

# LES EFFETS D'UNE ENDOGENEISATION DU FONCTIONNEMENT DES ORGANISATIONS PAYSANNES DANS LE DELTA DU FLEUVE SENEGAL

**Modou NIANG**

*Université Gaston Berger de Saint Louis  
niangmodou@gmail.com*

## Résumé

*Ce texte est centré sur le fonctionnement des organisations paysannes dans le Delta du fleuve Sénégal. A partir de l'exemple de l'Amicale socioéconomique sportive et culturelle des agriculteurs du Walo (ASE.S.C.A.W), il met en exergue la prise en compte des logiques endogènes et de leurs effets dans la dynamique des organisations paysannes. La méthodologie adoptée est essentiellement qualitative et s'appuie sur des entretiens semi-directifs. Les résultats ont permis de montrer que les organisations paysannes s'appuient des logiques endogènes pour assurer leur fonctionnement. La mise en place du comité des sages, le « maslaa », l'intégration des aînés, la place des chefs de village et des imams, ainsi que la prise en compte de l'organisation sociale dans le choix des membres de l'organe directif contribuent à la dynamique de ces organisations en générant des relations de conflit et de coopération.*

**Mots-clés :** *organisation paysanne, fonctionnement, logiques endogènes, conflit, coopération*

## Abstract

*This text focuses on the functioning of peasant organizations in the Senegal River Delta. Using the example of the Socio-Economic Sports and Cultural Association of Walo Farmers (ASE.S.C.A.W), he highlighted the consideration of endogenous logics and their effects on the dynamics of peasant organizations. The methodology adopted is essentially qualitative and is based on semi-structured interviews. The results showed that peasant organizations rely on endogenous logics to ensure their functioning. The establishment of the committee of elders, the "maslaa", the integration of elders, the place of village chiefs and imams, as well as the consideration of social organization in the choice of members of the governing body contribute to the dynamics of these organizations by generating relations of conflict and cooperation.*

**Keywords:** *peasant organization, functioning, endogenous logics, conflict, cooperation.*

## Introduction

Dans leur ouvrage publié en 2019, P. Boumard et R-M. Bouvet rendent compte de l'omniprésence de la bureaucratie dans toutes les sphères de la vie. Ce qui recoupe avec ce que J-F. Bayart qualifie de « bureaucratiation du monde » (Bayart, 2013). Plusieurs facteurs peuvent être à l'origine de la diffusion de ce modèle d'organisation. Dans le cas des organisations paysannes (OP), la bureaucratiation peut s'expliquer, comme le rappelle G. Blundo (1994), par le besoin de se légitimer vis-à-vis de l'extérieur. Cette légitimité leur permet d'asseoir les conditions pour accueillir les fonds venant des partenaires. Toutefois, l'adoption des pratiques bureaucratiques n'est pas la seule source de légitimité, dans la mesure où les OP du delta évoluent dans une sphère rurale qui commande une endogénéisation de leur fonctionnement. Celle-ci correspond à l'ensemble des pratiques s'inspirant du substrat socio-culturel de la localité d'évolution des OP. En d'autres termes, elle correspond à cette tendance ou ce mode de fonctionnement des OP qui prend en considération les normes et valeurs, l'organisation sociale et l'ordre social de la localité comme cadre de références.

Il s'agit dans cette étude de mettre en relief la prise en compte de ces logiques endogènes ainsi que leurs effets dans la dynamique de ces organisations. Pour ce faire, nous avons pris l'exemple de l'Amicale socio-économique, sportive et culturelle des agriculteurs du Walo (ASESCAW). L'ASESCAW est une organisation fédérative de paysans regroupant une multitude et une diversité d'associations (foyers, groupement d'intérêt économique (GIE), groupement de promotion féminine (GPF)) évoluant dans divers domaines : riziculture, maraîchage, commerce, aviculture, embouche et transformation de produits agricoles. Elle est créée en 1976 par des jeunes du Walo qui ont dû composer avec la réticence des aînés qui pensaient, d'une part, que l'association cherchait à encourager la débauche en regroupant les jeunes femmes et les jeunes hommes. D'autre part, ils craignaient que l'association ne se mue en une tribune d'expression ouverte qui pourrait saper leur autorité. Face à cette situation, les jeunes initiateurs de l'ASESCAW ont dû recourir à une flopée de stratégies notamment des stratégies ou des activités à cachet culturel : des journées de *set-settal* ou de nettoyage, des séances de lutte et de théâtre, construction et réfection des mosquées de la zone et des enveloppes financières lors des événements religieux. Toutes ces activités ont permis aux jeunes de gagner la confiance des aînés et de consolider

leur organisation. Elles s'inscrivent dans une logique de prise en compte des logiques endogènes.

