



Centre Africain d'Etudes Supérieures En Gestion

**INSTITUT SUPERIEUR DE MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET DES
ORGANISATIONS**

**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES POUR L'OBTENTION DU DESS EN
MANAGEMENT ET GESTION DES ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS**

**10^{ème} promotion
année académique 2011 – 2012**

THEME:

**LA POLITIQUE D'ACTION SOCIALE
DANS LES SOCIETES DE LOTERIE :
LE CAS DE LA LONASE**

Elaboré par :

NDIAYE Ndeye Tacko

Sous la direction de :

BOUSSO Souleymane

Contrôleur de gestion

Enseignant associé au CESAG

AVRIL 2013

DEDICACES

Je dédie ce travail à toute ma famille, tous mes proches, toutes les personnes qui m'ont beaucoup soutenue et encouragée, ainsi qu'à mes collègues de la LONASE et de ceux des autres pays africains ayant bien voulu renseigner les questionnaires.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce travail a nécessité la contribution de plusieurs personnes, qui, de près ou de loin, m'ont appuyée moralement ou intellectuellement pour faciliter mon mémoire.

Ma reconnaissance va à mon directeur de mémoire, monsieur Souleymane Bousso, contrôleur de gestion à la RTS et, enseignant associé au CESAG, qui a guidé mes efforts. Sa disponibilité et son apport méthodologique ont été importants.

Tous mes remerciements vont à l'endroit de tous mes enseignants et à la direction de l'ISMEO.

Je remercie toute ma famille pour leur soutien, et je remercie :

- Le directeur général de la LONASE
- Le secrétaire général
- Les conseillers spéciaux
- Le contrôleur de gestion
- Les directeurs
- Les conseillers aux affaires sociales et de la communication et les autres conseillers
- L'ensemble des collègues, chefs de département, d'agence, de service les partenaires de la LONASE pour leur collaboration.

SIGLES ET ABREVIATIONS

AALE :	Association Africaine des Loteries D'Etat
AILE :	AILE Association Internationale des Loteries
ALA :	Association Africaine des Loteries d'Afrique
BIP 40 :	Baromètre des Inégalités
CERES :	Coalition for Environmentally Responsible Economies
CIMADE :	Comité Inter Mouvements d'Aide aux Evacués
FNASS :	Fondation Nationale d'Action Sociale du Sénégal
GRI :	Global Reporting Initiative
IDH :	Indice de Développement Humain
INTERTOTO:	International Association of Toto and Lotto Organization
IPH :	Indicateur de pauvreté
LONASE :	Loterie Nationale Sénégalaise
ONG :	Organisation Non Gouvernementale
PIB :	Produit Intérieur Brut
PNB :	Produit National Brut
PNUD :	Programme des Nations Unies pour le Développement
PNUE :	Programme des Nations Unies pour l'Environnement
RAI :	Réseau d'Alerte sur les Inégalités
RSE :	Responsabilité Sociale ou Sociétale des Entreprises
UEMOA :	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
WLA :	World Lottery Association

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Tableau synoptique des actions sociales générales de la LONASE par domaine et secteurs dans le domaine	58
Tableau 2 : Tableau récapitulatif des dossiers d'aide sociale 2011	59
Tableau 3 : Descriptif des questionnés (public et personnel non cadre).....	68
Tableau 4 : Descriptif de qualité perçue de la politique de bienfaisance (public...)	69
Tableau 5 : Descriptif des questionnés (personnel cadre de loteries)	71
Tableau 6 : Descriptif questionnés bénéficiaires d'actions sociales	74
Tableau 7 : Tableau récapitulatif des recommandations	86

CESAG - BIBLIOTHEQUE

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Pourcentage par domaine du dossier actions sociales	59
Figure 2 : Nombre de dossiers par cible.....	60
Figure 3 : perception de l'importance du lien commercial/-social.....	72
Figure 4 : Avis sur les besoin de la communauté de l'implication de ses membres.....	72
Figure 5 : Image perçue de la société de loterie / assistance.....	73
Figure 6 : Domaines par cible en pourcentage	75
Figure 7 : Nombre de dossiers par cible en valeur relative.....	76
Figure 8 : Domaine par cible en valeur relative	77
Figure 9 : Total cibles en valeur relative.....	78

SOMMAIRE

DEDICACES	i
REMERCIEMENTS	ii
SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	iv
LISTE DES FIGURES.....	v
SOMMAIRE	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PARTIE I : FONDEMENTS DE L’ACTION SOCIALE DANS LES SOCIETES DE JEUX.	9
Chapitre 1 : FONDEMENTS THEORIQUES	12
Section 1 : Etude des notions	12
Section 2 : Le cadre légal et institutionnel	17
Chapitre 2 : LES STRATEGIES D’ACTION SOCIALE.....	27
Section 1 : Instruments externes de politique sociale.....	27
Section 2 : Les instruments internes d’action sociale.....	30
PARTIE II : EVALUATION DE LA POLITIQUE D’ACTION SOCIALE DE LA LONASE	
.....	37
Chapitre 3 : PRESENTATION DE LA LONASE.....	39
Section 1 : Missions	39
Section 2 : Procédures de l’action solidaire	43
Chapitre 4 : POLITIQUE D’ACTION SOLIDAIRE DE LA LONASE	52
Section 1 : Mécanismes de l’action d’assistance	52
Section 2 : Les résultats de la politique d’action sociale.....	61
CONCLUSION GENERALE	91
BIBLIOGRAPHIE	94
ANNEXES	97

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Le jeu sous une forme ou une autre a toujours fait partie de la condition humaine. Au-delà de l'aspect divertissement, il est malgré tout un catalyseur pour le développement économique, une source de revenus et un outil pour la création d'emplois. Les activités de jeu de hasard se sont accrues ces dernières années, aidées en cela par les nouvelles technologies.

La population mondiale (de toutes catégories sociales, âges, sexes et races) s'adonne aux jeux de hasard et cela, avec une attraction plus ou moins grande selon les individus.

Selon une étude réalisée par l'IPSOS (Institut Panos de sondage) doublée d'un rapport (dénommé Landau), en juin 2005, dans une partie de l'Europe, environ 220 000 000 de personnes s'adonnent aux jeux de hasard selon les stratégies disponibles dans neuf pays européens (France, Allemagne, Italie, Pays Bas, Pologne, Portugal, Espagne, Suède et Royaume Uni). En Chine, il y actuellement, 200 millions de joueurs et, ce pays table sur 300 millions de joueurs dans l'année ou les très prochaines années.

Le Sénégal a décidé, d'ailleurs à l'instar des Etats africains, d'exercer le contrôle légal et institutionnel sur les jeux de hasard dont l'engouement dépasse l'entendement social (au Sénégal, à l'occasion des élections présidentielles de 2000, le PMU a été suspendu pour permettre aux passionnés de ce jeu d'aller voter massivement). Ce contrôle vise l'encadrement du jeu et l'utilisation des revenus y afférents, pour des missions d'intérêt général. C'est à ce titre que l'exposé des motifs de la loi 87-43 relative aux jeux de hasard est purement économique.

Tout en poursuivant des objectifs grandement similaires, les lois et règlements nationaux des sociétés de loterie peuvent varier d'un pays à un autre. Ainsi des sociétés de jeux sont souvent des Loteries d'Etat ou quelquefois des loteries à gestion privée.

En Afrique, en particulier au Sénégal, une part non négligeable de la population s'adonne aux jeux, en particulier de hasard d'où l'intérêt pour les Etats de capter une partie de l'épargne pour en faire des programmes pour le bien de la communauté. Ainsi, la gestion d'une société de loterie ne peut se départir d'une politique de solidarité et s'apparente aisément dans l'esprit de certains, à la gestion « du social » notamment d'œuvres sociales au profit de la société.

D'ailleurs, dans une partie de l'Europe, dans les neuf Etats précités, 70% de leurs joueurs s'adonnant aux jeux de hasard se disent prêts à participer à une « loterie humanitaire ».

Mais comme le fait remarquer l'étude précitée (rapport Landau) sur l'objet, les précédents de loterie directement associés au soutien d'une cause d'intérêt général n'ont pas, à ce stade connu de succès.

Ainsi, les sociétés de loterie trouveront-elles nécessaire, comme les autres sociétés commerciales, sinon plus, d'investir de manière significative, dans le social par le biais de politiques, de stratégies dont le pilotage s'appuie sur les règles modernes de gestion.

Problématique

Dans l'imaginaire populaire, la société de loterie est peu perçue comme une entreprise ordinaire soumise aux mêmes règles de gestion pour être performante, mais plutôt comme une entreprise d'abord mécène et non assujettie à des principes de gestion orthodoxes. Pour certains, Il peut en être ainsi de la LONASE.

Son rôle d'entreprise financière au service de l'Etat pour le bien-être des populations a justifié pourtant la nationalisation de cette entreprise au départ privée (de 1966 à 1973), pour en faire une société du secteur parapublic (de 1974 à aujourd'hui).

Cela était nécessaire pour accompagner les programmes de développement, d'autant plus que la pauvreté s'est rapidement massifiée avec le choc pétrolier et ses répercussions dans le monde.

La forme de « société nationale » adoptée par les pouvoirs publics (en 1977) pour la société de jeux traduit un souci de voir cette entreprise du secteur parapublic administrée avec des règles de gestion privée pour une meilleure efficacité.

Le but premier d'une société est la réalisation de son objet social qui est la recherche de bénéfices pour une société de droit privé, de performances toujours croissantes pour la pérennité de la société.

Mais cette réalisation de l'objet social par la recherche effrénée de bénéfices tient compte de l'utilité, pour ne pas dire de la nécessité d'introduire l'action sociale, une politique d'entraide ou d'assistance par la plupart des sociétés dans leurs activités.

Quel est l'intérêt alors pour les entreprises d'introduire la gestion de l'action sociale dans leur stratégies d'action ?

Si ces stratégies d'action ne sont pas souvent désintéressées, et se déclinent en termes de sponsoring, parrainage, œuvres sociales..., pour accroître la performance financière, l'image de marque des sociétés en est-il de même de la politique d'actions sociales d'une société de loterie ?

Les jeux, en particulier de loterie rangés dans la catégorie des activités ludiques, de loisirs, doivent – ils être encouragés dans les pays en développement ayant besoin de plus d'efforts de travail, d'ingéniosité, d'attitude citoyenne de la part de ses populations pour booster l'économie de ces régions ? Si oui, bien que réglementés, légaux, comment faire pour plus les légitimer, les faire accepter ?

Ou plus précisément, une société de loterie d'Etat ou nationale fut-elle de droit privé, doit-elle avoir uniquement pour objectif de faire des bénéfices ? Quelle importance donner à la politique d'action solidaire dans les stratégies d'action de la société de loterie soumise à un environnement de performance obéissant aux règles de fonctionnement du marché ? Doit-elle être analysée comme une contrainte sociale d'un environnement politico- religieux dont les exigences à l'égard de l'entreprise constituent une évolution normale ?

En effet, il ya des gens dont les valeurs leur interdisent de jouer, mais, quand il ya un engagement citoyen, responsable, social, il y a beaucoup plus de légitimité. Les loteries d'Etat, dans les pays à majorité musulmane trouveront donc, plus à s'investir dans ce champ social. D'ailleurs, beaucoup de sociétés, font ressortir dans leurs raisons ou dénominations sociales, leur but, entres autres : China Welfare Lottery en Chine, PROMOSPORT en Tunisie, Viva Gaming Interhelp Trust en Afrique du Sud, Keynya Charity Sweeptakes au Kenya, Pari Sportif Algérien, en Algérie, etc.

Donc, au lieu d'être un facteur d'appauvrissement financier de l'entreprise, la politique de solidarité est-elle à considérer comme une opportunité d'adaptation de l'entreprise au système politique, social et économique dans sa globalité ?

Ces questions mais aussi l'évocation de la notion de jeux responsables (vigilance suffisante pour éviter l'addiction, le jeu par les jeunes) démontrent l'importance de ces institutions d'Etat et, suscitent des interrogations sur les enjeux de la politique d'action sociale, qui sont donc multiples pour elles.

Il s'agit d'appuyer les bonnes causes pour asseoir un rôle social et mieux vendre, s'attirer la sympathie de la population et entretenir la clientèle ou attirer de nouveaux clients ; de s'associer à une bonne cause pour influencer les décisions d'achat... Bref mener une communication sociale qui permet de rassurer : les clients, l'Etat, les partenaires, le personnel..., et, d'avoir un retour sur investissement avec ce financement.

Les initiatives prises pour installer un système social envers les populations ou groupes sociaux sont relativement développées. Cependant, les systèmes de politique d'action sociale peuvent et même doivent jouer un rôle non négligeable pour la promotion de la société sénégalaise, africaine.

Cela, d'autant plus que, la conjoncture actuelle, la crise récente de l'économie américaine avec les subprimes, et son impact en Europe et, inévitablement par ricochet, dans les pays dits du Sud (liés bien plus financièrement aux pays dits du Nord), l'instabilité de certains pays africains et leur répercussion dans la sous-région et le monde, exigent certaines solutions pour la prise en charge de la demande sociale.

La politique d'assistance, d'entraide de la société de loterie (compte non tenu de ses obligations de versement de sommes au titre de la redevance à l'Etat), constituerait l'une des réponses à apporter par cette société pour assister les populations et, en même temps, renforcer son assise institutionnelle.

En effet, avec un environnement socio-religieux pas toujours des plus favorables, la politique d'action sociale peut être un instrument dont la finalité sociale est l'accroissement des performances de la société, par le biais de la légitimation populaire conférée.

