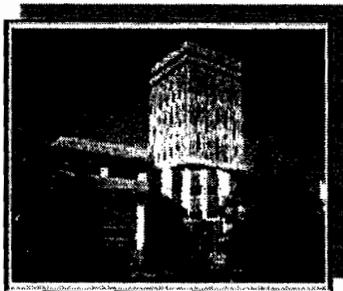


Université Gaston Berger de Saint-Louis
U.F.R de Lettres et Sciences Humaines
Section de Sociologie



Module IV : Travail et organisations
MEMOIRE DE MAITRISE



SUJET :

CULTURE ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES :
LES RELATIONS HIERARCHIQUES A LA
SENELEC DE SAINT-LOUIS

Sous la direction de :
Mr ALFRED INIS NDIAYE,
MAITRE ASSISTANT

Présenté par
Mlle KHARDIATA SARR

Année académique 2002-2003

T 562
2562
THL

PRESENTATION

	Page
Table des matières	3
Liste des tableaux	7
In memorium	9
Remerciements.....	10
Dédicaces.....	11
Glossaire.....	12

TABLE DES MATIERES

	Page
INTRODUCTION.....	13
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE	15
I. PROBLEMATIQUE	16
I-1. L'état de la question	25
I-2. La position du problème	25
I-3. L'hypothèse	28
I-4. L'éclairage conceptuel	28
I-4.1. La notion de résistance passive	28
I-4.2. La notion d'informel	29
I-5. Les objectifs de la recherche	29
I-5.1. L'objectif général.....	29
I-5.2. Les objectifs spécifiques.....	29
I-6. La justification du choix du sujet	30
I-7. Le cadre opératoire et le modèle d'analyse	30
I-7.1. Le cadre opératoire	33
I-7.2. Le modèle d'analyse	
II. METHODOLOGIE	36
II-1. L'historique de la collecte	36
II-2. La recherche documentaire	36
II-3. Les entretiens	36
II-4. Les outils utilisés	37
II-4.1. Le questionnaire d'enquête	37
II-4.2. L'observation participante	37
II-4.3. Les discussions informelles	37
II-4.4. Les biographies	38
II-5. Le traitement des données.....	38
II-6. L'échantillonnage	38
II-7. Les difficultés rencontrées	39

DEUXIEME PARTIE : PRESENTATION DE LA VILLE DE SAINT-LOUIS ET DE LA SENELEC 41

III. PRESENTATION DE LA VILLE DE SAINT-LOUIS 42

III-1. La situation géographique de la ville	42
III-2. La population	42
III-2.1. Les mouvements démographiques	42
III-2.2. Les contrastes entre quartiers	43
III-2.3. Les caractéristiques ethniques	44
III-2.4. La religion	44
III-3. La vie économique	44

IV. PRESENTATION DE LA SENELEC DE SAINT-LOUIS 46

IV-1. L' évolution économique	46
IV-1.1. De la CEEAO à la naissance de la SENELEC	46
IV-1.2. De la société publique à nos jours.....	47
IV-2. L'évolution du personnel de la SENELEC de Saint-Louis.....	49
IV-3. L'organisation et le fonctionnement	50
IV-3.1 L'organisation de la SENELEC	50
IV-3.2. Le fonctionnement de la SENELEC	51

	Page
TROISIEME PARTIE : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS	53
V- LES CARACTERISTIQUES SOCIOPROFESSIONNELLES	54
V-1. La répartition des enquêtés selon le sexe	54
V-2. La répartition des enquêtés selon l' âge	55
V-2.1. L'âge selon la catégorie professionnelle	55
V-2.2. L'âge selon le sexe	56
V-3. La répartition des enquêtés selon la religion.....	56
V-4. La répartition des enquêtés selon l'ethnie	57
V-5. La répartition des enquêtés selon la catégorie professionnelle	57
V-6. La répartition des exécutants selon le statut	58
V-7. La répartition des enquêtés selon l'ancienneté	58
V-7.1. L'ancienneté selon la catégorie professionnelle.....	58
V-7.2. L'ancienneté selon le sexe	59
V-8. La répartition des enquêtés selon le service et l'équipe	59
V-8.1. Le service.....	59
V-8.2. L'équipe.....	60
V-9. Le niveau d'étude	61
VI- LES RELATIONS ENTRE LES DIFFERENTES CATEGORIES PROFESSIONNELLES	63
VI-1. Une différence dans l'habillement et la localisation	63
VI-2. Un système d'avancement bien contrôlé	63
VI-3. Une structure bien hiérarchisée	64
VI-4. Un cloisonnement des différentes catégories professionnelles	64
VI-4.1. La dynamique associative	64
VI-4.2. Les tontines.....	65
VI-4.3. Les syndicats	66
VI-5- Une froideur dans les relations hiérarchiques	67
VI-6- Le degré d'intégration des différentes catégories professionnelles	68
VI-6.1. La consultation.....	68
VI-6.2. Une différence dans le traitement	69
VI-7- Des attentes différentes selon les catégories professionnelles	72

	Page
VII- LES RELATIONS DE POUVOIR A LA SENELEC	75
VII-1. L'importance des heures supplémentaires et des primes de déplacement	76
VII-2. Les opinions sur la réglementation des heures supplémentaires	78
VII-3. Les stratégies dans les équipes réseaux et travaux	79
VII-3.1. Le pouvoir lié à l'information	79
VII-4. Les stratégies à la section relève-facturation.....	82
VII-4.1. L'incertitude liée à l'exécution de la tâche	82
VII-4.2. Le pouvoir lié à l'information	83
VII-4.3. Le pouvoir lié à l'expertise	83
VII-5- Les stratégies au service de production	84
VII-5.1. L'incertitude liée à l'exécution de la tâche	84
VII-5.2. Le pouvoir lié à l'expertise	85
VII-6- Le pouvoir lié à l'informel	86
VII-7- Les stratégies de l'administration : le pouvoir hiérarchique fonctionnel.....	86
VII-7.1. Le refus de signer	86
VII-7.2. L'annulation de certaines primes	88
VII-8- Les stratégies face à la réglementation de la pause	89
VIII- UNE PERSEVERANCE DE L'INFORMEL	92
VIII-1. L'informel dans la gestion de la clientèle.....	92
VIII-2. l'informel dans la gestion des équipes	96
VIII-2.1. La mobilité à l'intérieur des équipes	96
VIII-2.2 Le cumul des fonctions	97
VIII-2.3 Les liens de parenté	98
VIII- 2.3.1. Le recrutement	98
VIII-2.3.2. La rotation des équipes	101
IX- QUELQUES EFFETS PERVERS DE L'INFORMEL	102
IX-1. Les effets pervers à l'équipe dépannage.....	102
IX-2. Les effets pervers à la section contrôle-fraude	103
IX-3. Les effets pervers sur le système de sanction	104
CONCLUSION	105
Bibliographie	107
ANNEXES	113
Annexe I : Les outils d'enquête (questionnaire, guide d'entretien, biographies)	114
Annexe II : tableaux.....	
Annexe III (notes de services.....)	

Liste des tableaux

	Page
Tableau 1 : la répartition du personnel de la Délégation Régionale Nord	38
Tableau 2 : la répartition du personnel dans la ville de Saint-Louis	39
Tableau 3 : l'évolution du personnel de la SENELEC de Saint-Louis.....	49
Tableau 4 : le sexe des enquêtés	54
Tableau 5 : la composition selon l'âge et la catégorie professionnelle	55
Tableau 6 : la composition selon l'âge et le sexe	56
Tableau 7 : la religion	56
Tableau 8 : l'ethnie des enquêtés	57
Tableau 9 : la catégorie professionnelle.....	57
Tableau 10 : le statut.....	58
Tableau 11 : l'ancienneté des enquêtés selon la catégorie professionnelle	58
Tableau 12 : l'ancienneté selon le sexe.....	59
Tableau 13 : le service	59
Tableau 14 : les différentes équipes.....	60
Tableau 15 : Le niveau d'étude	61
Tableau 16 : les opinions sur la structure.....	64
Tableau 17 : la dynamique associative	64
Tableau 18 : l'adhésion aux tontines selon la catégorie professionnelle	65
Tableau 19 : l'adhésion aux syndicats selon la catégorie professionnelle	66
Tableau 20 : les différents syndicats.....	66
Tableau 21 : la froideur dans les relations hiérarchiques	65
Tableau 22 : la consultation	68

Tableau 23 : l'importance de la consultation.....	69
Tableau 24 : les opinions sur les privilèges.....	70
Tableau 25 : les points de vue sur les privilèges.....	70
Tableau 26 : les attentes suivant les catégories professionnelles.....	72
Tableau 27 : les attentes suivant le niveau d'études.....	73
Tableau 28 : le salaire de base en fonction des catégories professionnelles	77
Tableau 29 : les opinions des agents sur la réglementation des heures supplémentaires.....	78
Tableau 30 : la pause.....	89
Tableau 31 : les clients sont recommandés.....	94
Tableau 32 : la mobilité à l'intérieur des équipes.....	96
Tableau 33 : la fréquence des changements d'équipe.....	96
Tableau 34 : les types de recrutement	98
Tableau 35 : les liens de parenté à la SENELEC	99
Tableau 36 : la fonction ou le statut du parent	100
Tableau 37 : la rotation des équipes	101

IN MEMORIUM

J'ai toujours cru que tu serais encore là pour me guider, mais hélas l'homme propose, DIEU LE TOUT PUISSANT dispose.

Maman, je n'oublierais jamais tes paroles quand tu nous disais, mes frères et moi qu'il faut de l'unité dans une famille.

Jusqu'à tes derniers instants de vie, tu me regardais sans parler mais j'ai compris tout ce que tu me disais à travers tes yeux : à travers ton regard, je percevais tes conseils dans tes gais moments, lorsque la maladie ne t'avait pas encore terrassée.

Que la terre te soit légère, Mère et que Dieu t'accueille dans son Paradis.

AMEN.

REMERCIEMENTS

Nous ne saurions présenter ce travail sans commencer par adresser nos remerciements à tous ceux qui nous ont aidé à le réaliser.

Nos remerciements vont d'abord à l'endroit de notre directeur de mémoire Mr Alfred Inis Ndiaye qui a dirigé ce travail avec rigueur et beaucoup de patience.

Nous tenons aussi à remercier tous les enseignants de la section de sociologie qui ont eu à assurer notre formation : Mr Abdoulaye Niang, Mr Gora Mbodj, Mr Ibou Sané, Mr Prosper Issiaka Lalêyé, Mme. Fatou Sall, Mr Traoré ; Mr Ndiaga Samb, enseignant vacataire à la section de sociologie pour son aide dans la lecture.

Tout le personnel de la Direction de la Planification des Ressources Humaines du Ministère du Plan et plus particulièrement Mr Amadou Bâ coordonnateur de projet, Mr Abdoulaye Tall démographe staticien, Mme Rama Bâ, Yacine Sall, Katy Diop Tall secrétaires à la DPRH et Mme Awa D. Camara, Sociologue, pour leur soutien logistique.

Tout le personnel de la SENELEC de Saint-Louis : l'ancien Délégué Régional Mr Samb, le nouveau Mr Dièye, Mr Khoulé, les cadres, les chefs de groupes d'unité, les chefs d'équipe, Bay Issakha, Macoumba Ndiaye, Diadji, Mme Sourang, Vieux Tounkara, Basse, les « indiens » de l'ancienne usine, les releveurs, les CREP, les caissiers.

A tout ce beau monde je leur dis merci du fond du cœur.

DEDICACES

Je dédie ce modeste travail à mon père Badara Sarr qui n'a ménagé aucun effort pour nous donner une bonne éducation,

A mes tantes et oncles Khar Yalla, Yacine, Marième, Leyla, Amadou, Lamine,

A mes frères et sœurs Asta, Sidy Lamine, Mame Penda, Pape Guèye, Amadou, Anna Marie, Ndèye Diatou Badiane, Békaye, Makhtar, Ami Bâ, Adja,

Aux familles Bâ, Badiane,

A Daouda Sangharé.

GLOSSAIRE

BIT	Bureau Internationale du Travail
BM	Banque Mondiale
CESAG	Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
CODESRIA	Commission pour le Développement des Sciences sociales et la Recherche en Afrique
CREA	Centre de Recherche en Economie Appliquée
CREP	Coupeur Releveur Encaisseur Présentateur
FMI	Fond Monétaire International
IFAN	Institut Fondamental d'Afrique Noire
L'UAC	l'Unité Administration Comptabilité
UCAD	Université Cheikh Anta Diop de Dakar
UFR	Unité de Formation et de Recherche
UGB	Université Gaston Berger de Saint-Louis

INTRODUCTION

Parmi les objets sociaux qui relèvent de la sociologie, l'entreprise est celui qui pose le plus de perplexité. En effet, sa définition varie selon les aspects que l'on privilégie. Les économistes, plus préoccupés par la fonction de l'entreprise la définissent en termes d'objets à produire.

Il en est autrement des sociologues. Un auteur, Christian Thuderosse définit l'entreprise comme suit :

« *le lieu d'une action collective organisée* »¹.

C'est dire qu'elle est un lieu où les hommes se rencontrent et nouent des relations. Or, là où il y a des hommes se pose forcément le problème de la coopération et de la coordination. En effet, comment faire pour que l'entreprise atteigne ses objectifs tout en offrant le maximum de satisfaction aux membres qui la composent comme aux partenaires qui l'entourent ?

Au début du siècle, des auteurs comme Taylor ou Weber proposèrent des modèles. Mais leurs deux modèles ont pour traits communs la volonté de trouver une solution universelle et la croyance dans la rationalité des phénomènes sociaux. Aussi, l'individu n'était pas pris en considération.

Par la suite, l'Ecole des Relations Humaines note que l'entreprise est simultanément un système technique et un système social et qu'il fallait créer les conditions d'un équilibre entre ces deux sous systèmes. L'Ecole des Relations Humaines montra donc la dimension humaine de l'entreprise.

Cependant c'est de nos jours que le problème de la coopération et de la coordination des hommes se pose avec acuité dans les entreprises sénégalaises.

En effet, depuis quelques années, les entreprises sénégalaises connaissent de profonds bouleversements. A partir années 80, l'Etat sénégalais connut des difficultés

¹ C. Thuderosse : *Sociologie des entreprises*, La Découverte, Collection Repères, Paris 1997 p 65

économiques qui le forceront à appliquer les Programmes d'Ajustement Structurel. Ces programmes concernaient des secteurs aussi divers dont la santé, l'agriculture les entreprises publiques qui retiennent ici notre attention. Concrètement, ces programmes signifiaient le désengagement de l'Etat. C'est ainsi que beaucoup d'entreprises publiques sénégalaises furent privatisées.

Parlant de la privatisation, Abdallah Togola dit qu'elle n'est rien d'autre :

« (...) que la quête d'un ordre social où la logique du marché prédominerait (...) »².

C'est dire donc que la privatisation est la face cachée de la mondialisation qui prône l'universalité et fait fi des diversités. Mais dans ce contexte quelle place accorder à l'individu ?

L'intérêt de notre sujet réside dans le fait de saisir la dynamique des relations hiérarchiques dans ce contexte de mondialisation.

Notre étude s'articule autour de trois grandes parties.

Dans la première partie intitulée cadre théorique et méthodologique, nous exposons la revue critique de la littérature sur les relations hiérarchiques, et les techniques utilisées pour collecter les informations.

Dans la deuxième partie, nous présentons notre cadre d'étude.

Et enfin la troisième partie est consacrée à la présentation et à l'interprétation des données.

² A. Togola : *La restructuration économique et l'action syndicale : le cas de la Société Sénégalaise des Phosphates de Thiès* (SSPT) UGB de Saint-Louis, UFR de Lettres et Sciences Humaines, section de sociologie, année académique 1997-1998 p 12

1^{ère} PARTIE :
CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

I- PROBLEMATIQUE

I-1- L'état de la question

De la même manière que les politiques de développement ont été proposées aux Etats africains sans trop de discernement, les outils de gestion ont été introduites dans les entreprises africaines. Ces outils de gestion, dérivées de l'économie classique, se fondaient sur une vision de l'individu comme étant un homo-oeconomicus, intéressé seulement par le gain. D'où, il n'était pas nécessaire de tenir compte des sentiments; l'entreprise devenant ainsi un lieu de production et de recherche de profit uniquement. Mais depuis les années quatre-vingt, les entreprises africaines sont en crise. Cette crise a pour noms : effritement de la trésorerie, recrudescence des conflits sociaux, étroitesse des marchés...

Ces difficultés notées dans les entreprises africaines ont suscité des interrogations parmi lesquelles l'impact de l'environnement sur la gestion des entreprises. Cette relation entre l'entreprise et son environnement social se trouvait déjà dans les écrits de Max Weber³ qui montrait que c'était les valeurs de l'éthique protestante telles que l'individualisme, la tendance à l'accumulation, la recherche du profit, qui avaient permis au capitalisme de se développer en Europe.

Par la suite, des études empiriques réalisées dans les entreprises françaises et allemandes par Marc Maurice et son équipe ou la triple enquête monographique de Philippe D'Iribarne vont montrer qu'il existe des différences notables entre les entreprises dans les formes d'organiser, les types de relation et les modes de direction.

Marc Maurice, François Sellier et J. Jacques Silvestre⁴ entreprennent d'expliquer pourquoi les types d'organisation industriels étaient différents en France et en

³ J. Freund : *Etudes sur Max Weber*, Genève - Paris, Droz 1990, p 145

⁴ D. Segrestin : *Sociologie de l'entreprise*, Armand Collin Paris, 1992, p 91

Allemagne. Pour cela, ils comparèrent le système éducatif, l'organisation industrielle, et les relations de travail de chaque pays. Ils en conclurent qu'il n'y avait pas à chercher de cause particulière liée à la culture ou à l'histoire d'un pays. Cette première approche est l'approche institutionnaliste.

Puis Philippe D'Iribarne va mener des monographies d'un même type d'entreprise localisée dans trois pays : les Etats-Unis, les Pays-Bas, la France. Cette enquête lui a permis d'établir trois types différents de sociétés, de culture et de styles organisationnels : le fonctionnement de l'organisation est commandé aux Etats-Unis par l'engagement contractuel, aux Pays-Bas par la recherche soutenue du consensus ; en France par le respect de l'honneur catégoriel⁵. Ces différences s'expliquent selon lui par les valeurs et les traditions en cours dans chaque pays : individualisme et démocratie aux Etats-Unis, fédéralisme coopératif aux Pays-Bas, fractionnement protecteur en France.

Ainsi pour cette approche, la culture apportait une teinte particulière dans la gestion des hommes. C'est pourquoi selon Philippe d'Iribarne, la gestion d'une entreprise ne se fait pas uniquement sur la base du calcul. Il note que :

« (...) Loin de relever seulement ou même d'abord d'un ensemble savant de procédures et de ne faire appel qu'à l'intérêt et à la raison elle possède une dimension fondamentalement morale. Les hommes, en effet ne coopèrent à une œuvre commune que s'ils sont traités conformément aux valeurs auxquelles ils croient⁶ ».

Il apparaît donc que les hommes sont fortement influencés par leur culture dans leur manière d'organiser, de gérer. Les valeurs qui étaient qualifiées d'irrationnelles par la vision universaliste sont maintenant considérées comme faisant partie intégrante de la vie de l'entreprise.

⁵ Pour Philippe d'Iribarne, l'honneur catégoriel signifie que chaque catégorie professionnelle a conscience de son rôle et l'exécute sans qu'une autorité l'ait demandé.

⁶ P. d'Iribarne : *La logique de l'honneur gestion des entreprises et traditions nationales*, Seuil, Paris 1989, p 201

Mais, qu'en est-il même du contenu de culture ?

Guy Rocher, reprenant la définition des anthropologues culturalistes note que :
« la culture est un ensemble lié de manières de penser, de sentir et d'agir plus ou moins formalisées qui, étant apprises par une pluralité de personnes servent d'une manière à la fois objective et symbolique, à constituer ces personnes en une collectivité particulière et distincte ». ⁷

Ces anthropologues ont donc une vision symbolique de la culture.

Parlant de la relation entre la culture et l'entreprise, Philippe Bernoux note qu'elle signifie :

« l'insertion de l'entreprise dans son milieu et la manière dont ce milieu structure les stratégies et contraint les représentations. (...) » ⁸ .

Cette définition qui met l'accent sur la relation entre l'entreprise et son environnement immédiat sied mieux à notre étude. En effet, notre objet d'étude porte sur l'influence de l'environnement socio- culturel sur l'organisation des entreprises africaines.

Les sociétés africaines sont marquées par l'esprit communautaire, la solidarité. L'individu appartient au groupe et tout tourne autour de la parenté. Comment cet environnement se répercute sur les relations hiérarchiques dans les entreprises africaines ? Nous aborderons notre problématique à travers deux termes : la distance hiérarchique et le contrôle de l'incertitude.

Mais auparavant, nous tenterons d'explicitier le terme de distance hiérarchique.

⁷ G. Rocher : *Introduction à la sociologie générale*, Hurtubise Canada 3^{ème} édition mars 1995 p 109

⁸ P. Bernoux : *La sociologie des entreprises*, Seuil, collection Points, Paris, 2^{ème} édition 1995 p 190

Donnant une définition de la distance hiérarchique, Geert Hofstede dit :

«elle signifie le degré d'inégalité attendu et accepté par les individus⁹ ».

Dans ce sens, il s'agira de voir si l'inégalité est acceptée ou non dans une société donnée.

Un autre auteur Marcel Zadi Kessy, la définit comme suit :

«la distance hiérarchique traduit la manière dont un subordonné se représente le pouvoir de son supérieur¹⁰».

Il met donc l'accent sur la représentation du pouvoir formel. Mais, le pouvoir formel conféré par la position dans l'organigramme évoque déjà une idée d'inégalité.

La définition de Marcel Zadi Kessy sied mieux à notre étude et nous permet d'analyser les relations hiérarchiques dans les entreprises africaines.

Comment sont les relations hiérarchiques dans les entreprises africaines ?

Selon ce même auteur, les relations contractuelles entre employeurs et employés en Afrique, s'apparentent à celles qui existent entre l'individu et son clan. Il note que :

« Elles sont fondées sur des considérations morales et affectives qui engendrent des relations mutuelles. Ces relations ne sont donc pas salariales mais de dépendance¹¹ ».

C'est ce qu'il appelle les relations d'allégeance. Il y a une soumission et une loyauté absolue des employés envers le supérieur qui doit en contre-partie aller au-delà des dispositions prévues dans le cadre du travail.

⁹ M. C. Bernard : *Geert Hofstede vivre dans un monde multiculturel*, les éditions d'Organisation, 1994, par Internet" Page d'accueil D.S.O."<../index.htm>

¹⁰ M. Z. Kessy : *Culture et gestion des entreprises modernes en Afrique* , CEDA Abidjan octobre 1998 p51

¹¹ M.Z. Kessy : *Culture et gestion des entreprises modernes en Afrique*, CEDA, Abidjan octobre 1998 p 101

Plusieurs causes ont été trouvées pour expliquer cette grande distance hiérarchique entre le chef et son subordonné. Les explications s'articulent autour de quatre axes :

Le premier explique la forte distance hiérarchique en Afrique par des données physiques, le second met en avant le niveau de développement économique, le troisième s'appuie sur l'organisation traditionnelle de la société et le quatrième utilise la socialisation.

Pour la première approche donc, c'est la position géographique qui explique la distance hiérarchique. Explicitant les idées de Geert Hofstede, Marie Claude Bernard avance que :

« Plus les pays sont éloignés de l'équateur, plus la distance hiérarchique est faible ; pour les pays proches de l'équateur, où la nature est clémente, la menace vient de la concurrence d'autres groupes¹² ».

Aussi, la meilleure façon de survivre est de s'organiser de façon hiérarchique et de dépendre d'une seule autorité centrale qui fait régner l'ordre et l'équilibre. Ce sont donc les conditions physiques du milieu qui expliquent cette forte soumission du subordonné dans les entreprises africaines.

Mais ce critère n'est pas fiable pour expliquer la distance hiérarchique en Afrique. En effet, le Japon est éloigné de l'équateur, et pourtant des auteurs tels que Philippe d'Iribarne ont montré que ces caractéristiques des entreprises africaines se retrouvent dans les entreprises japonaises.

¹² M. C Bernard : *Geert Hofstede vivre dans un monde multiculturel*, les éditions d'Organisation, 1994, par Internet
" Page d'accueil D.S.O." <../index.htm>

Quant à Claire Michalon, elle lie la forte distance hiérarchique en Afrique au développement économique. Elle soutient que :

« Dans les groupes sociaux marqués par la logique de la précarité, la puissance des rapports d'allégeance a pour effet d'entretenir une forte distance hiérarchique. Ces pays sont peu ou tardivement touchés par la révolution industrielle des dix huitième et dix neuvième siècle¹³ ».

Mais Philippe D'Iribarne¹⁴ a montré dans ses études que malgré son niveau de développement les relations hiérarchiques en France sont marquées par un grand respect du subordonné envers le chef. Ce critère ne peut donc être retenu.

La troisième approche, celle d'Augustine I. Ahiauzu¹⁵ recouvre des études monographiques de quatre entreprises textiles du Nigeria appartenant à deux aires culturelles différentes : haoussa et Ibo.

Dans les entreprises haoussa, les relations hiérarchiques sont paternalistes, alors que celles Ibo ont des relations hiérarchiques contractuelles. Ces types de relations relèvent de l'organisation des sociétés. Les Haoussas sont fortement hiérarchisés, les subordonnés sont des disciples ; tandis que les Ibos ont une organisation qui respecte le principe d'égalité.

Les relations contractuelles dans les entreprises Ibos montrent qu'il n'y a pas toujours des relations d'allégeance entre le subordonné et son employeur.

¹³ CL. Michalon : *Différences culturelles, mode d'emploi*, SEPIA , Paris 1997 p 49

¹⁴ P. d'Iribarne : *La logique de l'honneur gestion des entreprises et traditions nationales*, Seuil, Paris, 1989, p 66

¹⁵ A. I. Ahiauzu : *le chef d'entreprise et son milieu* in P. Delalande, *Gestion de l'entreprise industrielle en Afrique*, édition Economica collection Coopération et Développement, 1987 p 105

Se plaçant dans cette même perspective, Alain Akanni¹⁶ soutient que les entreprises sénégalaises sont marquées par une forte distance hiérarchique acceptée qui découle de la stratification sociale : l'organisation de la société wolof en castes. Seulement, il faut dire que l'appartenance à une caste ne peut déterminer le statut d'un individu dans une entreprise

Quant à la quatrième approche, elle lie la forte distance hiérarchique à la socialisation.

Qu'est-ce que la socialisation ?

Gustave Nicolas Fisher la définit ainsi :

« la socialisation est le processus d'apprentissage des attitudes, des normes et des valeurs propres à un groupe à travers lequel s'opère l'intégration sociale¹⁷ ».

L'intégration sociale passe donc par l'intériorisation des valeurs.

En utilisant la socialisation, Marcel Zadi Kessy¹⁸ parle du culte de l'âge. Ce respect de l'âge renvoie à une forte soumission mais aussi donne lieu à une forme particulière de règlement des conflits qui passe par des intermédiaires.

Mais lorsque le supérieur est un jeune y a-t-il alors une forte soumission du subordonné ? Or, A Gérard Kokou Dokou souligne que :

« même jeune, la figure du chef reste puissante. Le pouvoir du directeur africain est exercé sur le mode centralisateur, avec une grande distance hiérarchique¹⁹ ».

Aussi l'âge ne peut expliquer la soumission.

¹⁶ A. Akanni : *Comment motiver pour mieux gérer en Afrique : le cas du Sénégal*, mémoire de DEA de sciences économiques et de gestion, Faculté de sciences juridiques et économiques, UCAD Dakar 1990- 1991 p 16

¹⁷ N.Fisher : *Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale*, Dunot, Paris 2^{ème} édition 1996 p35

¹⁸ M. Z Kessy: *Culture et gestion des entreprises modernes en Afrique*, CEDA , Abidjan, octobre 1998, p 64

¹⁹ G. D. Kokou : *Culture rôle et fonction de la direction générale : une comparaison nord-sud* in I. P Lalèyé et alii (sous la direction de) : *Organisations économiques et cultures africaines : de l'homo oeconomicus à l'homo situs*, l'harmattan 1996, Ured n°5,6,7 p 192

Tandis que Henry Bourgoïn explique la forte distance hiérarchique en Afrique par les relations existant entre parents et enfants. Il note que :

« Il y a une obéissance absolue des enfants à leurs parents²⁰ ».

Ce type de relation se retrouve dans les institutions scolaires et constituera plus tard le modèle de relation entre le subordonné et son supérieur. Cet auteur fait donc une analogie entre la famille africaine et le monde du travail.

Cependant, vouloir faire un rapprochement entre la soumission des enfants envers leurs parents et la soumission du subordonné envers son supérieur pose problème.

Qu'en est-il du contrôle de l'incertitude et quelles sont les différentes définitions données à ce terme ?

Pour Henry Bourgoïn,²¹ il désigne les règles formelles de l'organisation. Selon lui, la réglementation est faible en Afrique. Ce phénomène est purement culturel et est lié à l'absence d'écriture en Afrique.

Cependant, l'absence d'écriture ne peut expliquer la faiblesse de la réglementation. Dans un pays tel que l'Angleterre où l'écriture existe, ce sont les lois coutumières qui y font office d'institutions.

Tandis que Marcel Zadi Kessy lie cette faiblesse de la réglementation à la confiance. Il soutient que c'est :

« la confiance qui fait que la réglementation n'est pas appréciée (...). Les systèmes de contrôle mis en place sont perçus non comme des outils de gestion mais comme des instruments policiers (...) »²² ».