Cet article s'inspire de l'analyse stratégique de M. Crozier et E. Friedberg. La méthodologie est essentiellement qualitative. Il s'appuie sur une cinquantaine d'entretiens (en wolof et en français) réalisés dans le cadre de nos recherches doctorales auprès des responsables et membres de l'ASESCAW. Il est réalisé sur la base d'entretiens semi-directifs. L'enquête a concerné 27 localités réparties dans les trois départements couverts par l'ASESCAW (Saint-Louis, Dagana et Louga) et s'est déroulée en deux phases : la première a été réalisée entre février et avril 2019 et la seconde entre juillet et octobre de la même année. L'article est structuré en deux parties. La première partie rend compte de la prise en compte des logiques endogènes que nous avons documentée à partir de la gestion des conflits. La seconde partie met en relief les effets des logiques endogènes dans la dynamique des OP dans le delta du fleuve Sénégal.

## **1. La gestion des conflits : le comité des sages ou la priorisation des mécanismes endogènes**

Nous avons retenu deux points pour l'analyse de la gestion des conflits : la mise en place du comité des sages et le rôle de cette structure dans la résolution des conflits

### ***1.1. La mise en place du comité des sages : contexte et composition***

Si les jeunes du Walo ont réussi à poser les jalons de l'ASESCAW, il a fallu négocier avec les aînés en vue de relever les défis de la mobilisation et du fonctionnement de l'organisation. Ils ont adopté un certain nombre de stratégies dont la mise en place du comité des sages ou commission conflit. Ce membre du conseil d'administration de l'ASESCAW décline le contexte de création du comité des sages et son rôle :

« Le comité de sages est mis en place en 1985. Vous savez, l'Amicale organisait des activités sportives et culturelles. Nous évoluions dans le domaine du théâtre et du sport avant de nous engager dans la production. A un moment donné, nous avons constaté que les conflits se multipliaient à cause du comportement de certains jeunes fougueux, ce qui pouvait se comprendre parce que nous étions des

jeunes et étions emportés par l'euphorie. Comme les aînés étaient bien écoutés, nous avons créé le comité des sages afin de contenir ces jeunes et d'anticiper sur les conflits » (DB, entretien du 8 août 2019, Thiagar).

Ainsi, pour garder la dynamique de l'organisation, les responsables organisaient des compétitions (théâtre, lutte et football) entre les villages-membres à l'occasion des semaines culturelles (elles sont tenues à la fin de chaque campagne agricole). Cependant, ces compétitions sont quelques fois émaillées par des conflits qui ont poussé les responsables de l'ASESCAW à ériger le comité des sages. Ayant cumulé une certaine expérience et jouissant d'une popularité auprès des autres catégories sociales qui leur confère une capacité mobilisatrice, ces sages sont bien écoutés par les jeunes. Le comité est guidé par un président qui se charge de sélectionner les membres qui l'accompagnent en cas d'intervention. Ces membres sont pour la plupart des notables, des chefs de village et des imams habitant dans la zone. Ils sont épaulés par quelques rares personnes moins âgées qui sont choisies du fait de leur expertise ou compétence. Au-delà de l'expérience et de l'expertise, le choix porté sur cette catégorie de personnes s'est inspiré, d'une part, de l'organisation sociale de cette zone dont « les rapports sociaux prenaient appui sur l'âge, le statut social et le sexe » (Akindès, 2003 : 395). D'autre part, le choix des sages s'explique par les ressorts culturels de la localité mettant en avant la prédominance de l'islam qui confère à l'imam une autorité sociale et un pouvoir de décision. Ce comité semble s'inspirer du *mboloo* ou l'assemblée villageoise, composée par des notables du village qui assuraient la régulation à partir des « normes issues de la coutume locale » et des « codes religieux » (Dahou, 2004 :144). Ainsi, la mise en place du comité des sages et sa composition traduisent une endogénéisation du fonctionnement de l'ASESCAW avec la prise en compte de l'environnement d'évolution qui autorise une certaine distribution des rôles.

