et gratifier le reste des agents. Le reste demeure dans un coffre de son bureau. C'est auprès de lui que le responsable de la SRH de service tire quotidiennement de quoi faire tourner son service. Il paie, entre autres, les réparations constantes des véhicules trop vétustes, les amendes infligées par les gendarmes<sup>24</sup> et «  *aide* » ses agents dans

<sup>24</sup> Les gendarmes sont craints des agents de l'Hydraulique. Les véhicules étant en mauvais état ou généralement chargés en matériel et en hommes au-delà de ce qui est autorisé, les chauffeurs se font régulièrement amendés.

toutes sortes d'occasions sociales. Si un agent se marie, baptise un enfant ou a un décès, il est considéré légitime par tous de puiser dans cette réserve de liquidités. Les agents n'ont pas de moyen de contrôle direct sur les entrées et sorties de cette boîte gérée uniquement par le chef de service. Pourtant l'argent qui y est conservé est perçu comme l'argent de tous. Le chef de service est considéré comme le gestionnaire et non le propriétaire de ces sommes.

Lors des semaines qui précèdent les grandes fêtes religieuses annuelles comme la Tabaski<sup>25</sup>, le chef de service devient plus économe et distribue moins d'argent à ses agents au retour des missions. Toute le monde se serre la ceinture jusqu'au grand jour. Il s'agira alors de distribuer ce qui a été économisé entre tous les agents de l'Hydraulique, y compris ceux qui ne partent pas en brousse, traditionnellement exclus du partage.

Si le chef de service est aussi le gestionnaire de l'argent de la boîte noire, ce rôle crée un registre d'accountability entre lui et ses agents. La métaphore de la famille est ici encore parlante. Si le chef de service prend la place du « *borom kër*<sup>26</sup> » qui distribue la dépense quotidienne, il devient de ce fait responsable du bien-être de ces agents et de leurs propres familles.

L'opération du fils d'un contractuel de la SRH de Kaolack

Depuis ce matin, le contractuel semble très nerveux. Il multiplie les appels et les jurons pendant que l'équipe relève une pompe dans un village de la région de Kolda. A l'heure du déjeuner, il confie son problème à ses collègues. Son plus jeune fils est malade depuis quelques temps. Hier, sa femme lui a appris la mauvaise nouvelle par téléphone : les médecins doivent l'opérer.

Ce matin, l'agent a donc appelé le chef de service de la SRH. Il lui a demandé de l'« *aide* » c'est-à-dire de financer une partie de l'opération avec l'argent conservé dans son bureau. Mais ce « *doomuxaj* » [bâtard en wolof] refusé ! Tout le monde est consterné et l'absent est descendu en flèche par tous les agents.

L'argent de la boîte est l'argent de tous. Il est le fruit des missions que, eux, les ouvriers, effectuent dans la souffrance. Si le chef de service dit qu'il n'est pas en mesure d'aider, c'est qu'il a tout mangé ! Le chef de service est unanimement vilipendé. Il n'y rien de pire que de laisser un agent dans le pétrin pendant qu'on se délecte de milles délices dans son logement de fonction ! Les insultes fusent. La situation est jugée particulièrement intolérable.

---

L'altercation « traditionnelle » entre gendarmes et agents concerne les cartes grises des véhicules. Les véhicules de l'Hydraulique sont immatriculés AD XXXX et toutes les cartes grises sont à la DEM. Les chauffeurs ne possèdent que les ordres de mission signés par le chef de service. Les gendarmes refusent régulièrement ce type de documents et s'ensuit alors généralement une petite guerre d'usure. Soit les agents paient, soit ils restent plusieurs heures d'affilée sur le bas-côté en attendant que les gendarmes s'infléchissent ou qu'ils se fassent relever par des collègues plus compréhensifs.

<sup>25</sup> L'Aïd el Kebir ou Aid al Adha, fête majeure qui dans l'Islam commémore le sacrifice d'Abraham est appelée Tabaski au Sénégal.

<sup>26</sup> Maître de maison en wolof.

L'agent ne peut être chez lui en tant que père de famille pour régler la situation car le chef l'a envoyé à l'autre bout du Sénégal, et maintenant, il refuse de l'aider !