²⁰ H. Bourgoïn : *L'Afrique malade du management*, édition Jean Picollec, Paris p66

²¹ H. Bourgoïn : *L'Afrique malade du management*, édition Jean Picollec, Paris p 82

²² M. Z. Kessy : *Culture et gestion des entreprises modernes en Afrique*, CEDA, Abidjan, octobre 1998 p 91

Quant à Michel Crozier, parlant du contrôle de l'incertitude souligne que la zone d'incertitude est la marge de liberté de l'acteur. Elle est la ressource du pouvoir. Philippe Bernoux note que :

« Concrètement cette marge de liberté réside dans la possibilité qu'a l'individu de refuser ce que l'autre lui demande , ou de chercher à obtenir quelque chose de lui, ou encore de lui faire payer cher cette demande. Or cette possibilité existe dans la mesure où l'un a réussi à se préserver une zone que l'autre ne maîtrise pas et où le premier peut rendre son comportement imprévisible²³ ».

C'est pourquoi, le pouvoir n'est pas un attribut mais une capacité. Il ne se manifeste que lors des relations ; d'où son caractère relationnel. L'acteur quel que soit sa position dans l'organisation possède du pouvoir dès l'instant qu'il peut exercer une pression sur celui qui sera affecté par son comportement.

Michel Crozier définit le pouvoir de A sur B comme :

« la capacité de A d'obtenir que dans sa relation avec B , les termes de l'échange lui soient favorables²⁴ ».

Il y a donc dans l'organisation une sorte de jeu, qui traduit son fonctionnement réel.

Cette analyse du pouvoir de Crozier est plus adaptée à notre sujet car nous permettant d'étudier les relations hiérarchiques à la SENELEC.

²² M. Z. Kessy: *Culture et gestion des entreprises modernes en Afrique*, CEDA, Abidjan, octobre 1998 p 91

²³ P. Bernoux : *La sociologie des organisations*, Seuil, Collection Points- Essais, Paris 5^{ème} édition revue et corrigée octobre 1985 p 139

²⁴P. Bernoux : *La sociologie des organisations*, Seuil, Collection Points-Essais, Paris, 5^{ème} édition revue et corrigée octobre 1985 p 141

I-2- La position du problème

L'étude des relations hiérarchiques dans les entreprises africaines ont été abordées selon quatre axes : le premier s'est basé sur les conditions physiques pour expliquer la soumission du subordonnée envers son supérieur; le second sur le développement économique, le troisième sur l'organisation sociale et le quatrième sur la socialisation. Cependant, toutes les causes citées ont montré leurs limites. En outre, les entreprises africaines sont en train de subir des bouleversements dus à l'environnement économique marqué par la mondialisation. Cette mondialisation se fait sous la forme de privatisation des entreprises publiques. Dans cette perspective, quelle est la dynamique des relations hiérarchiques ?

En effet, après les indépendances, le Sénégal avait réussi à mettre sur pied des entreprises dites stratégiques en vue de propulser le développement économique du pays. C'est ainsi qu'une société intervenant dans le domaine de l'électricité a été créée : la SENELEC qui retient notre attention dans cette étude.

La SENELEC était en situation de monopole et s'occupait aussi bien de l'exploitation, du transport que de la distribution de l'électricité. Ce modèle dominant reposait sur la conception de l'électricité comme un service public dont la fourniture devait être obligatoirement assurée à la population et au moindre coût.

Mais au cours des deux décennies qui suivirent les indépendances, c'est-à-dire dans les années 80, la SENELEC connut des contre performances qui ont affecté gravement son fonctionnement et son développement.

Analysant les difficultés de la SENELEC, Mr Latsoucabé Meissa Fall note : « *qu'elles sont de deux ordres*²⁵ » :

²⁵ L. M. Fall et alii : *privatisation, libéralisation et production indépendante d'électricité, quelles options pour la SENELEC*, in *Séminaire sur la problématique de la privatisation au Sénégal, approche sectorielle : le cas de la SONATEL et de la SENELEC*, organisé par l'UNSA et le CAAT Dakar 22 et 23 juillet 1996 p 41

- il y a les causes liées à la distribution : pertes commerciales et pertes de réseaux élevés du fait des fraudes excessives et des problèmes de facturation, de mesure et d'enregistrement ; les retards de paiement et d'accumulation des impayés qui ont conduit la SENELEC à de sérieux problèmes d'autofinancement et de trésorerie. A cela, il faut ajouter un système de tarification généralement inadapté et inefficace. Ainsi, les tarifs ne permettent pas de récupérer les coûts de fourniture. D'où la situation financière précaire et qui la rend dépendante des subventions de l'Etat ;
- dans le système d'exploitation, la gestion des ressources et le système de management interne : le clientélisme qui a toujours caractérisé les relations entre les entreprises publiques et l'Etat. Les entreprises publiques permettaient à l'Etat de placer ses hommes.

Compte tenu de tous ces problèmes, la SENELEC se trouvait dans une situation économique difficile.

De ce fait, l'option des pouvoirs publics fut le désengagement de l'Etat des activités productives afin de mieux jouer la loi de l'offre et de la demande. La privatisation des établissements publics apparut alors aux yeux des économistes de la BM et du FMI comme l'unique moyen de réduire ces déficits et d'insuffler une politique économique durable.

C'est ainsi qu'a démarré en 1988 le programme de la privatisation, qui s'est accéléré dans les années 90.

Parlant du séminaire tenu par l'UNSAS sur la problématique de la privatisation, Aminata Sow note que pour ce syndicat, la privatisation signifie :

*« qu'il y a un modèle en devenir, le modèle de l'économie de marché fondé sur le postulat de la liberté de commerce et de l'industrie ».*²⁶

²⁶ A. Sow : *La gestion syndicale de la privatisation : les exemples de la SDE, SONATEL, SOCOCIM* Université Gaston Berger UFR Lettres et Sciences Humaines section de sociologie, année académique 2001-2002 p 14

Ce qui signifie donc que la privatisation n'est rien d'autre que l'entrée du marché sénégalais dans l'ère de la mondialisation.

D'ailleurs, en prononçant son discours d'ouverture lors de ce séminaire, Mr Assane Diop, ministre du travail et de l'emploi de l'époque avait dit :

*« En effet, si on s'accorde à affirmer que le monde tend de jour en jour à devenir un village planétaire, c'est bien parce que les règles du marché notamment, sont de plus en plus perçues sous l'angle de l'universalité en ne laissant plus la place aux particularismes(...) ».*²⁷

C'est dire donc qu'aujourd'hui, l'hégémonie du capitalisme s'érige en une réalité telle que nos entreprises sont obligées de s'adapter ou de disparaître.

C'est pourquoi, au cours de ce séminaire il a été recommandé une gestion plus rigoureuse de la SENELEC. Cette nouvelle gestion doit reposer sur :

*«une augmentation de la productivité du personnel en réduisant au strict nécessaire les heures supplémentaires et la main d'œuvre journalière, d'organiser rationnellement les services en décrivant précisément les tâches et évaluant correctement les charges de travail de chaque poste ».*²⁸

Il en ressort donc que cette gestion plus rigoureuse des ressources humaines de la SENELEC repose sur une rationalisation du travail.

²⁷ A. Diop: **discours d'ouverture** in séminaire sur *La problématique de la privatisation au Sénégal, approche sectorielle : le cas de la SONATEL et de la SENELEC*, séminaire organisé par l'UNSAS et le CAAT Dakar 22 et 23 juillet 1996 p 9

²⁸ L. M. Fall et alii : **Privatisation, libéralisation et production indépendante d'électricité, quelles options pour la SENELEC** in *Séminaire sur La problématique de la privatisation au Sénégal, approche sectorielle : le cas de la SONATEL et de la SENELEC*, séminaire organisé par l'UNSAS et le CAAT Dakar 22 et 23 juillet 1996 p 21

S'agissant de la SENELEC de Saint-Louis qui est un démembrement de la société mère elle tente d'appliquer cette nouvelle gestion en réduisant les heures supplémentaires.

La question que nous posons est la suivante : comment les agents de la SENELEC de Saint-Louis réagissent à ce nouveau mode de gestion ?

I-3- L'hypothèse

A la SENELEC de Saint-Louis, il y a des résistances passives à ce nouveau mode de gestion . C'est ce qui explique la persévérance de l'informel.

I-4- L'éclairage conceptuel

Nous avons identifié au sein de notre hypothèse des concepts. IL nous paraît opportun de les définir afin de mieux percevoir leur signification dans notre étude. Ces concepts sont ceux de résistance et d'informel.

I-4.1 La notion de résistance passive

Selon Madeleine Grawitz, il faut distinguer : « *la résistance externe qui se rapporte aux contraintes sociales, aux déterminismes qui s'opposent à l'homme et la résistance interne celle qui oppose l'homme à lui-même et qui se rapporte à la psychanalyse. Il y a aussi la résistance au changement qui est la tendance à freiner la nouveauté*²⁹ ».

Dans le Dictionnaire Le Grand Robert, la résistance est définie : « *comme une action par laquelle on essaie de rendre sans effet une action dirigée contre soi*³⁰ ».

²⁹ M. Grawitz : Lexique des sciences sociales, Dalloz, Paris 4^{ème} édition 1988 p 324

³⁰ Dictionnaire : Le Grand Robert de la Langue Française, les Dictionnaires Robert, Canada, 2^{ème} édition Tome VIII 1991 p 304

Il apparaît donc que la résistance évoque l'idée d'une opposition. Cette opposition peut être violente ou passive. Dans notre cas où elle est passive, elle se traduit par une non exécution, un refus.

I-4.2 La notion d'informel

Selon Abdoulaye Niang : « *le secteur informel se compose d'entreprises industriels et de micro-entreprises ; le capital initial y est faible, la production se fait à une petite échelle et les opérateurs économiques, formés sur le tas, dont le niveau d'instruction est généralement bas, ne respectent point les dispositions en matière de salaire, d'emploi et de recrutement, leurs conduites sont fortement déterminés par des préoccupations de survie* »³¹.

D'après Gilles Ferréol, l'informel signifie : « *ce qui n'obéit pas à des règles précises* »³².

Il s'avère donc que l'informel est souvent opposé au formel et il signifie l'absence de règles précises.

Dans notre étude, l'informel signifie donc que les règles ne sont pas suivies.

I-5- Les objectifs de la recherche

I-5-1-l'objectif général

Dans cette étude, notre objectif général est d'étudier les relations hiérarchiques dans le contexte de la mondialisation de l'économie.

I-5-2-Les objectifs spécifiques

Nos objectifs spécifiques sont:

- voir si les relations hiérarchiques sont des relations de soumission
- voir comment les relations sociales, les liens de parenté influent la règle.

³¹ A. Niang : *le secteur informel, définitions et facteurs de son expansion en milieu urbain au Sénégal* in *Annales de la faculté des Lettres et Sciences Humaines de Dakar*, n° 22, Dakar, 1992 p 200

³² G. Ferréol et alii : *Dictionnaire de sociologie*, Armand Collin, Collection Cursus, Paris, 2^{ème} édition revue et augmentée, 2^{ème} tirage 1995 p 123

I-6 La justification du choix du sujet

Les difficultés économiques de l'Etat sénégalais forceront ce dernier à subir les Programmes d'Ajustement Structurel. Ces programmes se traduisent dans la réalité par le désengagement de l'Etat sénégalais du secteur public. Ainsi, des entreprises dites stratégiques ont été privatisées. Cependant, la privatisation ne signifie rien d'autre que l'entrée des entreprises sénégalaises dans l'ère de la mondialisation. Et aujourd'hui, deux alternatives leur sont offertes : s'arrimer aux nouvelles règles économiques c'est-à-dire mettre en avant la productivité, la recherche de profit au détriment de l'homme ou périr.

Dans ce contexte, quelle nouvelle lecture devons-nous faire des relations hiérarchiques ? Seront-elles des relations de soumission ? Les valeurs, telles que les liens de parenté, les relations sociales sont-elles vouées à disparaître ? Ce sont là autant de questions pertinentes qui nous ont poussées à entreprendre une telle étude.

I-7 Le cadre opératoire et le modèle d'analyse

I-7.1. Le cadre opératoire

L'hypothèse que nous venons d'avancer devra être vérifiée sur le terrain. D'où la nécessité pour nous d'avoir les concepts clés que nous comptons utiliser pour conduire notre recherche. Cette opérationnalisation nous a donné les indicateurs mentionnés dans les schémas suivants:

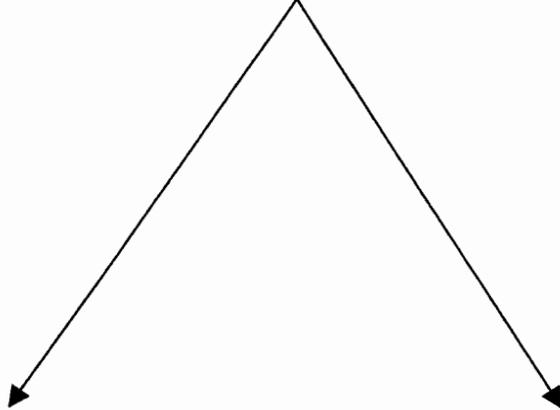
concepts

Résistances passives



Dimensions

oppositions passives



Indicateurs

- de la part de l'administration
 - refus de signer
 - annulations de certaines primes
- de la part des agents
 - la durée de la pause n'est pas respectée
 - non exécution des ordres de mission
 - refus d'intervenir en cas de panne

Schéma 1 : les résistances passives

Concept

L'informel

Dimension

les règles ne sont pas suivies

Indicateurs

- dans la gestion de la clientèle :
 - la procédure d'abonnement n'est pas respectée
 - les clients sont recommandés
- dans la gestion des équipes :
 - la mobilité à l'intérieur des équipes
 - le cumul des fonctions
 - le recrutement basé sur les liens de parenté
 - la rotation des équipes n'est pas suivie

Schéma 2 : l'informel

I-7.2- Le modèle d'analyse

Dans notre étude, nous nous intéressons à l'acteur. Aussi, dans le souci de vérifier notre hypothèse, nous allons l'inscrire dans un modèle théorique. Et pour cela, nous avons adopté l'analyse stratégique qui est un programme du schème actanciel.

L'analyse stratégique convient mieux à notre hypothèse puisque l'acteur est le centre de son analyse. L'analyse stratégique met l'accent sur la liberté de l'acteur. Il est opportuniste, calculateur. C'est cet acteur qui crée le système à travers ses stratégies. C'est pourquoi, chez Michel Crozier, l'organisation n'est pas un donné naturel mais « un construit social ». Philippe Bernoux note :

« (...) Ce sont bien des acteurs qui créent le système. Ils le font fonctionner à travers un réseau de relations où ils négocient, échangent, prennent des décisions ³³ ».

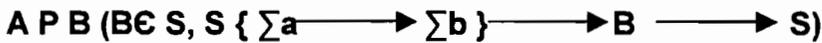
Il y a donc une sorte de jeu qui traduit le fonctionnement réel de l'organisation. Ce « construit social » qui traduit le jeu des acteurs est le «Système d'Action Concret ».

Une autre notion non moins importante de l'analyse stratégique est celle « d'incertitude ». Dans toute organisation, quelle que soit celle-ci, elle comporte toujours une marge d'incertitude. C'est cette marge d'incertitude qui confère à l'acteur du pouvoir qui est le troisième concept de l'analyse stratégique. L'incertitude est la ressource du pouvoir et s'analyse en rapport avec le pouvoir. Concrètement, elle repose sur l'imprévisibilité du comportement de l'acteur. Il peut refuser ce que l'autre lui demande, ou chercher à obtenir quelque chose de lui, ou lui faire payer cher cette demande.

³³ P. Bernoux : *La sociologie des organisations*, Seuil, Collection Points-Essais, Paris, 5^{ème} édition revue et corrigée octobre 1985 p98

L'analyse stratégique nous apprend donc qu'aucun acteur n'est dépourvu de pouvoir et que l'organisation n'est pas ce qui est visible à nos yeux c'est-à-dire son organisation formelle matérialisée par l'organigramme, mais qu'il y a une organisation sous-tendue par le jeu des acteurs.

Ramené à la SENELEC de Saint-LOuis, cela signifie que l'ensemble des acteurs de cette entreprise (Σa) engendrent un ensemble d'effets (Σe) qui a un effet global (B). Cet effet global (B) participe à la constitution d'une organisation informelle qui subvertit le système S c'est-à-dire l'organisation de la SENELEC. Ce qui donne la forme logique suivante :



En plus de l'analyse stratégique, nous allons utiliser un autre paradigme : l'individualisme méthodologique de Raymond Boudon. Selon l'Individualisme Méthodologique, l'individu est un acteur. Il n'est pas :

*« Une pâte molle sur laquelle viendraient s'inscrire les données de son environnement, lesquelles lui dicteraient ensuite son comportement dans telle ou telle situation ».*³⁴

C'est dire donc que l'individu est un être agissant dont l'action possède une finalité. Il ne fait pas que subir les déterminismes. C'est pourquoi Gilles Ferréol note que :

*« l'ensemble structuré des rapports humains, n'est dès lors plus façonné passivement par le poids des conditionnements mais traduit des affrontements entre rationalités divergentes (...) ».*³⁵

³⁴ J. P. Durand ; R. Weil (sous la direction) : sociologie contemporaine, édition Vigot, collection « Essentiel », Paris 1989, p 111

³⁵ G. Ferréol : vocabulaire de la sociologie, PUF, collection Que-Sais-Je ? Paris 1^{ère} édition 1995 p 65

Autrement dit, pour expliquer un phénomène social, il faut prendre en compte la dimension intentionnelle et stratégique de l'acteur. Cependant, les actions de l'acteur peuvent avoir des conséquences inattendues. C'est ce que Raymond Boudon appelle les « effets pervers » étant selon l'auteur « les effets non désirés ». Ces effets pervers peuvent être de trois ordres : ils peuvent être socialement indésirables c'est-à-dire qu'ils ne sont ni recherchés par les acteurs ni voulus ; ils ne sont pas recherchés par les acteurs mais ils sont collectivement et individuellement positifs ; ils ne sont chargés ni d'un signe positif ni d'un signe négatif c'est-à-dire qu'il peuvent être neutres.

L'Individualisme Méthodologique nous permet donc d'analyser les effets pervers des actions. Ramenée à la SENELEC de Saint-Louis cela signifie que les actions des agents ont des conséquences non désirées.

II- METHODOLOGIE

II-1- L'historique de la collecte

Dans le but de mieux éclairer notre lecteur, il nous a paru utile de retracer l'histoire de la collecte des informations pour expliquer les stratégies mises en œuvre pour la réalisation de cette étude. En effet, cette étude a requis des techniques bien précises.

II-2- La recherche documentaire

Nous avons fréquenté les bibliothèques universitaires de l'UGB et de l'UCAD où nous avons consulté des ouvrages portant sur la Sociologie de l'entreprise. Nous avons été aussi au CESAG, au CODESRIA, au BIT de Dakar où nous avons consulté les ouvrages spéciaux portant sur la gestion des entreprises en Afrique et le management . Nous sommes passée au CREA, à l'IFAN de Dakar, à l'IFAN de Saint-Louis ; au Centre Culturel Français. Nous avons aussi fait des recherches sur Internet, ce qui nous a permis d'avoir les résumés d'ouvrages de Geert Hofstede (voir bibliographie).

Nous sommes aussi allées à la Gouvernance de la ville de Saint-Louis et à la Mairie pour avoir des données sur la population, les données physiques de cette ville. Nous nous sommes aussi rendues au centre de documentation de la SENELEC de la rue Vincens de Dakar pour avoir des données sur cette société

II-3- Les entretiens

Depuis le mois de mars 2002, nous effectuons des descentes à la SENELEC de Saint-Louis du quartier sud. Nous y avons fait des entretiens avec des personnes ressources comme le Chef du patrimoine et du personnel, le chef de l'UAC (Unité Administration Comptabilité), les chef d'équipe réseaux, travaux, le Délégué régional,

le chef de district, et les chefs des services clientèle, distribution. Les thèmes retenus portaient sur l'organigramme et son fonctionnement, le recrutement, la procédure d'abonnement en électricité, l'évolution économique et l'évolution du personnel, l'existence d'associations, de tontines, de syndicats. Ce qui nous a permis de mieux connaître notre cadre d'étude.

II- 4-Les outils utilisés

II-4.1-Le questionnaire

Il comprend trois parties : il y a d'abord l'identification sociologique, les relations hiérarchiques, et enfin les pratiques informelles .

II- 4.2-L'observation participante

Nous étions en stage de deux mois dans cette entreprise du 14 mai 2002 au 14 juillet 2002 (voir annexe III lettre de convocation). Mais jusqu'à la date du 27 juillet 2002, nous nous rendions à la SENELEC pour être au courant de ce qui s'y passait. Nous avons un planning de stage(voir annexe III planning de stage de Melle khardiata Sarr). Ce qui nous a permis de séjourner dans chaque équipe et de relater ce qui se passait à la SENELEC de Saint-Louis au jour le jour. Nous avons aussi accompagné nos enquêtés sur le terrain lorsqu'ils étaient en mission. Cette technique a été fructueuse dans la description des relations de pouvoir.

II-4.3- Les discussions informelles

Elles nous ont permis de recueillir des informations que le questionnaire ne permettait pas. Elles ne comportait pas de thèmes précis et se faisaient au gré des événements qui se passaient dans la société. Lorsqu'il se passait quelque chose, nous n'hésitions pas à nous entretenir avec les principaux concernés.

II-4.4- les biographies

Nous avons demandé à certains enquêtés de nous retracer leur itinéraire professionnelle à la SENELEC. Cette technique nous a permis de mieux connaître nos enquêtés, notamment leur cursus scolaire, leur cursus au sein de la société. Elle nous a aussi permis de savoir comment certains agents ont été recrutés.

II-5. Le traitement des données

Il s'agit de l'exploitation et de l'interprétation des données recueillies dans nos investigations. Le questionnaire a été dépouillé à l'aide de l'informatique. Nous avons fait une maquette de saisie, puis nous avons codifié le questionnaire. Des tableaux de corrélation ont été réalisés suivant les variables.

II-6- L'échantillonnage

Nous avons choisi l'échantillonnage systématique en limitant notre étude aux agents de la SENELEC localisés à Saint-Louis ; C'est-à-dire, le district de Saint-Louis, l'Etat-major, la centrale de production, et l'Unité Administration Comptabilité. Cette population représente 41,50% de la population totale de la Délégation Régionale Nord soit 88 agents en chiffres réels.

Tableau 1 : la répartition du personnel de la Délégation Régionale Nord

Villes	Effectifs	%
Saint-Louis	88	41,50
Louga	45	21,22
Richard-Toll	36	16,98
Matam	43	20,28
Total	212	100

Source : l'Unité Administration Comptabilité de la SENELEC de Saint-Louis

Le choix de notre échantillonnage s'explique parce que la ville de Saint-Louis compte plus d'agents que les autres villes de la Délégation Régionale Nord. En plus certaines équipes comme l'équipe visite d'ouvrage, l'équipe études et contrôle,

l'équipe travaux sont basées à Saint- Louis et sillonnent toute la Délégation Régionale nord.

Tableau 2 : la répartition du personnel dans la ville de Saint-Louis

Catégories professionnelles/services	Cadres	Agents de maîtrise	Ouvriers permanents	Contractuels	Total
Siège régional ;service clientèle ;service distribution	3	22	5	36	66
Centrale production	1	16	3	2	22
Total	4	38	8	38	88

Source :l'Unité Administration Comptabilité de la SENELEC de Saint-Louis

Non seulement la ville de Saint-Louis compte plus d'agents que les autres villes comme Louga, Matam, Richard-Toll mais aussi toutes les catégories professionnelles y sont représentées. En effet, ce tableau montre que notre échantillon comprend aussi bien des cadres, des agents de maîtrise, des ouvriers permanents que des contractuels. En outre, tous les cadres de la SENELEC de Saint-Louis sont basés dans cette ville. En limitant donc notre étude à la ville, nous ciblons toutes les catégories professionnelles.

II-7- Les difficultés rencontrées

Les difficultés ont commencé avec la documentation. Etant donné l'inexistence de documents portant sur notre thème, nous avons été obligées d'aller à dakar. Durant tout notre séjour à Dakar, nous prenions en charge notre transport. Dans certains centres de recherche comme l'IFAN de Dakar, le Centre Culturel Français de Dakar, il fallait d'abord s'abonner pour accéder à la documentation. Il fallait aussi imprimer les textes trouvés sur Internet pour pouvoir les exploiter.

Comme tout sociologue, nous avons affronté la méfiance des enquêtés au moment d'appliquer le questionnaire. Ils nous demandaient souvent à quoi servaient les questionnaires, qui nous avait envoyé. Il fallait chaque fois les rassurer, leur préciser que nous le faisons dans un but de recherche. Il fallait aussi être à la SENELEC du lundi au vendredi de 8 heures à 16 heures 30 minutes et parfois nous étions confrontées à un problème de transport. En outre certains samedis ou dimanches, nous nous rendions à la centrale pour enquêter les équipes de quart. Il s'y ajoute que nous devons accompagner les équipes lorsqu'elles allaient sur le terrain : nous avons

fait la relève des compteurs, la présentation des factures, rempli les fiches d'abonnement pour ensuite les saisir à l'ordinateur, nous avons travaillé comme un agent de la SENELEC.

DEUXIEME PARTIE :

PRESENTATION DE LA VILLE DE SAINT- LOUIS
ET DE LA SENELEC

Cette étude ne saurait se faire sans une présentation du cadre d'étude dans le but de mieux éclairer notre lecteur. Aussi, nous allons d'abord présenter la ville de Saint-Louis où est localisée la SENELEC. Puis, nous parlerons de l'évolution de la SENELEC de Saint-Louis tant sur le plan économique, que sur le plan humain. Et enfin, nous parlerons de son organigramme et de son fonctionnement.

III- PRESENTATION DE LA VILLE DE SAINT-LOUIS

III-1- La situation Géographique de la ville

La ville de Saint-louis est située au nord du Sénégal. Elle est distante de Dakar de 300 km. Sur le plan physique le site donne à la ville son caractère amphibie. Bâtie sur des bancs sableux de l'embouchure du fleuve, Saint-Louis s'est développé grâce au fleuve mais en luttant contre lui (les crues).

A l'Est, nous avons la présence de deux bras du fleuve Sénégal ; à l'Ouest, l'Océan Atlantique ; au nord, la ville est limitée par la Mauritanie et le Fleuve Sénégal ; au sud, les limites communales sont constituées par le Fleuve Sénégal et la communauté rurale de Gandon.

III-2 La population

III-2.1. Les mouvements démographiques.

Au début du 19 siècle, date de son apogée administrative, Saint-Louis comptait alors 20.000 habitants dont 10% d'européens. La population va connaître une évolution jusqu'en 1907. Un net fléchissement sera observé vers les années 1918 avec l'attraction de nouvelles colonies de l'intérieur et les conséquences de la première guerre mondiale. A cela, s'ajoute la mise en service de l'axe ferroviaire Dakar-Niger et la crise économique que traversait la colonie. Au cours de la première décennie de l'indépendance, la population de Saint-Louis a enregistré un nouveau bond dû à la recrudescence de l'exode rural.

En 1968, l'importance de l'exode rural se mesurait suivant la forte proportion des populations de la vallée qui sont venues s'installer à Saint-Louis. Elles représentaient à cette époque 15.000 habitants soit ¼ de la population estimée à 60.000 habitants. Le second recensement de 1988 confirme ce rythme d'évolution de la population de Saint-Louis qui passe de 88.000 habitants en 1976 à 115.000 en 1988.

III-2.2 Les contrastes entre quartiers

Une autre caractéristique de la démographie de Saint-Louis est liée aux disparités entre quartiers (voir annexe II tableau n° 38).

Ces disparités peuvent s'expliquer ainsi :

La stabilité de la densité des quartiers de l'île est liée au fait qu'ils ne peuvent s'étendre en raison de sa topographie. La légère baisse enregistrée après 1976 s'explique par l'inoccupation des bâtiments à usage administratif ou commercial.

Les quartiers irréguliers installés dans la périphérie depuis le début des années 60 ont connu une expansion spatiale et démographique spectaculaire. La facilité d'extension, en dehors des normes d'urbanisme sont à l'origine de la croissance rapide des densités.

Il apparaît donc que les quartiers urbanisés ont tendance à se stabiliser, par contre, ceux à habitat spontané poursuivent leur forte croissance. Cette évolution tend à transformer Saint-Louis en un gros bourg semi-rural en ses franges.

A titre illustratif, nous avons aussi les concentrations suivantes³⁶ :

Langue de Barbarie	23,5%
Ile	17%
Sor	57,4%
Péricentre communal	3,1%

³⁶ Ces chiffres ont été fournis par le Bureau de la statistique de la gouvernance de Saint-Louis

III-2.3. Les caractéristiques ethniques

Située à la limite de l'Afrique noire et de l'Afrique blanche, Saint-Louis est un véritable microcosme. Il y a une forte concentration des wolofs qui représentent 74,7 % (voir annexe II tableau n° 39). Leur prépondérance est forte dans les quartiers de Get- Ndar, Diamaguène et ceux de l'île où ils représentent plus de 80% de la population.

III-2.4. La religion

L'islam y est prépondérant avec 97 % de musulmans. Il y a trois confréries : le tidjanya, le khadrya, le mouridisme. Cependant la première confrérie compte plus d'adeptes³⁷.

III-3 - La vie économique

En dépit de son poids dans l'économie du delta (5,8 milliards de valeur ajoutée sur 103 milliards pour tout le département de Dagana), la ville de Saint –Louis voit lui échapper une part importante du négoce des produits locaux. Saint-Louis n'arrive pas encore à assurer une fonction de captation et d'organisation de la production régionale. Il n'est donc pas étonnant que le sucre de Richard-toll, la tomate de Savoigne ou même l'oignon du Gandiolais s'inscrivent dans une logique commerciale avec Dakar. Certes la SAED apporte une contribution à l'économie de la ville mais, pour l'essentiel des décisions administratives ou stratégiques, elle reste tournée vers la capitale.