### ***1.2. Le comité des sages face aux conflits de l'OP***

Les deux principaux types de conflits observés au sein de ces organisations sont liés au remboursement de crédit et à la course aux postes stratégiques. Pour les surmonter, les responsables se sont appuyés sur deux mécanismes de gestion ou systèmes éthiques. En réalité, l'essentiel des OP reconnues par l'État ont adopté le même format

juridique. Leurs règlements intérieurs gardent pratiquement le même contenu. Cependant, entre l'adoption et la mise en application, il est souvent observé un décalage (Blundo, 1994). Dans le cas de l'ASESCAW, la non-application des sanctions encourues en cas de non remboursement du crédit conformément aux textes établis et le processus mis en place à l'occasion peuvent servir de levier pour mettre sur orbite les facteurs explicatifs de ce décalage. Étant donné que les membres se définissent comme faisant partie d'une même « famille », l'application des textes peut parfois se percevoir comme étant violente et antinomique aux liens sociaux qui s'appuient, entre autres, sur la solidarité et l'entraide. Ainsi, les responsables ont intégré le comité des sages dans la gestion du crédit et, notamment, dans les procédures de recouvrement. Une telle place renseigne sur la priorisation des mécanismes endogènes perceptible au travers des propos de cet interlocuteur :

« Il y a la FONGS qui avait accordé une ligne de crédit pour financer des actions. Certains ont remboursé et d'autres n'ont pas honoré leur engagement. Nous avons créé un comité de sages pour discuter. Mais lorsqu'on a discuté et qu'il restait deux personnes qui, à la limite, ne voulaient pas payer, on a introduit le dossier au niveau de la justice. Mais nous, nous privilégions le dialogue. Mais à l'impossible nul n'est tenu. Si on dialogue et qu'on ne trouve pas une solution à l'amiable, il faut passer à la vitesse supérieure par soucis de crédibilité », (BD, entretien du 7 février 2019, Ross Béthio)

De ces propos, la mise en service du comité des sages témoigne de la volonté des responsables de l'ASESCAW de mettre en avant cette procédure propre à la société rurale. Celle-ci met en exergue les mécanismes endogènes de gestion des conflits consistant à privilégier le dialogue à la place de la résolution extrême, c'est à dire de recourir au système étatique judiciaire ou la justice. Ces propos donnent une indication claire de la prise en compte des ressorts socioculturels d'autant que la création du comité des sages informe sur le recours au *maslaa*, une technique de négociation s'inspirant des valeurs sociales telles que la solidarité et le *sutura* – la discrétion. La priorisation du *maslaa* traduit dès lors une volonté de la part des responsables de l'ASESCAW de préserver les relations interpersonnelles. On comprendrait ainsi l'insistance sur les valeurs sociales qui servent de référents aux différents acteurs de l'organisation dans leurs interactions au quotidien. Toutefois, les

exigences des partenaires financiers et techniques en termes de crédibilité poussent les responsables à recourir à la résolution extrême – la transmission, par exemple, du dossier à la gendarmerie pour contraindre les récalcitrants à rembourser. Le recours à la justice s’explique de fait par la préservation de l’image de l’organisation. Sous ce rapport, l’érection du comité des sages traduit une volonté de la part des responsables de l’ASESCAW de garantir l’équilibre entre la préservation des relations interpersonnelles et l’image de l’organisation vis-à-vis des partenaires.

Le rôle du comité des sages est également perceptible dans la résolution des conflits politiques. Nos interlocuteurs l’ont mis en relief en évoquant les deux congrès de renouvellement les plus agités de l’histoire de cette organisation : les congrès de 1990 et de 1993 tenus respectivement à Keur Momar Sarr (département de Louga) et Mpal (département de Saint-Louis). Le plus marquant reste toutefois celui de Mpal où il a fallu à un moment donné l’intervention de la gendarmerie. Ce congrès coïncidait avec le départ du président-fondateur après 17 ans à la tête de l’organisation. Pour le remplacer deux camps se sont formés poussant même un de nos interlocuteurs à parler de « bicéphalisme » qu’il faut prendre au sens de bipolarisation. Pour mettre fin aux tensions, les sages de l’organisation ont convaincu l’un des camps à retirer sa candidature et à accepter le poste de vice-président pour ainsi sauver l’ASESCAW d’une scission lors de ce congrès. Cela est d’autant plus vrai qu’il a fallu remobiliser tous les responsables au sortir de ce congrès par la tenue des visites de proximité dans toutes les zones couvertes par l’organisation.