A la fin du repas, tous les agents soutiennent leur collègue dans sa décision. Il va appeler le directeur de la DEM pour se plaindre. Pendant qu'il téléphone à Dakar, le soudeur renchérit. « *Le chef va se faire engueuler, le directeur n'aime pas l'existence de cette boîte, mais il la tolère car ça nous rend service. Mais s'il commence à tout bouffer...* ». Au retour de l'agent, tout le monde se remet au travail. Les tuyaux de la nouvelle pompe sont à moitié immergés quand le téléphone sonne à nouveau. C'est le chef de service. Il est furieux, le fait que l'un de ses agents soit allé se plaindre à la Direction l'a complètement humilié. Lors du retour à Kaolack, le chef de service se verra boycotté pendant deux jours par ses agents. A l'arrivée, nul n'est passé par la brigade et tous ont éteint leur portable pour ne pas être joignable.

Le chef de service, de par sa position de gestionnaire, est donc soumis à des obligations envers ses agents. L'argent est considéré comme celui de tous, et ne pas le reverser montre une malveillance grave directement contre-attaquée avec les moyens dont disposent les usagers : la plainte au supérieur hiérarchique et le boycott. Ce type de grève informelle peut se révéler rapidement grave pour le service étant donné la pénurie des effectifs.

#### 4.4 La revente du matériel appartenant au service ou aux usagers

Lorsqu'une nouvelle pompe ou un nouveau moteur est installé, automatiquement, les anciens appareils sont « *repliés* » dans les magasins que se partagent la SRH et la BPF à Kaolack. Ces pièces sont officiellement appelées à jouer le rôle de donneuses d'organes pour d'autres installations.

Plusieurs agents m'ont confié que le magasin faisait l'objet d'une gestion frauduleuse. Le soudeur de la SRH, officiellement en charge du magasin, essaie de se défaire de cette responsabilité depuis plusieurs mois. Malgré le fait que l'Hydraulique dispose d'un gardien, les pièces disparaissent régulièrement. Si le fait de demander de l'argent aux usagers est quelque chose de complètement admis et ne fait l'objet d'aucun tabou, le vol des pièces du magasin, bien que réellement tangible pour tout un chacun, est entouré d'une nébuleuse.

Les apprentis font également disparaître dans leurs poches certaines choses sur les chantiers : vis des anciennes tuyauteries et autres petites pièces qu'ils iront par la suite revendre auprès des ateliers mécaniques de la ville. Ces pratiques sont généralement du domaine du non-dit, bien qu'elles apparaissent parfois dans le discours. Afin d'illustrer la mauvaise qualité du matériel utilisé par les industries indiennes pour emballer leurs pompes, un agent commentait, « *ce bois-là, même les apprentis n'en veulent pas* ».

## 5 De l'illégal au légitime, de la prédation au rapport d'amitié, les rapports de redevabilité entre les agents et les usagers

Ce dernier chapitre sera consacré à l'analyse des interactions entre agents et usagers, d'abord du point de vue des agents puis de celui des usagers.

### 5.1 Interactions avec les usagers : envers qui les agents se sentent-ils redevables ?

Dans la zone centre du pays, l'« *argent du carburant* » et les « *motivations* » sont devenues des pratiques aussi obligatoires qu'informelles. A la fin d'un chantier, aucune ASUFOR n'échappe à la « *finalisation des comptes* ». Cette étape met à jour une culture tarifaire partagée entre agents et usagers. Les agents n'ont pas de moyens de rétorsion immédiats contre des villages récalcitrants. Mais, si la fin d'un chantier ne les récompense pas selon leurs attentes, les répercussions se feront sentir lors de la prochaine panne. Comme le commentait un agent de Kaffrine, dans ces cas-là, « *on en prend bonne note* ». Les agents partagent de ce fait une cartographie mentale où les villages de pingres sont mis sur liste noire et où les villages généreux font l'objet d'interventions rapides et zélées.