Le sucre part de Richard-Toll directement pour Dakar d'où il est dispatché sur le territoire national. Les camions ne font que traverser la ville.

³⁷ Ces caractéristiques sur la religion ont été fournies par le bureau de la statistique de la gouvernance de Saint-Louis

Il en est de même de la production de concentrée de tomate.

L'oignon du Gandiolais est négocié à un peu moins de 20 km au sud de Saint-Louis, sur une place : le virage de Rao. Cette situation stratégique permettant d'expédier directement plus de la moitié de la production vers Dakar, le reste passant ensuite par Saint-Louis pour le reste de la région et la Mauritanie.

L'essentiel du poisson est mis en marché par des mareyeurs originaires de Dakar et d'autres régions du Sénégal (l'approvisionnement de Saint-Louis n'est en fait assuré que lorsque la quantité débarquée est supérieure aux attentes de ces mareyeurs). Seule la production de poissons nobles est encore entre les mains de quelques mareyeurs saint-louisiens (des femmes de Guet –Ndar) qui l'exportent vers l'étranger.

Finalement, parmi les productions phares de la région, seul le négoce du riz local semble encore avoir son centre de gravité à Saint-Louis.

IV- PRESENTATION DE LA SENELEC DE SAINT-LOUIS

IV-1 L'évolution économique de la SENELEC de Saint-Louis

L'évolution économique de la SENELEC de Saint-Louis est indissociable de celle de la société mère. Aussi, nous allons d'abord parler de la naissance de la SENELEC, puis de la situation de la SENELEC jusqu'à nos jours.

IV- 1.1- De la CEEAO à la naissance de la SENELEC

L'histoire de l'électricité au Sénégal a débuté durant la période coloniale. A cette époque, seul les communes avaient le pouvoir d'octroyer des concessions dans les secteurs de l'eau et de l'électricité à de petits groupes appartenant aux colons qui l'exploitaient. C'est ainsi qu'en 1897, à Saint-Louis, les établissements Carpot assuraient la production tandis qu'à Rufisque, la distribution était faite par la commune même.

En 1909, il y eu la création à Dakar de la Compagnie d'Electricité du Sénégal qui avait pour rôle d'assurer la production et la distribution de l'énergie électrique à Dakar. Jusqu'à cette date, seul les quatre communes étaient électrifiées.

Mais en 1922, la Compagnie Africaine d'Electricité (CAEC) se substitua aux établissements Carpot et électrifie Kaolack et Louga en 1925.

En 1927, la Société Electrique et Industrielle du Baol (SEIB) et la Société Electrique et Industrielle de la Casamance (SEIC) assurent respectivement l'électrification des villes de Diourbel et Ziguinchor.

En 1929, la Compagnie des Eaux et Electricité de l'Ouest Africain (CEEAO) fut créée. En 1939, cette société devient une société anonyme avec son siège social à Dakar et l'installation de son usine à Bel-Air.

Après les indépendances, il y a eu une loi qui a organisé le secteur de l'électricité : c'est la loi n° 65-59 du 19 juillet 1965 (voir annexe III loi n° 65-59 du 19 juillet 1965 relative à la production ou au captage, au transport et à la distribution de l'eau et de l'énergie électrique). Cette loi demandait aux groupes qui s'étaient déjà spécialisés dans ce domaine de signer un contrat de concession avec l'Etat qui leur permettait de vendre l'électricité aux populations locales sous sa supervision. C'est dire que désormais, l'Etat est seul habilité à octroyer les contrats de concessions.

Au courant de 1971, l'Etat sénégalais prit la décision de prendre en main le contrôle de l'énergie électrique pour assurer pleinement son indépendance. De ce fait, l'Etat rachète le capital de la CEEAO, les installations de production, de transport et de distribution et créa deux sociétés d'économie mixte :

- l'EDS (l'Electricité Du Sénégal), société de patrimoine qui gérait les infrastructures de production ;
- et la Sénégalaise de distribution d'Energie Electrique (SENELEC).

Cette situation a constitué l'étape nécessaire aboutissant à la maîtrise complète par l'Etat du secteur de l'énergie électrique. Le régime de la concession fut annulé et les deux sociétés cédèrent leurs actifs à l'Etat. Sur la base de la loi n° 83-72 du 05 juillet 1983(voir annexe III loi n° 83-72 du 5 juillet autorisant la création de la Société Nationale d'Electricité), l'Etat fusionne les deux pour en faire une seule : la SENELEC.

IV-1.2- De la société publique à nos jours

Mais en 1987, l'Etat a pris une nouvelle loi : la loi n° 87-23 du 18 août 1987 (voir annexe III loi n° 87-23 du 18 août 1987 portant privatisation d'entreprises) dite loi de privatisation et avait inscrit la SENELEC parmi les sociétés dont le capital en tout ou partie devait faire l'objet d'une vente à un ou des privés qui auront le statut de partenaire stratégique.

En 1998, par la loi n° 98-06 du 28 janvier 1998³⁸, l'Etat a donné autorisation au législateur de transformer la Société Nationale en Société Anonyme à participation publique majoritaire.

La loi n° 98-29 du 14 avril 1998³⁹ dite loi d'orientation du secteur de l'électricité constitue la pièce maîtresse de la réforme du secteur électrique.

Cette loi apporte certaines innovations majeures, notamment le découplage de la distribution, de la production, du transport et de la vente de l'électricité qui jusque là étaient intégrés dans un même système d'organisation :

- l'instauration d'une licence pour exercer l'une des fonctions ci-dessus énumérées et la signature d'un contrat de concession y afférant ;
- la création de la commission de Régulation de l'électricité chargée de veiller au respect des règles par les différents acteurs qui agiront dans l'électrification rurale ;
- l'instauration du caractère privé des biens de distribution.

La troisième et dernière étape a trait à la privatisation à proprement parler de la SENELEC.

Le 31 mars 1999, l'Etat sur la base d'un appel d'offres international a choisi comme partenaire stratégique, les sociétés Hydro-Québec International (Canada) et Elyo (filiale de la Lyonnaise des Eaux de France) qui se sont regroupées pour créer la Sénégalaise d'Investissement qui a acheté 34 % des actions de la SENELEC.

Le 21 septembre 2000, l'Etat du Sénégal met fin au contrat avec Elyo et Hydro-Québec International. Après le départ de ce partenaire, le 20 novembre 2000, un appel d'offre est lancé pour la reprise de la société et l'Etat choisit Vivendi Environment. Mais après un non respect des engagements pris par ce partenaire stratégique, l'Etat met fin aux négociations.

³⁸ M. Ndiaye : *élaboration des tableaux de bord dans le système du contrôle de gestion*, rapport de stage pour mémoire de fin d'études, centre de documentation de la SENELEC, 1998-2000 p 6

³⁹ C.A. Ndiaye : *rôle et place de la division technique dans la centrale C3 du Cap des biches*, rapport de stage, 2001-2002 p 4

Aujourd'hui, le capital de la société est contrôlé entièrement par l'Etat (7.943.835 actions d'une valeur nominale de 10.000 F.CFA).

Et actuellement, comme l'affirme un syndicaliste : « *la SENELEC est en pleine restructuration* ».

IV-2- L'évolution du personnel de la SENELEC de Saint-Louis

Tableau 3 : l'évolution du personnel de la SENELEC de Saint-Louis

Années	1998	1999	2000	2001	2002
Effectif	111	79	110	123	212

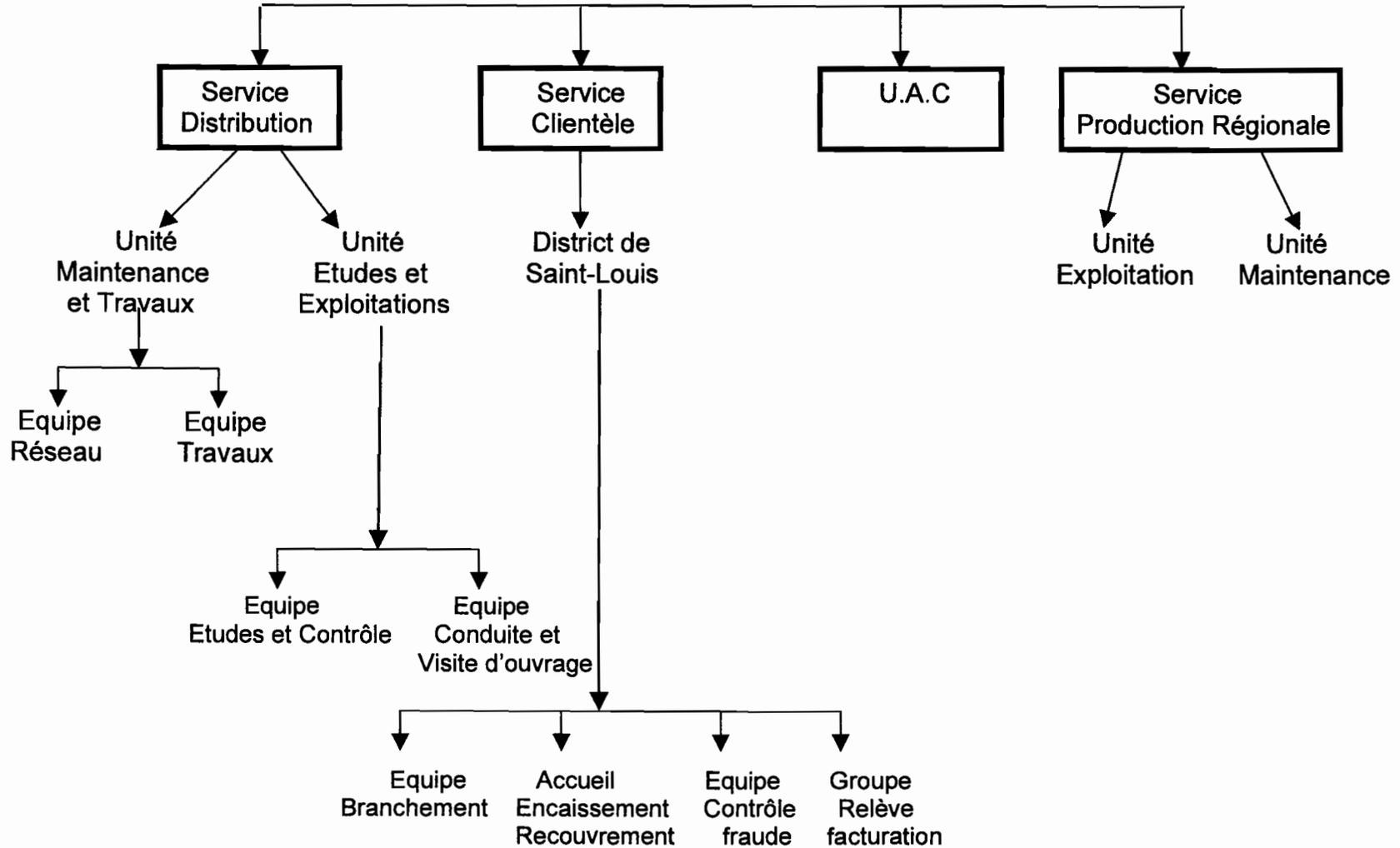
Source: l'UAC de la SENELEC

En 1999, la privatisation était effective et l'Etat a cédé 34 % des actions à un partenaire stratégique : Elyo et Hydro-Québec. La privatisation a eu des répercussions sur l'effectif de cette entreprise. En effet, entre 1998 et 1999, le personnel de la SENELEC de Saint-Louis a beaucoup diminué. Il est passé de 111 agents à 79 agents. Mais après le départ du partenaire stratégique, c'est-à-dire à partir de l'année 2000, le personnel augmente : de 79 agents en 1999, il passe à 110 agents en 2000 et 123 en 2001. Cependant, c'est en 2002 que le personnel a augmenté le plus. C'est à partir de cette année que la SENELEC est organisée en Délégations Régionales (voir annexe III note de Direction n °...011/02). Cette note indique que la Délégation Régionale Nord couvre les régions de Saint-Louis, Louga, Matam. Tout a été centralisé à Saint-Louis. Ainsi, des équipes fortes ont été créées à Saint-Louis comme les équipes travaux, visite d'ouvrage, études qui sont chargées de sillonner toute la région nord. Ainsi des localités comme Ndioum ont vu leur personnel réduit à un agent.

IV-4- L'organisation et le fonctionnement de la SENELEC

IV-4.1 L'Organisation de la SENELEC

Etat Major Nord



L'organigramme de la SENELEC de Saint-Louis

IV-2.2 Le fonctionnement de la SENELEC

La délégation régionale Nord est organisée comme suit :

Il y a d'abord l'Etat major Nord qui est dirigé par un délégué régional qui est un cadre supérieur. Il supervise et coordonne toutes les activités dans la zone Nord.

Ensuite viennent les trois services qui sont dirigés aussi par des cadres : les services distribution, clientèle, production régionale.

Les services sont divisés en unités qui à leur tour sont divisées en équipes.

Le service distribution comprend l'unité maintenance-travaux et l'unité études-exploitations :

- Dans l'unité maintenance-travaux, il y a l'équipe réseaux qui s'occupe de l'entretien et des dépannages à Saint-Louis ; l'équipe travaux qui réalise les extensions moyenne tension, basse tension dans toute la région nord.
- L'unité études et exploitations est composée par l'équipe études et contrôle qui fait les études d'extension privée ou publique, fait les devis de prix dessine les plans d'exécution ; l'équipe conduite et visite d'ouvrage informe sur l'état du réseau de la délégation et les réparations à faire.
- Le service clientèle basé à Saint-Louis, gère les différents bureaux commerciaux (appelés districts) de la délégation : Louga, Matam ; Richard-Toll ; Saint-Louis.

Chaque district comprend une section accueil-encaissement-recouvrement qui réceptionne les demandes d'abonnement, les paiements des factures ; la section contrôle fraude qui fait le contrôle des compteurs ; la section relève-facturation s'occupe de la relève et de la distribution des factures ; l'équipe branchement qui fait le branchement des nouveaux abonnés sur le réseau.

- L'unité Administration-Comptabilité gère le personnel de la délégation, les salaires des contractuels .
- Le service production de Saint-Louis : qui assure une partie de la production. Elle est divisée en deux unités :
- L'unité exploitation qui s'occupe de la surveillance et de la conduite des machines. Les quatre équipes de quart qui la compose font des relevés chaque heure.
- L'unité maintenance, (composée de mécaniciens et d'un électricien qui réparent et visitent les moteurs) s'occupe de l'entretien.

Cette présentation du cadre d'étude nous a permis de mieux connaître notre lieu d'étude. Elle nous a permis de retracer l'évolution de la SENELEC tant sur le plan économique que sur le plan humain. Nous avons vu que la société a connu des bouleversements. Après sa naissance, elle est passée de la société publique à la société privée, Ce qui s'est traduit par une diminution de son personnel. Puis, au départ du partenaire stratégique, elle est contrôlée à nouveau par l'Etat et elle est en pleine restructuration. Ce sont donc les réactions des agents à cette nouvelle gestion que nous tenterons d'étudier dans la troisième partie.

TROISIEME PARTIE :

PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

Cette partie est consacrée à la présentation et à l'interprétation des informations que nous avons recueilli sur le terrain. Nous commencerons d'abord par donner les caractéristiques socio-professionnelles des enquêtés. Puis, nous allons décrire les relations entre les différentes catégories professionnelles. Ensuite viennent les relations de pouvoir et, en dernier lieu, nous avons la persévérance de l'informel.

V- LES CARACTERISTIQUES SOCIO-PROFESSIONNELLES

Nous avons travaillé avec 98 % du personnel résidant à Saint –Louis.

V-1 La répartition des enquêtés selon le Sexe

Tableau 4 : le sexe des enquêtés

Catégorie professionnelle/sexe	Cadre		Agent de maîtrise		Exécutant		Total	
	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%
Homme	4	5,10	32	40,50	43	54,40	79	100
Femme			4	57,10	3	42,90	7	100
Total	4	4,70	36	41,90	46	53,50	86	100

Source : enquête

Ce tableau montre qu'il y a très peu de femmes à la SENELEC de Saint-Louis. En effet, elles ne sont que 7 sur les 86 enquêtés. Cette faible représentativité des femmes s'explique d'abord par des données culturelles qui font que très peu de filles vont à l'école. Ce phénomène se répercute sur leur présence dans les entreprises.

A la SENELEC de Saint-Louis, non seulement elles sont minoritaires mais en plus, elles n'ont pas accès aux sphères de décision. En effet, dans notre échantillon aucune femme n'est cadre.

A ces données culturelles, s'ajoute la nature du travail effectué à la SENELEC qui est un travail d'endurance, exigeant beaucoup d'effort physique. En effet, il faut savoir monter sur les poteaux électriques avec des grimpettes. C'est d'ailleurs

pourquoi les femmes qui y travaillent sont des releveuses, des comptables, des secrétaires, des caissières.

V-2 : La répartition des enquêtés selon l'âge

V-2.1. L'âge selon la catégorie professionnelle

Tableau 5: la composition selon l'âge et la catégorie professionnelle

Catégories professionnelles/ âges en années	Cadre		Agent de maîtrise		Exécutant		Total	
	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%
[20 –29 ans]					21	45,65	21	24,42
[30 –39 ans]			8	22,22	13	28,26	21	24,42
[40 –49 ans]	1	25,00	20	55,56	6	13,04	27	31,40
[50 –59 ans]	3	75,00	5	13,89	1	2,17	9	10,47
NRP			3	8,33	5	10,87	8	9,30
Total	4	100,00	36	100,00	46	100,00	86	100,00

Source : enquête

Plus de la moitié des exécutants ont leurs âges situés entre deux intervalles : 45,65 % pour l'intervalle [20-29 ans] et 28,26 % pour l'intervalle [30-39 ans]. Tandis que 55,56 % des agents de maîtrise ont leur âge situé dans l'intervalle [40-49 ans]. Il apparaît donc que les exécutants sont plus jeunes que les agents de maîtrise et les cadres.

Cependant, les cadres sont plus âgés. En effet, 75 % d'entre eux ont leur âge situé dans l'intervalle [50-59 ans]. Cet âge très avancé des cadres peut s'expliquer par le système d'avancement qui fait que pour être cadre, il faut avoir une grande expérience professionnelle.

Par contre, 9,30 % n'ont pas voulu donner leur âge. Ces non réponses s'expliquent ainsi : soit elles relèvent d'ordre sociologique c'est-à-dire que donner son âge surtout à un jeune est encore considéré comme tabou ;

V-2.2. L'âge selon le sexe

Tableau 6 : la composition selon l'âge et le sexe

Sexe /âge en années	Homme		Femme		Total	
	effectif	%	effectif	%	effectif	%
[20-29 ans]	19	24,05	2	28,57	21	24,42
[30-39 ans]	20	25,32	1	14,29	21	24,42
[40-49 ans]	25	31,65	2	28,57	27	31,40
[50-59ans]	9	11,39			9	10,47
NRP	6	7,59	2	28,57	8	9,30
Total	79	100,00	7	100,00	86	100,00

Source : enquête

Les âges des femmes sont répartis entre trois intervalles : [20-29 ans] ; [30- 39 ans] ; et [40- 49 ans]. Ce qui montre que chez les femmes, il y a aussi bien des jeunes que des adultes. Cependant, comparées aux hommes, elles sont plus jeunes parce qu'aucune d'entre elles n'est âgée de [50- 59 ans].

V-3. La répartition des enquêtés selon la religion

Tableau 7 : la religion

Religion	Effectif	%
musulmane	83	96,51
chrétienne	3	3,49
autres		
Total	86	100,00

Source : enquête

Les musulmans représentent 96,51 % tandis que les chrétiens représentent 3,49 % . Il y a plus de musulmans que de chrétiens à la SENELEC de Saint-Louis. Mais ce phénomène relève même de la composition religieuse de notre pays où l'Islam est la première religion en termes d'effectifs. Cette donnée statistique se retrouve dans les entreprises sénégalaises.

V- 4. La répartition des enquêtés selon l'ethnie

Tableau 8 : l'ethnie des enquêtés

Ethnie de la personne	Effectif	%
wolof	52	60,5
Toucouleur	17	19,8
Diola	1	1,2
serère	7	8,1
bambara	6	7
sarakholé	1	1,2
autres	2	2,3
Total	86	100

Source : enquête

Les wolofs représentent 60,5%, ils sont suivis des Toucouleurs qui représentent 19,8 % viennent ensuite les Sérères 8,1%. L'ethnie Wolof est l'ethnie dominante. La supériorité numérique de l'ethnie Wolof est une caractéristique de la ville de Saint-Louis où elle occupe la première place avec 74,7% (voir annexe tableau n°39).

V-5. La répartition des enquêtés selon la Catégorie professionnelle

Tableau 9 : la Catégorie professionnelle

Catégorie professionnelle	Effectif	%
cadre	4	4,7
agent de maîtrise	36	41,9
exécutant	46	53,5
Total	86	100

Source : enquête

Les cadres représentent 4,7% , les agents de maîtrise 41,9% et les exécutants 53,5%. Ce qui montre qu'il y a plus d'exécutants à la SENELEC. Mais ce tableau ne reflète pas la réalité. Car les exécutants sont classés en deux statuts : permanent, contractuel. Et le statut nous donne une autre réalité.

V-6. La répartition des exécutants selon le statut

Tableau 10 : le statut

Statut de l'exécutant	Effectif	%
Cadres, agents de maîtrise	40	46,50
Exécutants permanents	8	9,30
Exécutants contractuels	38	44,20
Total	86	100,00

Source : enquête

Les cadres et les agents de maîtrise représentent 46,50 %. Les exécutants permanents représentent 9,30 % de l'échantillon tandis que les exécutants contractuels représentent 44,20 %. Ce qui montre donc qu'il y a plus de personnel encadreur (cadres et agents de maîtrise) que d'exécutants. Il y a donc un déficit de personnel à la SENELEC de Saint-louis. C'est ce déficit qui explique le recrutement de personnel à contrat déterminé.

V – 7. La répartition des enquêtés selon l'ancienneté

V-7.1. L'ancienneté selon la catégorie professionnelle

Tableau 11 : l'ancienneté des enquêtés selon la catégorie professionnelle

Catégories professionnelles/ ancienneté en années	Cadre		Agents de maîtrise		Exécutants		Total	
	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%
- de 5 ans					12	26,09	12	13,95
[5 -9 ans]			5	13,89	10	21,74	15	17,44
[10 -14 ans]	1	25	5	13,89	9	19,57	15	17,44
[15 -19 ans]			9	25,00	8	17,39	17	19,77
[20 -24 ans]	2	50	13	36,11	2	4,35	17	19,77
[25 -29 ans]			3	8,33	1	2,17	4	4,65
[30 -34 ans]	1	25					1	1,16
NRP			1	2,78	4	8,70	5	5,81
Total	4	100	36	100,00	46	100,00	86	100,00

Source : enquête

Chez les cadres, l'ancienneté va jusqu'à [30-34 ans] tandis que chez les agents de maîtrise, nous avons les plus fortes concentrations à l'intervalle [20-24 ans]. Ce qui montre que les cadres ont une plus grande expérience professionnelle. Chez les exécutants, plus l'ancienneté est faible, plus les concentrations sont fortes. Les exécutants donc constituent la catégorie ayant la plus faible ancienneté.

Cependant, l'ancienneté des cadres s'explique par un système de promotion qui est lent.

V-7.2. L'ancienneté selon le sexe

Tableau 12 : l'ancienneté selon le sexe

Sexe/ancienneté en années	Homme		Femme		Total	
	effectif	%	effectif	%	effectif	%
Moins de 5 ans	11	13,92	1	14,29	12	13,95
[5-9ans]	11	13,92	4	57,14	15	17,44
[10-14 ans]	15	18,99			15	17,44
[15-19 ans]	16	20,25	1	14,29	15	17,44
[20-24 ans]	16	20,25	1	14,29	17	19,77
[25 29 ans]	4	5,06			4	4,65
[30-34 ans]	1	1,27			1	1,16
NRP	5	6,33			5	5,81
Total	79	100,00	7	100,00	86	100,00

Source : enquête

La majorité des femmes ont une ancienneté située dans l'intervalle [5 - 9 ans]. Comparées aux hommes, elles ont une faible ancienneté. Ce qui prouve que c'est récemment que les femmes ont été admises à la SENELEC.

V-8 : La répartition des enquêtés selon le service et l'équipe

V-8.1. Le service

Tableau 13 : le service

Service	Effectif	%
service distribution	25	29,1
service clientèle	27	31,4
service production	23	26,7
UAC	8	9,3
ETAT MAJOR	3	3,5
Total	86	100

Source : enquête

Les agents du service distribution représentent 29,1 %, ceux du service clientèle 31,4 %, ceux du service production 26,7 %. Le service clientèle compte le

plus d'agents car regroupant le plus d'équipes et de sections : la section Accueil-Encaissement-Recouvrement, la section relève-facturation, l'équipe branchement, l'équipe contrôle-fraude. Toutes ces équipes sont sous la supervision du chef de service clientèle.

V-8.2. L'équipe

Tableau 14 : les différentes équipes

Equipe	Effectif	%
dans aucune équipe	4	4,7
équipe travaux	13	15,1
équipe réseau	6	7
équipe branchement	4	4,7
équipe visite d'ouvrage	2	2,3
équipe études et contrôle	3	3,5
accueil encaissement recouvrement	13	15,1
contrôle-fraude	2	2,3
Conduite	14	16,3
Entretien	7	8,1
relève-facturation	7	8,1
secrétaire	2	2,3
comptabilité-administration	5	5,8
chauffeur	1	1,2
magasinier	2	2,3
approvisionnement	1	1,2
Total	86	100

Source : enquête

Près de 4,7 % ne sont dans aucune équipe et ils représentent les cadres qui gèrent les différents services (service distribution, service clientèle, service production, et le délégué régional).

Les équipes travaux ; Accueil-Encaissement-Recouvrement représentent respectivement 15,1 % l'équipe conduite 16,3 % ; les équipes entretien, relève-facturation 8,1 % chacune ; tandis qu'il y a des équipes qui ne comptent que deux ou trois individus : équipe visite d'ouvrage, équipe contrôle-fraude, équipe études et contrôle. C'est donc la conduite qui compte le plus d'agents. Ce qui montre que la répartition des équipes est très inégale

V-9 : Le Niveau d'étude

Tableau 15 : le niveau d'étude

Catégorie professionnelle/ niveau d'étude	Cadre		Agent de maîtrise		Exécutant		Total	
	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%
Certificat d'étude			2	13,30	13	86,70	15	100,00
Certificat de travail					3	100,00	3	100,00
BFEM			7	41,20	10	58,80	17	100,00
BAC			9	69,20	4	30,80	13	100,00
CAP BEP DEP			13	52,00	12	48,00	25	100,00
BTS DTS DEC	1	20,00	2	40,00	2	40,00	5	100,00
DUT	2	100,00					2	100,00
ingénieur	1	100,00					1	100,00
Total	4	4,90	33	40,70	44	54,30	81	100,00

Source : enquête

Les cadres ont des diplômes tels que le BTS, le DTS, le DEC, le DUT, ou le diplôme d'ingénieur. Plus le diplôme est élevé plus les concentrations sont fortes : exemple du diplôme d'ingénieur ; parmi ceux qui ont ce diplôme, 100% sont des cadres. Tandis que chez les exécutants, nous avons les plus fortes concentrations au niveau du certificat de travail et du certificat d'étude C'est dire donc que chez cette catégorie, plus le niveau d'étude est faible, plus les concentrations sont fortes. Nous pouvons donc dire que les cadres ont un haut niveau d'étude tandis que les exécutants ont un faible niveau d'étude.

Ce haut niveau d'étude des cadres est confirmé par leur itinéraire professionnelle .

D'après Mr S. cadre : « *j'ai obtenu mon diplôme de DUT en 1973. Je suis parti en France pour deux ans. Je suis aussi allé en Côte d'Ivoire pour un stage de perfectionnement. J'ai été chef-adjoint de réseau à Bel-Air, puis à Rufisque comme chef de secteur, puis chef de région à Tambacounda. Et maintenant, chef du service clientèle à Saint-Louis* ».

L'identification sociologique nous a permis de mieux connaître nos enquêtés et de cerner leurs caractéristiques socioprofessionnelles. Nous pouvons dire que :

- à la SENELEC de Saint-Louis, il y a peu de femmes et celles-ci sont des agents de maîtrise et des exécutants et non des cadres ;
- les exécutants sont des jeunes, les cadres sont plus âgés, mais les femmes sont plus jeunes que les hommes ;
- les musulmans sont plus nombreux
- les wolofs dominant
- il y a un déficit de personnel, c'est pourquoi il y a plus d'exécutants contractuels que d'exécutants permanents ;
- les exécutants ont une faible ancienneté de même que les femmes ;
- la répartition des équipes est très inégale ;
- les cadres ont un haut niveau d'étude.

Nous allons maintenant parler des relations entre les catégories professionnelles. Ce qui nous permettra de décrire l'atmosphère qui règne à la SENELEC.

VI- LES RELATIONS ENTRE LES DIFFERENTES CATEGORIES

PROFESSIONNELLES

VI-1- Une différence dans l'habillement et la localisation

Ce qui frappe d'emblée le visiteur qui arrive à la SENELEC pour la première fois, c'est la différence dans le port vestimentaire. En effet, les agents de maîtrise et les exécutants portent la tenue bleue, des chaussures de sécurité, ou des baskets. Tandis que les cadres s'habillent en tenue de ville. Il s'y ajoute que les cadres, les agents de maîtrise et les exécutants ne partagent pas les mêmes locaux. Les cadres ont leurs bureaux à l'étage du siège régional à la Rue Blaise Dumont. Tandis que les agents de maîtrise et les exécutants sont au rez-de chaussée et d'autres sont à l'ancienne usine près du fleuve au quartier sud.