En dehors des conflits politiques, le comité a eu à intervenir lors des compétitions sportives organisées par l’ASESCAW dans le cadre de leurs activités telles que les semaines culturelles. L’une des échauffourées les plus marquantes c’est la rencontre entre les villages de Diawar et de Gaya qui a vu l’intervention du comité pour apaiser les tensions. Les dirigeants de Gaya se sont sentis lésés par l’arbitrage et ont décidé de bloquer toutes les activités de l’organisation dans cette zone.

Compte tenu de tout ce qui précède, nous notons que le comité des sages a joué un rôle non négligeable dans la gestion des conflits qui ont émaillé l’ASESCAW. Ceci est bien éclairé par nos interlocuteurs qui insistent sur le caractère parfois incontrôlable du Walo Walo et son alignement aux directives ou recommandations des personnes âgées :

« Si ce n’étaient les vieux, l’ASESCAW aurait disparu depuis très longtemps. Si un problème surgit, ce sont eux qui se

chargent de faire revenir la stabilité. Vous savez le Walo walo est très compliqué. Ce qui fait que tout peut se casser en pleine réunion. La débandade. Les vieux sont présents au cas où une personne s'agiterait. Ils sont capables de faire revenir tout le monde à la raison parce qu'ils sont écoutés. Quoiqu'on dise du Walo walo, il respecte les personnes âgées » (ABN, entretien du 6 avril 2019, Mpal).

De la légitimité et de la reconnaissance de ses membres – chefs de village, notables et imams –, le comité de sages a ainsi apporté une certaine stabilité à l'ASESCAW. Ce comité constitue en clair un mécanisme endogène de résolution et d'anticipation des conflits de toute nature – entre autres, remboursement de crédit et lutte de positionnement – permettant de garantir la cohésion sociale.

## **2. Logiques endogènes et dynamiques organisationnelles : entre conflit et coopération**

L'érection du comité des sages a eu des effets positifs dans la dynamique de l'ASESCAW. Ce comité a permis d'assurer la gestion de certains conflits qui pourraient la condamner. Sa mise en place traduit une certaine prise en compte de l'organisation sociale et, donc, des logiques endogènes que la présence des imams et des chefs de village dans le fonctionnement des associations à la base consolide. Les propos de cet interlocuteur peuvent en témoigner :

« Chaque zone où tu vas, il y a deux personnalités qui se distinguent. D'un côté, on a l'imam du fait qu'on est musulmans. De l'autre, on a le chef de village qui est le chef de tout le monde qu'importe ta religion ; il l'est par rapport à la culture et à l'administration. Donc, si ces deux personnalités sont présentes, cela signifie que tout le village est représenté. Et ils assistent au renouvellement du bureau » (GM, entretien du 7 octobre 2019, Diawar).

Le chef de village incarnant l'autorité traditionnelle et l'imam qui jouit d'une autorité religieuse sont en effet les garants de l'observance des normes sociales et de la cohésion sociale. Ils assistent au renouvellement de l'organe directif des associations à la base. P. M. Mulumba (1996 : 190) signale que « la religion occupe une place essentielle dans les institutions

négro-africaines. Elle assure la cohésion sociale en servant, dans la plupart des cas, de fondements de l'autorité ». Donc, la présence des imams et des chefs de village dans le fonctionnement des associations s'impose du fait de leur place et de leur pouvoir d'influence qu'ils puisent de l'organisation sociale ou des cadres socioculturels. Ainsi, ils sont capables d'influencer le fonctionnement et la dynamique des OP de cette zone. D'ailleurs, le retrait d'un des foyers de la zone de Podor s'explique par ce pouvoir des imams et des chefs de villages. Etant donné que les décisions dépendaient principalement de ces derniers, le foyer a été finalement retiré de la liste des associations-membres de l'ASESCAW par le conseil d'administration suite aux tiraillements entre les deux autorités phares de ladite zone. La persistance de ce choc des autorités a rendu difficile la gestion du foyer, puisqu'elle n'a pas pu être déconnectée de l'environnement social du village et de ses tensions.