Il s'agira, ainsi de voir comment l'action sociale, dans sa dimension management (et non plus seulement humanitaire), s'inscrit dans le pilotage de la LONASE pour être un levier de performance aussi bien économique que populaire.

D'où la question comment faire pour améliorer la gestion des actions sociales solidaires pour raffermir l'image de la société et accroître son positionnement ?

Objectifs de la recherche

L'objectif général de notre travail est double. Il consiste à faire un diagnostic du système externe de politique sociale de la société de loterie, en particulier des Loteries d'Etat africaines ; ensuite de la politique sociale externe de la LONASE en vue d'y apporter des améliorations.

Dans le cadre de cette analyse, les objectifs spécifiques consistent à :

- expliquer entre autres moyens le principe de solidarité comme fondement d'action permettant à la LONASE de développer son activité dans un environnement religieux à plus de 90% musulman ;
- identifier les différentes étapes du pilotage de cette politique externe d'action sociale de la LONASE ;
- présenter les différents mécanismes, outils de cette politique sociale, et les instruments ou techniques de suivi et de contrôle de cette politique ;
- situer l'action sociale, approche humanitaire, par rapport à l'action sociale, approche management, levier de légitimation populaire et, surtout de performance ;
- mettre en évidence les forces et faiblesses du pilotage de la politique externe de l'Action Sociale de la LONASE ;
- proposer des solutions sous forme de recommandations.

Intérêt de l'étude et limites

Un diagnostic de la politique externe d'action sociale pourrait permettre à la LONASE et éventuellement à des entreprises similaires d'améliorer sa (leur) gestion sur ce plan afin d'atteindre ses (leurs) objectifs y relatifs.

Pour le CESAG, cette étude va élargir la gamme des études disponibles au sein de l'établissement à vocation communautaire.

Il nous permettra d'approfondir les connaissances acquises durant notre formation et de comprendre l'importance du management de l'action sociale dans une organisation, et de mieux connaître notre entreprise.

En ce qui concerne les limites, comme dans toute recherche scientifique, des difficultés ont été rencontrées lors de la réalisation de ce travail, et, de plusieurs ordres. D'abord un problème de temps pour approfondir l'observation et les recherches (identification des problèmes et entretiens sur le sujet ciblé commencé en novembre seulement ; de même, pour l'administration des questionnaires, certains ont été renseignés tardivement, d'autres pas, ceci nous obligeant à attendre) ; problème d'accès aux informations des sociétés de loterie pour une plus grande analyse situationnelle ; et, s'agissant de diagnostic, une étude dans le temps, financièrement approfondie aurait été plus intéressante.

Démarche méthodologique

Dans un premier temps une revue de la littérature et de recherche documentaire sur l'Action Sociale, dans les organisations, en particulier dans les sociétés de loterie a été faite.

Ensuite, sur le plan professionnel, notre parcours à la LONASE en tant qu'acteur à différents niveaux (administratif, social, commercial...), puis notre relation avec les services concernés par notre étude et enfin notre observation des pratiques des sociétés de loterie nous a servi pour poser les points de l'étude, les discuter et en tirer des enseignements.

Les points de réflexion, de recherche sur le sujet ciblé (le problème de la performance du pilotage des actions sociales dans les sociétés de loterie) sont axés, après l'identification des problèmes, sur les déterminants de la performance de l'action sociale à la LONASE.

L'étude, les recherches ont été faites par observation exploratoire, entretiens, questionnaires. Concernant ces derniers, pour l'évaluation de l'action, les interrogations (des questions fermées pour la plupart avec, à la fin une question ouverte relative à des suggestions, commentaires éventuels) de trois types ont été élaborées :

- pour les personnels d'encadrement de loterie (de la LONASE et de loteries d'Afrique),
- pour un échantillon du public et du personnel hors encadrement (anonymes, vendeurs parieurs contractuels d'une agence du centre, d'une de la banlieue, d'une agence régionale mais aussi d'anonymes, d'étudiants sénégalais ou non),
- puis pour un échantillon des bénéficiaires d'actions sociales (individus tout comme entités).

Après cette description sommaire, la priorisation des problèmes identifiés, la population de l'étude, les méthodes et techniques d'échantillonnage, les stratégies de recherche (méthode et type de recherche, technique et instruments de collecte, déroulement de l'enquête, dépouillement et traitement des données...) seront, ci-après décrits de manière plus substantielle au fur et à mesure que nous aborderons les parties y relatives.

Plan de l'étude

Cette étude motive le plan articulé en deux parties :

- une première, théorique cernée autour des fondements de l'Action Sociale. Ainsi, en chapitre 1, on a développé les fondements théoriques avec une revue et explication des notions d'action sociale et de société de loterie, puis en chapitre 2 une étude des stratégies d'action sociale à travers les moyens et instruments divers.
- en deuxième partie et sur le plan pratique, évaluation sera faite de la politique d'action sociale de la LONASE (chapitre 4), à travers ses mécanismes et résultats après une présentation de cette société (missions, procédures) en chapitre 3.

**PARTIE I : FONDEMENTS DE L'ACTION
SOCIALE DANS LES SOCIETES DE JEUX**

L'étude de l'Action sociale dans les sociétés de loterie ne présente d'intérêt que par rapport à la fonction de ces entreprises dans le dispositif économique et social de la société. Le rôle social, économique qui leur est assigné de façon permanente, est très important.

L'Action sociale désigne l'ensemble des moyens par lesquels une société agit sur elle-même pour préserver sa cohésion, notamment par des dispositifs législatifs ou réglementaires et par des actions visant à aider les personnes ou les groupes les plus fragiles à mieux vivre, à acquérir ou à préserver leur autonomie et à s'adapter au milieu social environnant.

L'action sociale étant à l'expression de l'Etat-providence, son fondement dans les sociétés de loterie, relève-t-il d'une norme sociale, légale ?

Le propre d'une norme est de se référer à une règle de conduite dans une société ou un groupe social.

La norme légale découle d'une loi (elle est dans ce cas juridique). Quant à la norme sociale, elle est d'usage et par la pression qu'elle exerce, devient coutume.

Un auteur, Pierre Demeulnaere dans « Les normes sociales », Paris, Presses universitaires de France, 2003 fait état de l'existence, en les distinguant, de normes formelles (écrites : lois, différents codes et règlements) et de normes informelles qui constituent en fait les mœurs, les habitudes, les coutumes (exemple : politesse, rythme des repas...).

Le respect de ces normes contribue donc à la cohésion sociale, mais s'en écarter amène à une fracture à cause de la sanction pouvant aller jusqu'à l'exclusion.

L'Action Sociale est donc un acte de socialisation et cette dernière permet de transmettre des normes, c a d des valeurs centrales.

L'Action sociale étudiée ici en relation avec les entreprises de loterie a trait à la politique de solidarité menée à l'externe. Elle est à distinguer des actions sociales collectives menées dans le cadre d'un mouvement social, de celles aussi relatives aux moyens mis en œuvre par certaines personnes ou organisations dont ce n'est pas le rôle premier (actions d'un comité d'entreprise...), tout comme il n'est pas le travail social (activité visant à l'adaptation réciproque des individus et de leur milieu social, exercées par des organisations publiques employant des travailleurs sociaux).

Il n'est pas non plus le socialisme se définissant comme un ensemble de mouvements politiques voulant transformer la société. Quant au concept voisin de justice sociale, à ne pas confondre aussi avec le droit social, il est un objectif de l'action sociale.

Cette présentation introductive des concepts à étudier sur les plans aussi bien théoriques que pratiques renseignerait assez sur l'étendue de la matière, cantonnée à dessein ici au cadre des entreprises de jeux, spécialement de hasard (à l'exclusion donc des entreprises de loisirs n'ayant pas forcément ou le plus souvent, les mêmes objectifs que les entreprises de loterie).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 1 : FONDEMENTS THEORIQUES

Les éléments qui servent de base à la définition des concepts de loterie, puis, d'action sociale montrent un lien étroit entre eux. La détermination du sens de ces termes nécessite la mise en lumière de leur fonction à leur origine, dans le temps, et leur signification actuelle.

Section 1 : Etude des notions

Parmi les principes qui fondent la création des entreprises de jeux, ou les déterminants qui concourent fortement à leur justification, figure la notion d'intérêt général que ces entreprises doivent sauvegarder. En effet, une mission de quasi service public leur est assignée à travers un devoir de contribuer, à travers des redevances et taxes diverses versées, à la politique de solidarité, d'action sociale de l'Etat. En a-t-il toujours été ainsi des sociétés de jeux et des actions sociales ? Que recouvrent ces différentes notions ? Quelle est l'essence de la société de jeux, de la notion d'Action Sociale ?

Paragraphe 1 : De l'essence de la société de jeux

La création des jeux est attribuée aux romains (66 après J.C. PETRONE dans « Satiricon » les évoque en parlant de repas et, SUETONE dans « La vie des douze césars » évoque la remise de prix par Auguste à l'occasion des Saturnales - fêtes religieuses -). Mais, auparavant, dans le « Classique des vers en Chine », recueil de poésies et de chroniques, il est déjà fait mention d'une tombola, ce qui témoigne d'une origine ancienne de la loterie.

A Rome, il ne s'agissait pas de tirages au sort de loteries, mais, plus vraisemblablement de simples cadeaux et, si les romains utilisaient bien le tirage au sort, c'était comme un mode de sélection institutionnalisée pour attribuer postes, charges, prébendes et terres. Mais les loteries étaient aussi encouragées pour le financement des réfections des différentes villes de l'empire romain.

Le monde arabe préislamique eut recours à d'authentiques loteries (1400 ans avant les Talibans) : ils pouvaient jouer des dizaines de chameaux.

Le concept de tirage au sort est si ancien qu'il voit ses origines étalées dans les récits bibliques puisque Moïse l'aurait utilisé dans la distribution de lopins de terre aux Juifs à l'ouest du Jourdain vers 1150 av JC.

La loterie a pour ainsi dire commencé dans un objectif de redistribution sociale d'une part et d'autofinancement, d'autre part.

L'Eglise catholique comme l'Islam mettent un terme à ces pratiques dans la mesure où les lots n'étaient plus constitués des seuls chevaux ou autres, mais aussi d'esclaves.

Le moyen-âge ignore le phénomène mais, à Bruges en 1441, des loteries apparaissent : les hollandais fournissent le mot « loterij » avec sa racine francique « lot » qui donne aux allemands « los », et le « lotto » aux italiens.

Suivent alors les loteries des Pays-Bas bourguignons, les « lotissements de Saint Omer en 1476, les loteries de la France du 17^{ème} siècle pourvues du « numéro » emprunté aux loteries italiennes, la « lottery » anglaise, les « lotteries » allemandes, les « loterias » espagnoles et, le « lotto » par lequel, l'Italie affirme sa nette prédominance dès le 15^{ème} siècle.

Certains vont jusqu'à penser que le goût du risque financier coïncide avec l'essor du capitalisme et, surtout avec les timides progrès de l'écriture.

Au 17^{ème} siècle à Paris, les loteries de l'Hôtel de ville sont des palliatifs aux insuffisances budgétaires de la ville et, au 18^{ème} des loteries religieuses sont autorisées par le pouvoir royal pour permettre à plusieurs ordres religieux de survivre, de fonctionner : financer les constructions aussi bien que les réfections de nombreux édifices dont ils sont propriétaires...

Avec la diversification des jeux, on distingue vite :

- les paris « au tableau », avec affichage de lots fixés d'avance ;
- les paris « à la cote » rapportant un multiple à des joueurs qui choisissent le niveau de leurs paris ;
- les paris « au totalisateur » comme le PMU.
- Aujourd'hui, les loteries, ce sont les loteries à billets numérotés. Ou, en général, ce sont des structures d'Etat, publiques ou du secteur parapublic qui sont habilitées à organiser des loteries, des jeux même dans le secteur des télécommunications, le jeu étant pour rappel, interdit et, toute organisation étant soumise à autorisation.

Même les associations à but social, qui œuvrent dans le domaine social voient leurs loteries caritatives (en fait des tombolas) très réglementées, leur autorisation se heurtant à beaucoup

de difficultés, car l'organisation de jeux, de loteries par une structure non habilitée est par nature illégale et, ceux s'y adonnant étant des loteries clandestines.

L'organisation de jeux est donc professionnalisée, contrôlée par les pouvoirs publics à travers des sociétés d'Etat le plus souvent.

De mode de sélection institutionnalisée pour attribuer des cadeaux, titres ou autres biens de valeur, ensuite moyen de financement d'infrastructures, la loterie est devenue une activité fort prisée de ses adeptes, encadrée par les Etats et, rentable économiquement. Elle désigne aujourd'hui, plus que le mode de désignation d'un attributaire d'une chose quelconque, non seulement différents produits de jeux de hasard commercialisés par les sociétés habilitées, mais aussi ces sociétés elles-mêmes (d'où l'expression la loterie du Niger, la loterie du Sénégal...).

Le sens, l'essence de la société de loterie a connu donc des évolutions en fonction du contexte socio-économique mondial, qui en a fait une sorte de société financière, d'aucuns pensant même qu'il s'agit d'une forme régressive d'imposition.

En ce qui concerne la notion d'action sociale aussi, dans le cadre des sociétés de jeux de hasard, il convient de voir son sens (son origine, ses évolutions éventuelles).

Paragraphe 2 : De la notion d'action sociale

Il est à s'interroger sur les principes de l'action sociale, pour mieux appréhender sa signification et ensuite définir son rôle dans le cadre d'une entreprise, en particulier de loterie. Mais quelle est d'abord l'origine de cette expression ?

La définition de l'action sociale étant déjà donnée, il est à dire que l'origine ou l'histoire de ce concept est à corréliser avec les notions de don et contre-don, de charité, d'ordre public, de solidarité et même d'hygiénisme.