A la SENELEC donc, la différence entre les cols bleus et les cols blancs est très respectée. Cette différence dans le port vestimentaire et dans la localisation permet de les distinguer facilement.

VI-2-Un système d'avancement bien contrôlé

Le système d'avancement des différentes catégories est établi comme suit :

La catégorie des exécutants commence à E3/GF2, E4/GF3, E5/GF4, M0/GF5

Celle des agents de maîtrise commence à M1/GF6, M2/GF7, M3/GF8 : ces agents de maîtrise sont des chefs de groupes ou des chefs d'équipe.

M4/GF9, M5/GF10 ces agents de maîtrise sont des chefs d'unités et sont au-dessus des chefs de groupes. A partir de C1/GF11, C2/GF11 commence la catégorie des cadres. Ils peuvent eux aussi être des chefs d'unités .

C3/GF13, C4/GF14, C5/GF15 sont des cadres supérieurs.

VI-3- Une structure bien hiérarchisée

Tableau 16 : les opinions sur la structure

Catégories professionnelles/opinions	Cadres		Agents de maîtrise		Exécutants		Total	
	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%
Longue	2	50	18	50	16	34,78	36	41,86
Courte					2	4,35	2	2,33
confuse			3	8,33	5	10,87	8	9,30
bien faite	1	25	8	22,22	14	30,43	23	26,74
Autres	1	25			1	2,17	2	2,33
total des réponses	4	100	29	80,56	38	82,61	71	82,56
Total	4	100	36	100	46	100	86	100,00

Source : enquête

La structure de la SENELEC est une structure pyramidale.

Chez les cadres, 50 % disent que la pyramide hiérarchique de la SENELEC est trop longue. Selon l'un d'eux : « *c'est trop lourd* ». Et 25 % pense que c'est bien fait et les autres 25 % disent qu'ils ne peuvent se prononcer. Chez les agents de maîtrise, 50 % pensent que la pyramide hiérarchique est « longue ». Selon un agent de maîtrise, « *pour un même poste ils mettent trois échelons* » ; tandis que 8,33 % pensent qu'elle est confuse et 22,22 % pensent qu'elle est bien faite. Et 34,78 % des exécutants pensent qu'elle est longue. Selon l'un d'eux, « *il y a trop de chefs* » et 10,87 % pensent qu'elle est confuse. Ceux qui pensent qu'elle est longue sont plus nombreux.

VI-4- Un cloisonnement des catégories professionnelles

VI-4.1. La dynamique associative

Tableau 17: la dynamique associative

Membre d'une association/ catégories professionnelles	Oui		Non		Total	
	effectif	%	effectif	%	effectif	%
Cadre			4	100,00	4	100,00
Agent de maîtrise	23	65,70	12	34,30	35	100,00
Exécutant	21	46,70	24	53,30	45	100,00
Total	44	52,40	40	47,60	84	100,00

Source : enquête

Ce tableau montre que 100 % des cadres ne sont pas membres d'une association religieuse, 65,70 % des agents de maîtrise ont adhéré à une association

religieuse contre 34,30 % qui ne sont pas membres. Chez les exécutants, 46,70% d'entre eux participent à une association religieuse contre 53,30 % qui ne sont pas membres. Les agents de maîtrise adhèrent plus aux associations que les cadres et les exécutants. Ce qui montre que les cadres ne participent pas à la vie culturelle de l'entreprise.

Ces associations sont mouride, tidiane. Mais l'association religieuse tidiane est la plus représentée (voir annexe tableau n° 40). Cela découle du fait que dans la ville de Saint-Louis, c'est la Tariqua tidiane qui compte le plus d'adeptes.

VI-4.2- Les tontines

Tableau 18 : l'adhésion aux tontines selon la catégorie professionnelle

Membre d'une tontine/ catégorie professionnelle	Oui		Non		Total	
	effectif	%	effectif	%	effectif	%
Cadre	1	25,00	3	75,00	4	100,00
Agent de maîtrise	16	45,70	19	54,30	35	100,00
Exécutant	14	31,10	31	68,90	45	100,00
Total	31	36,90	53	63,10	84	100,00

Source : enquête

Pour les tontines, 75 % des cadres n'y participent pas. Ce sont surtout les agents de maîtrise et les exécutants qui y participent. Sur le plan salarial, les cadres sont bien logés pour ne pas éprouver les besoin de participer aux tontines qui sont en fait des structures d'entraide. Mais à la SENELEC, même les tontines sont organisées en fonction des catégories professionnelles et des bourses: les agents de maîtrise participent à une tontine dont la cotisation est de 40.000 F.CFA/mois tandis que les exécutants cotisent mensuellement 15.000 F.CFA pour leur tontine.

VI-4.3- Les syndicats

Tableau 19 : l'adhésion aux syndicats selon la catégorie professionnelle

Membre d'un syndicat/ catégorie professionnelle	Oui		Non		Total	
	effectif	%	effectif	%	effectif	%
Cadre	2	50,00	2	50,00	4	100,00
Agent de maîtrise	36	100,00			36	100,00
Exécutant	12	26,70	33	73,30	45	100,00
Total	50	58,80	35	41,20	85	100,00

Source : enquête

Seuls 50 % des cadres sont syndiqués contre 100 % chez les agents de maîtrise. Chez les exécutants, seul 26,70 % adhèrent aux syndicats. S'agissant des exécutants, ce phénomène s'explique par la précarité de leur statut. C'est ce qu'exprime un contractuel en ces termes : « *kuy yot du seukat* », une manière de dire que leur situation ne leur permet pas de se syndiquer. Ce serait trop risqué pour eux. Ce qui montre que les exécutants ne sont pas bien intégrés.

Tableau 20 : les différents syndicats

Noms syndicats/ catégories professionnelles	SUTELEC		ACASE		SYNTHESES		SATEL		Total	
	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%
Cadre			2	100,00					2	100,00
Agent de maîtrise	28	77,80			8	22,20			36	100,00
Exécutant	8	80,00			1	10,00	1	10,00	10	100,00
Total	36	75,00	2	4,20	9	18,80	1	2,10	48	100,00

Source : enquête

Chez les cadres, 100% de ceux qui ont adhéré à un syndicat sont dans l'ACASE ; 77,80 % des agents de maîtrise sont dans le SUTELEC contre 22,20 % qui ont adhéré au SYNTHESES. Parmi le peu d'exécutants qui ont adhéré à un syndicat, 80 % sont dans le SUTELEC, 10 % dans le SYNTHESES, 10 % dans le SATEL. Mais ce qui est intéressant, c'est de voir que les cadres ont leur propre syndicat : l'ACASE.

Les tontines, syndicats, et associations religieuses montrent donc que les cadres constituent une catégorie à part qui ne participent pas à la vie culturelle de l'entreprise. Les cadres constituent une catégorie repliée sur elle-même. Il y a un cloisonnement des différentes catégories professionnelles.

VI-5- Une froideur dans les relations hiérarchiques

Tableau 21 : la froideur dans les relations hiérarchiques

Catégories professionnelles/ salutations	cadres		Agents de maîtrise		exécutants		Total	
	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%
saluer d'abord	2	50	33	94,29	43	93,48	78	91,76
aller directement à son bureau	2	50	2	5,71	3	6,52	7	8,24
Total	4	100	35	100,00	46	100,00	85	100,00

Source : enquête

Une autre variable qui permet de qualifier les relations hiérarchique, est les salutations. En effet, la moitié des cadres affirment qu'ils n'ont pas le temps de saluer lorsqu'ils arrivent le matin. Selon l'un d'eux : « *je viens très tôt le matin entre 6 h 30 mn et 7 h avant les autres* ». Tandis que les agents de maîtrise et les exécutants affirment qu'ils saluent d'abord leurs collègues en arrivant le matin. Nous avons vu que dans certaines sections (Accueil-Encaissement Recouvrement, groupe relève), c'est le chef lui-même qui entre dans les bureaux pour saluer les contractuels et demander de leurs nouvelles. Ou comme dans l'ancienne usine, ce sont les contractuels eux-mêmes qui dès leur arrivée entrent dans les bureaux pour saluer les chefs. Durant tout notre séjour, nous avons assisté à ce phénomène. Ce qui montre que les cadres n'entretiennent que des relations de travail avec les autres catégories professionnelles. Il y a donc une froideur dans les relations hiérarchiques.

Cette réaction des cadres est mal vue par les agents de maîtrise. Selon un agent de maîtrise qui s'exprime en ces termes « *moi, tous les chefs qui se sont succédés ici venaient le matin me saluer dans mon bureau. Déjà que je suis plus âgé que mes chefs directs. C'est de la considération, il faut saluer pour être bien côté ici* ».

Pour un autre « *je peux comprendre qu'on vienne avec de nouvelles règles mais il faut considérer les gens quand même* ».

Ce qui montre donc que cette attitude des cadres est qualifiée de manque de considération chez les agents de maîtrise .

VI-6 : Le degré d'intégration des différentes catégories professionnelles

VI-6.1 : La consultation

Tableau 22 : la consultation

Importance avis/ catégorie professionnelle	Oui		Non		Total	
	effectif	%	effectif	%	effectif	%
Cadre	3	100,00			3	100,00
Agent de maîtrise	32	100,00			32	100,00
Exécutant	37	90,20	4	9,80	41	100,00
Total	72	94,70	4	5,30	76	100,00

Source : enquête

A la question de savoir si leur chef direct leur demande leur avis, 100 % des cadres ont répondu par l'affirmative. De même 100 % des agents de maîtrise ont répondu par « oui ». Mais, 4,80 % des exécutants ont répondu « non » . Ce qui prouve que les cadres et les agents de maîtrise se sentent plus intégrés que les exécutants. Tout ce qu'on demande à cette catégorie c'est d'exécuter les ordres.

Tableau 23 : l'importance de la consultation

Catégories professionnelle/ opinions sur la consultation	Cadre		Agent de maîtrise		Exécutant		Total	
	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%
expérience	1	25	7	19,44	14	30,43	22	25,58
efficacité de l'équipe	2	50	13	36,11	11	23,91	26	30,23
confiance			3	8,33	3	6,52	6	6,98
partager les responsabilités			4	11,11			4	4,65
ne peut le dire					2	4,35	2	2,33
Total des réponses		75	27	75,00	30	65,22	60	69,77
NRP	1	25	9	25	16	34,78	26	30,23
Total	4	100	36	100,00	46	100,00	86	100,00

Source : enquête

A la question de savoir pourquoi doit-on les consulter, 30,43 % des exécutants parlent de leur expérience. Et cette expérience est selon eux lié à leur ancienneté. Selon certains « *ici l'ancienneté est très importante* ».

Tandis que 11,11 % des agents de maîtrise parlent de « partage des responsabilités ». Selon l'un d'eux « *c'est pour nous faire partager les responsabilités en cas de pépin* ».

Nous pouvons donc dire que les exécutants contestent la compétence des chefs, étant donné que c'est eux qui effectuent le travail. C'est pourquoi, ils veulent qu'on leur demande leur avis.

VI-6.2- Une différence dans le traitement

Mais un autre domaine qui divise les cadres, les agents de maîtrise et les exécutants constituent aussi les privilèges.

Les cadres ont des primes managériales, des primes d'indemnité de logement, primes de déplacement qui sont directement ajoutées sur le salaire.

Les agents de maîtrise ont des primes d'indemnité de logement, des primes de déplacement.

Tableau 24 : les opinions sur les privilèges

Opinions privilèges/ catégories professionnelles	Normal		Excessif		Anormal		Total	
	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%
Cadre	3	100,00					3	100,00
Agent de maîtrise	11	47,80	3	13,00	9	39,10	23	100,00
Exécutant	15	48,40	3	9,70	13	41,90	31	100,00
Total	29	50,90	6	10,50	22	38,60	57	100,00

Source : enquête

Près de 100% des cadres trouvent « normal » les privilèges qui leurs sont accordés. Chez les agents de maîtrise, 13 % trouvent ces privilèges « excessifs » et 39,10 % les trouvent « anormal ». Chez les exécutants, 48,40 % les qualifient de « normal » 9,70 % les trouvent « excessifs » et 41,90 % trouvent que c'est « anormal ». Les exécutants et les agents de maîtrise sont les catégories qui critiquent le plus ces différences de traitement entre les catégories.

Tableau 25 : les points de vue sur les privilèges

Point de vue privilèges/ Catégorie professionnelle	Liés au rendement		Liés à la fonction		Les retombées		NRP	%		Total	
	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%	
Cadre		%	4	100,00					4	100,00	
Agent de maîtrise	3	8,30	9	25,00	6	16,70	18	50,00	36	100,00	
Exécutant	6	13,00	11	23,90	3	6,50	26	56,50	46	100,00	
Total	9	10,50	24	27,90	9	10,50	44	51,20	86	100,00	

Source : enquête

Nous avons regroupé les réponses en trois catégories : la première concerne ceux qui cherchent à légitimer les privilèges; la deuxième ceux pour qui les privilèges doivent être distribués en fonction du travail fourni c'est-à-dire du rendement, et la troisième ceux qui parlent des conséquences.

Chez les cadres, 100 % disent que les privilèges qui sont accordés sont liés à la fonction. Selon l'un d'eux « *c'est un problème de responsabilités, mais ceux qui sont au bas de l'échelle ne peuvent l'analyser ainsi* ». Les cadres légitiment les privilèges et cherchent à conforter leurs positions.

Chez les agents de maîtrise, 8,30 % pose le problème de rendement des cadres. Selon l'un d'eux, parlant des équipes de quart, « *c'est l'assistant qui fait tout le travail* » ou bien « *les chefs ne font rien* ». Et 25 % d'entre eux légitiment les privilèges. Parlant de la fonction, « *c'est pour les risques du métier* » 16,70 % d'entre eux parlent des « *retombés* » en insistant sur le problème des étrennes, c'est-à-dire la différence dans le traitement des familles. Selon l'un « *les enfants des cadres reçoivent plus que les enfants des agents de maîtrise* ».

Chez les exécutants, 13 % parlent de rendement. « *Ce que je crois c'est travail égal, salaire égal* », ou bien « *le contractuel travaille plus que le permanent* », un autre contractuel qui insiste sur les primes de déplacement « *ils ne nous permettent pas de faire une avance sur les primes de déplacement* », « *les hommes de terrain sont à privilégier* » ; contre 23,90 % d'entre eux les légitiment et 6,50 % parlent des conséquences.

C'est chez les exécutants où il y a le plus de non réponses. Les exécutants ont peur de se prononcer sur cette question. Cela se comprend aisément vu leur situation de contractuels. Ce sont les agents de maîtrise qui sont le plus contre cette différence de traitement entre les catégories.

Les opinions sur les privilèges nous montrent que certaines catégories comme les cadres essayent de conserver leurs acquis en les légitimant.

VI-7- Des attentes différentes selon les catégories professionnelles

Tableau 26 : les attentes suivant les catégories professionnelles

Catégories professionnelles/ attentes	Cadre		Agent de maîtrise		Exécutant		Total	
	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%
compréhension, tolérance...	1	25	11	30,56	12	26,09	24	27,91
compétence	3	75	13	36,11	11	23,91	27	31,40
considération			4	11,11	6	13,04	10	11,63
Rien			2	5,56	1	2,17	3	3,49
ne sait pas					2	4,35	2	2,33
NRP			6	16,67	14	30,43	20	23,26
Total	4	100	36	100,00	46	100,00	86	100,00

Source : enquête

La majorité des exécutants attendent d'un chef « compréhension, tolérance ». Ce qu'ils expriment par « *qu'il soit compréhensif* », « *qu'il soit tolérant* ».

Et 13,04 % d'entre eux disent attendre d'un chef « de la considération ». Ce qu'ils expriment par : « *qu'il voit ma compétence* », « *qu'il me responsabilise* », « *qu'il tienne compte de notre avis* », « *de la considération* ». Ce qui veut dire que les exécutants ne se sentent pas intégrés à la SENELEC et aspirent à plus de pouvoir. Par contre 75 % des cadres sont intéressés par la rigueur et la bonne marche de l'entreprise. Selon un cadre « *un chef est censé être compétent* ». Ce qu'ils attendent, c'est de la « compétence ».

Il y a les frustrés qui sont des agents de maîtrise qui affirment « ne rien attendre ». Ceux-là sont surtout mécontents parce qu'ils n'ont pas vu leur salaire augmenter ou n'ont pas obtenu une promotion. C'est ce qu'exprime cet agent de maîtrise en ces termes : « *en 1999, la SENELEC est organisée en Délégations Régionale, maintenant j'ai la responsabilité de la région nord et je suis toujours dans la même catégorie* ».

Il y a ceux qui préfèrent garder leurs réponses et qui sont surtout des exécutants. Ils ont peur de se prononcer.

Nous pouvons donc dire que les préoccupations sont différentes selon les catégories professionnelles. Les cadres qui sont bien logés sur le plan salarial sont préoccupés par la bonne marche et la rigueur de l'entreprise ; certains agents de maîtrise sont préoccupés par leur promotion et leur salaire qui n'augmente pas. Ce sont les frustrés. Tandis que les exécutants vu la précarité de leur situation de contractuels veulent être considérés comme des agents à part entière dans la société, ce qui se réalisera par leur embauche.

Tableau 27: les attentes suivant le niveau d'étude

Attentes/ quel est votre niveau d'étude?	Compréhens° tolérance		compétence		considération		rien		ne sait pas		NRP		Total	
	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%
Certificat d'étude	3	13,64	3	12,00	2	20,00					7	35,00	15	18,52
certificat de travail	1	4,55	1	4,00							1	5,00	3	3,70
BFEM	4	18,18	6	24,00	2	20,00	2	100,00			3	15,00	17	20,99
BAC	3	13,64	4	16,00	2	20,00					4	20,00	13	16,05
CAP ,BEP ,DEP	9	40,91	6	24,00	3	30,00			2	100,00	5	25,00	25	30,86
BTS,DTS,DE C	2	9,09	2	8,00	1	10,00							5	6,17
DUT			2	8,00									2	2,47
Ingénieur			1	4,00									1	1,23
Total	22	100,00	25	100,00	10	100,00	2	100,00	2	100,00	20	100,00	81	100,00

Source :enquête

Ce tableau de corrélation entre le niveau d'étude et les attentes montre que 40,91 % de ceux qui affirment attendre d'un chef « compréhension, tolérance » ont le CAP, le DEP, ou le BEP et 18,1 % ont le BFEM. Pour ceux qui attendent d'un chef « de la considération, 30 % ont le CAP, le BEP ou le DEP ; 20 % ont le certificat d'étude ; 20 % ont le BFEM ; 20 % ont le BAC.

Par contre ceux qui ont le DEC, le DTS ou le BTS et qui parlent de « compréhension » ne représentent que 9,09 % et ceux qui parlent de « considération » représentent 10 %.

Nous voyons donc que nous avons les plus fortes concentrations au niveau des diplômes tels que le CAP, le BEP, le DEP, le certificat d'étude, le BFEM, le BAC. Nous pouvons donc dire que plus le niveau d'étude est faible, plus les attentes se rapportent à la « compréhension, tolérance, considération ».

Or dans notre échantillon, ce sont les exécutants qui ont le plus faible niveau d'étude avec des diplômes tels que le DEP, le BEP, le DEP, le certificat d'étude. Ce

qui confirme donc que c'est cette catégorie qui, vue sa situation de contractuel est plus préoccupée par son intégration dans la société.

Afin de mieux étayer nos explications, nous avons demandé à nos enquêtés de choisir le type de chef qu'ils préfèrent et d'expliquer leur choix (voir annexe II tableaux 41 et 42). Et nous avons vu que leur choix s'explique en fonction de leurs préoccupations.

Les cadres préoccupés par la stabilité et la bonne marche de l'entreprise choisissent un chef rigoureux car selon eux c'est dans la rigueur qu'on peut obtenir des performances. Pour l'un d'eux « *on ne peut pas diriger dans la mollesse, il faut de la rigueur* ». Pour un autre, « *la rigueur permet d'obtenir de meilleurs résultats* ».

Tandis que les exécutants, plus préoccupés par leur situation précaire choisissent « un chef qui accorde une importance aux relations humaines » parce qu'ils veulent qu'on les reconnaisse et les intègre dans la vie de l'entreprise. Pour l'un d'entre eux, « *le chef qui accorde une importance aux relations humaines ne minimise pas les gens et je n'aime pas qu'on minimise les gens* » ; pour un autre « *il a une capacité d'écoute* », « *il connaît mieux notre valeur* », pour d'autres « *il est plus tolérant , plus compréhensif* ».

Cette analyse des relations entre les différentes catégories professionnelles nous a permis de décrire l'atmosphère qui règne à la SENELEC. Nous avons vu qu'il y a un grand écart entre les cadres et les autres catégories professionnelles :

- d'abord, il y a l'habillement qui aide à les différencier ; les cadres constituent une catégorie repliée sur elle-même qui ne participe pas à la vie culturelle de l'entreprise, ils ont leur propre syndicat ;
- ils entretiennent des relations de travail uniquement avec les autres catégories professionnelles ;
- les cadres sont plus préoccupés par la rigueur et la bonne marche de la société tandis que les exécutants sont préoccupés par leur intégration.

Dans cette atmosphère comment seront accueillies les décisions de l'administration ? Nous tenterons de répondre à cette question en étudiant les relations de pouvoir.

VII- LES RELATIONS DE POUVOIR A LA SENELEC

Il s'agit de voir comment les agents réagissent aux décisions de l'administration. En effet, à la SENELEC, l'administration met en œuvre une nouvelle gestion. C'est ainsi que le 31 mai 2002, l'administration a pris la décision de réduire les heures supplémentaires jugées « excessives » et de faire respecter les heures d'embauche et de débauche de 7h 30 minutes du matin à 16 h 30 minutes avec une pause de 30 minutes à 13h 30 minutes (voir annexe note de service n° 01/2002 du 31 mai 2002).

Selon le délégué régional : *« le travail doit se faire dans les heures normales c'est à dire en 8 heures. Les heures supplémentaires constituent une exception mais ne peuvent être institutionnalisées. Quand il y a plus de 50 % d'heures supplémentaires, un contractuel gagne 700.000 FRCFA, comment justifier cela ? La permanence sera assurée de 18 heures à 20 heures ».*

Pour l'administration, il s'agit de faire respecter les heures d'embauche, et de réglementer les heures supplémentaires et les primes. Pour cela il y a eu une note de service précisant qu'à l'heure de la pause, les agents doivent rester dans l'enceinte de la société.

En décidant de les réglementer, l'administration touche un point sensible : les salaires. Car, ce qui est non dit c'est que l'administration cherche à réduire la masse salariale. C'est dire donc que La SENELEC est en pleine restructuration.

D'ailleurs, il y a une phrase qui est souvent prononcée par les agents : *« keurgui da fa sopékou »*, une manière de dire que la gestion de la SENELEC a changé.

VII-1- L'importance des heures supplémentaires et des primes de déplacement

Il faut souligner que sur les primes de déplacement, on ne soustrait pas les impôts, ils sont directement ajoutés au salaire. Le coefficient varie en fonction du type de déplacement. Il y a trois types de déplacements : D3 journée plus la nuitée, le coefficient s'élève à 16 ; D2 la journée sans la nuitée, le coefficient s'élève à 8 ; D1 la matinée il s'élève à 4.

A ces déplacements il s'y ajoute les accessoires comme les primes d'ancienneté. C'est ce qui explique qu'un agent de maîtrise ayant une plus grande expérience qu'un cadre peut percevoir plus que celui-ci lorsqu'il est en mission.

Ainsi selon un comptable : *« on peut voir un agent de maîtrise qui est en mission percevoir 28.000 F.CFA journalièrement comme primes de déplacement contre 18.000 F.CFA pour un cadre ».*

C'est ce qui fait dire à un agent de maîtrise *« qu'à la SENELEC, ce n'est pas un problème de catégorie qui se pose mais un problème de salaire. Un contractuel ou un ouvrier qui travaille dans les équipes travaux, réseaux, peut gagner plus qu'un cadre à cause de ces primes de déplacement et des heures supplémentaires ».* Ce qui veut donc dire que le salaire est tributaire des déplacements, et des privilèges des agents.

Cette importance des primes de déplacement et des primes liées aux heures supplémentaires est attestée par le fait que les agents de la SENELEC sont incapables de déterminer leur salaire net.

Tableau 28: le salaire de base en fonction des catégories professionnelles

Catégorie professionnelle/ salaires de base en F CFA	Cadre		Agent de maîtrise		Exécutant		Total	
	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%
Moins de 108.000					4	100,00	4	100,00
[108.000-173.000]			4	13,80	25	86,20	29	100,00
[174.000-253.000]			12	75,00	4	25,00	16	100,00
[254.000-372.000]			12	100,00			12	100,00
[373.000-484.000]	1	50,00	1	50,00			2	100,00
+ de 484.000	2	100,00					2	100,00
Total	3	4,60	29	44,60	33	50,80	65	100,00

Source : enquête

Parmi ceux qui ont un salaire de base de moins de 108.107 FR CFA, les 100 % sont des exécutants. Pour la tranche [174.000 FRCFA-253.000 F.CFA] 75 % sont des agents de maîtrise et 25 % des exécutants. Pour la tranche [254.000F.CFA-372.000 F.CFA] 100 % sont des agents de maîtrise. Pour l'intervalle [373.000-484.000 F.CFA] 50 % sont des cadres et 50 % sont des agents de maîtrise. Pour ceux qui gagnent plus de 484.000F.CFA , 100 % sont des cadres. Il apparaît donc nettement que les exécutants ont le salaire le plus bas. Mais les cadres de même que certains agents de maîtrise supérieure sont bien logés. Ce tableau montre aussi que certains enquêtés de catégories différentes peuvent avoir le même salaire de base.

Ce phénomène s'explique par l'élasticité des catégories professionnelles de la SENELEC. Ce qui départage les salaires de base sont les primes et les privilèges perçus.

D'après un agent de maîtrise : « *personne ne peut donner son salaire net mais seulement son salaire de base. Les salaires de la SENELEC c'est comme un jeu de loterie, parfois on gagne, parfois on perd. Tout tourne autour des heures supplémentaires et des primes de déplacement* ».

Aussi cette réglementation des heures supplémentaires suscite des opinions différentes chez les agents de la SENELEC.

VII-2 : Les opinions sur la réglementation des heures supplémentaires

Tableau 29: les Opinions des agents sur la réglementation des heures supplémentaires

Catégories professionnelles/ opinions réglementation	Cadre		Agent de maîtrise		Exécutant		Total	
	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%
Pour mais critiquent le contenu			5	13,89	10	21,74	15	17,44
Sont contre la réglementation			14	38,89	15	32,61	29	33,72
Réglementation est normale	4	100	9	25,00	8	17,39	21	24,42
Ne se sentent pas concernés			3	8,33	2	4,35	5	5,81
NRP			5	13,89	11	23,91	16	18,60
Total	4	100	36	100,00	46	100,00	86	100,00

Source : enquête

Les opinions sur la réglementation des heures supplémentaires tournent autour de trois idées : il y a certains qui sont « pour la réglementations mais ils critiquent le contenu ». Pour l'un d'eux : « *la réglementation est normale mais il faut revoir la manière* », ou bien « *elles ne sont pas bien régularisées* », « *la réglementation est normale mais il ne faut pas exagérer* ». Pour cette première catégorie donc qui regroupe des agents de maîtrise et des exécutants, la réglementation est normale parce que comme le souligne l'un d'eux « *il y avait de l'abus* », mais c'est la manière qui pose problème.

Pour la deuxième catégorie, ils sont carrément contre la réglementation : « *c'est insensé de vouloir réglementer* », ou bien « *c'est une mauvaise chose* », « *c'est anormal* ». Cette catégorie aussi est composée d'agents de maîtrise et d'exécutants.

Pour la troisième catégorie, « la réglementation est normale ». Ce sont surtout les cadres qui pensent ainsi. Pour l'un d'eux « *les gens ici sont réfractaires à la réglementation* ». C'est dire donc que les cadres sont pour la rigueur dans l'entreprise.

Il y a aussi « ceux qui ne se sentent pas concernés » et ils s'expriment ainsi : « *je ne fais pas d'heures supplémentaires* », « *c'est pas grave, l'essentiel est de respecter les 8 heures* », « *c'est au chef d'apprécier* ». Cette catégorie regroupe les frustrés qui sont surtout des agents de maîtrise.

Ceux qui critiquent le contenu ou sont contre la réglementation sont plus nombreux et ce sont surtout les agents de maîtrise et les exécutants. La position des exécutants se comprend aisément étant donné qu'ils ont un faible salaire et n'ont que les primes des heures supplémentaires et des primes de déplacement.

Mais nous voyons aussi qu'il y a un fort taux de non réponses chez les exécutants. Ils ont peur de se prononcer et préfèrent garder leurs réponses.

Les agents de la SENELEC, selon leur expertise et les informations qu'ils disposent vont mettre en oeuvre des stratégies pour se faire payer des heures supplémentaires ou pour faire revenir l'administration sur ces décisions.

VII-3- Les stratégies dans les équipes réseaux et travaux

VII-3.1-Le pouvoir lié à l'information

Selon un adjoint-chef de l'équipe travaux, qui parle de la réglementation des heures supplémentaires : « *cette mesure ne peut continuer. A Saint-Louis, le sel marin et l'humidité détruisent le matériel. Dès la première pluie, tout le réseau tombe à terre* ».

Les agents détiennent donc des informations sur le réseau de Saint-Louis liées aux particularités de cette zone : le sel marin et les pluies détériorent le réseau qui demande des réparations permanentes. Des informations que le nouveau Délégué qui a pris service le 12 mai 2002 n'avait pas au moment de prendre la décision de limiter la permanence de 18 heures à 20 heures.