Cet épisode témoigne ainsi du poids des logiques endogènes perceptible à partir de l'intégration et de la place des aînés dans le fonctionnement des OP. I-P. Lalèyê précise dans son étude des fondements de l'autorité en Afrique que « ... dans tous les aspects de la vie sociale, le pouvoir des anciens et le respect dont les aînés sont entourés appartiennent aux habitudes et aux croyances les plus enracinées » (Lalèyê, 1996 : 153). Le cas du foyer de Diawar l'illustre éloquemment. Il est resté pendant longtemps bloqué par les aînés qui sont, comme les imams et les chefs de village, détenteurs d'un pouvoir accordé et encadré par l'organisation sociale. Les propos de cet interlocuteur témoignent de l'influence des aînés :

« A Diawar, c'est un secret de polichinelle de dire qu'on ne peut faire une chose sans l'aval des aînés. Je ne le cache pas et j'ai eu à le dire en public. Il y a une génération qui essaie de changer la donne mais c'est sans compter sur leur pouvoir, leur savoir ou leur force. Si ces personnes (aînés) ne sont pas d'accord avec une quelconque décision mieux vaut la revoir. (...) Lors des élections, comme j'étais le président, j'ai proposé à ce qu'ils soient plus impliqués en choisissant parmi eux le président du conseil d'administration » (GM, entretien du 7 octobre 2019, Diawar).

La résignation de ce responsable du foyer de Diawar est assez édifiante sur la place stratégique des aînés dans le fonctionnement du village et particulièrement dans l'échiquier organisationnel : le foyer semble être sous le contrôle de cette catégorie. Fort de leur capacité de



nuisance puisque capables de plomber toute activité dans le village, les aînés bénéficient d'un pouvoir qui leur permet d'influencer la dynamique du foyer. En plus de l'ordre et du contrôle social, ils puisent leur pouvoir de la maîtrise des informations – parce qu'ils sont les seuls à détenir certaines informations notamment administratives (le numéro du récépissé du foyer, par exemple) – mais aussi du contrôle des ressources du foyer – les terres, en particulier, qu'ils ont d'ailleurs conservées en ayant eu écho d'un financement de l'ASESCAW destiné au foyer. La rétention des informations rend compte du pouvoir et de la dimension défensive de l'acteur qui cherche à préserver ses avantages ou, plus globalement ses marges de manœuvre dans un espace où la pluralité et la divergence des intérêts contredisent en permanence l'équilibre. Dans cette logique, les aînés contraignent les jeunes à les associer dans les affaires du foyer et intègrent de fait le jeu organisationnel dont le respect des règles et le déroulement tiennent à cette mixité. Cette configuration traduit l'interdépendance entre les catégories jeunes et aînés qu'un de nos interlocuteurs a résumé à travers cette formule : « si jeunesse savait et vieillesse pouvait ». Cela signifie plus clairement que chacune des catégories a besoin de l'autre pour la réalisation de leurs objectifs individuels et collectifs en ce sens que les jeunes peuvent adosser l'expérience et le pouvoir des aînés à leur dynamisme et vice versa dans le but d'assurer la dynamique de l'organisation. Donc, la prise en compte du substrat socioculturel – l'ordre social, l'organisation sociale – lisible au travers de l'intégration des aînés reste une donnée importante dans le fonctionnement des foyers de jeunes et groupements de l'ASESCAW. Ce compromis renseigne sur le maintien des critères d'autorités dans cette zone du Walo.

Dans la même optique, l'élection ou la désignation des dirigeants est, parfois, le fruit de négociations sous-tendues par des logiques endogènes de la zone. Pour preuve, le foyer de Gaya est dirigé depuis sa création par la famille Fall bien que l'actuel président porte un autre nom. Il est membre de la famille de par sa mère. Leur longévité à la tête de cette association est en grande partie conditionnée par l'organisation sociale du village. Celle-ci impose une distribution sociale des rôles et des places dans le fonctionnement du village et de ses instances. En effet, il est rapporté que la présidence des instances et la coordination des activités sont confiées aux Fall depuis qu'ils ont prouvé leur capacité à manager par la résolution d'un différend qui opposait les populations de Gaya. Les Guèye sont les marabouts du village et sont chargés de formuler des

prières d'ouverture à l'occasion des rencontres ou des cérémonies dans le village. L'imamat est confié à la famille Sow. Ainsi, les Thioubalo (les Samb pour l'essentiel) ne sont pas éligibles pour conduire les rênes de l'association, et même au-delà – puisque ce privilège revient aux Fall qui sont les seuls habilités socialement à présider. On pourrait de ce fait soutenir avec H. Tandian (2008 : 339) que la structuration des OP reflète les formes rurales d'organisation sociale.