Les agents légitiment leurs pratiques par le fait qu'ils sont les parents pauvres de l'Hydraulique. La REGEFOR a mis en place un système où les ASUFOR deviennent les petites mines d'or du paysage rural. Les usagers sont perçus de la même manière que les cadres qui sont passés du côté de l'aide. Ceux qui ne bénéficient d'aucun projet, ont le droit légitime de bénéficier d'une partie des fonds des ASUFOR. Les agents se sentent lésés par une réforme qui, selon eux, fait la part belle aux usagers et ne tient pas compte de la valeur de leur savoir technique. Chaque fois que sont évoquées les ASUFOR, les agents aiment à remettre sur le tapis leur compétence technique. Les usagers sont régulièrement dépeints comme des gens qui « *gâtent* » les installations, qui ne les « *méritent pas* ». Les agents se sentent très liés aux forages. Ils sont ceux qui en assurent la maintenance, qui en comprennent réellement les besoins et les caprices. La légitimité de leur savoir est donc bafouée par une réforme qui donne tous les avantages financiers à des usagers « *ignorants* ». Comme le remarquait un agent, « *si les ASUFOR le voulaient, elles pourraient se payer toute l'Hydraulique, on aurait plus de problèmes* ». Les motivations et l'argent du carburant sont perçus comme une manière de recouvrer un peu de ce qui leur est dû.

Mais les agents ne sont pas non plus devenus de simples prestataires de service privés, à la fois complètement informels et impitoyables dans leur rapport aux usagers. La relation entre agents et usagers est plus ambiguë. Beaucoup de responsables d'ASUFOR construisent des liens sur la durée avec un ou plusieurs agents. Lors des pannes, ils n'appellent pas les bureaux de la SRH ou de la BPF mais bien l'agent qu'ils connaissent. Les relations qui se tissent entre les deux parties dépassent à la fois la relation entre un agent de l'État lambda et un citoyen anonyme et la relation entre un prestataire de service privé et le mandataire dudit service.

La relation entre les agents et les usagers est très souvent personnalisée. Les motivations s'inscrivent dans ce sens dans un registre de sociabilité plus large. Ainsi, « *motiver* » les agents font partie du registre du légitime, bien qu'agents et usagers soient tous au fait que cette remise d'argent est illégale. Les motivations sont là pour assurer un lien de redevabilité personnalisé entre agents et usagers. L'agent que l'on a bien « *nourri* » reviendra volontiers. Il travaillera correctement et ne cherchera pas à profiter de la situation.

« *Motiver* » un agent, le contenter, en faire un « *ami* » est donc une stratégie pour se protéger d'actes de prédation. Les agents détiennent le savoir technique. Ils diagnostiquent les pannes, estiment si une pièce est « *gâtée* » ou non et procèdent aux réparations. Il y a de ce fait un grand décalage de connaissances entre eux et les usagers. Nombre de comportements prédateurs peuvent se glisser

dans cet interstice. Certaines ASUFOR accusent les agents de procéder au remplacement de pièces qui ne sont pas encore gâtées afin de leur revendre les leurs au triple du prix. On les accuse également de mal rebrancher les installations afin de s'assurer un retour rapide dans le village et gagner davantage, en argent du carburant et en motivations. Ces pratiques sont niées par les agents, et l'enquête n'a pas pu accréditer la théorie selon laquelle les agents saboteraient systématiquement leurs chantiers.

Pourtant, il existe parfois des « manques » de vigilance qui se révèlent fatals pour les usagers. Par exemple, l'électromécanicien envoie son apprenti seul avec un chauffeur réparer une panne, alors qu'il se plaint régulièrement du manque de concentration de ce dernier. Une semaine plus tard, il est rappelé car la pompe s'est arrêtée, les sucres de l'armoire étaient mal raccordés. L'ASUFOR paiera donc deux interventions au lieu d'une. Dans une autre localité, les monteurs pompes peuvent immerger un appareil mal adapté à la puissance du moteur. Quelqu'un a mal vérifié le chargement du camion. L'ASUFOR devra donc également s'acquitter du deuxième déplacement du camion grue.

Bien connaître un agent, c'est se prémunir contre ce type d'accidents. Tisser des liens personnels avec l'électromécanicien l'empêchera de vous envoyer son apprenti peu zélé, il se déplacera en personne pour vous rendre service. Sympathiser avec un monteur-pompe expérimenté, c'est s'assurer qu'il veillera à charger sur le camion une pompe adaptée. Les représentants des ASUFOR d'une même zone se connaissent entre eux. Une seule histoire d'ASUFOR ruinée a en général valeur de parabole pour toutes ses voisines.