Mais une autre information que les agents détiennent aussi c'est la consommation des gros clients de la SENELEC.

Selon un chef d'unité : *«il faut se demander ce que la SENELEC y perd car lorsqu'il y a panne et qu'elle n'est pas réparée, la SENELEC ne respecte plus les engagements qu'elle avait signés avec les clients. Elle s'est engagée à servir les clients 24h /24 h. En plus il y a les gros clients comme la SOCAS qui consomme 20 kWh par heure. Alors lorsqu'il y a panne faut-il réparer pour permettre à la société de gagner de l'argent ou faut-il attendre jusqu'au lendemain et faire perdre à la société de l'argent ?».*

Avec ces informations qu'ils ont donc sur le réseau de Saint-Louis et sur les gros clients, les agents ont du pouvoir sur celui qui ne les détient pas.

En refusant d'intervenir en cas de pannes, ils mettent la SENELEC dans l'embarras face à ces clients.

Dans la nuit du 17 juin 2002, il y a eu plusieurs pannes dans la ville de Saint-Louis, mais certains contractuels ne sont pas intervenus prétextant le manque de torches et l'impossibilité de travailler dans l'obscurité.

Selon un chef d'unité, qui relate les faits : *« le boss m'a réveillé vers 23 h parce qu'il y avait beaucoup de pannes dans la ville. La première chose que je lui ai dit est comment intervenir puisqu'il n'y a plus d'heures supplémentaires. Il m'a alors demandé ce que nous avions l'habitude de faire en pareil cas. Je lui ai dit que ce que nous faisons c'est ce que vous avez supprimé. Nous n'avons jamais limité les heures de permanence. Je ne vais pas réveiller mes équipes sans être sûr que ces heures leur seront payées. Il a été d'accord. J'ai réveillé cinq agents juste le nécessaire. Ils sont intervenus aussi parce qu'ils ont confiance en moi.*

Et c'est sûr et certain que ces heures leur seront payées ».

L'administration a été obligée de contourner la règle pour permettre la réparation du réseau dans la nuit.

Cet exemple nous montre qu'il y a autour de la règle tout un jeu. En effet, la règle est édictée pour ne pas être respectée. Michel Crozier note :

« Officiellement on exige des règles dont on fait tout ce que l'on peut pour obliger l'autre partie à les observer. Mais en même temps, on lutte pour préserver sa propre zone de liberté et on négocie secrètement avec l'adversaire à l'encontre de ces mêmes règles dont on exige l'application et le développement⁴⁰ ».

Les agents de l'équipe réseau et l'équipe travaux ont fait revenir l'administration sur sa décision d'arrêter la permanence à 20 heures. Durant la période d'hivernage, l'administration avait donné aux agents des équipes intervenant dans la réparation du réseau des heures supplémentaires : chaque jour, ces agents avaient droit à 4 heures supplémentaires. C'est pourquoi, la note de service du 31 mai 2002 portant sur la réglementation des heures supplémentaires a été revue : l'administration donnait aux chefs de district et d'agence la permission de modifier les heures de permanence en fonction du volume des pannes (voir annexe III).

Cet exemple nous montre que l'information ne monte ni ne descend comme un fluide le long de la hiérarchie et qu'il y a parfois une rétention de l'information. Et sa maîtrise est source de pouvoir.

⁴⁰ M. Crozier, E. Friedberg: *L'acteur et le système, les contraintes de l'action collective*, Seuil, Paris 1977 p199

VII-4-Les stratégies à la section relève -facturation

VII-4.1. L'incertitude liée à l'exécution de la tâche

Chaque mois, les releveurs font 15 jours de présentation de facture et 15 jours de relève. Ils font un travail à la tâche, c'est à dire qu'ils doivent présenter entre 150 et 180 factures ou relever 150 ou 180 compteurs par jour, c'est dire que le nombre de compteurs ou de factures est défini à l'avance. Lorsqu'ils ont pris leurs bordereaux, les releveurs ne reviennent que le lendemain. Mais l'incertitude qui demeure est comment organiser le travail. C'est le releveur lui-même qui décide de la manière dont il fera son travail. Cette marge de liberté est une source de pouvoir.

Le jeudi 20 juin 2002, le groupe relève est envoyé en mission dans la vallée du fleuve en vue de relever les compteurs dans les localités suivantes : Ross-Béthio, Mboundoum Barrage, Mboundoum-Est, Djass, Savoigne, Diama, Ngomène, Ndiagabal, Pont gendarme, Ronkh, Diawar, Wassou, Diam-Diam et kheun.

Les releveurs dont le nombre s'élevait à sept (une femme, six hommes) voulaient une mission de trois jours avec des déplacements en D3 (c'est à dire la journée plus la nuitée). Ils ont aussi une prime de 14.000 francs par jour appelée prime de suggestion pour leur restauration qui est ajoutée à leur salaire. Mais le délégué a refusé les trois jours leur accordant uniquement un jour et demi du 20 au 21 juin. Lorsque nous avons quitté Saint-Louis ils ont décidé d'un commun accord de ne faire que quelques localités en commençant par celles situées sur la route nationale et de faire Ross-Béthio le 21 juin. A la date du 21 juin, ils ont fait en tout: Mboundoum barrage, Boundoum Est, Pont-Gendarme, Djass, Ngomène, Ndiagabal, Diam-Diam, Diama, Savoigne, Ross-Béthio en un jour et demi.

VII-4.2. Le pouvoir lié à l'information

Un releveur m'explique en ces termes : « *nous ne faisons pas les localités de Ronkh, Diawar, Wassou, kheun. Ces zones sont très importantes pour la SENELEC car les clients utilisent des UP (Usages Professionnelles) qui utilisent beaucoup d'électricité, et ce sont les factures des UP qui renflouent les caisses de la société. Ces clients versent entre cinq et dix millions à la SENELEC, ce sont des zones rizicoles* ».

En fonction de la position occupée dans l'organigramme, l'agent possède des informations qui sont sources de pouvoir. Etant donné que les releveurs sont des hommes de terrain, ils ont des informations sur les clients de la SENELEC. Ces derniers déterminent leurs stratégies en fonction de l'importance de la consommation du client.

VII-4.3- Le pouvoir lié à l'expertise

Un autre releveur s'exprime ainsi : « *Ross -Béthio est très facile à relever, le chef même peut venir ici avec deux à trois releveurs et le faire. Mais il est très difficile d'accéder aux autres localités qui en plus sont marécageuses* ».

Il faut dire que ces localités sont éparpillées les unes des autres, et il faut passer par des pistes pour y accéder. Mboundoum Est constitue le point de départ pour rallier les quatre localités. De Mboundoum Est, on peut aller à Diawar et ainsi rallier kheun distant de Diawar de 13 km ; entre Mboundoum Est et Diawar, il y a 12 km. Pour accéder à Ronkh, il faut revenir encore à Mboundoum Est ; de Ronkh rallier Wassou. En plus il y a des vents de sable, les températures sont élevées. Toutes ces conditions font que seuls les releveurs sont capables de faire la relève de ces zones rizicoles car ayant l'expérience et le savoir-faire. Ils possèdent donc une compétence difficilement remplaçable. C'est pourquoi le Délégué a été obligé de revoir sa position.

Le lundi 24 juin 2002, le délégué lui-même signa un autre ordre de mission pour le mardi 25 juin pour les releveurs afin qu'ils aillent dans les quatre localités restantes .

Ici le pouvoir des releveurs repose sur trois ressources : il y a les informations qu'ils ont sur les gros clients, la liberté d'organiser leur travail comme ils veulent mais aussi leur expertise. Les releveurs ont fait revenir l'administration sur sa décision et ont obtenu leurs trois jours de déplacement.

VII-5-Les stratégies au service de production

VII-5.1-L'incertitude liée à l'exécution de la tâche

Au service de production, c'est l'unité maintenance qui s'occupe des réparations des machines. Ce travail est effectué par un groupe de mécaniciens composé d'un contremaître, de deux exécutants permanents et d'un électricien. Lorsqu'il y a panne, le contremaître fait un bon de travaux, y note ce qu'il y a à faire, la date, l'heure de consignation et désigne un agent de son équipe pour effectuer ce travail. Lorsqu'il a fini, l'ouvrier le retourne avec l'heure de déconsignation.

Ici, l'autonomie est contenue dans la définition de la tâche. Car, il dispose d'une marge de liberté pour le faire. Il peut faire traîner le travail dans le but d'obtenir des heures supplémentaires. D'autant plus que comme le dit le contremaître « on ne peut le sanctionner ». Cette marge de liberté dans la manière d'effectuer le travail est source de pouvoir.

VII-5.2- Le pouvoir lié à l'expertise

Au service de production, le groupe de mécaniciens est le seul groupe apte à réparer les machines lorsqu'ils tombent en panne. Cette fonction qui leur est dévolue est source de pouvoir. C'est ce qui fait que dans le but d'obtenir quelque chose de l'administration, ils peuvent opposer un refus à l'administration.

D'après le contremaître mécanicien qui relate certains faits, « *il nous arrive d'utiliser des produits solvants lors de la réparation des machines. C'est pourquoi, nous avons demandé à nos supérieurs de nous trouver des gants pour nous protéger. Mais, ils tardaient à réagir nous promettant de le faire. Un jour, les machines sont tombées en panne. J'ai dit que mon équipe n'interviendra pas tant qu'ils ne nous auront pas trouvé des gants. Finalement, ils ont trouvé des gants de teinturières* ».

Les ressources du pouvoir des mécaniciens repose sur deux choses : la manière d'exécuter le travail et l'expertise. En faisant traîner le travail ou en opposant un refus à l'administration, les mécaniciens arrivent à obtenir ce qu'ils veulent.

Ces exemples montrent que l'administration n'obtient pas tout ce qu'elle veut. Comme le note Gilles Ferréol :

« *Le pouvoir n'est pas un attribut mais un rapport de force* ». ⁴¹

En mettant au point des stratégies, les agents arrivent à influencer les décisions de l'administration.

⁴¹ Gilles Ferréol et al : *Dictionnaire de sociologie* : Armand Collin Paris Collection Coursus 2^{ème} édition revue et augmentée, 2^{ème} tirage 1995 p181

VII-6- le pouvoir lié à l'informel

Il s'agit du pouvoir qui n'est lié ni à l'expertise ni aux informations détenus par l'acteur mais au pouvoir conféré par l'appartenance à un groupe, par les relations sociales.

Les syndicats constituent des sources de pouvoir pour les adhérents surtout pour les dirigeants. C'est ce qui fait dire à un agent de maîtrise en parlant des syndicats *« ici tout s'arrange , quand on demande une lettre d'explication à un agent, c'est le délégué syndical même qui répond à sa place, le chef du personnel s'y mêle et répond au délégué régional, ça emmène des problèmes, finalement, tout finit dans le tiroir »*.

Ce pouvoir ne repose donc ni sur l'expertise ni sur les informations mais parce qu'ils représentent un groupe. Ce qui leur confère un pouvoir les rendant même parfois *« intouchables »*.

VII-7-Les stratégies de l'administration : le pouvoir hiérarchique fonctionnel

Ici, il s'agit de voir le pouvoir conféré par la place occupé dans l'organigramme. Il correspond au pouvoir de l'administration qui s'appuie sur les règles de fonctionnement de la SENELEC : le règlement intérieur de la SENELEC, les notes de services pour prendre des décisions.

VII-7.1-Le refus de signer

Le 25 juillet 2002 il y a eu une polémique à propos des primes de déplacement d'un cadre qui était parti en mission.

Le chef de l'UAC qui doit apposer sa signature sur la feuille de décompte des frais de mission s'exprime en ces termes : *« je refuse de signer, c'est insensé, il habite Dakar, sa famille est à Dakar et il est allé loger dans un hôtel à 80.000 FR par jour alors qu'il a une prime de 18.000 FR »*.

En effet, les cadres ont une prime de 18.000 FCFA sous forme de deux régimes : ils ont la possibilité de les prendre ou bien ils peuvent loger dans un hôtel laissant la charge à la SENELEC de payer l'hôtel à leur retour et fournir un décompte des frais de mission (voir annexe III justification du pointage).

La prime de déplacement des cadres est répartie comme suit :

- 2000 FCFA pour le petit déjeuner
- 5000 FCFA pour le déjeuner
- 5000 FCFA pour le dîner
- 6000 FCFA pour la couchette

Dans ces relations de pouvoir, l'administration développe des stratégies telles que le refus de signer. Ce qui fait que les dossiers concernant les primes de déplacement sont bloqués à la comptabilité.

Ce refus de signer concerne aussi les heures supplémentaires. Selon des membres d'une équipe qui relatent certains faits : *« nous avons travaillé pendant dix jours, ce qui nous a fait 80 heures de présentation de factures mais un mois où nous n'avions pas de contrat, ils nous ont appelé chez nous, les factures avaient du retard, ils devaient nous payer mais en vain, les heures supplémentaires ne sont pas signées »*.

Selon un autre exécutant contractuel : *« nous rencontrons d'énormes problèmes pour faire signer nos heures supplémentaires. Ils vous font courir »*.

Pour un autre agent de maîtrise chef d'équipe : *« je n'aime pas aller à l'administration je préfère envoyer un de mes gars »*.

Un autre contractuel s'exprime ainsi *« il y a trop de chefs, ils ne nous considèrent pas, ils nous font valser pour une signature »*.

Ces enquêtés soulignent le refus de l'administration de signer ou bien de les faire traîner.

Durant notre stage dans cette société, nous avons eu plusieurs fois l'occasion d'assister à cette polémique à propos de la signature des heures supplémentaires des primes de déplacement ou des ordres de mission comme à la date du 24 mai 2002.

Le vendredi, 24 mai 2002, l'équipe contrôle-fraude devait partir en mission à Ross-Béthio. Mais l'administration refusa de signer l'ordre de mission. Ce qui a fait que cette équipe était bloquée et ne pouvait partir. L'explication donnée était que l'équipe risquait de faire des heures supplémentaires en quittant le siège central au-delà de 11 heures.

Dans ces relations de pouvoir, une des stratégies de l'administration consiste à ne pas signer ou à faire traîner les signatures. Ayant la décision ultime l'administration possède un pouvoir.

VII-7.2- L'annulation de certaines primes

Le 25 juillet 2002, les releveurs faisaient des démarches auprès de l'administration. La principale raison est que leurs primes de suggestions du mois de juin ne leur furent pas payées .

D'après un membre de l'administration, *« les primes de suggestion étaient régies par une note de direction. On l'octroi à des agents qui occupent des postes dont le travail est continu. Et la pause de 30 minutes est obligatoire. Les releveurs font un travail à la tâche, c'est-à-dire que le nombre de clients est défini à l'avance, à eux de voir comment s'organiser pour prendre leur pause, en plus c'est pas évident qu'ils accomplissent les 8 heures »*.

Dans ce cas l'administration a annulé une prime qui, selon elle reposait sur une note de direction. Mais elle s'est basée sur la manière d'effectuer la tâche c'est-à-dire sur le fait que le nombre de clients est précisé avant que le releveur ne quitte le service.

L'administration a interprété la règle en sa faveur.

VII-8- Les stratégies face à la réglementation de la pause

Un autre domaine qui oppose l'administration et les agents concerne la pause. En effet, elle veut que les agents respectent la pause de 30 mn. Face à ce souhait les agents développent leurs stratégies.

Tableau 30 : la pause

Pause/catégories professionnelles	Vous allez déjeuner chez vous		Vous restez à la SENELEC		Total	
	effectif	%	effectif	%	effectif	%
Cadre	3	75,00	1	25,00	4	100,00
Agent de maîtrise	13	54,20	11	45,80	24	100,00
Exécutant	22	64,70	12	35,30	34	100,00
Total	38	61,30	24	38,70	62	100,00

Source : enquête

Près de 75 % des cadres déclarent aller chez eux à l'heure de la pause, 25% déclarent qu'ils restent à la SENELEC. Chez les agents de maîtrise 54,20 % vont chez eux à l'heure de la pause contre 45,80 % qui disent rester à la SENELEC. Chez les exécutants, 64,70 % rentrent chez eux à l'heure de la pause contre 35,30% qui disent rester.

En tout 62 enquêtés ont répondu à cette question. Et 61,30 % de ceux qui ont répondu à cette question déclarent qu'ils vont chez eux déjeuner à l'heure de la pause. Mais nous remarquons que ce phénomène concerne toutes les catégories professionnelles : cadres, agents de maîtrise, exécutants.

Selon un agent de maîtrise, « *la pause de 30 minutes, aucun agent ne la respecte. La journée continue est verbale* ».

Selon un autre, « *ici, c'est plutôt la journée discontinuée, les gens reviennent à 15 heures* ».

Malgré la décision de l'administration, les agents ne respectent pas la pause et vont au delà du temps réglementaire. Ils opposent à celle-ci un refus catégorique.

Ce refus des agents de respecter la pause, nous avons eu le loisir de l'observer durant notre séjour à la SENELEC.

Le vendredi 12 juillet 2002 :

« *Il est 14h14 mn, le siège social de la SENELEC est vide. IL ne reste que le vigile devant la porte entrebâillée. Tous les agents sont allés déjeuner. C'est à 15h 07mn qu'entra le premier agent qui revient de la pause* ».

Les agents ne respectent pas la pause de 30 mn et parfois même reviennent après 15h. Les causes données pour expliquer leur opposition varient.

Pour ceux qui restent à la SENELEC 2,3 % vont déjeuner à la cantine de la SONATEL. Par contre 4,7 % affirment qu'à l'heure de la pause ils sont en train de travailler.

Ceux qui affirment qu'ils vont déjeuner chez eux donnent des explications variées : 5,8 % parlent de l'absence d'infrastructures : « *pas de restau* », « *pas de législation prévue* », ce qui explique le choix d'aller déjeuner chez eux ; 5,8 % parlent de question de commodités : ils vont déjeuner chez eux parce « *c'est moins chère* », « *c'est moins fatigant* », « *je préfère manger en famille* ». Et 14 % trouvent

même que la pause de 30 minutes est insuffisante : « *je n'ai pas le temps d'aller chez moi et revenir en 30 minutes* », « *mon domicile est éloigné* ».

Par contre 2,3 % par contre affirment que leur domicile est proche de la SENELEC ce qui explique leur choix d'aller déjeuner chez eux. 1,2 % affirme qu'il est véhiculé (voir annexe II tableau 43).

Ces différentes réponses montrent que l'administration ne peut régler la pause car en prenant cette décision elle n'a pas pris les mesures d'accompagnement comme l'instauration d'un restaurant intérieur.

En refusant de respecter la pause, les agents bloquent le fonctionnement de la société de 13h 30 mn à 15 h. Ce qui constitue une perte de productivité pour la SENELEC.

Ces relations de pouvoir nous apprennent que dans l'organisation, aucun acteur n'est dépourvu de pouvoir. L'acteur, en fonction de sa position dans l'organigramme développe des stratégies pour ses intérêts. L'organisation n'est pas cet ensemble de règles formalisées et matérialisées par l'organigramme.

Les agents de la SENELEC utilisent leurs pouvoirs pour s'opposer à la direction. Ces pouvoirs s'appuient sur l'information, l'expertise, l'exécution de la tâche. Ainsi, ils arrivent à faire revenir l'administration sur ces décisions et à contourner la règle édictée. A la SENELEC, il y a donc un jeu autour de la règle. Le fonctionnement réel de la SENELEC repose sur la négociation permanente entre la direction et les agents. Ce non respect de la règle explique la persévérance de l'informel.

VIII-UNE PERSEVERANCE DE L'INFORMEL

VIII-1-L'informel dans la gestion de la clientèle

L'abonnement en électricité à la SENELEC est régi par des règles bien précises.

Il y a d'abord l'identification du client :

Il est écrit que le client qui demande une fourniture d'électricité doit se présenter en personne et se munir impérativement d'une copie du titre d'occupation légale du local à alimenter (titre de propriété, bail, contrat de location en bonne et due forme, d'autorisation d'occuper pour les places publiques, réquisitions...).

Pour les communautés rurales et les communes secondaires, l'autorisation administrative donnée respectivement par le maire ou le Président de communauté rurale, sur l'imprimé « Demande d'abonnement d'électricité Basse Tension » est suffisante.

Pour les clients de nationalité sénégalaise, présenter la Carte d'Identité Nationale.

Il y a aussi la durée de la demande d'abonnement :

La durée d'une procédure d'abonnement normale (sans extension et sans participation) est limitée à trois mois. Lorsque la demande requiert une extension ou une participation, sa durée est de six mois maximum.

Lorsqu'un client qui veut s'abonner se présente à la section Accueil Encaissement Recouvrement, le réceptionniste lui remplit une fiche d'abonnement. Puis cette fiche est saisie à l'ordinateur, ce qui permet d'affecter une police au client c'est à dire le numéro d'ordre d'arrivée du client. C'est alors seulement que l'ATC (l'Agent Technico Commercial) peut alors visiter le client pour voir les normes de branchement c'est à dire la longueur de câble à utiliser, l'emplacement du compteur.

L'ATC note toutes ces informations sur une autre fiche appelée « Fiche PI » qui signifie « Fiche Petite Intervention ». Puis le réceptionniste édite le contrat d'abonnement liant la SENELEC et le client que ce dernier signe avant d'aller à la caisse pour payer les frais d'abonnement qui varient selon qu'il s'agit d'un compteur tri phase ou d'un compteur mono phase ou d'une pose simple.

C'est après cela que le réceptionniste a le droit de faire un bon de sortie de compteur, de câble qu'il donne à l'équipe branchement.

Mais selon un enquêté de la section accueil encaissement recouvrement, « *la procédure est trop longue et compliquée et ne peut être suivie à la lettre* ».

C'est dire donc que les agents ne suivent pas exactement la procédure d'abonnement et la contournent sous diverses formes : en remplissant la fiche d'abonnement sans la présence de l'intéressé, en recommandant les clients à leurs collègues de travail, en suivant eux mêmes les dossiers des clients ou même en signant à leurs places.

« Le jeudi 16 mai 2002 qui correspond à mon troisième jour à la section Accueil Encaissement Recouvrement à 8h 15 minutes, un agent se présenta avec le permis de conduire d'un client et demande au réceptionniste de lui remplir une fiche d'abonnement avec cinq foyers lumineux ».

Ce qui montre que la présence du client comme demandée par le règlement n'est pas toujours suivie.

Et selon lui « *li manu fé niak* » une manière de dire que les relations sociales ne peuvent être exclues de la SENELEC.

Tableau 31 : les clients sont recommandés

Recommandations de clients/ catégories professionnelles	Oui		Non		Parfois		Total	
	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%
Cadre	3	75,00	1	25,00			4	100,00
Agent de maîtrise	27	81,80	2	6,10	4	12,10	33	100,00
Exécutant	27	58,70	10	21,70	9	19,60	46	100,00
Total	57	68,70	13	15,70	13	15,70	83	100,00

Source : enquête

A la question de savoir si les enquêtés recommandent des clients à leurs collègues, 75 % des cadres ont répondu par l'affirmative, 25 % ont répondu non 81,80 % des agents de maîtrise ont répondu oui et 6,10 % affirment le contraire 12,10 % disent qu'ils le font parfois. Chez les exécutants, 58,70 % recommandent des clients 21,70 % affirment que non et 19,60 % disent qu'ils le font parfois. A cette question, 83 enquêtés ont répondu.

En effet à la SENELEC de Saint-Louis, les clients sont appelés « protégés d'un tel ». Ces « protégés » demandent toujours à voir un agent précis et font le tour pour entrer directement dans les locaux de la SENELEC. Ces derniers sont présentés comme des oncles , tantes, cousins ...comme le cas du vendredi 17 mai 2002 à 9 h 52 minutes :

« Un agent se présente à la réception et dit au réceptionniste :

- *Occupe –toi de mon protégé, il veut un branchement provisoire.*
- *Puis s'adressant au client :*
- *Fais le tour et viens à l'intérieur*
- *S'adressant de nouveau au réceptionniste :*
- *je te le confie ».*

Parfois aussi il est demandé à l' ATC d'aller visiter un protégé pour lui établir une fiche PI sans même que sa fiche d'abonnement soit saisie à l'ordinateur.

« Le jeudi 16 mai à 8h 25 minutes, un chef d'unité se présente avec un client qu'il présente comme son oncle ».

S'adressant à l'un des ATC : *« mon oncle veut s'abonner, je veux que tu ailles avec lui pour lui faire une fiche PI ».*

Ces exemples nous montrent l'importance des relations sociales dans la gestion de la clientèle. Les liens de parenté, sont réintroduites à la SENELEC et participent à contourner la règle. De ce fait, à la SENELEC, chaque client est un « protégé ».

Parfois aussi ce sont les agents eux –mêmes qui demandent les dossiers de leurs « protégés » pour les emmener en signature.

Ces interventions des agents à la section Accueil Encaissement Recouvrement ont des incidences.

Selon un agent *« lorsqu'on connaît quelqu'un à la SENELEC, on peut avoir de l'électricité en une semaine ».*

C'est dire donc que ces interventions ont quelques avantages. Elles écourtent la durée de la procédure mais aussi assouplissent la rigidité de la procédure (se présenter en personne or l'intéressé peut ne pas se déplacer dans le cas d'un handicapé par exemple) .

L'intervention des agents pour les clients consistent aussi à leur faire obtenir des moratoires ou des délais pour le paiement des factures.

Lorsque la facture arrive à échéance et que le client ne peut l'honorer, il peut demander quelque jours de plus au chef de district. C'est ce qu'on appelle un délai.

Dans le cas où le client a des factures de rappel (qui sont établies par l'équipe contrôle fraude dans le cas d'une défaillance du compteur ou d'une fraude), le client peut honorer ces factures en plusieurs tranches. C'est ce qu'on appelle un moratoire.

Mais les relations sociales ne s'arrêtent pas uniquement à la gestion de la clientèle où elles servent à contourner et à assouplir la rigidité de la procédure d'abonnement. Elles sont aussi présentes dans la gestion des équipes.

VIII-2-l'informel dans la gestion des équipes

VIII-2.1 La mobilité à l'intérieur des équipes

Tableau 32 : la mobilité à l'intérieur des équipes

Autre équipe/ Catégories professionnelles	Oui		Non		Total	
	effectif	%	effectif	%	effectif	%
cadre	3	75,00	1	25,00	4	100,00
Agent de maîtrise	23	76,70	7	23,30	30	100,00
Exécutant	29	63,00	17	37,00	46	100,00
Total	55	68,80	25	31,30	80	100,00

Source : enquête

Près de 75 % des cadres ont eu à changer d'équipe, 76,70 % des agents de maîtrise ont été dans une autre équipe et 63 % des exécutants ont changé d'équipe. Ce qui montre que les agents de la SENELEC changent souvent d'équipe.

Tableau 33 : la fréquence des changements d'équipe

Changements	Effectif	%
une fois	5	5,81
deux fois	14	16,28
trois fois	13	15,12
plus de trois fois	14	16,28
Total des réponses	46	53,49
NRP	40	46,51
TOTAL	86	100,00

Source : enquête

Près de 5,81 % de ceux qui ont répondu à cette question disent qu'ils ont changé d'équipe une fois ; 16,28 % ont changé d'équipe deux fois ; 15 12 % ont changé trois fois ; 16,28 % ont changé plus de trois fois (quatre fois, cinq fois...).

La circulation des agents à l'intérieur des équipes est donc réelle. Mais ce sont surtout les changements d'équipes des exécutants qui posent problème. Car certaines postes ou fonctions demandent un niveau d'étude bien précis. D'après un chef de groupe : *« pour être ATC il faut avoir le BEP, pour être caissier au moins le BAC en principe, mais il y a toujours une dérogation »*.

Or dans notre échantillon, ce sont les exécutants qui ont le plus faible niveau d'étude. C'est dire donc que certains agents de la SENELEC occupent des postes qui ne correspondent pas à leurs compétences.

La circulation des agents entre les différentes équipes peut être attestée par les itinéraires professionnelles.

Selon un exécutant contractuel âgé de 33 ans : *« j'ai fait l'équipe branchement, l'entretien, puis le réseau »*.

D'après une femme agent de maîtrise âgée de 42 ans *« d'abord j'étais secrétaire à la centrale pendant 9 ans, puis je suis venue à la caisse »*.

Cela montre que le profil des postes n'est pas bien spécifié.

VIII-2.2- Le cumul des fonctions

A la SENELEC, certains agents cumulent plusieurs fonctions : c'est le cas des CREP(Coupeurs Releveurs Encaisseurs Présentateurs). Ils sont des polyvalents. Ils sont à la fois des coupeurs, des releveurs, tiennent la caisse, et font aussi la présentation des factures. Ces polyvalents permettent à la société de ne pas emmener les releveurs lorsque la société doit procéder à des missions de coupure d'électricité dans certaines localités comme Ross-Béthio. lorsqu'il y a des missions dans les localités reculées. Ce phénomène s'explique par le déficit de personnel. C'est ce qui explique que certains agents n'ont pas une fonction bien précise.

VIII-2.3 Les liens de parenté à la SENELEC

VIII-2.3.1. Le recrutement

Tableau 34 : les types de recrutement

Types de recrutement/ catégories professionnelles	Test		Stage		A été formé dans la société		Sur demande		Total	
	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%
Cadre	2	50,00	1	25,00			1	25,00	4	100,00
Agent de maîtrise	28	87,50	2	6,30	2	6,30			32	100,00
Exécutant	8	20,00	13	32,50	16	40,00	3	7,50	40	100,00
Total	38	50,00	16	21,10	18	23,70	4	5,30	76	100,00

Source : enquête

Près de 50 % des cadres ont été recrutés sur la base de test tandis que 25 % ont été recrutés sur la base d'un stage, et les autres 25 % ont fait une demande. Chez les agents de maîtrise, 87,50 % ont fait un test, 6,30 % ont été recrutés à la suite d'un stage et 6,30 % ont « été formés sur le tas ». Tandis que chez les exécutants, le recrutement de 40 % d'entre eux ne s'est pas fait par des voies normales.