Dans les sociétés traditionnelles du haut moyen-âge, l'action sociale n'existe pas. Seule existe la solidarité intra familiale, le lignage et, celle du lien qui existe entre un suzerain et son vassal au travers de l'économie du don et du contre-don, le don créant des obligations très fortes entre celui qui reçoit et qui doit redonner en échange.

Quant à la charité, pour presque toutes les religions, aider son prochain est un devoir, soit pour aimer ou honorer Dieu à travers l'autre, ou pour investir sa vie future.

Pour les besoins de l'ordre public, l'action sociale est instituée pour fournir des moyens de subsistance légaux aux indigents ne pouvant travailler (handicapés, enfants...) en échange d'un contrôle (de fraude aux prestations sociales). Ce contrôle dès la fin du moyen-âge visait les populations pauvres de plus en plus considérées comme dangereuses (Michel Foucault : « Histoire de la folie ») et, ce, avec le développement de l'économie dans les villes ayant donné ce que Marx nomme classes sociales. Pour la masse de population qui n'avait que sa force de travail à proposer pour vivre il fallait des actions de bienfaisance (hôpital de charité avec contrôle- bureau d'adresse ou de placement pour trouver du travail).

Ce sont les toutes premières formes de l'action sociale en rapport avec les difficultés économiques. Les communistes considèrent en la critiquant, que l'action sociale résulte de l'affrontement entre deux classes ; il est le produit de la classe bourgeoise sur le prolétariat ; paradoxalement, de nombreux partis communistes se sont fortement investis dans l'action sociale (Jeanine Verdès Leroux « Etudes de sociologie » 1969).

Le concept de solidarité en lien avec l'action sociale, renvoie aux droits de l'homme reconnaissant un minimum de droits dits sociaux que l'Etat garantit au travers de l'action sociale. Par exemple, l'histoire de l'action sociale en France est celle d'une laïcisation et d'un élargissement de la charité religieuse à la bienfaisance, puis l'assistance et, maintenant, à la justice sociale.

Rapprochée du terme hygiénisme, l'action sociale désigne les mesures d'accès universel à certains services d'éducation, de soin, de salubrité de la ville par les populations qui sont de l'intérêt évident de l'ensemble de la société au minimum, pour éviter la mortalité, les épidémies...

L'action sociale est donc, à l'expression de l'Etat-providence et se structure suivant ces principes et composantes :

- l'assistance et l'aide aux plus défavorisés en raison d'un droit à la solidarité nationale ou locale (soutenant ceux qui rencontrent des difficultés d'accès au travail ainsi que la lutte contre la pauvreté) ;
- l'action en direction des familles et de leurs enfants (expression d'une politique de la solidarité envers les familles riches ou non);

- la prévention et l'animation dans un objectif de santé publique et de prévention de la délinquance;
- l'assurance afin de mutualiser les risques et organisé par le droit social.

Ces définitions et éclairages ébauchés, l'on peut se demander le rôle des entreprises dans la lutte contre la pauvreté. L'entreprise recherchant en permanence la rentabilité, le profit, peut-elle développer des actions de solidarité sans réel gain de rentabilité ?

Beaucoup d'entreprises développent une politique d'assistance, d'action sociale par rapport à leur environnement externe : d'elles-mêmes, le plus souvent de manière non désintéressée (par le biais du marketing social), ou par respect à des devoirs imposés par la société (par la RSE ou responsabilité sociale ou sociétale d'entreprise).

En effet, avec les mutations de l'environnement relatifs aux TIC (technologies de l'information et de la communication), à la notion d'éthique, de RSE, les entreprises, encore plus celles d'Etat, ne peuvent être statiques, mais se doivent d'être réactifs et, être toujours dans une optique de profit pour mieux servir l'Etat, à travers ces nouvelles dimensions sociétales (dimension d'ailleurs dans le slogan de la LONASE – « la fortune aux souscripteurs, les bénéfices à la Nation » -).

A propos de responsabilité sociétale de l'entreprise, celle-ci est la contribution de l'entreprise aux enjeux du développement durable. La démarche consiste à prendre en compte les impacts environnementaux et sociaux de leur activité pour adopter les meilleures pratiques possibles et contribuer à l'amélioration de la société. Par le biais d'actions sociales donc, les entreprises contribuent à réduire les valeurs détruites (valeurs pas seulement toujours créées). Ceci met en exergue l'implication des entreprises et leur responsabilité aux yeux du grand public.

Selon le professeur Adams TIDJANI MPE / UCAD dans un article sur le « développement durable » dans la revue VIE n° 9 de janvier et février 2009, la RSE est connue sous plusieurs appellations : responsabilité des entreprises, reddition de comptes des entreprises, éthique des entreprises, conscience sociale des entreprises. Ce manque de définition claire fait d'après lui, que « la RSE est interprétée différemment d'une entreprise à une autre. Mais, en général, elle est interprétée comme la façon dont les entreprises intègrent les dimensions sociales, environnementales et économiques à leurs valeurs, à leurs prises de décisions, de créer de la richesse et, d'améliorer la société ».

Le marketing social met ainsi, en relief une approche de marché différente de la philanthropie. C'est l'utilisation des outils du marketing commercial afin de promouvoir l'adoption d'un comportement qui permet d'améliorer la santé ou le bien-être de la cible ou de l'ensemble de la société. Le marketing social fait appel au marketing commercial dans un souci d'amélioration sociale. Il a pour fonction d'augmenter le chiffre d'affaires, l'estime ou l'image de l'entreprise auprès de la clientèle, dans le but d'une plus grande notoriété.

Les sociétés de loterie pour la plupart d'entre elles, ont un rôle économique et social très important à jouer : par leur biais, l'Etat régule et contrôle le secteur des jeux de hasard en professant des mesures à édicter pour un jeu responsable, de même que la manne financière tirée de ce secteur permet de contribuer à la réalisation de sa politique de développement. Mais leur rôle d'assistance aussi est consubstantiel à leur rôle économique, puisque leurs textes de création leur attribuent d'office ce rôle et fonde ainsi leur politique d'action sociale.

Section 2 : Le cadre légal et institutionnel

Ce cadre, ce sont les instruments juridiques (textes législatifs et réglementaires mais aussi la situation du droit ou état de droit) qui régissent les sociétés de jeux de hasard, c a d ceux qui déterminent leurs missions, statuts, fonctionnement, aire géographique d'évolution, types d'activités et assurent l'efficacité de leur développement.

Paragraphe 1 : Le cadre réglementaire

Les sociétés de loterie sont souvent des démembrements de l'Etat, souvent aussi autonomes dans leur fonctionnement, mais qui sont aussi au service des citoyens. Outre la loi (domaine législatif), leur tutelle relève des pouvoirs publics (exécutif, en particulier Finances et Budget).

L'organisation des loteries est soumise à une lourde réglementation, qui nécessite, pour l'organisateur, une grande attention.

Les dispositions régissant ces sociétés s'appliquent tant aux rapports entre professionnels des Loteries et consommateurs que dans les rapports entre professionnels.

Les textes applicables varient dans une mesure relative, d'un pays à un autre ; le trait commun demeurant pour la plupart, la mission de service public. En lui-même, le jeu pratiqué dans ces

sociétés ne constitue pas une activité de service public, mais les ressources qu'elles procurent servent à financer des services publics.

En France, la loi du 21 mai 1836 modifiée par les lois 89-421 du 23 juin 1989 et 92-1336 du 16 décembre 1992 régissent le régime juridique des loteries. Dans les rapports entre professionnels et consommateurs des dispositions du code de la consommation français trouvent également à s'appliquer (article 121-36 de ce code notamment).

La définition (article 2 de la loi du 21/03/1836) donnée de la loterie par les textes français ayant influencé les législations de la plupart des pays africains francophones (qui jouent d'ailleurs sur les courses des hippodromes français) est celle-ci : « sont réputées loteries, interdites comme telles, les ventes d'immeubles, de meubles, ou de marchandises effectuées par la voie du sort ou auxquelles auraient été réunies des primes ou autres bénéfices dus, même partiellement au hasard et, généralement, toutes opérations offertes au public sous quelque dénomination que ce soit, pour faire naître l'espérance d'un gain qui serait acquis par la voie du sort ».

Cette définition n'a pas changé et la loterie se distingue du concours en ce sens que le concours n'est pas basé sur le hasard pour départir les participants mais sur leurs aptitudes. L'organisation du concours est libre et la jurisprudence française n'hésite pas à requalifier un concours en loterie illicite le cas échéant (Vanessa Frasson-« Entreprise et association » juillet 2011).

La société La Française Des Jeux est chargée de concevoir, développer et commercialiser les loteries et certains jeux de pronostics sportifs sur l'ensemble du territoire français : son rôle est d'en assurer la régularité, la transparence et le bon déroulement. Son activité s'exerce sous le contrôle de l'Etat qui fixe ainsi le cadre juridique des jeux et la répartition des mises.

Ailleurs dans le monde, au Canada, le Loto Québec, l'une des sociétés les plus et mieux certifiées dans le domaine des loteries en relation avec le jeu responsable, a une mission à lui assignée par les pouvoirs publics de « gérer l'offre de jeux de hasard et d'argent de façon responsable, en favorisant l'ordre, la mesure et l'intérêt de la collectivité.

Les sociétés de loterie africaines ne dérogent pas, pour la plupart, à ces règles. Leur création a été initiée dans un contexte marqué par le besoin de financement du développement. Le but

est d'assurer la mobilisation des épargnes locales, le renflouement des caisses des Etats, la redistribution de l'épargne et la création d'emplois.

Au Congo, la loi de création de la loterie, rebaptisée dès 1962 Loterie Nationale, placée sous la tutelle du Ministère des Finances dispose que ses profits sont répartis entre deux types de mission : le financement de projets dans les pays en voie de développement, ou celui d'objectifs d'utilité publique. Missions élargies après (les années 70-80) aux projets sportifs, artistiques, culturels, environnementaux, scientifiques mais avec des actions prévues aussi dans le domaine du sponsoring. Entreprise publique autonome en 1991, elle est devenue société anonyme de droit public en 2002 avec conseil d'administration et contrat de gestion.

Ces exemples témoignent de l'importance de la législation, de la réglementation des sociétés de loterie quant à leur rôle dans la gouvernance, la gestion au plan national. Cela implique des normes pour la transparence dans le traitement des jeux, le paiement rapide des gains, la recherche permanente et le maintien de la confiance des parieurs, conditions essentielles pour la pérennisation des leurs activités.

La solution à ces problématiques justifie la création en 1981 à Dakar, de l'Association Africaine des Loteries d'Etats avec comme objectif : unir les loteries et les sociétés de PMU africaines d'Etat par des liens de solidarité et d'entente solides ; apporter en cas de besoin une assistance technique à ses membres et participer à l'intégration économique africaine à travers des réalisations communes.

De sept à huit membres au départ, le nombre de ses membres a été multiplié par 3 treize ans plus tard et regroupait des sociétés de pays divers : Pari Sportif Algérien, Loterie Nationale du Bénin, Loterie Nationale Burkinabé, Loterie Nationale du Burundi, Office de la Loterie du Cameroun, La Congolaise des Jeux, Ghana Department of National Lotteries, Kenyan Charity Sweepstakes, Société d'Exploitation Loterie de Madagascar, Loterie Nationale du Maroc, Tombola nationale du Niger, Loterie Nationale Sénégalaise, Viva Gaming Interhelp TRUST(Afrique du Sud), National Lottery of Tansania, Loterie Togolaise, Société Zaïroise de Loterie, Zimbabwe State Lotteries, Loterie Nationale de Côte d'Ivoire, Administration Nationale de la Loterie (Ethiopie), Société des Loteries Gabonaises (dont 6 de pays de l'UEMOA donc). Aujourd'hui l'association s'est ouverte à toutes les loteries même celles qui ne sont pas d'Etat d'où la nouvelle dénomination d'Association des Loteries d'Afrique (A.L.A.) pour enregistrer plus de participations et booster cet organe.

Le secteur des jeux, des loteries est donc plus que sérieux pour mériter autant d'attention des pouvoirs publics qui lui aménagent un environnement juridique, commercial, plus que favorable par le biais du monopole sur les activités de jeux ou, un cadre où la concurrence est quasi inexistante. Dans les pays développés aussi, des associations qui ont la même vocation que l'A.A.L.E. et qui l'ont inspiré d'ailleurs existent : l'INTERTOTO (International Association of Toto and Lotto Organization) en Europe; l'A.I.L.E ou Association Internationale des loteries d'Etat (où le Sénégal fut membre du Comité Exécutif). Ces deux dernières structures ont fusionné en 1999 pour donner l'association professionnelle mondiale des loteries d'Etat ou W.L.A. (World Lottery Association) qui regroupe plus de 80 pays de tous les continents.

C'est ainsi que le principe de l'interdiction de jeux par des structures non habilitées, de manière illicite donc, est sanctionné de peines d'emprisonnement et d'amendes selon les législations. Pour faire partie de ces structures d'ailleurs, il faut être titulaire d'une licence, c a d être autorisé dans un Etat reconnu par les Nations Unies... et pratiquer ces activités assimilables à des loteries : « jeux de hasard et /ou d'habileté comme le loto, le toto, les loteries classiques, les pari sportifs, les loteries sportives, les jeux instantanés et les jeux de loterie en ligne ou hors ligne quels que soient les moyens techniques et / ou commerciaux utilisés pour les opérer (règlements généraux de la WLA article 6 alinéa 1). Les valeurs fondamentales y véhiculées sont la responsabilité (sociale et corporative), l'intégrité (transparence et imputabilité), le professionnalisme (excellence dans les services), l'innovation et la créativité. Les membres redonnent la majorité de leurs revenus nets aux causes caritatives.