La relation que les agents construisent avec les usagers est donc du registre de l'informel et tend entre deux pôles de légitimité. Le premier veut qu'il soit légitime, pour les agents, de demander de l'argent à ceux qui sont, à tort, les bénéficiaires de la vente de l'eau. Aucun service ne peut être demandé « gratuitement » par les usagers. Le deuxième veut qu'il soit également normal d'aider, de bien travailler et de ne pas rouler dans la farine quelqu'un qu'on connaît. Les agents interviennent par conséquent partout mais ne se sentent réellement redevables qu'envers les usagers qu'ils connaissent personnellement. Si tous insistent sur le fait qu'ils « *servent leur pays* », tout le monde n'est cependant pas servi avec le même zèle, et l'anonymat peut ici coûter cher (Blundo et Olivier de Sardan 2007).

## 5.2 Investir et barrer la route aux caïmans : le point de vue des usagers

La relation que les usagers entretiennent avec les agents est également ambiguë. De manière générale, l'Hydraulique jouit d'une mauvaise réputation auprès des usagers. Agents de l'État, connectés à Dakar, ils n'hésitent pas à prendre l'argent du village. L'Hydraulique dans sa globalité est souvent considérée comme un organe prédateur.

L'hostilité la plus grande vis-à-vis des agents a été rencontrée dans les gros villages, là où les ASUFOR sont généralement plutôt fortunées. Les taxes de passage d'une équipe de la BPF ou de la SRH sont négociées directement entre les chefs de service et les responsables de l'ASUFOR. Elles ne sont pas discutées à partir de rien. Toutes les ASUFOR envoient un rapport financier mensuel à Kaolack chaque mois. Les chefs de service sont donc en mesure de savoir combien une ASUFOR a dans son compte en banque et vont la taxer en conséquence. Pour une ASUFOR qui n'a rien de côté, les chefs de service peuvent s'arranger en couplant l'intervention avec une autre mission afin d'abaisser les coûts de déplacement. Le forage devra quand même payer, mais moins. Pour une grosse ASUFOR, le tarif des services va augmenter.

Une ASUFOR n'a donc pas intérêt à avoir beaucoup d'argent de côté puisqu'elle devient une proie bien trop dodue pour les « *caïmans* » de Kaolack. Certaines ASUFOR vont donc investir au maximum en matériel afin de dépenser leurs marges. Pompes et pièces de rechange sont commandées à Dakar et stockées dans les locaux. A Sibassor, un « *bâtiment terrasse* » démesuré de plusieurs millions de

francs CFA a été construit pour abriter les réunions de l'ASUFOR. Il prête également ses multiples locaux à la Senelec<sup>27</sup>, aux fonctionnaires chargés de l'inscription au code électoral, etc. Le but n'avait pas été de construire quelque chose de proportionnel aux besoins de l'ASUFOR, mais d'investir l'argent avant que d'autres tentent de s'en emparer. Quand des prédateurs rôdent, il vaut mieux ainsi ne pas laisser grand-chose dehors.

Pourtant, à nouveau, certaines localités tissent des liens d'amitié avec certains agents. Elles ne veulent avoir affaire qu'à tel ouvrier et les chantiers sont l'occasion de retrouvailles amicales. Si ces rapports d'amitié visent avant tout leur intérêt, certains usagers apprécient de fait certains agents. L'agent que l'on connaît n'est donc pas un prédateur en soi. Comme susmentionné, c'est l'anonymat qui rend dangereuse la situation.

## 6 Conclusion

Cette brève ethnographie des organes déconcentrés de la DEM à Kaolack a présenté des pratiques situées au cœur de plusieurs registres de privatisation.

En premier lieu, une privatisation formelle de l'exploitation et de la maintenance aux bénéfices des usagers qui récoltent désormais les fruits de la vente de l'eau. Celle-ci est créatrice de frustration et de découragement pour des agents qui estiment leur savoir injustement déclassé. Cette privatisation ne peut être séparée du contexte qui l'a fait naître à savoir l'aide au développement dont bénéficie le secteur de l'hydraulique au Sénégal. Les agents de terrain sont ici les grands perdants de ces politiques d'aide puisqu'elles ont inversé le rapport de pouvoir traditionnel entre usager et agent de l'État. Auparavant, c'est ce dernier qui était détenteur du savoir technique et, par-là, du pouvoir sur la relation. Aujourd'hui, les agents tendent formellement à devenir des prestataires de service. Si les agents se sentent attachés au monde rural dans son ensemble, le mépris envers les usagers est néanmoins grandissant. La réforme crée de ce fait un climat tendu où les agents constatent avec amertume que leur pouvoir sur les forages est de plus en plus contesté.