Ce qui veut dire que le recrutement informel est beaucoup plus important chez les exécutants. Ce phénomène a été corroboré par les biographies de certains contractuels.

D'après un enquêté, exécutant contractuel : « J'ai fait un an à Faidherbe pour ensuite aller au lycée Peytavin où j'ai fait deux ans d'électricité. Et pendant les vacances, j'accompagnais mon père et je venais travailler ici, quand il est parti en retraite, je suis resté. Je suis retourné en formation professionnelle pour obtenir mon BEP mais j'étais déjà à la SENELEC ».

D'après I.C. exécutant contractuel 36 ans : « *c'est mon frère qui était agent de la SENELEC . Il eut un accident et fut décédé, je suis devenu soutien de famille, il y avait des problèmes. On m'a demandé d'emmener quelques papiers et c'est ainsi que je suis embauché. Au début, j'étais au reclassement, il y avait une section Reclassement. C'est par la suite qu'ils l'ont éliminé. Puis j'ai fait la réception et maintenant, je suis à la relève* ».

Ce qui montre qu'à la SENELEC, les enfants ont tendance à remplacer les parents retraités. Selon un autre chef d'équipe : « *au début, ils emmènent leurs fils et disent qu'ils apprennent le métier. Et un jour, ils te disent qu'il est embauché* ».

Le recrutement sur la base des liens de parenté est réel à la SENELEC.

C'est pourquoi un chef d'équipe dit : « *la plupart des contractuels sont des fils d'ex-agents ou d'agents de la SENELEC, ils ont été formés par leurs pères, leurs oncles* ».

Ce fait est explicité par le tableau sur l'existence de parents à la SENELEC.

Tableau 35 : les liens de parenté à la SENELEC

Présence d'un parent/ catégorie professionnelle	oui		non		Avait un parent		Total	
	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%
Cadre			4	100,00			4	100,00
Agent de maîtrise	4	11,10	32	88,90			36	100,00
Exécutant	16	35,60	20	44,40	9	20,00	45	100,00
Total	20	23,50	56	65,90	9	10,60	85	100,00

Source : enquête

Chez les cadres, 100% disent ne pas avoir de parents à la SENELEC ;

11,10 % des agents de maîtrise affirment avoir un parent à la SENELC, 88,90 % disent ne pas en avoir. Chez les exécutants, 35,60 % affirment avoir un parent

travaillant à la SENELEC, 44,40 % disent qu'ils n'ont pas de parents et 20 % disent qu'ils en avaient .La présence de parents est plus important chez les exécutants. De la même manière que les clients sont « des protégés », les exécutants sont eux aussi des « protégés ». C'est dire que les liens de parenté sont réintroduites dans le milieu de travail.

Tableau 36 : la fonction ou le statut du parent

Fonction ou statut du parent	Effectif	%
Parent retraité	9	10,47
Chef de centre... cadre	7	8,14
Agent de maîtrise	1	1,16
exécutant	3	3,49
comptable	1	1,16
DRH de Dakar	2	2,33
Total des réponses	25	29,07
NRP	61	70,93
Total	86	100,00

Source :enquête

Près de 10,47 % des enquêtés avaient un parent à la SENELEC mais actuellement le parent est retraité, 8,14 % ont un parent qui est soit chef de centre, chef de district, chef de groupe, chef d'unité ; 1,16 % ont un parent cadre, 3,49 % ont des parents qui sont des agents de maîtrise, 1,16 % ont un parent qui est exécutant, 2,33 % ont un parent comptable, 2,33 % ont des parents qui se trouvent à Dakar à la Direction des Ressources Humaines. Seuls 25 enquêtés ont répondu à cette question soit un taux de réponse de 29,07 %.

Ce tableau montre que les appuis des exécutants sont répartis dans toutes les catégories professionnelles (cadres, agents de maîtrise, exécutants). Ces liens de parenté entre les agents n'est pas sans conséquence sur la rotation des équipes.

VIII-2.3.2. La rotation des équipes

Tableau 37 : la rotation des contractuels

Etes-vous restés un mois sans travailler ?	Effectif	%
Oui	20	23,3
Non	5	5,8
Total des réponses	25	29,1
NRP	61	70,9
Total	86	100

Source : enquête

Près de 23,3 % des exécutants contractuels affirment qu'ils sont restés un mois sans travailler. Selon un contractuel de l'équipe réseaux : *« je reste parfois jusqu'à trois mois sans travailler, ça dépend du chef d'équipe »*. Près de 5,8 % déclarent travailler tous les mois. Seul 25 contractuels ont répondu à cette question soit 29,1 % de taux de réponse. Ce refus de répondre montre que cette question les met dans l'embarras et confirme que la rotation des équipes n'est pas suivie comme recommandée par l'administration.

A la fin de chaque mois, les chefs d'unité, de section font une DEP (Demande d'Embauche en Personnel) avant le 25 de chaque mois pour exprimer leur besoins en personnel. Ces travailleurs sont recrutés sous forme de contrat mensuel et forment les équipes réseaux, travaux, branchement, les CREP, les caissiers, les releveurs.

Selon même un syndicaliste : *« normalement, leur utilisation doit se faire en rotation mais c'est pas ce qui se passe »*.

D'après un chef d'équipe qui se prononce sur le non respect de la rotation, *« nous ne pouvons pas suivre la rotation des groupes, certains sont des soutiens de famille, nous sommes obligés d'en tenir compte au moment de former les équipes »*.

Ce qui signifie que ce sont les mêmes contractuels qui sont reconduits chaque mois.

Selon un chef d'unité, « *je n'impose rien, mes chefs d'équipe font leurs listes, je leur dis de choisir les gens avec qui ils peuvent travailler, je ne fais qu'approuver en signant* ». Ce qui montre l'importance des relations humaines et des liens de parenté dans la formation des équipes. Car pour être assuré de travailler tous les mois il faut être « un protégé », avoir un appui.

Certaines équipes comme les équipes travaux, branchement, ont trouvé une solution pour parer à cette réglementation. Chaque mois, à tour de rôle, l'un d'entre eux va en congé pour un mois. Ce qui permet à ces équipes de garder les mêmes contractuels dans leurs équipes.

Nous pouvons donc dire que la culture ne s'estompe pas dans l'entreprise. Les relations sociales et plus précisément les liens de parenté sont présentes à la SENELEC. Elle participent à contourner la règle et subvertissent l'organisation en une organisation informelle. Le recrutement se fait en fonction des liens de parenté, faisant de certains agents des « protégés ». De même, la gestion des équipes est organisée selon la propre logique des agents.

IX- QUELQUES EFFETS PERVERS DE L'INFORMEL

Bien que l'informel a des avantages sur la procédure d'abonnement assouplir la rigidité de la procédure d'abonnement, écourter la durée de la procédure d'abonnement), il n'en demeure pas moins qu'il a des inconvénients.

IX-1. Les effets pervers de l'informel à l'équipe dépannage

Un client qui a une panne vient à la réception pour la déclarer. Le réceptionniste la note dans le carnet intitulé « Déclaration pannes ». Chaque matin un membre de l'équipe dépannage vient à la réception pour prendre les pannes déclarées.

C'est sur la base de ces déclarations que cette équipe travaille. Mais parfois, leurs collègues les appellent sur leurs portables pour qu'ils dépannent un protégé. C'est ce qui fait dire à un membre de cette équipe : *« nous passons tout notre temps à dépanner des protégés qui ne viennent même pas déclarer leurs pannes, et après ils vont dire que nous n'avons pas travaillé »*.

En effet sur chaque feuille de déclaration, il y a une partie observation où le réparateur doit mentionner le type de panne, indiquer si la réparation a été faite ou non .

C'est ce qui permet à l'administration de contrôler le travail de cette équipe et de savoir le nombre de pannes réparées journalièrement.

La réparation des pannes des « protégés » qui n'ont pas fait de déclaration a donc des inconvénients sur la notation de cette équipe. Elle les pénalise car ces derniers ne pouvant apporter la preuve de toutes les réparations qu'ils ont fait : ils réparent plus que ce qui est compté. Et c'est sur la base de ces déclarations que l'administration mesure la performance de l'équipe.

IX-2. Les effets pervers de l'informel à la section contrôle - fraude

La section contrôle-fraude a pour rôle de lutter contre la fraude mais aussi contrôle les installations des clients.

Lorsqu'il y a fraude, les deux agents de cette section établissent une facture de rappel pour le client. Mais certains cas ne peuvent être traités comme des cas de fraude à cause du statut de « protégé » du client .

Le 12 juillet 2002 à la section contrôle-fraude, le chef d'équipe s'exprime en ces termes :

« c'est un collègue qui m'a emmené ce compteur. Il a été manipulé. Pour quelqu'un qui s'y connaît, en le regardant, il sait qu'il a été ouvert. Je vais le changer, si c'était un autre, j'allais le traiter comme un cas de fraude ».

Les relations sociales et les services rendus entre collègues font que certains dossiers ne peuvent pas être traités convenablement. Ainsi, des clients qui ont fraudé ne peuvent être punis car étant un « protégé ». Ce qui constitue des pertes pour la société.

IX-3. Les effets pervers des liens de parenté sur le système de sanction

Certains agents de maîtrise et surtout les exécutants sont eux aussi des « protégés » comme les clients. Il y a un agent de maîtrise ou un cadre qui veille sur eux. Ce qui fait que le système de sanction ne peut fonctionner. Les cas de vols, de détournement de factures, sont étouffés et arrangés.

Durant notre stage, nous avons assisté à ces phénomènes comme le cas du 25 juin 2002 :

« un releveur a été commis par un client pour lui payer sa facture. Mais au lieu de la payer le releveur a dépensé l'argent. La SENELEC a toujours considéré que ce client avait une facture impayée et le service clientèle avait donné ordre aux CREP de lui couper l'électricité. Le client est venu s'expliquer à la SENELEC donnant le nom du releveur à qui il avait remis l'argent. Le chef de service clientèle devait le sanctionner mais finalement son protecteur, un chef de groupe est intervenu et l'affaire a été étouffée ».

Ce qui montre donc qu'à cause des liens de parenté, le système de sanction ne peut fonctionner. C'est ce qui fait dire à un agent de maîtrise : « fi rimbax pa pax la lep pa fi am ». Une manière de dire que tout s'arrange à la SENELEC et que le système de sanction est inefficace

CONCLUSION

Cette étude a porté sur les relations hiérarchiques à la SENELEC de Saint-Louis. L'objectif que nous nous étions fixés était d'étudier les relations hiérarchiques dans le contexte de la mondialisation de l'économie.

L'hypothèse qui avait sous-tendu notre étude était qu'il y avait des résistances passives qui expliquent la persévérance de l'informel.

Nous pouvons dire au terme de notre étude que les agents mettent en œuvre des stratégies pour parer aux décisions de l'administration. Cette étude sur la SENELEC de Saint-Louis nous montre que son fonctionnement quotidien repose sur la négociation permanente entre l'administration et les agents. Chaque agent, en fonction de la zone qu'il maîtrise (l'information dans les équipes réseaux, travaux, l'expertise dans le groupe relève), essaie d'influer les décisions de l'administration pour tirer son épingle du jeu c'est-à-dire arrondir son salaire. Mais l'administration aussi ne fait pas que subir.

En fonction du pouvoir conféré par la position dans l'organigramme qui fait qu'elle a la décision ultime, elle met elle aussi des stratégies en bloquant les signatures ou en interprétant autrement la règle : cas de l'annulation de la prime de suggestion. Dans l'organisation, il y a donc un jeu autour de la règle. Comme le souligne bien Michel Crozier :

*« D'un côté comme de l'autre, on triche ou du moins on utilise un double langage. Officiellement, on exige des règles et on fait tout ce que l'on peut pour obliger l'autre partie à les observer. Mais en même temps on lutte pour préserver sa propre zone de liberté et on négocie secrètement avec l'adversaire à l'encontre de ces mêmes règles dont on exige l'application et le développement ».*⁴²

⁴² Michel Crozier : *le phénomène bureaucratique*, Seuil, collection Essais- Points 1963p 199

Ce jeu autour de la règle subvertit l'organisation en une organisation informelle. Que ce soit dans la gestion de la clientèle, la gestion des équipes, les agents de la SENELEC contournent la règle. Et la culture c'est-à-dire les liens de parenté, les relations sociales restent plus que jamais vivaces à la SENELEC, et participent à subvertir l'organisation. Comme le souligne bien Philippe d'Iribarne qui parlant de la culture et de la mondialisation note :

« on a cru un temps que la mondialisation de l'économie, l'explosion des communications, le progrès des communications, le progrès de l'éducation, le triomphe des idées démocratiques auraient raison des différences entre pays (...). Cette convergence promettait d'être particulièrement spectaculaire au sein des entreprises (...). Plus l'internationalisation devient réalité, plus il est clair que les cultures demeurent(...)»⁴³ ».

Plus l'hégémonie du capitalisme s'érige en une réalité, plus l'individu est incontournable. Dans cette perspective d'universalité de l'économie, les recherches sur les relations hiérarchiques gagneraient en considérant l'individu comme un acteur, possédant un pouvoir et non comme un individu qui subit les déterminismes.

⁴³D'Iribarne, Philippe ; Henry, Alain ; Segal, J. Pierre ; Chevrier, Sylvie ; Globokar, Tatjana : *Culture et mondialisation, gérer par delà les frontières*, Seuil, novembre 1998 p 9

BIBLIOGRAPHIE

1-OUVRAGES GENERAUX

1. Agier, morice ; Copans, Jean ; Morice, A : *Classes ouvrières d'Afrique noire* (études réunies et présentées par) Karthala-Orstom, 1987, 293 p
2. Albou, Paul : *L'homme au travail, les relations humaines dans l'entreprise*, Bordas, Paris, 1991 245 p
3. Aubert, Nicole : *Management, aspects humains et organisationnels*, PUF, Paris 1991, 556 p
4. Bernoux, Philippe : *La sociologie des entreprises*, collection Points, Essais Seuil, 2^{ème} édition juin 1999,400 p
5. Bernoux, Philippe :*La sociologie des organisations*, Collection Points, Essais Seuil, Paris, 5^{ème} édition, octobre 1985, 382 p
6. Boudon, Raymond ; Bourricaud, François : *Dictionnaire critique de la sociologie*, PUF, Paris, 3^{ème} édition 1990, 687p
7. Boudon, Raymond : *la logique du social, introduction à l'analyse sociologique*, Hachette, Paris 1979, 269 p
8. Bourgoin Henry : *L'Afrique malade du management*, édition J J.Picollec Paris, 1884, 216p
9. Boyer, Luc ; Equibey, Noël : *Histoire du management*, édition d'Organisation, Paris 1990, 192 p
10. Chee W. Chow ;Michael A. Shields; Anne Wu : ***The importance of national culture in the design of and preference for management controls for multi-national questions***, accounting, *Organisation and Society* 24 1999 pp 441-461, résumé par Yvon Pesqueux, par internet " Page d'accueil D.S.O."<../index.htm>
11. Corcuff, Philippe : *les nouvelles sociologies*, Nathan Université, Paris, 1995, 126 p

12. Crozier, Michel: *Le phénomène bureaucratique: essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation moderne et sur leurs relations en France avec le système social et culturel*, Seuil , Paris 1963 382 p
13. Crozier, Michel ; Friedberg, Erarht : *L'acteur et le système*, Seuil, Paris 1977 500p
14. Dictionnaire : *Le Grand Robert de la Langue Française*, Les Dictionnaires Robert, Canada 2^{ème} édition, Tome VII,I 199,1 1012 p
15. D'Iribarne Philippe : *La logique de l'honneur, gestion des entreprises et traditions nationales*, Seuil, Paris 1989 279 p
16. D'Iribarne, Philippe ; Henry, Alain ; Segal, J. Pierre ; Chevrier, Sylvie ; Globokar, Tatjana : *Culture et mondialisation, gérer par delà les frontières*, Seuil, novembre 1998 354 p
17. Delalande, Philippe : *Gestion de l'entreprise industrielle en Afrique*, édition Economica, Collection Coopération et Développement, 1987, 279 p
18. Duncan, Jack W : *Les grandes idées du management, des classiques aux modernes*, édition Afnor, 1990, 229p traduit de l'américain par Monique Sperry
19. Durand, J. Pierre ; Weil, Robert (sous la direction de): *Sociologie contemporaine*, édition Vigot, Paris, 1989, 644 p
20. Etchegoyen, Alain : *Les entreprises ont-elles une âme ?* Editeur François Bourin, Paris 1990, 292 p
21. Ferréol, Gilles et alii : *Dictionnaire de sociologie*, Armand Collin, Paris, 2^{ème} édition revue et augmentée 2^{ème} tirage, 1995, 315 p
22. Ferréol, Gilles : *Vocabulaire de la sociologie*, PUF, collection Que-sais-je, Paris, 1^{ère} édition 1995, 127 p
23. Fisher, Gustave : *Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale*, Dunot, Paris 2^{ème} édition, 1996 207 p
24. Freund, J : *Etudes sur Max Weber*, Genève-Paris Droz, 1990 279 p
25. Grawitz, Madeleine : *Lexique des sciences sociales*, Dalloz, 4^{ème} édition Paris 1988 384 p

26. Hofstede, Geert : *Management scientist are human*, Management Science Providence vol 40 1 janvier, 1994

Compte-rendu de lecture fait par Angelica Munoz dans le cadre du cours des relations humaines dans les affaires internationales, automne 2000, programme de maîtrise en gestion internationale, Faculté des Sciences de l'Université de Laval, professeur Gérard Verna par Internet " Page d'accueil D.S.O."<../index.htm>

27. Hofstede Geert : *Vivre dans un monde multiculturel*, édition d'Organisation 1994 résumé par Marie Claude Bernard cycle C1 Organisation et système d'information par Internet" Page d'accueil D.S.O."<../index.htm>

28. Kessy, Marcel Zadi : *Culture africaine et gestion de l'entreprise moderne*, CEDA, Abidjan octobre, 1998 252 p

29. Labazée, Pascal : *Entreprises et entrepreneurs du Burkina- Fasso, vers une lecture anthropologique de l'entreprise africaine*, Karthala, Paris 1998, 273 p

30. Michalon, Clair : *Différences culturelles, mode d'emploi*, SEPIA Paris 1997, 111 p

31. Nadoulek Bernard : *Guide mondial des cultures à l'usage des entreprises*, édition EFE, Paris, 1998 258 p

32. Perretti, J. M : *Gestion des ressources humaines*, Librairie Vuibert, Paris janvier 1987 268 p

33. Rocher, Guy : *Introduction à la sociologie générale*, Hurtubise, Canada 3^{ème} édition mars 1995, 685 p

34. Sainsaulieu, Renaud : *Sociologie de l'entreprise, organisation, culture et développement*, édition Dalloz Paris 1997, 476 p

35. Segrestin, Denis : *Sociologie de l'entreprise*, Armand Colin Paris 1992, 219 p

36. Thudrose, Christian : *Sociologie des entreprises*, La Découverte, Collection Repères, Paris 1997 122 p

2-MEMOIRES, RAPPORTS DE STAGES ET REVUES

37. Akanni, Alain : *Comment motiver pour mieux gérer en Afrique, le cas du Sénégal*, mémoire de DEA, Sciences de gestion, UCAD, Faculté des sciences Juridiques et Economiques Dakar 1990 1991, 104 p
38. Dia, Amadou Lamine : *Le management Africain, mythe ou réalité ?*
Edition Afrique et Développement, Dakar vol 15 n° 1, 1990 pp 61-78
39. Diop, Abdoulaye Bara : ***La culture wolof, traditions et changements*** in *Notes Africaines*, n° 121, Dakar, IFAN 1969 pp 15 -21
40. Fall, Latsoucabé Meissa et al : *Séminaire sur la problématique de la privatisation au Sénégal, approches sectorielles, les cas de la SONATEL et de la SENELEC*
Novotel Dakar 22 et 23 juillet 1996, organisé par l'Union Nationale des Syndicats Autonomes du Sénégal (UNSAS) et le Centre Afro- Américain du Travail p 58
41. Haudeville, Bernard ; Lelart, Michel (sous la direction) : ***Entreprises et dynamique de croissance***, in *journées scientifiques du réseau thématique de recherche « entrepreneuriat : financement et mobilisation de l'épargne »* de l'AUPELF- UREF (Agence Francophone pour l'Enseignement Supérieur et la Recherche) Orléans, du 26 au 28 avril 1995, 321 p
42. Kokou, Gérard. D. : ***Culture rôle et fonction de la direction générale : une comparaison nord-sud*** in Laléyé, Issiaka Prosper ; Panhuys, Henry ; Verhelst, Thierry ; Zaoul Hassan (sous la direction de) : *Organisations économiques et cultures africaines, de l'homo-oeconomicus à l'homo situs*, URED n° 5, 6, 7, l'Harmattan, 1996, 500 p
43. Mbaye, Abdoul ; Sall, El hadj Ibrahima : *Culture et entreprise : proposition pour un modèle africain de l'entreprise, l'expression d'une gestion*, CODESRIA, Dakar, juin 1989 31p
- Conférence : séminaire FOCSIV-CODESRIA sur le thème culture du développement

44. Ndiaye, Cécile Anna : *rôle et place de la Division technique dans la Centrale C3 du Cap des Biches* (rapport de stage présenté par), Direction Générale de la SENELEC, Dakar, 2001-2002, 34 p
45. Ndiaye, Moussa : *Elaboration des tableaux de bord dans le système du contrôle de gestion* (rapport de stage présenté par), Direction Générale de la SENELEC, Dakar, 1998-2000, 57 p
46. Niang, Abdoulaye : **le secteur informel, définitions et facteurs de son expansion en milieu urbain au Sénégal** in *Annales de la Faculté des Lettres et Sciences humaines de Dakar*, n° 22 Dakar 1992 pp 191-214
47. Sow, Aminata : *La gestion syndicale de la privatisation : les exemples SDE, SONATEL, SOCOCIM*, Université Gaston Berger de Saint-louis, UFR Lettres et Sciences Humaines, Section de Sociologie, année académique 2001-2002 p 132
48. Tidjani, Bassirou ; Gaye Adama : **Etude socio- culturelle de l'entreprise sénégalaise**, in *Afrique et Développement* Dakar vol 20 n 3, 1995, pp 89-113
49. Togola, Abdallah : *La restructuration économique et l'action syndicale : le cas de la société Sénégalaise des Phosphates De Thiès (SSPT)* Université Gaston Berger de Saint-Louis, UFR de Lettres et Sciences Humaines, Section de sociologie, année académique 1997-1998, 142 p
50. Welé, Awa : *Le traitement des informations analytiques, Division de la comptabilité analytique d'exploitation* (rapport de stage présenté par), Direction Générale de la SENELEC, Dakar 2000-2001, 47 p

3- OUVRAGES ET COURS METHODOLOGIQUES

51. Berthelot, J. Michel : *L'intelligence du social*, PUF, 2^{ème} édition janvier 1998, 249 p
52. De Luze, Hubert : *L'ethnométhodologie*, édition Economica, 1997 111 p
53. Grawitz, Madeleine : *Méthodes des sciences sociales*, 10^{ème} édition, Dalloz Paris 1996, 920 p
54. Mace, Gordon : *Guide d'élaboration d'un projet de recherche*, édition De Boeck Université, Bruxelles 119 p
55. Matalon, Benjamin ; Ghiglione, Rodolphe : *les enquêtes sociologiques, théories et pratiques*, Armand Collin, Paris 4^{ème} édition 1985 300 p
56. Mbodj, Gora : *Cours de soc 401 sur les schèmes d'intelligibilité* 2000-2001
57. Muchielli, Alex (sous la direction de) : *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, Armand Collin, Paris 1996, 275 p
58. Sané, Ibou : *Cours de soc 403 sur les méthodes qualitatives*, 2000-2001

ANNEXES

ANNEXE I - Questionnaire, Guide d'entretien, Biographies

I.1-Questionnaire

Ce questionnaire est destiné à un travail de recherche. Aussi, nous vous prions d'être compréhensif et de répondre le plus sincèrement possible aux questions afin de ne pas fausser l'échantillon. Mettez une croix devant la réponse choisie, merci.

I.1.1- Identification sociologique

1) Sexe ?

- a) masculin b) féminin

2) Quel est votre âge ?

3) Etes-vous :

- a) musulman b) chrétien c) autres

4) Quelle est votre ethnie ?

- a) Wolof b) Toucouleur c)Diola d)Sérère e)autres

5) Quelle est votre catégorie professionnelle ?

- a) cadre b)agent de maîtrise c)exécutant

Si vous êtes exécutant, êtes- vous :

- a) permanent ? b) contractuel ?

6) Combien d'années avez- vous passé à la SENELEC ?

7) Dans quel service ou unité êtes- vous ?

- a)service distribution b)service clientèle c) service production
d) unité administration-comptabilité

(Si vous êtes cadres allez à la question 8)

• Précisez votre équipe ou votre section :

- a)équipe travaux b)équipe réseaux c) équipe branchement
d) équipe visite d'ouvrage e) équipe études et contrôle
f)accueil- encaissement-recouvrement g)contrôle-fraude h) maintenance
i) conduite

8) Combien gagnez-vous par mois ?

moins de 108.107 F.CFA
entre[108.107-173.000 F.CFA]
[174.000-253.000 F.CFA]
[254.000-372.000 F.CFA]
[373.000-484.000 F.CFA]
+ de 484.000 F.CFA

9) Quel est votre niveau d'études ?

- a) Certificat d'Etudes b) certificat de travail c)BFEM d)BAC e)CAP
f) autres (précisez)

I.1.2- Relations hiérarchiques

10) Le matin en arrivant sur votre lieu de travail, que faites-vous ?

- a) vous saluer d'abord b)vous allez directement dans votre bureau
c) autres

11) Votre chef hiérarchique tient-il compte de votre avis en ce qui concerne le travail ?

- a)oui b)non c)jamais d)toujours

12) Est-ce important qu'il tienne compte de votre avis ?

- a)oui b)non

• Pourquoi

13) Parmi les chefs suivants, lequel préférez-vous ?

- a)chef rigoureux b)chef âgé c)chef jeune
d)chef qui accorde une importance aux relations humaines

• Pourquoi ?

14) Que pensez-vous de la pyramide hiérarchique ?

- a) longue b)courte c)confuse d)bien faite e) autres

15) Que pensez-vous des différents privilèges accordés aux cadres, aux agents de maîtrise ?

- a)normal b)excessifs c)anormal d) autres

Pourquoi ? (Donnez votre point de vue)

16) Que faites-vous lors de la pause ?

- a) Vous allez déjeuner chez vous b) Vous restez à la SENELEC
- pourquoi ?

17) Que pensez-vous de la réglementation des heures supplémentaires ?

I.1.3 L'informel

18) Avez-vous été dans une autre équipe ?
a) oui b) non

- Combien de fois avez-vous changé d'équipe ?

19) Est-ce que vous recommandez des clients à vos collègues ?
a) oui b) non c) parfois

20) Comment avez-vous été recruté ?
a) test b) par stage c) a été formé dans la société d) sur demande

21) Avez-vous un parent à la SENELEC ?
a) oui b) non c) avait un parent

22) Quelle fonction y occupe-t-il ?

23) Si votre contrat est mensuel, êtes-vous resté un mois sans travailler ?
a) oui b) non

24) Êtes-vous membre d'une association religieuse ?
a) oui b) non

Si oui, laquelle ?

- a) dahira mouride b) dahira tidjane c) autres

25) Participez-vous à une tontine ?
a) oui b) non

26) Appartenez-vous à un syndicat ?
a) oui b) non

Lequel ?

- a) SUTELEC b) l'ACASE c) SYNTES d) SATEL

I.2-Guide d'entretien

Organisation et fonctionnement de la SENELEC

Le recrutement

L'évolution économique de la SENELEC

L'évolution du personnel

La procédure d'abonnement

L'existence d'associations religieuses, de tontines, de syndicats

I.3. les biographies

Mr. D. agent de maîtrise :

« je suis né officieusement le 23 juin 1948. Je suis arrivé à la SENELEC en 1974. D'abord, j'ai fait un an dans une équipe d'entretien à Louga. En 1975, je suis arrivé à Saint-Louis. De 1975 à 1976, je suis chef-adjoint de l'équipe entretien. En décembre 1976, je suis parti à Richard-toll où je suis chef de centre jusqu'en décembre 1981. En décembre 1981, je suis affecté à Matam comme chef de secteur jusqu'en 1987. En 1987, je suis revenu à Saint-Louis. De 1987 à 1991, je suis chef de réseau. De 1991 à 1999, je suis reparti à Matam comme chef de secteur. Et maintenant, de 1999 à nos jours, je suis à Saint-Louis comme chef d'unité maintenance et travaux »

Mr. S. cadre :

« J'ai obtenu mon diplôme de DUT en 1973. Je suis parti en France pour deux ans. Je suis aussi allé en Côte d'Ivoire pour un stage de perfectionnement. J'ai été chef-adjoint réseau à Bel-Air, puis à Rufisque comme chef de secteur, puis chef de région à Tambacounda. Et maintenant, je suis chef du service clientèle à Saint-Louis. En tout J'ai fait 30 ans de service ».