La Loterie du Bénin, créée par l'ordonnance 06/PR/MFAE du 23 mars 1967 est une institution financière chargée de mobiliser l'épargne nationale pour le financement des investissements à caractère social, culturel et sportif. Son moyen d'action est un fonds spécial appelé Fonds Spécial Investissement alimenté jusqu'en 1995 par la totalité des bénéfices de l'entreprise après la constitution des réserves réglementaires, soit 85% de ses bénéfices bruts.

Le Sénégal, tout comme bien d'autres pays a un cadre juridique tout aussi semblable, à savoir un encadrement juridique par le biais de la concession de service public. Celle-ci donne l'exclusivité, le monopole à la Loterie Nationale Sénégalaise d'organiser les jeux de hasard, de paris et de pronostics pour assurer ses missions de collecte et de redistribution de l'épargne ainsi que de participation au budget national, de réalisation d'actions socio-

économiques dans les secteurs prioritaires. Cela, à travers la loi 87-43 du 28 décembre 1987 et les décrets d'application du 09 janvier 2009 (fixant ses statuts et l'autorisant à procéder au financement de tout programme d'investissement d'intérêt collectif fixé par les pouvoirs publics après délibération du Conseil d'Administration) et 17 janvier 1989 (approuvant son cahier des charges tout en prévoyant les règlements des jeux et le principe de sanctions en cas de contravention aux jeux).

En Afrique du Sud, la mission de la Loterie Nationale sud africaine de football (SAFA) financée par la National Lottery est de contribuer au bien-être de la société.

L'encadrement légal des activités de loterie a donc une place de choix dans l'arsenal législatif des Etats, à la mesure du rôle d'intérêt public qui leur est assigné. Mais quels moyens ont ces sociétés, la collectivité et même l'Etat de voir cette mission prospérer? La situation du droit et des libertés permet-elle toujours le développement normal des activités ludiques d'intérêt général ?

Paragraphe 2 : L'état de droit et les libertés

La notion d'état de droit et des libertés renvoie à la situation du droit et des libertés. En relation avec les entreprises d'activités ludiques, la problématique est de savoir dans quel système institutionnel l'entreprise de loterie se déploie le plus, voire le mieux ? Quel système de normes permet au mieux l'atteinte des objectifs, des missions dévolues au secteur des loteries ?

L'état de droit est un système institutionnel dans lequel la puissance publique est soumise au droit. L'expression état de droit est une notion d'origine allemande (rechstaat) redéfinie au début du 20^{ème} siècle par le juriste autrichien Hans Kelsen comme un Etat dans lequel les normes juridiques sont hiérarchisées de telle sorte que sa puissance publique s'en trouve limitée. A cet égard, l'on s'accorde sur le fait que l'existence d'une hiérarchie des normes constitue l'une des plus importantes garanties de l'état de droit ; l'égalité des sujets de droit (personnes physiques, morales) en constitue la deuxième et enfin l'indépendance de la justice la troisième ; ces deux dernières traduisant l'application du principe de légalité et d'égalité.

Ce modèle institutionnel, de théorique, est devenu politique car, il serait la principale caractéristique des démocraties, des régimes démocratiques. En faisant du droit un instrument privilégié de régulation de l'organisation politique, il subordonne le principe de légitimité au

respect de la légalité et justifie le rôle croissant des juridictions. L'état de droit suppose ainsi un contrôle de constitutionnalité et de conventionalité (contrôle de la validité d'une norme interne au regard du droit international).

Un environnement normé, juridiquement ordonné constituerait donc une garantie, un point important dans le processus d'exploitation, d'administration des jeux de hasard.

Un autre principe, d'importance, la laïcité motive l'existence d'entreprises de jeux de hasard, surtout dans des environnements pouvant se révéler hostiles. La laïcité est le caractère de ce qui est indépendant de la religion. Et, ce principe, ne peut recevoir meilleure garantie que dans un état de droit et de libertés assurés par la puissance publique par la reconnaissance du droit à la foi, la pratique religieuse, dès l'instant que cela ne porte pas atteinte aux droits des individus et à l'ordre public.

Cela a obligé la plupart des Etats à légiférer, à mettre en place des mécanismes efficaces de gestion des jeux pour que, des fraudes, des irrégularités, pratiques illicites (frein à la réalisation des missions des ces sociétés ludiques), s'il en existe soient décelées et sanctionnées.

Ces faits illicites sont en général formellement visés dans les règlements des jeux et l'efficacité, la force des dispositions visant à réprimer ces situations, dépendent de la nature des mêmes dispositions.

Les règlements des jeux des sociétés de loterie ont force de loi car de caractère général et impersonnelle : les dispositions relatives à l'organisation des jeux sont de nature réglementaire et non contractuelle et les juges doivent s'y référer en les appliquant dans toute leur force.

Cette force du droit tient à une hiérarchie des normes (lois organiques, référendaires, ordinaires...diverses, règlements, décrets, arrêtés...) ensuite à une organisation judiciaire structurée (cours et tribunaux divers avec des compétences propres), puis enfin à une séparation des pouvoirs (exécutif, législatif et judiciaire).

Mais, l'on peut faire observer l'inexistence au Sénégal, comme ailleurs, d'un droit spécial applicable aux jeux de hasard : ce sont les règles civiles, commerciales, pénales courantes qui s'appliquent. Pour ce qui est du statut des sociétés de jeux en général, la particularité réside en

l'octroi à leur faveur, de prérogatives de puissance publique (monopole, licence exclusive, société d'Etat), par l'Etat, fondant l'exception générale qui leur est faite d'organiser des jeux.

Et, cela, les règles de l'Acte Uniforme OHADA sur le droit des sociétés commerciales et du GIE ne le contredisent pas. En effet, la Cour Commune de Justice et d'Arbitrage (CCJA), dans son Avis numéro 001 / 2001 / EP du 30 avril 2001, 4^{ème} question, 4^{ème} branche (4-d) précise : « Les dispositions de l'A.U. relatif au droit des sociétés commerciales et du GIE étant d'ordre public et s'appliquant à toutes les sociétés commerciales à raison de leur forme et quel que soit leur objet, régissent les sociétés soumises à un régime particulier entrant dans le cadre juridique ainsi défini. Toutefois, l'article 916 alinéa 1 de l'A.U. laisse également subsister les dispositions législatives spécifiques auxquelles elles sont soumises».

D'ailleurs, certains pays ont jugé nécessaire, la prise de mesures législatives internes d'adaptation ou d'application de leurs lois nationales aux dispositions de l'A.U. (Cameroun : loi N° 99/016 du 22 décembre 1999 portant statut des établissements publics et des entreprises du secteur parapublic). Parmi ces dispositions législatives spécifiques, on peut donner l'exemple, des privilèges attachés à la personne (morale).

Des privilèges attachés à la nature des sociétés de jeux, de loterie qui sont pour la plupart des sociétés d'Etat, mais à gestion privée (fonctionnant donc comme les entreprises commerciales ordinaires pour plus d'efficacité), font qu'ils constituent naturellement l'exception à la règle générale d'interdiction des jeux.

Cependant, quelques autres exceptions au principe d'illicéité de l'organisation de jeux de hasard justifiant l'attribution exclusive de ces activités ludiques à des sociétés d'Etat existent et concernent ces quelques domaines suivants :

- loterie gratuite : c à d qu'aucune contrepartie financière ne doit être réclamée au joueur (en France et ceci résulte de la jurisprudence : cass crim 1^{ier} juillet 1931) ; cette jurisprudence est confortée par le droit de la consommation français qui prévoit la validité des loteries à titre gratuit.
- Les exceptions légales au principe d'illicéité à titre onéreux concernent aussi en droit français :

- exclusivement, les œuvres de bienfaisance, les arts et les sports : ces loteries sont organisées par les autorités administratives avec l'autorisation du préfet de police (article 5 de la loi de 1836 française) ;
- les lotos traditionnels en cercle restreint organisés dans un but exclusivement social, culturel, scientifique, sportif ou d'animation (article 6 de la même loi) ;
- les fêtes foraines qui doivent n'offrir que des lots en nature, qui fonctionnent avec une mise unitaire d'un montant maximal (1,52 euros) et qui ne proposent pas de lots dont la valeur excède trente fois le montant unitaire (article 1 du décret 87-264 du 13 avril 1987).

Le droit français ou celui des anciennes métropoles a influencé grandement les chartes juridiques et législatives des anciens pays colonisés. Cependant le secteur des jeux de hasard bien qu'ayant des règles calquées sur les règles françaises ou d'autres pays, est plus protégé dans certaines régions (africaine par exemple) et n'y connaît pratiquement pas de dérogation (même les tombolas y sont interdites : cas du Sénégal et de beaucoup de loteries d'Etat africaines dont les capitaux sont détenus par leurs pays) et que le Sénégal a aidés techniquement dans la mise en place de leurs sociétés).

C'est parce que le secteur des jeux de hasard est porteur et que les revenus générés, au lieu d'être laissés à la portée de n'importe quel individu ou groupe dans une économie, un entrepreneuriat libres, sont captés par la puissance publique pour servir entre autres à trouver des solutions à certains droits de la majorité des individus. Il s'agit de droits- créances relatifs au droit au travail, à l'assistance sociale, à la santé, au logement, à la poursuite d'études, ...). Cela contribue d'une part, à garantir l'accès effectif de chacun aux libertés qui ne seront plus seulement formelles, mais réelles.

En d'autres termes, la vocation des sociétés de loterie par l'action sociale, l'action solidaire est d'être un appui à l'état de droit, un appui aux situations de crise et, même de post-crise. D'autre part, l'Etat à travers la loterie d'Etat peut encadrer le jeu en faisant gérer l'offre de jeu de façon responsable, en favorisant l'ordre, la mesure, l'intérêt de la collectivité (conformité de l'activité aux bonnes mœurs, contrôle de l'addiction au jeu -pathologie de certains s'adonnant au jeu excessif-...).

Donc, si pour les pays en développement, la libéralisation du secteur des jeux n'est pas souhaitable, ni envisageable, car pas profitable à la population pour les raisons sus évoquées,

l'éthique, la bonne gouvernance (politique, comme économique) ou encore des normes et règles de bonne gestion doivent présider à l'action de ces entreprises de même qu'à celles de l'Etat, sinon il ne pourrait y avoir état de droit.

Par ailleurs, il peut arriver que le financement de la décentralisation et du développement local (contrainte majeure de pays en développement) serve de motivation à la libéralisation du secteur des jeux de hasard. La décentralisation est un système de délégation de pouvoirs, de compétences, de l'Etat vers des collectivités locales possédant une personnalité morale propre et, la politique de décentralisation fiscale qui la soutient souvent et définit comme les rapports financiers entre l'Etat et les collectivités locales doit déterminer les ressources propres des collectivités, les ressources partagées avec l'Etat et, enfin, le transfert des ressources du budget de l'Etat aux collectivités locales.

Cette politique n'est pas toujours favorable aux collectivités locales qui peinent à recevoir les ressources que l'Etat doit leur rétrocéder et même à collecter des ressources propres. Voir « L'économie politique de la décentralisation dans quatre pays de d'Afrique Subsaharienne : Burkina Faso, Sénégal, Ghana et Kenya » de la collection AGD 2010 (Agence France Presse), études rassemblées sous la direction de Bernard DAFFLON et Thierry Madiès.

Ainsi, dans le cadre de la décentralisation institutionnelle et budgétaire, on remarque dans le document de présentation de leurs budgets par les collectivités locales, des rubriques ayant trait à des taxes sur les spectacles, jeux et divertissements ainsi que des taxes sur les établissements de nuit, particulièrement, à la partie investissements, produits de services concédés. Et, souvent, ou, toujours, ces rubriques ne sont pas renseignées, cela dénotant de l'inexistence de décentralisation du secteur des jeux ou de libéralisation à l'état embryonnaire (pour ce cas-ci, le Sénégal avec une loi de libéralisation du secteur, en 2007, non suivie de décret d'application sur les conditions de création, fonctionnement, statuts... de ces entreprises).

Donc, il est à faire remarquer que la décentralisation n'a pas touché les activités de jeux de hasard en faveur des collectivités décentralisées dans la plupart des pays en développement. Un préalable est la maîtrise des règles de bonne gouvernance et l'on peut se demander à cet égard si les collectivités locales, les communes sont « majeures » pour être à même de trouver les voies et moyens d'utiliser de façon rationnelle les ressources générées par les jeux, les casinos. La question s'impose dans la mesure où l'on se demande si les collectivités ont les

instruments de mener cette politique en termes d'organisation, de ressources, de compétences, de moyens juridiques.....

Toujours est-il que les casinos, en France, ont été créés par une loi du 15 juin 1907 sous la houlette des élus des stations balnéaires et thermales. Ils brandirent le spectre du chômage et de tripots clandestins pour obtenir le dépôt d'un projet de loi qu'ils motivaient par le fait que les casinos et les jeux étaient indispensables aux finances de leurs stations, astreints qu'ils étaient à d'importantes dépenses dans le domaine de l'hygiène, de l'adduction d'eau, des fêtes et, de la voirie.

D'une façon générale, la décentralisation, en ce qu'elle diffuse le pouvoir géographiquement et aussi parmi les institutions, mais aussi crée de nouvelles responsabilités pour les acteurs inexpérimentés, peut accroître les coûts administratifs car augmente les niveaux d'administration de l'Etat. Elle engendre ainsi des pertes d'économies d'échelles et rend difficile le maintien de l'autonomie locale et l'établissement de normes nationales.