Remarquons que la distribution sociale des rôles est rendue possible en grande partie par les relations de parenté puisqu'ils avancent qu'ils sont tous de la même famille : « Ici à Gaya, nous sommes tous des parents ». En effet, il existe ce qu'on pourrait appeler des villages *santhie* – formés autour d'une lignée familiale – et des villages *dox dadjee* – formés au gré du hasard avec la présence d'au moins deux familles venant de lignées distinctes ; le premier type se caractérise par la proximité familiale des populations au moment où le second, comme son nom l'indique, se distingue de par son hétérogénéité ou sa diversité en termes de famille ou de parenté puisque les habitants sont plus liés par des relations autres que parentales. Dès lors, la proximité familiale est déterminante dans la mise en place d'une organisation sociale et l'adhésion de tous. Les villages de Gaya et de Ronkh font partie des villages *santhie*. Nous comprenons ainsi les raisons pour lesquelles les mêmes logiques endogènes ont pendant longtemps sous-tendu la désignation des présidents de sections villageoises à Ronkh que T. Dahou (2004) a fait état dans son étude de la parenté et de la politique dans le delta. Il montre que les postes stratégiques sont quasiment tous meublés par deux familles : celles du chef de village et de son allié. Il conforte son constat avec le comité de gestion du forage et des bornes fontaines en dévoilant les liens de parenté de ceux qui occupaient systématiquement les postes.

Il est également ressorti des résultats de notre enquête un statu quo à la tête des différentes structures. L'un des facteurs de cette situation est la référence aux normes sociales et valeurs telles que le *ngor* (la gratitude) et le *kersa* (la déférence) qui s'inscrivent dans une logique de redevabilité. Cela a favorisé le maintien des aînés et la marginalisation des jeunes et des femmes bien que ces dernières soient plus ou moins impliquées dans les affaires de l'organisation. Un tel déséquilibre dans la distribution des rôles et des places ralentit la dynamique de l'organisation d'autant qu'il est à l'origine d'une démobilité des jeunes, en particulier, qui pose un problème de renouvellement des générations. Pour preuve, les

responsables de l'ASESCAW ont rencontré un certain nombre de difficultés avant de mettre en place le collège des jeunes en 2018.

Eu égard à ce que nous venons de développer, nous convenons avec M. Crozier et E. Friedberg (1977) que les OP ne sont pas des entités closes et subissent les influences de leur environnement qui les met dans la posture d'un caméléon ; elles suivent le rythme et s'adaptent aux situations qui s'imposent à elles. L'environnement contribue de fait à la production des règles de fonctionnement formelles ou informelles dont leur application occasionne, parfois, des situations de frustration et d'exclusion. La prise en compte de ces logiques endogènes occasionne en ce sens l'exclusion et, par conséquent, la frustration et la démobilisation d'un groupe de membres. Ceci débouche logiquement sur des conflits au sein de l'organisation qui découlent d'un manque de considération ou d'un défaut d'implication. Ces conflits peuvent certes conduire à un changement de référentiel dans la définition des principes de fonctionnement de l'organisation, mais aussi ils peuvent la condamner soit à une disparition, soit au mieux des cas à une scission. Sous ce rapport, le poids des logiques endogènes influe négativement dans la dynamique de l'organisation.

Pour terminer, il faut signaler que la prise en compte de ces logiques peut également induire des effets positifs dans la dynamique de l'organisation en consolidant la cohésion sociale par l'évitement des tiraillements entretenus par le choc des ambitions lors des renouvellements des équipes dirigeantes dans les OP. D'un côté, la référence aux valeurs, notamment le *ngor* (la gratitude), confine certains ambitieux à s'inscrire dans une logique de redevabilité vis-à-vis de leurs leaders. Cela encourage les reconductions systématiques et permet d'éviter les élections par vote qui sont quelque part conflictogènes. La longévité du président-fondateur de l'ASESCAW à la tête de la structure est éloquemment illustrative d'autant plus que c'est lui-même qui a décidé de céder la présidence après dix-sept ans de règne (1976-1993). D'un autre côté, la prise en compte des logiques endogènes favorise un déséquilibre dans la distribution des rôles qui traduit une certaine centralisation du pouvoir ou du leadership. Cela contribue toutefois à la bonne dynamique de l'organisation si l'on s'inscrit dans le sillage de E. S. N. Touré (2004). Ce dernier affirme que « les dysfonctionnements liés à la dispersion du leadership dans les associations villageoises de développement ne permettent pas à ces structures de jouer pleinement leur rôle. Ils soulèvent des problèmes de démocratie interne et limitent la

représentativité de ces organisations » (Touré, 2004 :37). En ce sens, le déséquilibre dans la distribution de rôles ou la centralisation du leadership est un facteur de stabilité organisationnelle.