En deuxième lieu, privatisation informelle d'une branche de l'État au travers de laquelle des agents vendent indûment leurs services. Argent du carburant, surfacturation de frais et autres gratifications construisent entre les agents et les usagers un lien plus personnalisé et plus complexe que celui qui régit idéalement les rapports entre fonctionnaires publics et citoyens d'un État. Privatisation informelle, également, quand ces agents, représentants de l'État dans le milieu rural, n'ont pour la plupart qu'une existence informelle. Contractuels dont les contrats enfreignent le code du travail, apprentis ne bénéficiant d'aucune reconnaissance officielle : les dépannages sont aujourd'hui l'œuvre d'une équipe de « mercenaires » agissant au nom de l'État. Mercenaires extrêmement soudés autour d'une identité de corps et qui, un peu paradoxalement à leur statut, s'identifient à de véritables agents de l'État et non à des privés.

La plupart des anciens contractuels sont arrivés à l'Hydraulique durant leur enfance. L'identification au corps de métier est donc forte, pour certains presque biologique. Dans cette perspective, si l'Hydraulique emploie ces agents sur une base informelle, elle leur appartient inversement tout autant. Bâtiments et véhicules sont donc informellement « privatisés » par des agents qui ont littéralement grandi au cœur de leur métier.

Ces divers registres de privatisation informelle sont la conséquence de la pénurie d'effectifs et de moyens que vit aujourd'hui une administration sénégalaise lambda non branchée sur le système de l'aide (Blundo 2011). La légitimation de ces pratiques répond plus largement pour les agents d'un désenchantement de leur univers professionnel. Si l'attachement au monde rural est fort chez les agents de terrain, le sentiment d'être lésé par la réforme justifie la vente des services aux usagers.

---

<sup>27</sup> Société Nationale d'Electricité du Sénégal.

Entre attachement à leur fonction publique et nécessité de faire valoir l'investissement des années passées dans l'apprentissage ou aux études, l'agent suit plusieurs registres de légitimité et oscille entre des pratiques formelles et informelles.

La facturation des services ne constitue pas l'unique situation où les frontières classiques du public et du privé ne sont pas respectées. Des logiques clientélistes internes et externes au service structurent la gestion du personnel. Ainsi également, la direction ne peut se défaire d'un employé récalcitrant et est obligée de le conserver tandis que celui-ci travaille pour son compte.

Erdman et Engel remarquent que, « *reviewing the current African studies literature one obtains the impression that neopatrimonialism is widely accepted, and in some instances it enters an argument as deus ex machina* ». Dans ce sens, si une certaine littérature a mis l'accent sur la gestion patrimonialiste de l'État et de ses ressources (notamment Médard 1990), et bien que l'existence de réseaux de clientèle ne puisse être ici niée, il ne faudrait pas en conclure trop tôt qu'elle est décisive. A l'Hydraulique comme dans d'autres administrations publiques africaines, beaucoup d'agents ne s'investissent pas dans ce type de réseaux. La « *politique* » est un monde dangereux et il est donc considéré comme prudent de s'en tenir éloigné (Blundo 2011).

Si la frontière qui sépare le public du privé est entourée d'une nébuleuse, ce flou ne peut s'expliquer exclusivement en termes de logiques néo-patrimoniales. La rétribution informelle de services répond, par exemple, également de la nécessité de faire tourner le service. Facturer le déplacement aux usagers, c'est simplement permettre le dépannage du forage. Facturer des sommes en plus, c'est amortir l'utilisation des véhicules et du matériel, c'est également permettre aux agents de payer leurs frais médicaux quand ils en ont besoin. A l'Hydraulique de Kaolack comme dans les murs d'autres administrations publiques africaines, logiques néopatrimoniales et pratiques qui visent la poursuite de l'intérêt public coexistent donc ici quotidiennement (Blundo 2011 ; Therkildsen 2010, Willot 2009).

Il est impossible de savoir précisément quel pourcentage de ces sommes reste dans la poche du chef et quel pourcentage est réinvesti dans le service. Mais il apparaît évident que, bien que ces pratiques enfrennent le registre de la bonne gouvernance, elles ne découlent pas forcément d'un accaparement du privé sur le public mais sont autant de moyens mis en œuvre pour faire face à la précarisation de l'administration publique. Tenir compte de l'utilisation qui est faite des fonds demandés indûment à ses usagers d'un service public, c'est ne pas se contenter d'une analyse en terme de néopatrimonialisme qui se contente de décrire sans comprendre, le fonctionnement des agents. Comme le note alors Theobald, « *the point being made is here is that the preoccupation with the neopatrimonial character of the Third World states is achieving little more than describing a salient feature of social organisation in a context of underdevelopment* » (1999:499).