Les désavantages de cet instrument de gouvernance, en relation avec la performance est qu'il comporte certains inconvénients au niveau opérationnel et stratégique pour les entreprises. D'abord, le manque d'expérience du dirigeant pourrait se traduire en une mauvaise prise de décision. Ensuite, il pourrait y avoir un problème de communication et enfin, la décentralisation apporte de nombreux conflits internes au sujet des prix de cession interne, de l'allocation des ressources et de l'imputation des charges. Ramenée à l'activité des loteries, des problèmes additionnels concerneront des questions d'éthique managériale pour la conception d'un modèle de développement responsable, prenant en compte des notions sociales, environnementales et humaines. Ce modèle de développement suppose une action solidaire, des services en direction de la collectivité. Et ses fondements appellent des stratégies d'action sociale diverses.

Chapitre 2 : LES STRATEGIES D’ACTION SOCIALE

L’étude des fondements théoriques de l’action sociale dans les sociétés de loterie a démontré tout l’intérêt de ce thème dans les politiques de développement. Ce développement nécessite des actions diverses dont des stratégies sociales tout aussi étudiées. Ces stratégies sociales sont déclinées à l’échelle d’une zone géographique : pays, monde, continent, région ou sous-région etc. (échelle externe) ou à l’intérieur de l’entreprise (environnement interne).

Section 1 : Instruments externes de politique sociale

Ces instruments de la politique de solidarité à l’échelle externe, font référence au développement économique et social. La notion de développement économique et social a trait à l’ensemble des mutations positives (techniques, démographiques, sociales, sanitaires...) dans une zone géographique. Le développement économiques et social, à ne pas confondre avec la croissance économique (qui est nécessaire et consécutive au développement, mais n’en est qu’un aspect), nécessite création de richesses. Mais il lui est aussi associé le concept de « progrès », puisqu’il entraîne généralement, une progression du niveau de vie des habitants. Cette politique est menée à cet égard en fonction des règles de politiques sociales, mais aussi en fonction des intérêts des parties prenantes.

Paragraphe 1 : Les règles de politiques sociales

Les règles de politiques sociales sont celles à mener, à forger pour l’amélioration du bien-être des populations à côté des indicateurs traditionnels de développement (PNB- produit national brut-, PIB- produit intérieur brut-) et d’autres indicateurs tels que l’indice de développement humain (IDH), qui prend en compte la santé, l’éducation, le respect des droits de l’homme (dont font partie depuis 1966, les droits économiques et sociaux), etc. La mesure du développement se fait alors à travers des paramètres économiques et sociaux dont les indicateurs économiques.

Du point de vue strictement économique, l’indicateur le plus utilisé est le produit intérieur brut (PIB) qui est une somme des valeurs ajoutées sur un territoire. Son chiffrage, qui ressort de la comptabilité nationale, est cependant délicat.

Mais devant les imperfections des indicateurs traditionnels (PIB, PNB), le PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) a mis en place l’indice de

développement humain (IDH) qui prend en compte la santé, l'espérance de vie, l'alphabétisation, etc. Le prix Nobel AMARTYA SEN a pris part à la conceptualisation de l'IDH.

D'autres indicateurs économiques existent, tels que l'indicateur de pauvreté (IPH), également créé par le PNUD, le BIP 40 ou baromètre des inégalités et de la pauvreté, créé en 1999 par le Réseau d'Alerte sur les Inégalités.

L'IDH rend compte des progrès accomplis dans les domaines de l'éducation, la santé et le revenu. Il est mesuré dans divers pays et fait l'objet de rapports dont le 1^{er} a été publié en 1992 par le PNUD dans un document intitulé « Rapport National sur le Développement Humain » et, le dernier en date est celui de 2013. Ces rapports indiquent tous que la croissance économique seule ne conduit pas automatiquement à un progrès du développement humain ; les politiques en faveur des pauvres et les investissements significatifs dans les capacités des personnes, en mettant l'accent sur l'éducation, la nutrition et la santé, ainsi que sur les compétences professionnelles, peuvent étendre l'accès à un travail décent et un progrès durable.

Les politiques sociales donc, d'actions pour le développement social, la solidarité nationale, sont au cœur des politiques économiques nationales, continentales, mondiales. A l'échelle des entreprises, elles ont inspiré celles qui font du social leur crédo, comme par exemple les entreprises de l'économie sociale, solidaire, les loteries,... lesquelles ont pour la plupart, des missions d'intérêt général.

Si au plan général, il en est ainsi des ces politiques de développement social, au plan des entités territoriales elles - mêmes, ces stratégies d'action sont déroulées et tiennent compte des intérêts des parties prenantes.

Paragraphe 2 : Les intérêts des parties prenantes

Les politiques d'action sociale connaissent une situation évolutive avec l'intégration d'indicateurs nouveaux comme montré ci avant. Ce dynamisme, cette diversité des instruments servant de base à ces politiques pour l'enjeu du développement, est aussi à mettre en relation avec les intérêts des parties prenantes.

Ainsi, au cœur de la rivalité entre l'Ouest et l'Est, le concept de développement économique et social a servi de justificatif à ces blocs qui promettaient chacun d'aider ses alliés en échange de leur soutien politique

Les divergences d'approche sur le développement économique et social (à lier à la notion d'aide publique au développement des Etats nantis aux moins nantis), entre entités divergentes ont été illustrées par les diverses conceptions possibles des droits de l'homme. La crise de la guerre froide en est un exemple qui montre l'instrumentalisation du concept de développement économique et social ainsi que des relations interétatiques. Ainsi, tandis que les pays de l'Ouest signaient plus volontiers le Pacte International relatif aux droits civils et politiques de 1966, les pays de l'Est lui préféraient le Pacte International relatif aux droits économiques, sociaux et culturels, également de 1966.

Cette divergence d'approche tend aujourd'hui à s'estomper, avec l'évolution de la situation géopolitique mondiale, les droits sociaux étant généralement considérés comme liés et, ce de manière intrinsèque à l'exercice effectif des libertés politiques.

C'est à ce titre que l'ONU reconnaît le développement en tant que droit (Cimade - Rapport 2008 de la commission Mazeaud qui conditionne l'aide au développement par des accords de gestion concertée des flux migratoires).

Au plan microéconomique, en entreprise, les actions sociales ne sont pas toujours désintéressées. Le fait de capter l'épargne des populations, par ce biais, à des fins de palliatif budgétaire a justifié la création de sociétés de loterie avec comme missions d'intérêt général fixées à ces entreprises, la gestion responsable du secteur des jeux et la participation au développement économique et social des pays. Ainsi, les actions de dons, donations des entreprises, qu'elles soient de l'économie sociale ou purement commerciales, par le biais de la responsabilité sociale, sociétale ne sont pas neutres. Elles sont la contrepartie des valeurs retranchées par l'entreprise qui bénéficie d'infrastructures diverses de la communauté, non chiffrées ou d'actions négatives sur l'environnement (physique, culturel, social...).

A l'échelle des entreprises, en particulier de loterie, les moyens d'action, de politique d'assistance se fonde sur l'existence de ces droits reconnus (au plan macroéconomique), de la mission de ces sociétés mais aussi d'outils divers et de démarche consécutive à une

conscience d'éthique d'entreprise à faire valoir sur les plans pas seulement du marketing social, mais de la de responsabilité sociale, sociétale.

Section 2 : Les instruments internes d'action sociale

Le constat effectué relativement à l'environnement de l'entreprise, est que celle-ci est confrontée à un climat économique toujours plus brutal qui influe considérablement sur son mode de management. Beaucoup d'éléments pèsent sur la gouvernance de l'entreprise et sur sa capacité à fédérer ou non ses collaborateurs autour de son développement (fusions, acquisitions, changements de management fréquents, délocalisations, stratégies à plus ou moins long terme) et, sur sa capacité à intégrer au mieux les aspects de la diversité (question généralement posée de la responsabilité de l'entreprise, et, de sa capacité à conserver une réelle éthique).

Afin de parvenir à un tel résultat, l'on note que nombre d'entreprises se dotent de structures internes ou externes pour les aider à mieux concevoir un modèle de développement responsable prenant en compte des notions sociales, environnementales et humaines.

Ces structures ou éléments organisationnels de l'entreprise s'appuient entre autres, sur un pilotage socio-économique de l'action solidaire à travers des dispositifs divers (méthodes, aspects de stratégie, moyens juridiques, financiers...) mais aussi à travers des aspects médiatiques.

Paragraphe 1 : Le pilotage socio-économique

Avec le déploiement des politiques nationales et internationales, les entreprises, tout comme les associations et les organisations non gouvernementales (bien qu'à un degré moindre), deviennent acteurs importants des actions de développement et d'aide humanitaire.

Dans ce lot, les entreprises du secteur des jeux de hasard, devraient être parmi les acteurs essentiels à l'image de celles de l'économie solidaire, sociale du fait de leurs missions. De ce fait celles-ci ont à intégrer les méthodes des entreprises privées en matière de gestion, de management et de communication.

Ainsi, le pilotage socio-économique de l'action solidaire en entreprise couvre des aspects divers allant de normes, référentiels RSE ; des instruments financiers ; autres outils de mesures, tableaux de bord ; des instruments juridiques ; des aspects opérationnels...).

La responsabilité sociale des entreprises résulte de demandes de la société civile (associations écologiques et humanitaires) d'une meilleure prise en compte des impacts environnementaux et sociaux des activités des entreprises, qui est née notamment, de problèmes d'environnement planétaire rencontrés depuis les années 1970.

Mais le concept de RSE n'apparaît qu'à partir des années 1960 dans la littérature consacrée aux entreprises (Social Responsibilities of the Businessman de H. Howen en 1953, et the Responsible Corporation par G. Goyder en 1961). Il a depuis, fait l'objet d'une élaboration théorique chez plusieurs chercheurs anglophones et francophones (voir notamment les travaux de l'école de Montréal).

La RSE est donc, la déclinaison, pour l'entreprise, des concepts de développement durable, qui intègrent trois piliers : environnementaux, sociaux et économiques. La RSE tend à définir les responsabilités des entreprises vis-à-vis des parties prenantes dans la philosophie « penser local, agir global » (René Dubos). Il s'agit donc, d'intégrer le contexte mondial et local, dans la réflexion stratégique.

Les outils de la RSE sont de grands référentiels comme le Pacte Mondial, la norme ISO 26000, le Global Reporting Initiative et d'autres outils (labels, mesures, tableaux de bord, agences de notation), ainsi que des aspects médiatiques, juridiques, opérationnels.

Depuis les années 1980, sous l'impulsion notamment des ONG, les concepts de finance éthique, commerce équitable, développement durable étaient entrés dans le débat des instances politiques. Celles-ci ont fait appel aux universités et centres de recherche afin de faire des études pour développer des outils pour identifier le niveau de responsabilité des entreprises. Des recherches se sont concrétisées pour la RSE par la mise au point de référentiels internationaux (GRI), des codes de conduite des entreprises (Global Compact) ou des certifications, normes ou labels (SA 8000), jusqu'aux audits sociaux ou environnementaux.

Par ailleurs, différents outils pratiques existent pour faciliter l'intégration de ces normes à différents échelons pour les entreprises. Lors des procédures d'appel d'offres par exemple,

certaines entreprises utilisent aujourd'hui une encyclopédie des clauses d'achat durables. Et, depuis 2000, l'Europe œuvre pour développer des outils pour fixer des normes concernant la RSE.

En ce qui concerne le référentiel Pacte Mondial ou Global Compact, c'est un code de conduite qui comprend 10 principes que les entreprises doivent s'engager à respecter. Il est lancé en janvier 2000 lors du forum économique mondial, par Koffi Annan, alors secrétaire général des Nations Unies. Deux de ces principes concernent les droits de l'homme ; quatre, les normes de travail ; trois, l'environnement et, le dernier, la lutte contre la corruption.

Le référentiel ISO 26000 est une norme publiée en 2010, le 1^{er} novembre. Il précise l'intégration des normes de responsabilité sociétale, de gouvernance et d'éthique de manière plus élargie. Il ne s'agit pas d'une norme certifiable, mais d'un guide de lignes directrices proposé aux entreprises et organisations. Le terme de responsabilité sociale des entreprises est ainsi élargi dans cette norme, à celui de responsabilité sociale ou sociétale des organisations (RSO).

Le référentiel Global Reporting Initiative (GRI) a été initiée en 1997 par le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE) et de la Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES). L'objectif est d'élaborer des lignes directrices et une standardisation de normes pour la rédaction de rapports environnementaux et sociaux.

La démarche RSE est très large et intègre en outre d'autres outils, des labels, outils de mesures, aspects médiatiques (communication interne et externe sur la RSE ; le partenariat ONG ou entreprises avec les pouvoirs publics) ainsi que des aspects juridiques (les obligations d'information...), des aspects opérationnels (organisationnels, financiers, formation de personnel et des acteurs, sensibilisation des populations.

Pour ce qui concerne les valeurs retranchées par les entreprises, celles de loterie ne polluent pas (pas physiquement en tant que telle), mais leurs activités intéressent l'environnement socioculturel dans lequel elles évoluent. Dans les pays à prédominance musulmane mais laïcs, comme le Sénégal, le Mali, le Niger, la Guinée et d'autres pays, la démarche RSE, version élaborée de l'action solidaire s'avère plus qu'ailleurs, un véritable levier de performance de l'entreprise, mais aussi de légitimation populaire.

En effet, comme une vraie démocratie n'est pas seulement un Etat de droit égalitaire, mais un Etat de pouvoir populaire maximum ; de même, les entreprises de jeux de hasard doivent rechercher la popularité maximum de leurs entreprises au moyen d'actions relevant de responsabilité sociétale.