I. G. exécutant contractuel :

«Je suis né le 3 avril 1976. J'ai fréquenté l'école primaire Omar Sy Diagne, ex Eaux Claires de la 6^{ème} au 4^{ème}. Puis mon père a été affecté à Bignona où nous avons fait deux ans. A notre retour à Saint-louis, J'ai fait mon CM1 à l'école Macodou Ndiaye et le CM2 à l'école Charles Legros Diallo à Pikine. Mais ma mère ne voulait pas que je continue mes études dans une école publique. Alors je suis entré au collège privé

Ahmadou Bamba où je faisais parti de la première promotion. J'y suis resté de la 6^{ème} à la 3^{ème}. J'ai fait un an à Faidherbe pour ensuite aller au lycée Peytavin où j'ai fait deux ans d'électricité. Et pendant les vacances, j'accompagnais mon père et je venais travailler ici, quand il est parti en retraite, je suis resté. Je suis retourné en formation professionnelle pour obtenir mon BEP mais j'étais déjà à la SENELEC».

I.C. exécutant contractuel 36 ans

« c'est mon frère qui était agent de la SENELEC . Il eut un accident et fut décédé, je suis devenu soutien de famille, il y avait des problèmes. On m'a demandé d'emmener quelques papiers et c'est ainsi que je suis embauché. Au début, j'étais au reclassement, il y avait une section Reclassement. C'est par la suite qu'ils l'ont éliminé. Puis j'ai fait la réception et maintenant, je suis à la relève ».

ANNEXE II - TableauxTableau n° 38 : Répartition de la population de la commune de Saint-Louis au 1^{er} juillet 2001 :

Quartier	Hommes	Femmes	Total
Bas guet ndar	6227	6090	12377
Haut guet ndar	4758	9257	9257
Bas ndar toute	1855	1900	3755
Haut ndar toute	1873	1616	3489
Goxu mbacc	6165	6314	12479
Haut Nord	2088	2210	4298
Nord centre	1985	2378	4363
Sud	2123	2272	4395
Diamaguène	5333	5755	11.088
Sor Nord	5421	5874	11.295
Balacoss	2727	2908	5635
Darou	3971	4200	8171
Ndioloffène sud	4775	5473	10.248
Ndioloffène Nord	2979	3.004	5983
Léona 1	6893	7.088	13.981
Léona 2 (eaux claires)	4164	4181	8345
Pikine 1	3843	4152	7995
Pikine 2	9868	10.149	20.017
Sor diagne	2398	2547	4945
Khor	2112	2234	4346
Dakhar bango	2376	2202	4578
Ngallèle	1720	1931	3651

Source : bureau de la statistique de la gouvernance de Saint-Louis

Tableau 39 : Répartition de la population de Saint-Louis selon l'ethnie :

Ethnies	Pourcentage (%)
Wolofs- lébou	74,7
Toucouleur-peulh	13,3
Maure	3,1
Sérère	1,8
Malinkés-soninkés	1,3
Diola	1,1
Autres ethnies	0,5
Non sénégalais	1,2
Non déclarés	0,2
Ensemble	100

Source bureau de la statistique de la gouvernance de Saint-Louis

Tableau 40 : les types d'associations

Types d'association/catégories professionnelles	Mouride		Tidiane		Total	
	effectif	%	effectif	%	effectif	%
Agent de maîtrise	11	47,80	12	52,20	23	100,00
Exécutant	4	20,00	16	80,00	20	100,00
Total	15	34,90	28	65,10	43	100,00

Source : enquête

Tableau 41 : le type de chef selon la catégorie professionnelle

Catégorie professionnelles/ types de chef	Cadre		Agent de maîtrise		Exécutant		Total	
	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%
ne peut se prononcer			1	2,78			1	1,16
chef rigoureux	3	75	11	30,56	14	30,43	28	32,56
chef âgé			2	5,56	3	6,52	5	5,81
chef jeune			1	2,78	5	10,87	6	6,98
chef qui accorde une importance aux relations humaines	1	25	19	52,78	21	45,65	41	47,67
total des réponses	4	100	34	94,44	43	93,48	81	94,19
NRP				5,56	3	6,52	5	5,81
Total		100		100,00	46	100,00	86	100,00

Source : enquête

Tableau 42 : raisons du choix

Catégories professionnelles/qualité du chef	Cadre		Agent maîtrise		Exécutant		Total	
	effectif	%	effectif	%	effectif	%	effectif	%
plus compréhensif, tolérant			4	11,11	4	8,70	8	9,30
a de la considération			9	25,00	6	13,04	15	17,44
performances	4	100	7	19,44	7	15,22	18	20,93
Total des réponses			20	55,56	17	36,96	41	47,67
NRP			16	44,44	29	63,04	45	52,33
Total	4	100	36	100,00	46	100,00	86	100,00

Source : enquête

Tableau 43 : les types de pauses

Pourquoi cette pause ?	Effectifs	%
manger à la cantine de la SONATEL	2	2,3
absence d'infrastructure	5	5,8
commodités	5	5,8
travail	4	4,7
durée de la pause est insuffisante	12	14
domicile est proche	2	2,3
véhiculé	1	1,2
NRP	55	64
Total	86	100

Source : enquête

ANNEXE III (notes de services, lettre...)

Saint-Louis, le 18/3/2002

A

Khardiata SARR

Université de Saint-
Louis Tel. 552-34-31

Ref : Votre lettre du 13/02/2002

Objet : Demande de stage

Mademoiselle,

Nous accusons réception de votre demande de stage en date du 13/02/2002 et vous remercions de l'intérêt que vous portez à notre société.

Nous avons le plaisir de vous informer que nous sommes disposés à vous accueillir en stage du 01 au 30 avril 2002 sous la supervision de Birane KHOULE.

Votre stage sera sanctionné par une attestation et, il vous sera fait obligation au préalable de déposer un rapport de fin de stage. Votre Stage sera également apprécié, noté et envoyé au Service Formation de Dakar.

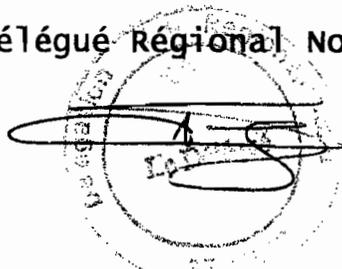
Le stage sera annulé si vous ne vous présentez pas à nos services dans la première semaine du mois.

Veillez recevoir, Mademoiselle, nos meilleures salutations.

Le Délégué Régional Nord,

Ampliations :

- Chrono
- Intéressé(e)





DIRECTION DE LA DISTRIBUTION
DELEGATION REGIONALE NORD

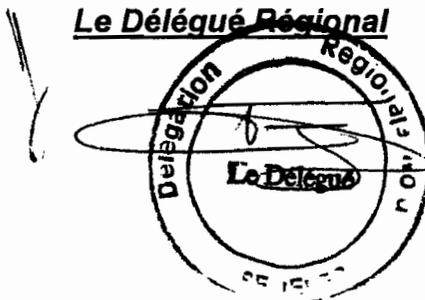
Ricu le 28/07/02
[Signature]

PLANNING DE STAGE De Melle Khardiata SARR

4ème Année Maîtrise Socio UGB Tél 552 34 31

Thème	Période	Responsable
Accueil	14 au 17/05	Pape Masseck Diagne
Relève Facturation	21 et 22 /05	Baye I Gueye
Contrôle Fraude	23 et 24 /05	Diéne Ndour
District	27 et 28 /05	Ibrahima Faye
Service Clientèle	29-mai	Boubacar Sylla
Etude et Controle Technique	30/05 au 03/06	Pape M Tounkara
Conduite	4/06 au 7/06	Younouss Mbaye
Etude & Exploitation	10-juin	Denis Sene
Réseau:	11/06 au 14/06	Youssou Ba
Travaux	26/06 au 28/06	Khayar Ndiaye
Maintenance	01-juil	Diadji Gaye
Groupe Appro	02-juil	Djibrii Sall
Comptable	3 et 4 /07	Mouhamadou Ngom
Personnel & patrimoine	05-juil	Macoumba Ndiaye
UAC	08-juil	Doudou Gaye
Production Régionale	09/07 au 12/07	Demba Fall Diop

Le Délégué Régional



sation commune de lutte anti-acridienne et de lutte
riaire (O.C.L.A.L.A.V.) signée à Fort-Lamy le 29 mai

présente loi sera exécutée comme loi de l'Etat.

Fait à Dakar, le 19 juillet 1965.

LÉOPOLD SÉDAR SENGHOR.

LOI n° 65-58 du 19 juillet 1965
relative aux délégations spéciales

Assemblée nationale a délibéré et adopté;

le Président de la République promulgue la loi dont la
teneur suit :

Article unique. — A titre exceptionnel, et en attendant
l'application de la réforme municipale, les pouvoirs des
délégations spéciales actuellement en fonctions dans les
communes sont prorogés jusqu'au prochain renouvellement
général des conseils municipaux.

La présente loi sera exécutée comme loi de l'Etat.

Fait à Dakar, le 19 juillet 1965.

LÉOPOLD SÉDAR SENGHOR.

LOI n° 65-59 du 19 juillet 1965

relative à la production ou au captage, au transport et à la
distribution de l'eau et de l'énergie électrique

Assemblée nationale a délibéré et adopté;

le Président de la République promulgue la loi dont la
teneur suit :

Article 1. — La production au-delà d'une puis-
sance qui sera fixée par décret, le transport et la distri-
bution de l'énergie électrique, le captage en vue de la dis-
tribution, l'adduction et la distribution de l'eau sur toute
l'étendue du Sénégal constituent des services publics de
l'Etat. Nulle personne, nulle collectivité ne peut exercer
ces activités, si elle n'est chargée par l'Etat de
l'adduction du service public en vertu d'un contrat de
concession ou de gérance ou en ce qui concerne seulement
la production de l'énergie électrique ou le captage d'eau, si
elle n'est titulaire d'une autorisation exceptionnelle délivrée
par l'Etat par l'autorité compétente.

Article 2. — Sont transférés à l'Etat, pour compter d'une
date qui sera fixée par décret pour chaque exploitation ou
ensemble d'exploitations, les services publics communaux
de production ou de distribution d'eau et d'énergie électri-
que actuellement existants. A partir de ce transfert, l'Etat
substitue aux communes dans les droits et obligations
résultant des contrats passés avec les concessionnaires, les
usagers et les tiers, pour l'exploitation desdits
services.

Article 3. — Sont garanties aux communes, pendant une
période de dix ans, des recettes minimales au moins égales
aux recettes nettes qu'elles ont tirées, pendant l'année
référéncielle 1964-1965, de l'exploitation des services publics
transférés en vertu de l'article précédent. Dans le cas des
exploitations en régie ou en gérance, pourront être déduites
des recettes ci-dessus, les sommes nécessaires à l'amortis-
sement et à l'entretien des installations pour lesquelles la
commune n'a pas assuré l'amortissement ou l'entretien dans
des conditions normales au cours de l'année de référence.
Aucune autre indemnisation ne peut être allouée aux
communes à raison du transfert prescrit par l'article 2.

Article 4. — Des décrets fixeront les modalités d'application
de la présente loi et notamment :

1° Les conditions dans lesquelles pourront être accordées
aux collectivités ou à des particuliers l'autorisation excep-
tionnelle de produire de l'énergie électrique ou de capter
l'eau pour leur usage exclusif.

2° Les conditions du calcul et de l'attribution des recettes
garanties aux communes en vertu de l'article 3 ci-dessus.

3° Les mesures relatives à la police et à la sécurité des
installations de production, de transport ou de distribution.

4° L'organisation du contrôle de l'exploitation, dont les
frais sont en cas de concession, de gérance ou d'autorisation,
à la charge du concessionnaire, gérant ou bénéficiaire d'au-
torisation.

5° Les modalités d'approbation des cahiers des charges
des concessions ou gérances.

6° La liste des autorités administratives compétentes
pour diriger ou contrôler l'exploitation, ainsi que pour
passer les contrats de concession et accorder les autori-
sations exceptionnelles d'exploitation.

7° Les servitudes qui pourront être imposées aux parti-
culiers pour l'installation et le fonctionnement des ouvrages
nécessaires à l'exploitation.

Art. 5. — Seront punis d'une amende de 20.000 à 2 mil-
lions de francs et, en outre en cas de récidive, d'un emprison-
nement de deux à six mois, ceux qui auront exercé l'une
des activités prévues à l'article 1^{er} sans être concessionnaires
ou gérants de service public ou titulaires d'une autorisation
exceptionnelle. Le tribunal pourra en outre prononcer la
confiscation du matériel d'exploitation.

Art. 6. — Toute infraction aux dispositions édictées dans
l'intérêt de la sécurité des personnes ou de la protection
des installations ou du domaine par les décrets prévus à
l'article 4, 3^e ci-dessus, sera punie, d'une amende de 20.000
à 200.000 francs et, en outre, en cas de récidive, d'un emprison-
nement de deux à six mois.

Art. 7. — En tout ce qu'elles sont contraires à la présente
loi, toutes les dispositions antérieures sont abrogées notam-
ment :

— Le décret du 7 juin 1928 portant réglementation en
Afrique occidentale des distributions et des lignes de trans-
port d'énergie électrique.

— L'arrêté général n° 2423 T.P. du 28 septembre 1928
pris en exécution de l'article 27 dudit décret.

— Le décret du 24 novembre 1938 portant réglemen-
tation des transports d'énergie électrique en Afrique
occidentale.

— Le décret du 5 mars 1921 réglementant le régime des
eaux en A.O.F.

— Le décret n° 55-490 du 5 mai 1955.

— L'arrêté n° 9929 T.P. du 15 décembre 1955.

Toutefois, les dispositions régissant les matières prévues
à l'article 4 demeurent en vigueur jusqu'à l'intervention
des décrets prévus audit article.

La présente loi sera exécutée comme loi de l'Etat.

Fait à Dakar, le 19 juillet 1965.

LÉOPOLD SÉDAR SENGHOR.

PRÉSIDENTE DE LA RÉPUBLIQUE

DECRET n° 65-504 du 19 juillet 1965

portant création et organisation à l'école des arts, d'une
division de formation des maîtres d'éducation artistique

LE PRÉSIDENT DE LA RÉPUBLIQUE,

Vu la Constitution, et notamment ses articles 37 et 65;

Vu le décret n° 64-445 du 11 juin 1964, portant organisation de
l'Ecole des Arts;

La Cour suprême entendue;

Sur le rapport du secrétaire général de la Présidence de la
République, chargé des Arts et Lettres,

Il peut aussi avec le ministère public, se pourvoir en cassation contre les jugements rendus en dernier ressort.

Art. L 69. — L'action publique en matière d'infraction à la réglementation de l'hygiène se prescrit par trois ans en matière de délit et par un an en matière de contravention, lorsque les contrevenants sont désignés dans les procès-verbaux, et par deux ans dans le cas contraire. Ce délai court à partir de la notification du procès-verbal constatant l'infraction.

Art. L 70. — Tous les agents d'hygiène peuvent faire, pour toutes les affaires relatives à la police d'hygiène, tous exploits et autres actes de justice que les huissiers ont coutume de faire. Ils sont toutefois habilités à recourir au ministère d'huissiers.

Art. L 71. — Sous réserve des modifications apportées par le présent chapitre, les dispositions réglant la procédure en matière répressive devant les tribunaux sont applicables à la poursuite des délits et contraventions en matière d'hygiène.

Les infractions en matière d'hygiène sont de la compétence des justices de paix.

Chapitre 4

Procédure de recouvrement des amendes forfaitaires

Art. L 72. — Les dispositions des articles 517 et suivants du Code de Procédure pénale ainsi que l'ordonnance n° 59-051 du 31 mars 1959 relatives aux amendes forfaitaires, modifiée par le décret n° 60-386 du 11 novembre 1960, sont applicables aux infractions visées aux articles L 73, L 74, L 75.

TITRE III

PENALITES

Art. L 73. — Sont punies d'une amende de 1.800 à 3.000 francs, les infractions aux dispositions des articles L 16, L 18, L 19, L 21, L 22, L 23, L 25, L 26, L 27, L 36.

Art. L 74. — Sont punies d'une amende de 3.000 à 4.000 francs, les infractions aux dispositions des articles L 28, L 29, L 43.

Art. L 75. — Sont punies d'une amende de 9.000 à 18.000 francs et d'un emprisonnement de 5 à 8 jours, ou de l'une de ces deux peines seulement les infractions aux dispositions des articles L 3, L 4, L 8, L 9, L 10, L 12, L 30, L 31, L 33, L 34, L 37, L 38, L 39, L 41, L 45, L 46, L 48, L 49, L 50, L 51, L 52, L 53, L 54, L 55.

Art. L 76. — Sont punies d'une amende de 20.000 à 100.000 francs et d'un emprisonnement de 2 mois à 6 mois ou de l'une de ces deux peines seulement, les infractions aux dispositions des articles L 58 et L 59.

Art. L 77. — Sont punies d'une amende de 200.000 à 1.000.000 de francs et d'un emprisonnement de 2 mois à 2 ans ou de l'une de ces deux peines seulement, les infractions aux dispositions des articles L 7, L 17, L 20, L 24, L 32, L 40.

TITRE IV

DISPOSITIONS GENERALES

Art. L 78. — Les dispositions qui précèdent ne font pas obstacle au droit des autorités administratives compétentes de prescrire, par arrêtés, toute mesure de protection particulière non prévues dans le présent Code, en vue d'assurer la salubrité publique.

Art. L 79. — Le produit des amendes prononcées en application du présent Code est réparti conformément aux dispositions ci-après :

- 50 % au budget général de l'Etat;
- 25 % à la collectivité locale;
- 25 % aux agents verbalisateurs.

Art. L 80. — Des décrets préciseront en tant que de besoin les modalités d'applications de la présente loi.

Art. L 81. — Sont abrogées toutes dispositions contraires à la présente loi.

La présente loi sera exécutée comme loi de l'Etat.

Fait à Dakar, le 5 juillet 1983.

Abdou DIOUF.

LOI n° 83-72 du 5 juillet 1983

autorisant la création de la Société nationale d'Electricité (SENELEC)

EXPOSE DES MOTIFS

Au moment de l'indépendance du Sénégal, le soin de gérer le secteur de l'énergie électrique était confié à des sociétés privées titulaires de concessions locales qui ne couvraient qu'une partie du territoire. Le procédé de la concession privée présentait de nombreux avantages pour la collectivité lorsqu'il s'agissait de créer des services publics nouveaux, puisque le concessionnaire s'engageait à construire à ses frais les installations moyennant une rémunération perçue sur les usagers. Ce système était d'autant plus avantageux que la plupart des contrats de concession comportaient une clause aux termes de laquelle les installations devaient revenir gratuitement à l'autorité concédante en fin de concession.

De nos jours, une telle conception de l'exploitation d'un service public n'est pas compatible avec les impératifs auxquels doit faire face un Etat moderne quand il s'agit d'un secteur de pointe de l'économie tel que l'électricité. L'initiative privée n'a plus la capacité de mettre en place les moyens correspondant à des besoins industriels de plus en plus importants et à un développement économique rapide. De plus en plus, l'Etat doit exercer son contrôle sur l'adaptation des investissements aux besoins à couvrir, sur la tarification et sur le respect des règles de fonctionnement propres aux activités ayant un caractère d'intérêt général. Ainsi, les anciennes sociétés privées sont-elles remplacées par des organismes dont le rôle est plus accusé.

Sans remettre en question le régime de la concession, des dispositions ont été prises en 1972 à la fois sur le plan législatif et sur le plan contractuel pour mettre fin de façon progressive à une situation de fait qui ne permettait plus au pays d'assurer l'équipement futur de l'ensemble du territoire tout en assurant la continuité du service public. Deux sociétés d'économie mixte furent créées : Electricité du Sénégal (E.D.S.), chargée de réaliser les équipements électriques et la Société sénégalaise de Distribution d'Energie électrique (SENELEC), chargée d'exploiter lesdits équipements.

Cette situation a constitué l'étape nécessaire pour aboutir à la maîtrise complète par l'Etat du secteur de l'électricité.

Les conditions de cette maîtrise sont aujourd'hui réunies. Le régime de la concession peut être abandonné. Les deux sociétés précitées peuvent être dissoutes et leurs actifs nets peuvent être apportés à une société nationale constituée en application de la loi n° 77-99 du 10 août 1977.

Tel est l'objet de la présente loi.

La société nationale est dénommée Société nationale d'Electricité. Le sigle SENELEC a été conservé pour des raisons pratiques. Son activité sera conduite selon les règles commerciales. Ses statuts seront approuvés par décret.

La Société nationale est chargée de l'ensemble du secteur de l'électricité sur la totalité du territoire. En conséquence, elle se voit conférer un monopole, sous certaines réserves pour la production, plus absolu pour le transport et la distribution.

L'Assemblée nationale a délibéré et adopté en sa séance du jeudi 23 juin 1983;

Le Président de la République promulgue la loi dont la teneur suit :

Article premier — Est autorisée la création d'une société nationale dénommée « Société nationale d'Electricité (SENELEC) ».

Art. 2. — La Société nationale a pour objet la production, le transport, la distribution, l'importation et l'exportation de l'énergie électrique.

Elle peut accomplir toutes opérations nécessaires à cet effet dans les conditions prévues par décret.

Art. 3. — La Société nationale dont la création est autorisée par la présente loi est constituée à partir du 1^{er} janvier 1983 par voie de fusion entre la Société d'Electricité du Sénégal (E.D.S.) et la Société sénégalaise de Distribution d'Energie électrique (SENELEC). Elle est tenue à l'égard du personnel, des usagers et des tiers du respect des obligations contractées par ces derniers.

Art. 4. — L'Etat transfère à la Société nationale la propriété des biens et droits immobiliers de son domaine privé ainsi que la gestion physique, comptable et financière des biens et droits immobiliers de son domaine public, lorsqu'ils sont nécessaires à la réalisation de son objet social.

La présente loi sera exécutée comme loi de l'Etat.

Fait à Dakar, le 5 juillet 1983.

Abdou DIOUF.

LOI n° 83-73 du 5 juillet 1983

autorisant la création de la Société nationale d'Exploitation des Eaux du Sénégal (SONEES)

EXPOSE DES MOTIFS

La Société nationale des Eaux et Electricité du Sénégal créée le 24 mars 1971 avec un capital de 2.500.000.000 de francs a été formée par apports des installations de production, d'adduction et de distribution d'eau et des ouvrages de production d'électricité appartenant à l'Etat et aux municipalités.

En août 1971, elle prenait en charge l'exploitation des services des eaux des villes situées en dehors du Cap-Vert et l'exploitation de la nouvelle adduction d'eau venant du lac de Guiers et en octobre les ouvrages de Pout et de Sébikotane qui n'étaient pas régulièrement concédés à la C.G.E.S.

Le 2 novembre 1971, à la demande du Gouvernement, elle se substituait à la Compagnie générale des Eaux du Sénégal après la déchéance de celle-ci pour exploiter la concession de distribution d'eau du Cap-Vert.

Et enfin le 1^{er} janvier 1972 la SONEES a pris en charge l'exploitation de Zigunchor qui avait été abandonnée par la C.G.E.S.

Le capital social de la SONEES intégralement souscrit par l'Etat et les collectivités publiques fait de la SONEES conformément aux dispositions de la loi n° 77-89 du 10 août 1977, une Société nationale.

Cependant cette structure qui vise à la maîtrise complète des secteurs vitaux de l'économie, dont l'eau, en les dotant d'une certaine souplesse de gestion n'a jamais été consacrée sur le plan juridique et il convient de régulariser cette situation. Telle est l'économie du présent projet de loi.

L'Assemblée nationale a délibéré et adopté en sa séance du jeudi 23 juin 1983;

Le Président de la République promulgue la loi dont la teneur suit :

Article premier — Est autorisée la création d'une société nationale dénommée « Société nationale d'Exploitation des Eaux du Sénégal (SONEES) ».

Art. 2. — La Société nationale a pour objet notamment :

— la production, le transport et la distribution d'eau au Sénégal;

— l'achat et la vente d'eau hors du territoire national;

— la collecte, le traitement et l'évacuation des eaux usées.

Elle peut accomplir toutes opérations nécessaires à cet effet dans les conditions prévues par décret.

Art. 3. — La Société nationale se substitue à compter du 1^{er} janvier 1983 à la société de droit privé dénommée « Société nationale des Eaux et d'Electricité du Sénégal (SONEES) », créée le 24 mars 1971.

Elle est tenue à l'égard du personnel, des usagers du service de l'eau et des tiers au respect des obligations contractées par cette dernière.

Art. 4. — L'Etat transfère à la Société nationale la propriété des biens et droits immobiliers de son domaine privé et la gestion physique, comptable et financières des biens et droits immobiliers de son domaine public, lorsqu'ils sont nécessaires à la réalisation de son objet social.

Fait à Dakar, le 5 juillet 1983.

Abdou DIOUF.

DÉCRETS, ARRÊTÉS ET DÉCISIONS

PRÉSIDENTE DE LA RÉPUBLIQUE

DECRET n° 83-581 du 11 juin 1983

portant promotion dans l'Ordre du Mérite à titre étranger

LE PRÉSIDENT DE LA RÉPUBLIQUE, GRAND MAITRE DE L'ORDRE NATIONAL DU LION,

Vu la Constitution;

Vu le décret n° 71-852 du 9 juin 1971 réglementant l'Ordre du Mérite;

Sur présentation du Grand Chancelier de l'Ordre national du Lion,

DÉCRÈTE :

Article premier. — Est promu au grade d'Officier dans l'Ordre du Mérite à titre étranger, M. Jean Foucher, ingénieur des Mines, administrateur-délégué de la Société sénégalaise des Phosphates de Thiès (S.S.P.T.).

Art. 2. — Le Grand Chancelier de l'Ordre national du Lion est chargé de l'exécution du présent décret qui sera publié au *Journal officiel*.

Fait à Dakar, le 11 juin 1983.

Abdou DIOUF.

JOURNAL OFFICIEL

DE LA RÉPUBLIQUE DU SÉNÉGAL

PARAISANT LE SAMEDI DE CHAQUE SEMAINE

CONTRIBUTIONS ET ANNONCES	STAMPAGE DES DOCUMENTS	ANCIENNETÉ DE L'ÉTAT
<p>2025 Les contributions et les services d'abonnement au Directeur de l'Impression Nationale à Dakar.</p> <p>2026 Les services d'impression sont réservés à l'Etat et au plus haut le grade. Elles sont payées par l'Etat.</p> <p>2027 Les services de changement d'adresse sont réservés à l'Etat. Les lettres adressées doivent être accompagnées de la somme de 20 francs.</p>	<p>2028 Les services de la CBAO</p> <p>2029 Les services de la CBAO</p> <p>2030 Les services de la CBAO</p> <p>2031 Les services de la CBAO</p> <p>2032 Les services de la CBAO</p> <p>2033 Les services de la CBAO</p> <p>2034 Les services de la CBAO</p> <p>2035 Les services de la CBAO</p> <p>2036 Les services de la CBAO</p> <p>2037 Les services de la CBAO</p> <p>2038 Les services de la CBAO</p> <p>2039 Les services de la CBAO</p> <p>2040 Les services de la CBAO</p> <p>2041 Les services de la CBAO</p> <p>2042 Les services de la CBAO</p> <p>2043 Les services de la CBAO</p> <p>2044 Les services de la CBAO</p> <p>2045 Les services de la CBAO</p> <p>2046 Les services de la CBAO</p> <p>2047 Les services de la CBAO</p> <p>2048 Les services de la CBAO</p> <p>2049 Les services de la CBAO</p> <p>2050 Les services de la CBAO</p>	<p>2051 Les services de la CBAO</p> <p>2052 Les services de la CBAO</p> <p>2053 Les services de la CBAO</p> <p>2054 Les services de la CBAO</p> <p>2055 Les services de la CBAO</p> <p>2056 Les services de la CBAO</p> <p>2057 Les services de la CBAO</p> <p>2058 Les services de la CBAO</p> <p>2059 Les services de la CBAO</p> <p>2060 Les services de la CBAO</p> <p>2061 Les services de la CBAO</p> <p>2062 Les services de la CBAO</p> <p>2063 Les services de la CBAO</p> <p>2064 Les services de la CBAO</p> <p>2065 Les services de la CBAO</p> <p>2066 Les services de la CBAO</p> <p>2067 Les services de la CBAO</p> <p>2068 Les services de la CBAO</p> <p>2069 Les services de la CBAO</p> <p>2070 Les services de la CBAO</p>

SOMMAIRE

PARTIE OFFICIELLE

LOIS

18 août	Loi n° 87-23 portant privatisation d'entreprises	040
18 août	Loi n° 87-20 autorisant la création de la Société nationale du Port autonome de Dakar	051
18 août	Loi n° 87-20 abrogeant et remplaçant les articles 159 à 163 et complétant l'article 240 du Code de Commerce	052

DÉCRETS, ARRÊTÉS ET DÉCISIONS

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES

13 juin	Décret n° 87-707 portant nomination du Directeur des Vérifications et des Enquêtes fiscales	055
13 juin	Décret n° 87-70 portant nomination du Directeur des Impôts	055
13 juin	Décret n° 87-711 portant nomination du Directeur de l'Enregistrement, des Domaines et du Timbre	056

MINISTÈRE DE L'ÉQUIPEMENT

30 juin	Arrêté ministériel n° 8043 M.E.-D.G.T.-D.A.C. portant auvernement de MAT-AVIA-AERD-SERVICE comme société de transport aérien non régulier et l'autorisation à effectuer du transport de personnes et de fret	058
---------	--	-----

MINISTÈRE DE LA COMMUNICATION

1 août	Décret n° 87-883 portant nomination du Directeur de la Communication	068
--------	--	-----

MINISTÈRE DU COMMERCE

18 juin	Décret n° 87-781 portant désignation de la délégation sénégalaise aux travaux de la septième session de la CNUCED	068
---------	---	-----

PARTIE NON OFFICIELLE

Annonces	068
----------	-----

PARTIE OFFICIELLE

LOI

LOI n° 87-23 du 18 août 1987
portant privatisation d'entreprises.

EXPOSE DES MOTIFS

Le désengagement de l'Etat par la cession d'une partie de son portefeuille est un des volets les plus importants et les plus délicats de la nouvelle politique envers le secteur public et para-public.