Cette stabilité organisationnelle est aussi sous-tendue par le recours au comité des sages pour la gestion des conflits. La création du comité des sages a été d'un apport non négligeable dans la préservation des relations interpersonnelles et dans la stabilité de l'organisation fédérative grâce à ses rôles de prévention – leur participation aux congrès pour anticiper sur les éventuels désagréments, par exemple – et de (re)mobilisation – intervention suite à l'éclatement d'un conflit pour réconcilier les antagonistes comme l'illustre l'exemple du différend entre les villages de Diawar et de Gaya lors d'une compétition sportive organisée par l'ASESCAW.

## Conclusion

L'ASESCAW est à la croisée de différentes logiques commandant une certaine forme de fonctionnement qui prend en compte les logiques endogènes de la zone d'évolution – organisation sociale, ordre social, normes et valeurs sociales. L'analyse de la gestion des conflits nous a permis de comprendre que les logiques endogènes occupent une place non négligeable dans le fonctionnement de l'ASESCAW. L'érection du comité des sages témoigne de l'intégration de l'organisation sociale – religion, principe de séniorité ou d'ancienneté, hiérarchie sociale. Par ailleurs, elle renseigne sur le recours au *maslaa* que les responsables ont privilégié dans la résolution des conflits. En plus de ce mécanisme endogène conditionné par la proximité sociale, les responsables ont intégré les autorités traditionnelles et religieuses (chefs de village et imams) dans les affaires de leur organisation. La place des aînés, qui contraste avec l'absence des jeunes dans le conseil d'administration de l'ASESCAW, témoigne également de ce poids des logiques endogènes.

De telles logiques contribuent à la dynamique des OP en générant des relations de conflit et de coopération. D'une part, les logiques endogènes ont occasionné de la frustration et de la démobilisation avec l'exclusion de certaines catégories dont les jeunes qui sont absents du conseil d'administration de l'ASESCAW. Le problème de renouvellement des générations à la tête de cette structure paysanne en est l'une des conséquences. D'autre part, les logiques endogènes dotent cette structure des moyens d'assurer sa stabilité en anticipant et en

comblant les carences dans la gestion des conflits liés, par exemple, aux luttes de positionnement et au remboursement de crédit. La mise en place du comité des sages renseigne sur sa capacité à gérer les conflits « sans recourir à des médiateurs externes (ONG, administration publique) » (Blundo, 1994 : 118). En ce sens, ces logiques contribuent à la stabilité de l'organisation en permettant d'éviter ce que J-P. Jacob (1994 :265) a appelé « les carences de normes et d'institutions ». Elles offrent en réalité des plages de dialogue et de négociation qui permettent de produire, en dehors des règles organisationnelles formelles, les normes et les valeurs collectives autour desquelles s'organisent et se déroulent les interactions ou les affaires de l'organisation. Ces logiques endogènes donnent ainsi lieu à une oscillation ou une navette entre valeurs sociales (solidarité, par exemple) et règles formelles faisant simultanément état d'une « régulation mixte » (Friedberg, 1993). Cette navette, lisible à partir de ce qu'on pourrait qualifier dans la lignée de M. Crozier et E. Friedberg (1977) de système d'action concret, peut être considérée comme le fer de lance de la stabilité de l'ASESCAW. Elles permettent d'anticiper sur les brèches pouvant être ouvertes par l'application des règles formelles tout en contribuant à la clarification des principes de fonctionnement de l'organisation, clarification qui est primordiale dans la vie et la survie de toute structure collective. Cela est d'autant plus vrai que le comité des sages a joué un rôle important dans la consolidation de l'ASESCAW qui allait voler en éclat comme la plupart des OP dans le Delta du fleuve Sénégal. La prise en compte des logiques endogènes constitue de fait un atout ou un levier important pour la dynamique et la stabilité des OP. Toutefois, cette stabilité peut être précaire puisqu'elle reste tributaire d'un environnement changeant avec ses incertitudes. Cela signifie que ces OP sont en permanence dans un mouvement d'ajustement et de désajustement pour définir leurs principes de fonctionnement et garantir l'équilibre entre conflit et coopération.