Au plan organisationnel, l'action sociale, solidaire pourra être menée à travers des commissions, structures internes (service, direction, agent en position de staff...) ou externes (fondation, agence, groupement..., outils de la politique de mécénat).

Au plan technique, elle concerne des dispositifs de mise en œuvre de tableaux de bord, enquêtes socioéconomiques, pour la garantie de l'action solidaire ; utilisation de logiciels pour suivre et gérer les programmes d'action, pour aussi améliorer la performance des contrôles des aides versés.

Au plan opérationnel toujours, il s'agit de mise en œuvre de compétences en matière de diagnostic de cibles, d'animation ; sur le volet financier, stratégique, prévision de budget, accroissement de capital, allocation de bourse sanitaire, sociale ou financement de services collectifs..., dons, prises de participation, et, pour les acteurs sociaux, formation à la connaissance des problèmes liés à la diversité et la maîtrise des outils de l'action solidaire, l'aptitude à développer des partenariats etc.

Ce pilotage socioéconomique va avec le management du volet communication et celui-ci couvre des aspects médiatiques divers.

Paragraphe 2 : Le pilotage de la communication

A coté du pilotage socioéconomique de l'action solidaire, dans ses aspects stratégiques et opérationnels, les aspects médiatiques de communication nécessaires à toute gouvernance institutionnelle, comme commerciale d'entreprise jouent un rôle particulier.

La politique de développement social ou l'action solidaire des entreprises, dans sa mise en œuvre, intègre un volet communication à développer à l'interne, comme à l'externe, correspondant à la stratégie définie par l'entreprise.

Ce volet démarre en interne par une réflexion stratégique sur le devenir de l'entreprise, sa politique commerciale, mercantile dans les années à venir, sa politique d'action sociale, en relation avec l'aide à la croissance durable.

Ensuite, des plans d'actions, programmes annuels de la politique d'action solidaire, préciseront de quelle manière, ces actions, ces investissements, contribueront à la dimension extérieure de l'entreprise et quelles seront les priorités en matière de politique humanitaire au cours des années à venir.

Il s'agit aussi de comprendre, de former des responsables de la communication d'intérêt général, à nouer des partenariats avec les associations, ONG, pouvoirs publics.

Pour permettre, en résumé le pilotage interne des structures d'action solidaire, avec son volet communication interne, il y a aussi lieu de favoriser la diffusion d'une culture du pilotage, de la mesure et de l'évaluation des structures d'action solidaire.

Sur le plan externe, la communication externe est tout aussi importante car elle diffuse des informations dans l'objectif d'une perception optimale du message de l'entreprise, en vue d'accroître ses clients et le renforcement de son assise institutionnelle.

Ainsi, des communications sur la future politique d'action sociale pourront être faites dans les domaines ciblés : éducation, formation, jeunesse, nouvelles technologies, etc.

Des consultations publiques mêmes peuvent être faites sur l'avenir de la prochaine génération de programmes d'actions solidaires.

En ce qui concerne l'information sur les réalisations, des plaquettes, brochures, livres, virtuels ou textuels sont destinés à des cibles diverses sur les actions solidaires réalisées en relation avec le rôle institutionnel de l'entreprise par exemple de loterie, ses fondements politiques, ses objectifs d'action de développement, ses méthodes d'application, instruments financiers, priorités, perspectives d'avenir et défis à relever, enfin, ses lignes directrices.

Au niveau des sociétés de loterie, même si elles n'adoptent pas les meilleures pratiques en matière de normes RSE, matière nouvelle de l'environnement de l'entreprise, leurs domaines d'intervention par rapport à l'action solidaire, humanitaire, touchent des secteurs divers tels que la santé, l'éducation, le sport, la culture etc.

Il en est ainsi de la Loterie du Sénégal qui a fait des actions d'envergure diverses sur ce plan : engagement multiforme dans les domaines sportif, sanitaire, éducatif... montrant combien l'apport de l'institution reste de plus en plus nécessaire pour le développement. Si l'équipe nationale de football a pu participer à la coupe du monde en 2002, c'est grâce en partie, au soutien très conséquent de la LONASE (ne serait que pour cette action des plus visibles). Pour les développements ultérieurs, plus précis y relatifs, voir dans la partie 2 consacrée à cette société). Les sociétés de loterie, comme la LONASE, sont ainsi, les premiers mécènes, mais aussi, les premiers employeurs. Il en est aussi de même de la plupart des sociétés africaines de loterie.

A la Loterie du Mali par exemple et, pour nous en limiter à ce pays frontalier du Sénégal, de sa création à 2005, 182 milliards CFA ont été mobilisés, 28.785 versés au trésor public malien, 116.808 distribués à titre de gains ; 1000 emplois directs créés et près de 1200 emplois indirects. Et, le PMU Mali, en terme d'autres actions solidaires, c'est : 4 lycées, 4 amphithéâtres ; 1 cycle de DEA ; l'achat d'équipements pour l'université, de véhicules pour la police, la justice, la gendarmerie ; la construction de 2 directions régionales de la protection civile ; 22 motos pour la police ; l'extension de la télévision nationale, la contribution à l'assainissement de la ville de Bamako, des montants substantiels à des structures de jeunesse (APEJ) ; source : communication du PDG/BDM SA et de la tutelle le 04 avril 2006 au 13^{ème} congrès de l'AALE (du 04 au 09 avril 2006 au Mali).

En Europe, les entreprises de loterie contribuent dans leurs propres pays, dans des domaines variés avec une tendance à l'adoption de principes et méthodes RSE (exemple Loto Québec, mieux certifié en commercialisation responsable de jeux de hasard et d'argent). Mais, elles ont, en appui à l'UEFA (Union Européenne de Football Amateur), institué en commun à travers des associations de loteries ou de bureaux nationaux de loterie, un soutien qui s'est avéré considérable, faisant d'eux un partenaire fidèle de l'UEFA, par le biais d'un instrument de type coopératif.

Par la mutualisation de leurs efforts, l'EFPP, branche « football » de la World Lottery Association (WLA) née en 1999 de la fusion de l'International State Lottery Association (AILE) avec l'International Association of Toto and Lotto Organisation ou INTERTOTO a vu le jour. Ce terme a donné son nom au renommé tournoi Intertoto (UEFA Intertoto Cup). Sans les montants versés par ces sociétés, montants en croissance régulière, les compétitions seraient sans doute condamnées.

Au Bénin, la société de loterie qui est créée comme institution financière chargée de mobiliser l'épargne nationale pour des investissements à caractère social, a institué à travers une structure un Fonds Spécial Investissement, moyen d'action de sa politique solidaire. Celui-ci est alimenté par les bénéfices de l'entreprise, après constitution de réserves réglementaires. A l'actif de ce fonds, des investissements divers et, dans beaucoup de domaines.

En France, la Française des jeux, reverse de ses fonds pour l'action envers des personnes victimes de handicap, à défaut de pouvoir les insérer dans son système productif. En Europe, beaucoup de sociétés versent des fonds pour les structures pour la prévention et le traitement de l'addiction aux jeux dans les rares cas où elle existe (phénomène très marginal par rapport à certaines autres dépendances comme le tabac, l'alcool, ...

En Afrique, l'Association Africaine des Loteries d'Etat (AALE devenue ALA ou Association des Loteries d'Afrique), à travers des actions de mutualisation d'efforts pour l'organisation de jeux en commun, à travers une masse commune, un marché commun, réunit régulièrement ses cadres de loterie. Ces actions veulent être étendues à des actions humanitaires en commun et c'est ainsi que des structures se sont vues offrir des équipements (dernier exemple en date : l'UFR Santé de Thiès, au Sénégal s'est vue offrir un laboratoire pour son école doctorale, réceptionné en 2013 en présence de plusieurs directeurs généraux de loterie et, de leurs représentants.

Toutes ces actions sont importantes et doivent s'inscrire dans une démarche globale de développement et des entreprises de loterie et, de l'intérêt général, par des pratiques et méthodes définies par les valeurs de l'entreprise et, celles aussi des standards les plus élevés de responsabilité sociale.

Après cet aperçu sur les fondements de l'action sociale dans les sociétés de jeux de hasard, fondements théoriques et pratiques, il convient d'étudier, d'évaluer la politique d'action sociale d'une société de loterie. Le cas porte sur celui de la Loterie Nationale Sénégalaise, une entreprise d'Etat, que nous connaissons le mieux.

**PARTIE II : EVALUATION DE LA POLITIQUE
D'ACTION SOCIALE DE LA LONASE**

L'étude de la politique d'action sociale de la Loterie Nationale Sénégalaise (LONASE), ses mécanismes, ses résultats, requiert avant toute chose, une présentation de cette entreprise (historique, évolution) et de ses missions en relation avec les politiques nationales d'action sociale.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 3 : PRESENTATION DE LA LONASE

La Loterie Nationale Sénégalaise occupe une place particulière dans le dispositif économique du Sénégal, comme entreprise d'Etat ayant des missions sociales que précisent son historique, ses évolutions et son fonctionnement.

Section 1 : Missions

Les missions de la LONASE ressortent de sa loi de création en tant que structure, société nationale de droit (loi 87-43 du 28 décembre 1987) : commercialisation et exploitation des jeux et participation au développement de la nation. Cela à travers la réalisation de bénéfices, la redistribution d'un pourcentage du chiffre d'affaires aux souscripteurs, le versement de redevances et taxes, la prise de participations, de parts sociales dans le capital de certaines sociétés pour le développement économique et social de la nation.

Mais, pour mieux appréhender ces missions, il faut remonter à l'origine de ce qui a favorisé l'institution de cette société, c'est-à-dire son historique et son évolution, avant de voir son fonctionnement.

Paragraphe 1 : Historique et évolution

La LONASE est créée le 30 décembre 1966 par un français du nom de Jean-Luc Defait, comme société privée et a débuté avec une douzaine de personnes dont onze expatriés, un capital de 25 000 000 FCFA et Defait comme administrateur unique.

Elle fit progressivement des bénéfices substantiels (25 millions FCFA par tirage) eu égard aux moyens déployés (1^{er} siège dans le local d'une petite librairie - Point - au centre ville, avec comme courtiers, les sociétés Poste, Peyrissac, Elias Lahoud, Yacoub et un personnel très réduit, puis un deuxième siège dans un restaurant du centre ville toujours). De 33 millions en 1970, le bénéfice est passé à 79 millions en 1979.

L'Etat, conscient de l'enjeu que constituait la LONASE, décide de la nationaliser en 1973 ; il en fit en 1975, une société d'économie mixte par rachat des 80% de parts du capital social.

Toujours dans cette continuité, la puissance publique ne tarda pas à assurer pleinement le monopole de cette société pour en faire en 1977, une entreprise lui appartenant à 100% avec l'acquisition des 20% des parts privées restantes, en en faisant une société nationale de fait.

Une réglementation finit de combler le vide juridique relatif à cette société, avec la loi 87-43 du 28 décembre 1987 qui en fait une société nationale de droit LONASE avec un capital de 110 000 000 CFA.

Au départ, le tiercé, un jeu du PMU, ne faisait que 6 millions par semaine ; 12 mois plus tard, ce chiffre a été multiplié par 40 ; ceci justifie largement les raisons de l'appropriation par l'Etat de cette structure pour fonder ses politiques d'actions de développement.

De 1983 à 1995, le chiffre d'affaires est passé de plus de 2,064 milliards CFA à près de 22,052 milliards. Ce chiffre d'affaires ne cesse de s'accroître.

Au 31 mars 1996, la LONASE comptait un effectif de 401 agents dont 71 cadres. En plus de ce personnel permanent, elle disposait de 2500 vendeurs à la commission, 350 vacataires ou prestataires, contribuant ainsi à la difficile résolution du problème de l'emploi des jeunes. Et, avec l'ouverture de bureaux et agences dans les régions, participe de la diminution dans une certaine mesure, de l'exode rural.

Actuellement, les effectifs sont de 529 agents au 30 mars 2013, pour un taux d'encadrement de 25%. Avec l'automatisation du système d'exploitation des jeux, le regroupement des vendeurs a réduit leur nombre correspondant à 1000 terminaux de ventes.

La LONASE a connu treize directeurs généraux (liste en annexe n°2) et commercialisé plus d'une vingtaine de produits (liste en annexe n°3) de ses débuts à aujourd'hui, allant de la loterie traditionnelle à d'autres produits : jeux de pronostics (basés sur la réflexion, la documentation, les échanges comme le PMU avec plusieurs variantes, le pari-sportif) ; jeux de grattage (ou jeux instantanés comme le jackpot) et de tirage. Avec le développement des TIC, d'autres types de produits ont vu le jour et ont été mis sur le marché comme les jeux SMS.

Paragraphe 2 : Fonctionnement

La LONASE, comme société nationale de droit, est organisée par le décret d'application à la loi 87-43 du 28 décembre 1987 et un cahier des charges fixant les conditions et modalités d'exploitation de cette structure sur toute l'étendue du territoire national.

Ce texte organisant en pratique le fonctionnement de la société tourne autour de quatre axes :

- le monopole (ou concession de service public) accordé à la LONASE ;
- l'organisation technique de différents types de jeux ;
- les relations entre la LONASE et les vendeurs ;
- les charges, obligations et droits particuliers de cette société.

La société est administrée par un Conseil d'Administration dont les membres sont : les représentants du secrétaire général de la présidence, du ministre des finances, un trésorier général ou son représentant, les représentants de la tutelle, le contrôleur financier, ainsi que le directeur général de la société. A leur tête, il y a un président nommé par le président de la République. Les délibérations sont soumises à des règles strictes de quorum, de majorité en conformité avec celles d'organisation prévues à cet effet et, les décisions prises à la majorité des votants.