## Bibliographie

Blundo, Giorgio. 2006. « Dealing with the local state. The informal privatization of street-level bureaucracies in Senegal. » *Development and Change* (37) 4 :799-819.

Blundo, Giorgio. 2011. « *Une administration à deux vitesses Projets de développement et construction de l'État au Sahel* ». *Cahiers d'Etudes Africaines*, 203-204 :427-452.

Blundo, Giorgio. 2011. « *Bureaucratic culture and local reforms in West Africa forest services* » à paraître in Bierschenk, T. et Olivier de Sardan J.P. (eds), *States at Work in West Africa*, Leiden, Brill, fin 2011.

Blundo, Giorgio. 2011. « « Comme un ballon de foot ». La gestion quotidienne des ressources humaines dans les services forestiers en Afrique de l'Ouest. » In *Auf dem Boden der Tatsachen : Festschrift für Thomas Bierschenk*, édité par Le Meur Pierre-Yves, Nikolaus Shareika et Eva Spies, Köln : Rüdiger Köppe Verlag.

Blundo, Giorgio et Jean-Pierre Olivier de Sardan, (directeurs). 2007. *Etat et corruption en Afrique. Une anthropologie comparative des relations entre fonctionnaires et usagers (Bénin, Niger, Sénégal)*. Paris : Karthala.

Brumfiel, Elizabeth, M. 1994. « Factional competition and political development in the New World: an introduction. », In Brumfiel E.M. et J.W. Fox, (eds), *Factional competition and political development in the New World*, édité par Brumfiel, Elizabeth M. et John W. Fox, 3-13. Cambridge: Cambridge University Press.

Cissokho, Sidy. 2012. « Le transport à deux vitesses. Informalisation et privatisation du service public des gares routières au Sénégal. ». Africa Power and Politics Programme Background Paper n°12.

Dahou, Tarik. 2002. « De l'encadrement à la libéralisation. Les pouvoirs locaux se réapproprient le développement rural. » In *La société sénégalaise entre le local et le global*, édité par Diop Momar Coumba, 227-255. Paris : Karthala.

Dia Amadou Hamath. 2002. « La gestion locale-internationale de l'enjeu hydraulique à Kanel : appropriation forcée et stratégies d'acteurs », *Bulletin de l'APAD*, n°23-24. <http://apad.revues.org/143>

Diagne, Abdoulaye. 2004. « Les politiques économiques et leurs performances : Un aperçu », In *Gouverner le Sénégal. Entre ajustement structurel et développement durable*, dirigé par Diop Momar Coumba, 69-94. Paris : Karthala

Erdmann, Gero et Ulf Engel. 2006. « Neopatrimonialism revisited – Beyond a catch-all concept. » GIGA Research Program: Legitimacy and efficiency of political systems. Working Paper n°16. [www.giga-hamburg.de/workingpapers](http://www.giga-hamburg.de/workingpapers)

Médard, Jean-François. 1990. « L'Etat patrimonialisé. » *Politique Africaine*, 39: 25-36.

Repussard, Clément. 2007 « Insertion institutionnelle et intervention technique : le cas du programme Alizés Sénégal. » *Collection Etudes et Travaux*, série en ligne n°9. Editions du Gret. [www.gret.org](http://www.gret.org)

Theobald, Robin. 1999. « So what is really the problem about corruption ? » *Third World Quarterly* (20)  
Gomez-Temesio, maintenance des forages ruraux au Sénégal 34

3 : 491-502.

Therkildsen, Ole. 2010. « Working in neopatrimonial settings: Perceptions of public sector staff in Tanzania and Uganda », Working Papers n°117, Mainz : Institut für Ethnologie und Afrikastudien, Johannes Gutenberg-Universität.

Willot, Chris. (2009) « Factionalism in an interface bureaucracy: the Nigerian higher education system. » Présenté à la Development Studies Association Conference, University of Ulster, Coleraine, 2-4 September.

Willott, Chris. 2009: “ ‘Get to the bridge and I will help you to cross’: Merit, personal connections and money as routes to success in Nigerian higher education”. Bath Papers in International Development no. 6, Bath: Centre for Development Studies, University of Bath.