En somme, cette réflexion renforce les résultats des études conduites par A. T. Ndiaye (2009), H. Tandian, T. Dahou (2004) et P-M. Bosc (2005). Les trois premiers ont mis en exergue la complexité et la gouvernance des OP dans le delta à partir de la parenté, de l'organisation sociale et de la politique. Le dernier a mis à nu la difficile gouvernance des ressources naturelles par les OP en Casamance à partir de la croisée des pouvoirs coutumier et politique. Ces trois auteurs ont comme point de convergence la mise en relief dans leur étude de la place des réalités

socioculturelles dans les différentes instances des zones rurales et, particulièrement, dans les OP. Nous avons cherché à travers cette réflexion à prolonger leurs études à partir des logiques endogènes et ses effets positifs et négatifs dans la dynamique des OP à partir du cas de l'ASESCAW. Par ailleurs, il faut signaler que cette étude peut aider à lever les doutes de T. Dahou (2004) quant à la pertinence des théories de la sociologie des organisations dans l'étude des OP. Le recours à l'analyse stratégique de M. Crozier et E. Friedberg pour mettre à nu le mode de fonctionnement et le système de régulation de ces OP en est la preuve.

## Bibliographie

**Akindès Francis** (2003), « Le lien social en question dans une Afrique en mutation », in *Souverainetés en crise*, J. Boulad-Ayoub et L. Bonneville, Québec, L'Harmattan et Les Presses de l'Université Laval, (« Mercure du Nord »), pp. 379-403.

**Bayart Jean-François** (2013), « La cité bureaucratique en Afrique subsaharienne » in *La bureaucratisation néolibérale*, dirigé par B. Hibou, Paris, La Découverte, 2013, pp. 291-313.

**Blundo Giorgio** (1994), « le conflit dans l'entente. Coopération et compétition dans les associations paysannes de Kounghoul (Sénégal) », in *Les associations paysannes en Afrique. Organisation et dynamiques*, dirigé par J-P. Jacob et Ph. Lavigne-Delville, APAD - Karthala- IUED, pp. 99-120.

**Bosc Pierre-Marie** (2005), *A la croisée des pouvoirs : une organisation paysanne face à une gestion des ressources en Basse Casamance, Sénégal*, Paris, IRD Éditions, Cirad, collection À travers champs.

**Boumard Patrick et Bouvet Rose-Marie.** (2019), *Bureaucratie à tous les étages*, Paris, Editons de l'onde.

**Crozier Michel et Friedberg Erhard** (1977), *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris, le Seuil.

**Dahou Tarik** (2004), *Entre politique et parenté. Développement et clientélisme dans le Delta du Sénégal*, Paris, Karthala et Enda Graf Sahel.

**Friedberg Erhard** (1993), *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Editions du Seuil.

**Jacob Jean-Pierre** (1994), « Gouvernance, Imputation, redondance : réflexions sur la multiplicité des intervenants et la multiplication des organisations paysannes » in *Les associations paysannes en Afrique. Organisation et dynamiques*, dirigé par J-P. Jacob et P. Lavigne-Delville, APAD - KARTHALA - IUED, pp.255-270

- Lalèyê. Issiaka P.** (1996), « L'autorité en Afrique, une réalité en mutation ? », in *Organisations économiques et cultures africaines*, dirigé par I. P. Lalèyê, H. Panhuys, et H. Zaoual, Paris, L'Harmattan, pp. 146-157
- Mulumba Placide Muamba** (1996) « Contexte socio-culturel et conception du travail en Afrique : le cas du Zaïre », in *Organisations économiques et cultures africaines*, dirigé par I. P. Lalèyê, H. Panhuys, et H. Zaoual, Paris, L'Harmattan, pp. 185-206.
- Ndiaye Amadou Tidiane** (2009), « Les organisations paysannes dans le delta du fleuve Sénégal. Réalités sociales et enjeux de développement », in *Organisations paysannes et développement local : leçons à partir du cas du delta du fleuve Sénégal*, dirigé par E. Dansero, E. Luzzati E., S. M Seck, l'Harmattan Italia, pp- 237- 270
- Tandian Hadiya** (2008), *Les organisations paysannes du delta du fleuve Sénégal dans la gestion des aménagements hydroagricoles. Problématique sociologique du transfert des aménagements hydroagricoles de la gestion publique (État) à la gestion privée par les organisations paysannes*, thèse de doctorat, Université Gaston Berger de Saint-Louis.
- Touré El. Seydou Nourou** (2004), « Les organisations paysannes au Sénégal : de 1960 aux années 90 », in *Participation paysanne et développement rural au Sénégal*, dirigé par M. Niang, Dakar, CODESRIA, pp. 25-54.
- Zghal Riad** (1996), « Culture et pouvoir dans l'organisation tunisienne », in *Organisations économiques et cultures africaines*, dirigé par I. P. Lalèyê, H. Panhuys, et H. Zaoual, Paris, L'Harmattan, pp. 173-182