Elle est dirigée par un directeur général nommé après avis du ministre de tutelle et, sur proposition du Conseil d'Administration (loi Du 26 juin 1990, article 19). Il veille à l'exécution des décisions prises par les organes délibérants et les autorités de tutelle.

Il veille aussi à l'exécution du budget et représente la LONASE en justice ; présente annuellement au conseil d'administration, les états financiers, le rapport de gestion, le rapport social de l'entreprise et, rend compte de ses activités au conseil d'administration.

Pour ce qui est des structures prévues pour cette société, le décret d'application prévoit, outre les structures dirigeantes comme le conseil d'administration et la direction générale, un contrôle interne puis de gestion, une structure juridique.

Mais, avec l'envergure prise par cette société, tant en termes de diversification de produits, de chiffres d'affaires, de maillage du territoire national, d'effectifs, les structures directionnelles, de staff et techniques ont été développées (pour les structures directionnelles (direction de

l'administration générale, des achats et de l'équipement ; direction des ressources humaines ; direction financière et comptable ; direction commerciale ; direction du marketing et de la communication ; direction de l'audit interne et de la qualité ; direction des systèmes d'information et de la communication ; direction du centre médico-social ; cellule de contrôle de gestion ; cellule juridique, comprenant toutes, divers départements, services, bureaux, sans compter les agences commerciales, bureaux commerciaux et bureaux PLR au 1^{er} trimestre 2013).

Tout comme le cahier des charges ne faisait état que de quelques produits à exploiter (quatre : JONNI JONNI, LOTO, LOTOSPORT, PMU), dont certains arrivés à maturité puis, remplacés depuis (par plus de 20 produits), la structure organisationnelle aussi s'est adaptée à la stratégie de développement de la société.

En externe, la LONASE a fait œuvre pionnière en Afrique notamment en ce qui concerne le PMU ; c'est à Dakar que beaucoup de cadres de loteries africaines ont choisi d'être formés par des stages et séminaires qui s'y sont succédés plusieurs fois, cela lui ayant conféré un leadership continental.

Sur le plan intercontinental, mondial, elle est membre fondatrice de l'Association Africaine des Loteries d'Etat (AALE constituée à Dakar en 1981) devenue Association des Loteries d'Afrique (ALA) qu'elle a eu à présider en 1994 outre d'autres assemblées qu'elle a eu à abriter ; elle est aussi membre de la WLA (World Lottery Association ou Association Internationale des Loteries) dans laquelle elle est membre du comité exécutif.

Le fonctionnement de la LONASE se fait à travers le mécanisme de la concession. En contrepartie, une redevance de 10% des recettes et taxes diverses (droits de timbres 3% du chiffre d'affaires brut). En termes de redistribution, 60 % du chiffre d'affaires sont servis aux souscripteurs.

La structure organisationnelle de la LONASE correspond à la structure hiérarchico-fonctionnelle qui fait la synthèse entre la structure hiérarchique (on line) et la structure fonctionnelle (staff). Il existe aussi beaucoup de services déconcentrés comme les agences qui comprennent en leur sein des bureaux.

Le pouvoir y est de type vertical, très centralisé : chaque structure dépend d'une autre. A côté du pouvoir hiérarchique détenu légalement, on trouve comme dans chaque organisation,

l'influence d'acteurs divers, ici, dans une bonne entente, cohésion sociale : il s'agit de représentants sociaux, personnels cadre ou non cadre divers, amicales de personnels et, même des partenaires commerciaux (vendeurs...).

Pour la commercialisation de ses produits, un système d'intermédiation est utilisé ; au départ, le courtage (à travers quelques sociétés, commerces) et des vendeurs commissionnaires. De nos jours, le système de rémunération des ventes à la commission par des vendeurs indépendants subsiste. Leurs commissions, au départ de 4% du chiffre d'affaires, ont été portées à 8% pour le PMU et 10% pour les jeux de grattage et le pari sportif (ses vendeurs sont les mieux intéressés au monde).

Cette présentation de la société va aussi permettre de mieux appréhender ses politiques en matière d'action sociale, ce, à travers ses procédures y relatives.

Section 2 : Procédures de l'action solidaire

Les procédures de l'action solidaire à la LONASE tiennent à des principes découlant des lois d'orientation nationale fixant les domaines concernés, missions, stratégies, objectifs globaux et résultats attendus et auxquels l'entreprise a à se référer pour le pilotage de l'action solidaire. En interne et, par rapport à ses propres outils, cette action solidaire repose sur une vision d'ensemble de la société, des objectifs, stratégies de performance, s'appuyant sur certaines valeurs pour y arriver.

Paragraphe 1 : Lois d'orientation sociale

La politique d'actions solidaires d'une entreprise de loterie ou quelconque, pour être bien menée, doit être en phase avec la politique de développement social du pays sur le territoire duquel se trouve cette entreprise. En effet, la cohésion avec l'environnement externe, plus qu'une contrainte, participe d'une démarche d'entretien des stratégies de l'entreprise dans la sphère économique – juridique. Et, à ce sens, constitue une opportunité de maintien et, d'adaptation.

A cet égard, ce sont les lois d'orientation sociale qui servent de base à la définition, la fixation et la priorisation des secteurs socio – économiques ayant retenu l'attention de l'Etat, pour des actions dans une période à moyen ou long terme.

Au Sénégal, différentes lois d'orientation sociale concernent surtout les quelques domaines suivants : l'Education (lois d'orientation sociale sur l'éducation nationale) ; l'agriculture et l'élevage (lois d'orientation sociale agro - sylvo – pastorale); l'emploi. Une loi d'orientation oriente, indique la direction, la tendance, la position de l'Etat dans tel ou tel domaine. La presque totalité de ces lois s'inscrivent dans les principes permettant le développement et que sont l'efficacité économique, l'équité sociale, la décentralisation, traduits autour des points suivants :

- les performances économiques,
- les performances techniques,
- les performances sociales, la simplification des règles juridiques, fiscales et administratives et des procédures dans ces domaines etc.

Donc, ces textes sont fondés sur des principes éthiques que les entreprises de loterie doivent utiliser.

Par exemple, en Aout 2010, un nouveau rôle a été « assigné » à l'Etat, ressortant du Schéma Directeur de la Réforme de l'Etat (2011 - 2015), de la Délégation à la Réforme de l'Etat et à l'assistance Technique (structure dépendant du Secrétariat Général de la Présidence de la République du Sénégal).

De ce texte, le nouveau rôle de l'Etat a vu son champ d'action rétréci pour se replier sur ses missions régaliennes. Il responsabilise de plus en plus le secteur privé qui doit être le moteur de la croissance (une entreprise donc, encore plus celle de loterie ne saurait se mettre à l'écart de la conduite du développement, ni se départir de sa mission).

Les missions de l'Etat, en relation avec son nouveau rôle, ont été concentrées autour d'axes découlant des principales fonctions de l'Etat définies par l'UEMOA (Services Généraux, Défense, Ordre et Sécurité, Affaires économiques, Protection de l'Environnement, Logement et Equipement, Santé, Loisirs, Culture et Culte, Enseignement, Protection Sociale, Régulation).

De ces fonctions prédéfinies par l'UEMOA et listées ci-dessus, les missions que l'Etat sénégalais, pour faire « face aux nouvelles exigences du développement et aux dysfonctionnements constatés dans son mode organisationnel » priorise, sont les suivantes.

- Le développement d'une vision mobilisatrice autour d'un programme de développement économique et social
- L'appui au développement équilibré des secteurs productifs
- Le renforcement des secteurs de base du développement : éducation, santé, infrastructures, ressources naturelles et environnement, technologies de l'information et de la communication
- L'accroissement de l'efficacité des réponses à la demande sociale
- L'amélioration de l'efficacité du système judiciaire et juridique pour assurer la protection des droits de l'homme et un climat propice au développement des affaires
- Le renforcement des processus de décentralisation et de déconcentration administrative.

Ces missions ont été fixées en priorité avec un rappel des principes directeurs de l'administration (que sont la continuité, l'égalité devant le service public, la neutralité du service public, la mutabilité, la proximité et subsidiarité, l'accessibilité, la disponibilité de l'information); mais aussi des valeurs liées à la réforme de l'administration publique (performance, responsabilité et obligation de rendre compte, responsabilité des agents de l'Etat, la participation et le partenariat - implication des organisations de la société civile, du secteur privé, des partenaires au développement).

Les objectifs globaux de cette démarche sont d'une part, accroître l'efficacité de l'administration et la qualité globale de la gestion publique par la promotion de la culture du résultat et, d'autre part, améliorer la qualité des services rendus aux usagers. Les résultats attendus en 2015 sont :

- Une administration moderne et performante offrant des services de qualité aux usagers (indicateur : le Sénégal fait partie des 3 premiers pays réformateurs en Afrique et des 10 premiers dans le monde)
- Le cadre organisationnel de l'administration est amélioré (indicateur 100% des structures sont organisées selon les normes adoptées par le gouvernement)
- La qualité du pilotage et la qualité de la gestion publique sont améliorées (indicateur 70% au moins d'organismes appliquent une approche de gestion axée sur les résultats – GAR -).
- La satisfaction des usagers du service public est accrue (indicateur : 7 usagers sur 10 sont satisfaits de la qualité du service)

- Le cadre de pilotage et de suivi des réformes de l'administration publique est opérationnel et performant (indicateur : 75% des mesures de réforme arrêtées par le gouvernement sont réalisées)
- Avoir une administration moderne axée sur les résultats de développement et au service des citoyens » est donc le chantier de longue haleine de l'Etat, s'inspirant du principe de gestion axée sur les résultats (GAR), principe adopté lors de la « Déclaration de Paris de 2005 » sur l'efficacité de l'aide publique au développement.

Pour l'application de ce principe, les pouvoirs publics cherchent à mieux répondre aux préoccupations des citoyens, dans le sens de l'amélioration de leurs conditions de vie. Ces missions à la mesure de l'ambition de ses initiateurs, trouveront à s'appliquer du fait de la continuité de l'Etat même avec un changement de régime de gouvernance politique.

En 2013, une orientation, en matière de santé et, relative à la couverture maladie universelle pour tous, (annoncée les années précédentes) précise une nouvelle mission très large de l'Etat. (Source : communiqué du Conseil des Ministres). Elle s'inspire de l'idée, (selon les termes du 1^{er} ministre à ce même Conseil) que les « injustices constituent une menace pour la société ».

De manière plus restreinte, une réglementation par voie de décret fixe la liste des organismes habilités à recevoir des aides sociales devant ouvrir droit, pour les entreprises, à des déductions comme charges avant imposition. Ces organismes sont la FNASS (Fondation Nationale d'Action Sociale du Sénégal), les associations pour l'assistance aux sourds –muets, lépreux, handicapés divers, l'UNICEF etc. Les entreprises dirigeant leurs actions sociales solidaires vers d'autres secteurs voient les montants afférents à celles-ci réintégrées et taxées (pour la LONASE, avant 25 % mais, avec le nouveau code des impôts, 30 %).

Si les lois d'orientation, les règles nationales indiquant, précisant les domaines d'action du développement économique et social avec les principes devant les guider, doivent inspirer les entreprises, en particulier de loterie, objet de notre étude, il s'agit de voir à l'intérieur de l'entreprise, quels axes doivent constituer des leviers pour une performance des actions sociales, solidaires.

Paragraphe 2 : Performance de l'action solidaire

Une entreprise doit mesurer continuellement sa performance pour rester compétitive et assurer son futur (Bouquin, Le contrôle de gestion, 2000, 5^{ème} édition, DUNOD, Paris). La mesure

de la performance procède donc d'une bonne gestion, à savoir utiliser les meilleures pratiques pour produire les bons résultats répondant aux besoins et attentes des clients, leur donner satisfaction et atteindre les objectifs fixés par l'organisation.

Une entreprise, même publique, de l'économie sociale doit rechercher la performance, comme d'ailleurs le préconisent les politiques publiques de développement économique et social. L'opportunité constituée par les monopoles ou exclusivités doivent servir de force pour aller chercher des performances toujours plus accrues face à une actualité économique dominée par l'incertitude quant au lendemain des organisations.

Evaluer la performance d'une action quelconque, sociale, commerciale, c'est estimer, calculer approximativement, mesurer la valeur de cette action. La mesure est au cœur donc du processus de performance.

En effet, celle-ci se mesure quant aux moyens utilisés et résultats obtenus et ce, par rapport aux objectifs fixés. La finalité est de connaître le niveau d'atteinte des objectifs, de l'amélioration. Le « concept d'amélioration continue » développé dans la norme ISO 9004, induit la nécessité d'évaluer des moyens et des résultats au regard d'objectifs préalablement définis par la politique qualité. Connaître sa performance sert à satisfaire le client, à rassurer le fournisseur, à motiver le personnel, à permettre plus d'apports en capital des actionnaires qui attendent en retour, une rémunération.

Plus globalement, la performance de l'action c'est le résultat ultime de l'ensemble des efforts fournis pour sa réalisation : l'efficacité, l'innovation, la réactivité des services et structures, la simplicité des règles et procédures édictées, leur pertinence et cohérence, leur efficience (service effectué au moindre coût).

Les performances s'entendent de performances économiques, techniques, sociales induisant l'efficacité économique, l'efficacité technique, l'équité sociale. De même, la non performance, l'absence de mesure de l'activité organisationnelle, une erreur, peuvent engendrer le défaut de maîtrise des facteurs clés de succès, l'augmentation des coûts cachés, la réduction de la rentabilité financière, la perte des parts de marché, l'incapacité de s'adapter aux changements.

De nos jours, on ne mesure plus seulement pour contrôler, mais pour piloter l'entreprise dans ses aspects multiples sus évoqués (organisationnel, stratégique, financier, technique) et, ce, face à un cadre économique caractérisé par l'imprévisibilité, le changement rapide.