La définition de cette nouvelle politique a été l'occasion pour l'Etat de préciser ses intentions et d'indiquer les objectifs qu'il comptait atteindre par la cession d'une partie de son portefeuille.

Cependant, l'importance de l'enjeu ainsi que la complexité et la diversité des situations que l'on peut rencontrer en matière de privatisation sont autant de raisons pour que toutes les opérations soient exécutées dans une totale transparence.

Par ailleurs, l'article 50 de la Constitution dispose que « les règles concernant les nationalisations d'entreprises et les transferts de propriété d'entreprises du secteur public au secteur privé sont fixées par la loi ».

Il s'agit donc d'une part, d'autoriser l'Etat à céder une partie de son patrimoine et de fixer les principes et règles qui régiront les opérations de privatisation d'une part.

Mais auparavant il convient de rappeler les objectifs que l'Etat se propose d'atteindre à travers la privatisation de certaines entreprises d'économie mixte.

Les objectifs eux-mêmes ont été fixés aux termes d'un diagnostic exhaustif de l'économie nationale auquel il a été procédé au lendemain du déclenchement des séries de crises multisectorielles qui ont fortement ébranlé l'économie nationale. L'analyse a en effet révélé les faiblesses suivantes de l'économie nationale :

- inefficacité relative des investissements;
- expansion de la demande intérieure se traduisant par d'importants déficits financiers aussi bien à l'intérieur (finances publiques) qu'à l'extérieur (balance des paiements);
- place importante du secteur public et parapublic dans l'activité économique.

Les objectifs visés par la mise en vente d'une partie du portefeuille de l'Etat

Au total quatre objectifs ont été fixés :

- autonomie et responsabilisation effective des gestionnaires

Au vu des résultats de cette évaluation la Commission soumet à l'approbation du Ministre chargé du Portefeuille de l'Etat les propositions relatives aux prix et aux conditions de cession des titres de l'Etat.

Art. 8. — Sauf dérogation exceptionnelle, autorisée par décret, les titres mis en vente sont payés au comptant.

Art. 9. — Pour chaque entreprise, le Ministre chargé du Portefeuille de l'Etat peut après avis de la Commission, fixer le nombre ou le pourcentage de titres qu'une même personne physique ou morale peut acquérir.

Art. 10. — Le Ministre chargé du Portefeuille de l'Etat peut décider, sur proposition de la Commission, de vendre à un ou plusieurs acquéreurs l'ensemble des titres à céder que l'Etat détient dans une entreprise.

Art. 11. — Pour chaque entreprise, le Ministre chargé du Portefeuille de l'Etat fixe la proportion des titres susceptibles d'être cédés en priorité aux personnes physiques ou morales de nationalité sénégalaise.

Art. 12. — Une partie des titres réservés aux personnes physiques visées à l'article précédent, est proposée dans les mêmes conditions aux salariés désireux d'acquérir les actions des entreprises qui les emploient.

Peuvent bénéficier des dispositions de l'alinéa précédent les anciens salariés de l'entreprise admis à la retraite.

Art. 13. — La proposition faite aux personnes physiques et morales de nationalité sénégalaise est valable pendant un délai dont la durée est fixée par arrêté du Ministre chargé du Portefeuille de l'Etat.

Les titres non souscrits à l'expiration dudit délai redeviennent disponibles pour tout acquéreur sous réserve des dispositions de l'article 9 ci-dessus.

Les titres ainsi acquis revêtent la forme nominative et sont incessibles pendant trois exercices à des personnes physiques ou morales de nationalité autre que sénégalaise.

Art. 14. — Le Ministre chargé du Portefeuille de l'Etat peut décider par arrêté que l'un des titres de participation détenu par l'Etat dans une entreprise à privatiser et ayant antérieurement bénéficié de prêts avalisés ou retrocédés par l'Etat, sera transformé en une action spéciale assortie de droits particuliers.

L'institution de cette action spéciale produit ses effets de plein droit. Les statuts de la société sont mis en conformité dans un délai fixé par l'arrêté prévu à l'alinéa précédent.

L'action spéciale permet au Ministre chargé du Portefeuille de l'Etat, dans les conditions et suivant les modalités définies par décret de s'assurer que toutes dispositions sont prises, au niveau de l'entreprise, pour pourvoir au remboursement des prêts avalisés ou retrocédés par l'Etat.

L'action spéciale peut, à tout moment, être définitivement transformée en action ordinaire dans les mêmes formes.

Art. 15. — Les dispositions des articles 1393 et 1394 du Code des Obligations civiles et commerciales relatives aux clauses, procédures et effets d'agrément ne sont pas applicables aux cessions d'actions en vertu de la présente loi.

En outre, les modalités de transfert des actions cédées par l'Etat sont fixées par décret.

Art. 16. — Les modalités pratiques de la cession des titres des entreprises à privatiser sont fixées en tant que de besoin par arrêté du Ministre chargé du Portefeuille de l'Etat.

La présente loi sera exécutée comme loi de l'Etat.

Fait à Dakar, le 18 août 1987.

Abdou DIOUF.

ANNEXE

LISTE DES ENTREPRISES A PRIVATISER TOTALEMENT OU PARTIELLEMENT

Liste des sociétés d'économie mixte à privatiser totalement

1. Société textile de Kaolack (SOTEXKA);
2. Société industrielle du Sac (SISAC);
3. Société sénégalaise des Automobiles M. Berliet (Berliet-Sénégal);
4. Société africaine de Fonderie d'Aluminium (SAFAL);
5. Société des Habitations modernes (HAMO);
6. Société de Gestion immobilière et hôtelière (SNOTEL);
7. Société propriétaire de l'Hôtel de l'Union (S.P.H.U.);
8. Société Vacances-Cap-Skirting (V.A.C.A.P.);
9. Société africaine immobilière et hôtelière (S.A.I.H.);
10. Société des Grands Hôtels du Cap-Vert (S.G.H.C.V.);
11. Société sénégalaise de Publicité et de Tourisme (S.P.T.);
12. Société de Miso Hors d'Eau (S.O.D.E.M.H.E.);
13. Société nouvelle de Promotion cinématographique (S.N.P.C.).

Liste des sociétés d'économie mixte à privatiser partiellement

14. Banque internationale pour le Commerce et l'Industrie du Sénégal (BICIS);
15. Banque internationale pour l'Afrique occidentale Sénégal (B.I.A.O.-Sénégal);
16. Union sénégalaise de Banque pour le Commerce et l'Industrie (U.S.B.);
17. Banque nationale de Développement du Sénégal (B.N.D.S.);
18. Société nationale de Garantie d'Assistance et de Crédit (SONAGA);
19. Société d'Exploitation des Ressources animales du Sénégal (SERAS);
20. Société nouvelle des Salins du Sine Saloum (S.N.S.S.S.);
21. Société pour le Développement de l'Infrastructure des Chantiers maritimes du Port de Dakar (Dakar-Marino);
22. Société industrielle des Applications de l'Energie solaire (S.I.N.A.E.S.);
23. Société d'Aménagement de la Petite Côte (S.A.P.C.O.);
24. Société immobilière du Cap-Vert (SICAP);
25. Société nouvelle de Etudes de Développement en Afrique (SONED);
26. Société de Gestion du Domaine industriel de Dakar (S.O.-D.I.D.A.).

LOI n° 87-28 du 18 août 1987

autorisant la création de la Société nationale du Port autonome de Dakar.

EXPOSE DES MOTIFS

L'ordonnance n° 60-09 du 27 août 1980 faisant du Port de Commerce de Dakar un établissement public à caractère industriel et

aucune sanction disciplinaire ne peut être prononcée par le ministre sans que l'intéressé ou son représentant, assisté éventuellement de tout défenseur de son choix, ait été entendu ou dûment convoqué ou invité à présenter ses observations par écrit.

L. 75. - Les sanctions disciplinaires prises à l'encontre des organes financiers sont prononcées par la Commission bancaire.

L. 76. - Tout défaut de communication des statistiques et des données destinées au ministre, à la Banque centrale et à la Commission bancaire ou requises par ceux-ci, est passible des sanctions suivantes par jour de retard et par omission :

1.000 francs durant les 15 premiers jours;

2.000 francs durant les 15 jours suivants;

5.000 francs au-delà.

Le produit de ces pénalités est recouvré pour le compte du Trésor.

L. 77. - Les sanctions disciplinaires sont prises sans préjudice des sanctions pénales de droit commun.

L. 78. - Toute personne qui utilise abusivement les appellations visées à l'article 10 de la présente loi, sans en avoir reçu la permission ou l'agrément ou qui crée l'apparence d'être une personne agréée, est passible d'une amende de 500.000 francs à 5 millions de francs. En cas de récidive, elle est passible d'un emprisonnement de six mois à cinq ans et/ou d'une amende de 10 à 15 millions de francs.

L. 79. - Sera puni d'un emprisonnement d'un mois à six mois et d'une amende de 500.000 francs à 5 millions de francs ou de l'une ou de ces deux peines seulement, quiconque, agissant pour son compte ou celui d'un tiers, aura communiqué au ministre, à la Banque centrale ou à la Commission bancaire des documents ou des renseignements sciemment inexacts ou falsifiés ou se sera opposé à des contrôles visés aux articles 66 et 67.

L. 80. - Les poursuites pénales sont engagées, par le ministre, sur saisine du ministre ou de tout autre plaignant.

En cas d'infractions commises par les organes financiers, les poursuites peuvent aussi être engagées sur requête de la Banque centrale ou de la Commission bancaire.

TITRE VII. - DISPOSITIONS TRANSITOIRES ET FINALES

L. 81. - Les institutions et groupements en activité, dûment agréés avant l'entrée en vigueur de la présente loi, sont considérés comme agréés ou reconnus d'office sur simple déclaration au ministre. Ils disposent d'un délai de deux ans, à partir de la date d'entrée en vigueur de la loi, pour se conformer à ses dispositions.

L. 82. - Des décrets et arrêtés définiront, en tant que de besoin, les modalités d'application de la présente loi.

L. 83. - Des instructions de la Banque centrale et de la Commission bancaire, déterminent, en tant que de besoin, les modalités applicables dans leurs domaines de compétence.

L. 84. - Les décisions du Ministre peuvent faire l'objet d'un recours devant la juridiction compétente.

L. 85. - Sont abrogées, à compter de la date d'entrée en vigueur de la présente loi, toutes dispositions antérieures contraires.

La présente loi sera exécutée comme loi de l'Etat.

Fait à Dakar, le 5 janvier 1995

Abdou DIOUF

Par le Président de la République :

Premier Ministre,

Habib THIAM.

LOI n° 95-05 du 5 janvier 1995

complétant l'annexe à la loi n° 87-23 du 18 août 1987 sur la privatisation

L'Assemblée nationale a délibéré et adopté en sa séance du vendredi 23 décembre 1994:

Le Président de la République promulgue la loi dont la teneur suit :

Article unique. - L'annexe à la loi 87-23 du 18 août 1987 sur la privatisation est complétée ainsi qu'il suit :

ANNEXE II

Entreprises publiques à privatiser totalement

- L'Agence sénégalaise d'assurances pour le Commerce extérieur (ASACE).

- Société nationale de Transports aériens (SONATRA).

- Société nationale d'Etudes et de Promotion industrielle (SONEPI).

Entreprises publiques à privatiser partiellement

- Société nationale de Commercialisation des Oléagineux du Sénégal (SONACOS).

- Société nationale de Distribution (SONADIS)

- Société industrielle d'Aménagement urbain du Sénégal (SIAS).

- Les Manufactures sénégalaises d'Arts décoratifs (MSAD)

- La Société sénégalaise des Phosphates de Thiès (SSPT).

- La Société d'Exploitation des Ressources animales du Sénégal (SERAS)

La présente loi sera exécutée comme loi de l'Etat.

Fait à Dakar, le 5 janvier 1995.

Abdou DIOUF

Par le Président de la République :

Le Premier Ministre,

Habib THIAM.

PARTIE NON OFFICIELLE

ANNONCES

(L'Administration n'entend nullement être responsable de la teneur des annonces ou avis publiés sous cette rubrique par les particuliers)

Etude de M^e Aïssatou Guèye Diagne, notaire à Dakar

16, rue Emile Zola

CESSION DE FONDS DE COMMERCE

Aux termes d'un acte reçu par M^e Aïssatou Guèye Diagne, notaire à Dakar, soussigné, le 6 décembre 1994, enregistré à Dakar II bordereau n° 2055.2, le 7 décembre 1994, volume V, folio 188, case 4675 aux droits de : 15.000.000 de francs C.F.A.

La société anonyme dénommée « COFOR » au capital de 43.000.000 de FF, ayant son siège social à Paris, 13, rue Le Sueur et inscrite au registre du commerce et des sociétés de ladite ville sous le n° B 343681169 a cédé et vendu à la société anonyme dénommée « SEIIF SENEGAL » au capital de 90.000.000 de francs C.F.A, ayant son siège social à Dakar, 34, Avenue Faidherbe et immatriculée au registre du commerce de ladite ville sous le n° 6423 B un fonds de commerce de forage d'eau sis et exploité à Dakar Km 4,5 Boulevard du Centenaire de la Commune de Dakar.

Cette vente a été consentie et acceptée moyennant le prix principal de 100.000.000 de francs C.F.A s'appliquant :

a) Aux Eléments incorporels, à concurrence de 10.000.000 de francs C.F.A

b) Aux Eléments corporels, à concurrence de 90.000.000 de francs C.F.A

L'entrée en jouissance a eu lieu le même jour.

Le présent avis constitue l'unique insertion prévue par l'article 401 du

LOI n° 95-25 du 29 août 1995

complétant l'annexe I de la loi n° 87-23 du 18 août 1987 sur la privatisation d'entreprises.

EXPOSE DES MOTIFS

La loi 87-23 du 18 août 1987 portant privatisation d'entreprises autorise en vente de tout ou partie des participations de l'Etat dans les entreprises figurant sur la liste annexée à ladite loi.

L'exposé des motifs mettait davantage l'accent sur les objectifs visés par la vente d'une partie du portefeuille de l'Etat qui étaient au nombre de trois : l'impulsion et réduction notable des subventions versées au secteur et parapublic ;

l'autonomie et responsabilisation effective des gestionnaires ; la mobilisation et orientation de l'épargne publique et privée vers des investissements productifs ;

l'encouragement à l'accès du capital des petits épargnants. Les deux premiers objectifs ont été atteints dans une grande mesure au cours de la première vague de privatisation, il n'en est pas de même des deux autres compte tenu de la taille des entreprises concernées, des secteurs concernés et de leur rentabilité.

La seconde génération des privatisations offre l'opportunité d'y parvenir.

En outre, le changement de parité intervenu au début de l'année 1994 a renforcé la politique d'ajustement structurel entreprise depuis cette époque. Il est permis de penser que l'on pourra profiter au mieux des opportunités nouvelles nées de cette conjoncture favorable et militer largement en faveur d'une poursuite de la politique de privatisation.

L'ajustement monétaire ayant entraîné un regain de compétitivité de nombreux secteurs, l'Etat à travers différents programmes a entrepris plusieurs actions destinées à insuffler un nouveau dynamisme au processus de privatisation. Dans ce contexte la promotion de l'initiative privée, qui devra être au premier plan de la croissance et l'élimination de toute entrave à l'effacement des mécanismes de marché constituent des priorités. Elles ont pour objectif de permettre à l'Etat de recentrer ses actions autour de ses missions fondamentales de développement des ressources humaines, des infrastructures et de lutte contre la pauvreté.

En outre, les nouvelles perspectives d'intégration régionale accroissent les enjeux de la compétition et exigent en conséquence davantage d'efficacité dans le secteur productif qu'il soit d'obédience privée ou publique.

En considérant plus spécifiquement le secteur des télécommunications il est frappé par des bouleversements rapides et profonds qui sont appelés à être approfondis.

Il faut ajouter enfin que, dans les cinq ans à venir, une quarantaine d'opérateurs de télécommunications dans le monde ont décidé d'ouvrir leur capital.

Les privatisations ne se font pas uniquement pour améliorer la performance de l'entreprise publique mal en point mais pour rester en phase avec le développement des services de télécommunications. La SONATEL, pour se maintenir et poursuivre l'équipement téléphonique de notre pays devra s'unir à des opérateurs sûrs et forts, capables de défendre avec elle des parts de marché et de conquérir de nouvelles car l'évolution technologique rend la concurrence inévitable laquelle sera très âpre d'ici le début du siècle prochain avec le développement du marché mondial.

En effet, les progrès de la microélectronique ont provoqué une véritable révolution de l'offre de services et celle-ci est loin d'être terminée. Non seulement de nombreux services non téléphoniques utilisant l'infrastructure téléphonique de base peuvent être fournis sans investissements lourds mais il apparaît également des solutions techniques radioélectriques concurrentes aux réseaux téléphoniques classiques.

Enfin, il est devenu plus avantageux pour certaines grandes entreprises multinationales de construire de vastes réseaux indépendants à couverture mondiale intégrant voix et données et cherchant à s'ouvrir à des tiers contournant ainsi les réseaux publics sur leurs parties les plus rentables.

Pour toutes ces raisons, il est envisagé d'ouvrir partiellement le capital de la SONATEL au secteur privé.

Etant considérée comme l'un des opérateurs de référence de la sous-région, la SONATEL devra nouer des alliances stratégiques à l'occasion de sa privatisation. A cet égard la modalité arrêtée se veut souple, qui retient une participation résiduelle, conséquente de celle de l'Etat, une forte présence des opérateurs économiques privés nationaux et étrangers (africains et internationaux) sans oublier une association des salariés de l'entreprise et de la collectivité des épargnants.

Au total, pour tenir compte des nouvelles données et préparer le secteur des télécommunications avec le maximum d'efficacité et de réussite aux grandes mutations économiques et technologiques qui s'annoncent déjà, il est proposé d'ajouter la SONATEL à la liste figurant à l'annexe de la loi 87-23 du 18 août 1987 portant privatisation d'entreprises.

Telle est l'économie de la présente loi soumise à votre approbation.

L'Assemblée nationale a délibéré et adopté, en sa séance du vendredi 18 août 1995 ;

Le Président de la République promulgue la loi dont la teneur est la suivante :

Article unique. - L'annexe de la loi n° 87-23 du 18 août 1987 sur la privatisation d'entreprises est complétée ainsi qu'il suit :

Ajouter : Liste des sociétés nationales à privatiser partiellement :

- Société nationale des Télécommunications du Sénégal (SONATEL).

La présente loi sera exécutée comme loi de l'Etat.

Fait à Dakar, le 29 août 1995.

Abdou DIOUF.

Par le Président de la République :

Le Premier Ministre,

Habib THIAM

LOI n° 95-26 du 29 août 1995

portant institution d'un prélèvement sur le riz brisé importé.

EXPOSE DES MOTIFS

Le Gouvernement a défini les grandes orientations de développement agricole sur le moyen et le long termes, en cohérence avec la stratégie de développement macro-économique mise en oeuvre dans le nouveau contexte créé par le changement de parité du franc CFA.

NOTE DE DIRECTION n° ...011/02**Portant organisation territoriale de
la Direction de la Distribution**

En application de la Note de Direction n° 007/02 du 05 Avril 2002, portant restructuration de la SENELEC qui définit, entres autres missions, celles de la Direction de la Distribution, les tâches d'exploitation et de maintenance des réseaux de distribution ainsi que de gestion de la clientèle régulière sont organisées à l'intérieur de délégations régionales :

Ces dernières sont réparties comme suit :

1. - **Délégation Régionale Dakar I**
couvre le département de Dakar
2. - **Délégation Régionale Dakar II**
couvre les départements de Pikine, Guédiawaye et Rufisque ;
3. - **Délégation Régionale Centre Ouest**
couvre les régions de Thiès et Diourbel ;
4. - **Délégation Régionale Nord**
couvre les régions de Louga, Saint-Louis et Matam ;
5. - **Délégation Régionale Centre Est**
couvre les régions de Fatick, Kaolack et Tambacounda ;
6. - **Délégation Régionale Sud**
couvre les régions de Ziguinchor et Kolda.

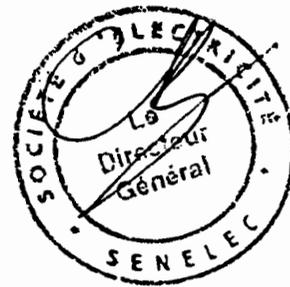
Le Délégué Régional est le représentant local de la SENELEC et est responsable devant le Directeur de la Distribution de la bonne marche des exploitations placées sous son autorité.

L'organisation des différentes délégations sera définies dans l'organigramme de la Direction de la Distribution.

La présente note, qui entre en vigueur à la date de sa signature, annule et remplace toutes les notes antérieures en ce qu'elles ont de contraire.

Dakar, le 16 Avril 2002

Le Directeur Général,



Diffusion générale

Cheikh DIAKHATÉ

Saint-Louis le 31 Mai :

Note de Service n° 01/2002

Réglementation des Heures Supplémentaire

Ref : MD/NS-01-02

I. Objet

La présente note régleme les conditions d'exécution des heures supplémentaires dans la Délégation Régionale Nord. Elle annule et remplace les dispositions antérieures dans ce domaine en ce qu'elles ont de contraire. Elle est applicable à compter du 1^{er} Juin 2002.

1. HEURES STATUTAIRES

- Heures de permanence

La permanence est assurée par une équipe de trois personnes dans les horaires ci-après :

Périodes	Heures	Durée
Jours ouvrés	18h - 20 h	2 heures
Jours non ouvrés	9h30 - 12 h + 16h30-20h	6 heures

La permanence fait l'objet d'un planning établi avant le début de chaque mois.

Les heures du dimanche sont automatiquement récupérées à 100 % (soit 1 jour de récupération) et le reliquat pointé à 60% (soit 6 h à 60%)

Les récupérations différées sont soumises à l'autorisation du Responsable du Service Distribution/chef d'agence/chef de district.

La permanence est uniquement assurée dans les chefs de lieu de région et de district.

2. AUTRES HEURES SUPPLEMENTAIRES

L'exécution de toute heure supplémentaire en dehors des heures statutaires est assujettie à une autorisation préalable des responsables ci-après :

BUDGET MENSUEL DES HEURES SUPPLEMENTAIRES

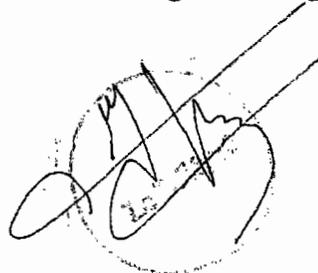
UNITES	RESPONSABLE	BUDGET (heures)
AGENCE SAINT-LOUIS	Chef d'Agence	125
AGENCE LOUGA	Chef d'Agence	175
DISTRICT DE RICHARD TOLL	Chef de District	125
DISTRICT DE MATAM	Chef de District	125
SERVICE GESTION CONTROLE	Chef de Service	75
TOTAL		625

Les autorisations d'heures supplémentaires doivent être faites dans la limite des budgets mensuels alloués. Tout dépassement sera soumis à l'appréciation préalable du Délégué Régional.

Les activités d'exploitation programmées devant engendrer des heures supplémentaires feront l'objet d'une étude soumise à l'appréciation du Délégué Régional. Cette étude devra faire ressortir les coûts, délais et moyens engagés ainsi que les gains attendus.

Les chefs de Service, les chefs de Districts et les chefs d'Unité sont chargés chacun en ce qui le concerne de veiller à l'application de la présente note qui entre en vigueur à compter du 1^{er} Juin 2002.

Le Délégué Régional



Ampliations

- DD
- Chefs de Service
- Chefs de District
- Chefs d'Unité
- Chrono, Affichage Districts, Réseau

- Heures d'astreinte

L'astreinte est assurée par les agents retenus dans le planning établi à effet au début de chaque mois. Son pointage est effectué comme suit (p la maîtrise) :

- Jours ouvrés du lundi au vendredi : 1 h à 115%
- les Samedis : 1 h à 115% + 5 h à 140%
- les Dimanches et jours fériés : 8 h à 160%

L'astreinte ne sera pas pointée si elle n'est pas assurée pour des rais d'absence (permission, mission, maladie etc.).

Le planning d'astreinte est établi dans les conditions suivantes :

Type astreinte	Territoire	Nombre d'agents Durée
ENCADREMENT	Délégation-Régions	1 Agent par semaine
Maîtrise - SAINT-LOUIS	SAINT-LOUIS	2 Agents par semaine
Maîtrise - LOUGA	LOUGA	1 Agent par semaine
Maîtrise - LINGUERE	LINGUERE-DAHRA	1 Agent - 2 semaines/mois
Maîtrise - DAHRA	DAHRA-LINGUERE	1 Agent - 2 semaines/mois
Maîtrise - DAROU MOUSTY	DAROU MOUSTY - KEBEMER	1 Agent - 2 semaines/mois
Maîtrise - KEBEMER	KEBEMER - DAROU MOUSTY	1 Agent - 2 semaines/mois
Maîtrise - RICHARD TOLL	RICHARD TOLL-DAGANA	1 Agent - 2 semaines/mois
Maîtrise - DAGANA	DAGANA-RICHARD TOLL	1 Agent - 2 semaines/mois
Maîtrise - NDIUUM	PODOR-NDIOUM	1 Agent - 2 semaines/mois
Maîtrise - PODOR	PODOR-NDIOUM	1 Agent - 2 semaines/mois
Maîtrise - MATAM	MATAM-OUROSSOGUI	1 Agent par semaine
Maîtrise - BAKEL	BAKEL	1 Agent - 2 semaines/mois

Les heures supplémentaires résultant d'interventions sur réseau doivent être justifiées par des rapports circonstanciés.

Ref : MD/NS-06-02

Saint-Louis le 09 Septembre 2002

Note de Service n- 06/2002

Réglementation du Pointage

Objet

La présente note porte sur l'organisation du pointage mensuel dans la Délégation Régionale NORD. Elle s'appuie sur les notes de direction existantes en la matière.

I - Etablissement des feuilles de pointage

Les feuilles de pointage sont remplies au jour le jour par :

les chefs d'équipe ou chef de groupe,

les chefs des Bureaux Commerciaux,

Elles sont vérifiées par les chefs d'unité, et validées par les chefs de Services/Districts.

Les responsables chargés de la validation du pointage devront :

barrer les éléments non conformes,

pointer les éléments conformes,

signer et apposer leur cachet sur chaque feuille de pointage.

Le pointage du personnel permanent comme temporaire du mois M prendra en compte l'ensemble des éléments variables entre le 10 du mois M-1 au 10 du mois M.

La feuille de pointage ainsi que les éléments justificatifs seront transmis au Service Gestion au contrôle avant le 15 de chaque mois. Les éléments parvenus après le 25 seront pris en compte le mois suivant.

III - Eléments justificatifs du pointage

Les éléments justificatifs devant accompagner les feuilles de pointage sont :

- les ordres de missions justificatifs des déplacements,
- les plannings d'astreinte et de permanence
- Les autorisations d'heures supplémentaires en cas de dépassement d budget
- Les états justificatifs des heures supplémentaires du réseau (suivant modèle ci-joint)
- Les bulletins de repos maladie

1. Déplacements d'agents

Les déplacements des agents doivent faire l'objet d'ordre de mission lorsqu'ils s'étendent en dehors de leur zone habituelle de travail soit sur un rayon d'au moins 50 km.

Les remboursements de frais de déplacement s'effectuent comme suit :

- le repas de midi est remboursé si l'agent se trouve à plus de 50 Km de son lieu habituel de travail à 12 h 00.
- Le dîner est remboursé si l'agent se trouve à plus de 50 Km de lieu habituel de travail à 19 h 00.
- Le petit déjeuner est remboursé au cadre s'il se trouve à plus de 5 Km de lieu habituel de travail à 9 h 30.
- La nuitée est remboursée si l'agent passe la nuit à plus de 50 Km de lieu habituel de travail.
- Les cadres devront fournir un décompte des frais de mission suivant le modèle ci-joint. Ce décompte sera soumis à la signature du délégué régional.
- Les agents non cadre sont pointés en D1 pour un repas principal (déjeuner ou dîner uniquement), D2 pour deux repas (déjeuner + dîner) ou D3 pour deux repas plus une nuitée.

Les ordres de mission doivent être certifiés dans la localité d'accueil du missionnaire.

Signature des ordres de mission*Pour les unités hors Saint-Louis :*

Les chefs d'Agence/District signent les ordres de mission dans les conditions suivantes :

- ◇ Le déplacement ne concerne pas le chef d'agence ou de district lui-même.
- ◇ la mission ne dépasse pas trois jours (pointage 2D3+1D2),
- ◇ la mission se déroule dans le territoire de la délégation régionale Nord,
- ◇ le cumul des déplacements n°3 dans le mois pour l'agent concerné ne dépasse pas 5.

En dehors de ces conditions les ordres de mission seront soumis à la signature du délégué régional.

Pour les unités de Saint-Louis :

Les chefs de services signent les ordres de mission lorsque :

- ◇ Le déplacement ne concerne pas le chef de service lui-même.
- ◇ le déplacement ne comprend pas de nuitée (pointage D1 ou D2)

En dehors de ces conditions les ordres de mission seront soumis à la signature du délégué régional.

2. Heures Supplémentaires

Les heures supplémentaires sont réglementées par la note de Service n°01/2002. Les chefs d'agence/district sont cependant autorisés à prendre les dispositions nécessaires pour faire face à toute urgence de l'exploitation et rendre compte dans les 48 heures au délégué régional. En cas de dépassement de plus de 10% du budget des heures supplémentaires, un rapport circonstancié sera adjoint aux éléments de pointage.

Pendant la période d'hivernage, les chefs d'agence/district pourront modifier et adapter chaque jour les horaires de permanence au vu des pannes enregistrées. Un état des pannes exécutées (voir modèle) à cet effet sera joint au pointage.