Les critères et composantes de la performance sont divers. Ceux traditionnels font référence aux notions d'efficacité (performance souhaitée pour l'atteinte des objectifs sur les plans économique, social, organisationnel) ; l'efficience (objectifs réalisés avec le minimum de moyens engagés) ; l'économie (acquisition de ressources financières, humaines, matérielles appropriées tant sur le plan de la qualité que celui de la quantité au moment, au lieu et au moindre coût).

Des critères modernes existent et se distinguent de ceux traditionnels qui tenaient surtout à des considérations financières, économiques).

Les critères modernes font référence à la qualité (la satisfaction des exigences des différents clients : associés, clients, partenaires, personnel, Etat...) ; à la durabilité (performance à long terme, et non plus seulement exceptionnelle pour la pérennité de l'entreprise et, ce, après l'expérience passée de divers scandales dont le plus récent a trait aux banques américaines, ensuite européennes suite à la crise des subprimes mais, auparavant aux scandales ENRON ayant touché le monde des affaires.

Les critères modernes font référence aussi à l'équité, c'est-à-dire la performance sociale (l'équité horizontale s'opposant aux discriminations – inégalités injustes - et postulant que deux personnes dans une même situation doivent avoir les mêmes droits, et l'équité verticale prônant la distribution de biens communs selon les mérites de chacun –inégalités justes - selon Aristote).

Un auteur, Pascal LIEVRE, dans son ouvrage « Evaluer une action sociale », définit l'évaluation sociale, et cite au passage, les thèses d'auteurs divers sur la question. Selon cet auteur, citant un autre, évaluer une action donc, c'est former un jugement de valeur sur cette action dans une perspective de prise de décision (Jacques Plante 1991 Colloque en France sur des pistes relatives « aux principes d'une évaluation sociale » Réflexions sur la pratique des évaluations engagées par les pouvoirs publics et sur leurs conséquences sur les politiques évaluées).

La référence classique par rapport à la recherche évaluative pour beaucoup d'auteurs est le modèle expérimental (basé sur les sciences « exactes ») comme l'exprime François Le Poulter - 1990-

« L'expérimentation utilisée dans les sciences humaines et sociales est une transposition de la méthode formalisée par Claude Bernard en 1865 pour la médecine. Elle a subi quelques aménagements notables lors de son exploration hors du champ des sciences dites « exactes » (à l'opposé alors des sciences dites de l'imprécis »). Mais, quelles que soient les disciplines considérées, l'esprit de la méthode est toujours la même ».

La question que l'on se pose est que si l'évaluation ne peut se contenter de mesurer des efforts, les quantifier, mais se doit de les apprécier, comment élaborer un système de référence permettant la construction d'un jugement de valeur « valide » sur une action ? La grille de lecture permettant de formuler cette appréciation représente un enjeu essentiel de la démarche.

La démarche d'évaluation n'est pas un audit, ni un contrôle comme l'explique Eric Monnier (1987, 1991) : dans l'audit et le contrôle, le système de référence est fait à partir de normes professionnelles ou administratives ; dans l'évaluation, ce sont les acteurs en cause qui vont construire pour une part, la grille de lecture utilisée pour leur action. Il ne s'agit pas de positionner l'action par rapport à d'autres à l'aide d'une batterie d'indicateurs, construites sur d'autres lieux, pour d'autres actions, par d'autres acteurs.

L'évaluation n'est pas une étude, ni une recherche ; en ce sens qu'elle est une démarche très contrainte par rapport à d'autres dispositifs d'investigation et où la question de la méthode est très décisive et représente l'unique degré de liberté de cette approche.

Elle n'est pas non plus une mesure. On confond souvent évaluation et quantification (mesure) ; l'évaluation quand bien même, fait usage de la mesure, n'en est pas une ; elle n'est pas neutre non plus, car c'est une démarche chargée d'apporter un jugement de valeur sur une action et a toujours des incidences sur l'action évaluée.

Le cas le plus classique est l'évaluation sur la base des objectifs. Mais la formation d'un jugement de valeur peut concerner les moyens de l'action ou les résultats proprement dits sans faire référence aux objectifs officiels du programme.

Dans le champ social, l'efficacité ne saurait se réduire à la seule mesure de l'efficacité d'une action pour savoir si les objectifs sont atteints. Il existe d'autres objectifs de l'évaluation tout aussi pertinents et un programme, une action peut être évaluée de manières différentes.

Les moyens à mettre en œuvre relèvent de problème de méthode. En cela, l'auteur précité, Pascal Lièvre distingue généralement, comme méthode, trois approches : l'approche par les objectifs, l'approche par les résultats, l'approche par les acteurs.

L'approche par les objectifs tente de déterminer si les effets provoqués par l'action sont conformes aux objectifs affichés ; cela présuppose une explicitation des objectifs, leur précision, quantification, mesurabilité et imputabilité aux actions. Cette approche est valable pour les actions standard (s'étant déroulé un grand nombre de fois et avec un consensus des acteurs sur l'objectif assigné à cette action). Cela veut dire que quand l'action est innovatrice, il faut attendre son déroulement plusieurs années après pour procéder à l'évaluation par les objectifs : quand le dispositif sera rodé, appréhendable et qu'on est en mesure de lui assigner des objectifs réalistes.

L'approche par les acteurs est la plus opposée à celle par les objectifs. Elle se situe dans une perspective pragmatique, qui intègre les caractéristiques les plus courantes des actions, à savoir leur nouveauté ou leur singularité. C'est le lieu de conflits, de confrontations entre des points de vue opposés de la part des acteurs. Si les partenaires sont variés, il y a peu de chance d'aboutir sur des critères objectifs. Donc, il faut des consensus sociaux provisoires et, évolutifs dans le déroulement du dispositif.

Quant à l'approche par les moyens ou les résultats, elle se situe dans un contexte intermédiaire entre les deux précédents. Soit l'action n'est pas suffisamment standard pour envisager une approche par les objectifs et, là, on peut s'intéresser à d'autres points comme les moyens ou les résultats. Ainsi, y a-t-il lieu de considérer les moyens effectifs utilisés par les acteurs en situation, sans se soucier de ce qui était initialement prévu. Il est possible aussi d'identifier ce qui a dû être mis en place pour faire face à des événements imprévus. Les questions y relatives sont alors : les moyens prévus ont-ils permis aux acteurs de mener l'action d'une manière satisfaisante jusqu'à son terme ? Ou encore, est-il possible de dresser l'état des moyens innovants mis en place par les différents partenaires pour faciliter l'action ? Quels ont été les obstacles au déroulement du programme ? S'il n'y a pas de consensus, l'auteur suggère de revenir alors à l'approche par les acteurs.

Dans tous les cas, une démarche d'évaluation doit tenir compte de l'objectif de l'action, son contexte, sa finalité et de son destinataire.

Ces outils, méthodes devront inspirer cette évaluation des actions sociales solidaires de la LONASE.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 4 : POLITIQUE D’ACTION SOLIDAIRE DE LA LONASE

L’action sociale solidaire de la LONASE, comme dans toute entreprise, s’appuie, en interne, sur des mécanismes dont les résultats sont à la dimension du système de pilotage interne.

Section 1 : Mécanismes de l’action d’assistance

La structure de fonctionnement, au soutien des stratégies d’action sociale solidaire repose sur un ensemble d’outils, de moyens d’action interne mais aussi, d’axes, d’une orientation interne, constitutifs des mécanismes de gestion de cette politique à la LONASE.

Paragraphe 1 : Outils de gestion internes

En interne, la LONASE, entreprise du secteur parapublic mais, à gestion privée, est une entreprise moderne fonctionnant comme les sociétés commerciales privées les plus performantes. Sa politique d’ensemble repose sur une vision à long terme, avec des objectifs à moyen ou long terme déclinés dans des plans d’action, annuels et pluriannuels sur le plan stratégique.

En pratique, au soutien de ces actions, des budgets et autorisations budgétaires, une organisation opérationnelle pour la réalisation de ces actions. Mais avant d’en venir aux mécanismes propres à l’action sociale solidaire de la LONASE, il est de rendre compte des outils globaux qui permettent toute politique dans une entreprise et, à l’aide desquels on peut s’appuyer pour déterminer la performance de l’entreprise globalement, ou dans un domaine particulier.

La structure organisationnelle, la politique stratégique technique ainsi que celle financière sont des variables importants qui rendent bien compte de l’atteinte de la performance souhaitée par l’entreprise.

La LONASE a adopté pour son fonctionnement, une structure organisationnelle de type fonctionnel avec un sommet stratégique et les directions fonctionnelles suivantes chargées de la gestion des affaires relevant de leurs domaines respectifs :

- Direction de l’Administration Générale et de l’Equipe
- Direction de l’Audit Interne et de la Qualité

- Direction Commerciale
- Direction Financière et Comptable
- Direction de Marketing et de la Communication
- Direction des Ressources Humaines
- Direction des Systèmes d'Information et de l'Exploitation
- Direction du Centre médico-social

En staff, on a les structures d'assistance suivantes :

- Cellule de Contrôle de Gestion fonctionnant comme une direction opérationnelle (assure l'élaboration et l'exécution du budget de la LONASE, vérifie les dépenses et analyse les écarts budgétaires)
- Cellule Juridique (chargée de la gestion des affaires juridiques et du contentieux)
- Les Conseillers Spéciaux du Directeur Général et les Conseillers (aident le directeur général dans leurs différents domaines techniques)
- Secrétariat Général (seconde le DG et coordonne les activités des directions opérationnelles)

Au dessus de ces structures, on trouve bien sûr la Direction Générale (assure la gestion de l'entreprise ; veille à l'exécution des décisions prises par les organes délibérants ; veille à l'exécution du budget) et le Conseil d'Administration (veille à l'application de ses décisions effectives par le directeur général).

La gestion de la politique d'action sociale de la LONASE, au plan organisationnel, relève d'une structure opérationnelle, la Direction du Centre Médico-Social, mais en même temps aussi, d'une structure de staff, le Conseiller aux Affaires Sociales qui exécute cette politique.

Au plan stratégique, une planification stratégique à long ou moyen terme est fait par le sommet stratégique de la LONASE en collaboration avec les différentes directions opérationnelles chargées de définir, pour le compte de la direction générale, les politiques et stratégies à conduire dans leurs domaines respectifs ce, suivant les différents objectifs qui leur ont été assignés.

Des moyens permettant l'efficacité stratégique, la planification occupe une place importante.

Entre autres objectifs globaux à la LONASE on a :

- Le développement de la communication institutionnelle et interne en :
- raffermissant l'image citoyenne de la LONASE (à mettre donc en relation avec nos points de réflexion, de recherche)
- renforcement du positionnement de la LONASE
- au niveau international, le développement des relations internationales notamment avec les loteries sœurs d'Afrique.

En ce qui concerne le volet actions sociales, c'est une activité logée sur le plan opérationnel, au niveau de la direction du centre médico-social, c'est à dire au plan de l'imputation, et du suivi budgétaires, mais au niveau de l'exécution, c'est un agent de staff, en l'occurrence le conseiller aux affaires sociales (qui n'a en théorie, pas de fonction d'exécution) qui s'en charge en pratique (ce qui a une incidence sur cette politique sociale s'il n'y a pas de cohérence entre la vision, la fixation des objectifs et leur opérationnalisation).

Sur le plan opérationnel toujours, mais aussi de l'élaboration budgétaire, tout ce qui relève d'actions de sponsoring, parrainage, dotation de prix, (assimilables à des actions d'assistance diverses, tant par les montants alloués que les secteurs ciblés - toutes disciplines sportives, sport), sont le fait de la direction du marketing et de la communication ; d'où une diversité quant à l'opérationnalisation de la politique d'action sociale

En ce qui concerne la stratégie financière de l'entreprise enfin, elle doit s'appuyer aussi sur une gestion financière performante pour permettre l'atteinte des objectifs. A cet égard, la gestion financière utilise les instruments courants de gestion significatifs (soldes intermédiaires de gestion, budget de trésorerie, effet de levier financier).

Ces différents outils sont intégrés dans les choix et critères de performance pour l'évaluation des actions de la LONASE, et, serviront de base d'analyse des performances des actions sociales solidaires sur lesquelles, les performances globales de la société auront un impact.

Ces performances globales souhaitées, sont recherchées à travers un certain nombre d'axes de gestion prédéfinis par la stratégie politique et sociale de l'entreprise.

Paragraphe 2 : Axes de gestion

L'efficacité stratégique de l'entreprise de loterie tout comme celle des autres entreprises, nécessite une planification, outil de simulation des plans, d'anticipation des risques et de guide des opérations. Cela ne peut se faire qu'avec la fixation d'objectifs prédéfinis dans le temps et, cohérents avec une vision claire et bien comprise.

Le but visé est un positionnement stratégique devant permettre à l'entreprise de se différencier dans l'efficacité.

Ce positionnement est le résultat d'axes prédéfinis de gestion. A la LONASE, la communication et le marketing sont étroitement liés à la stratégie, et la stratégie est le positionnement de l'entreprise sur son marché, un nouveau marché, pour son image sur le plan national et international. Parce ce biais, la LONASE fait des efforts d'adaptation pour anticiper l'évolution de l'environnement.

Les axes de gestion de la LONASE pour la période 2012 découlent principalement des objectifs globaux précités.

L'axe social, d'action sociale, est inclus dans la partie subsidiaire (2^{ème} partie) du plan d'actions, mais néanmoins importante et, au niveau du volet plan médical-sanitaire, social. Cette partie appelle des actions de maintien des acquis et, même de renforcement, selon le libellé du plan y relatif.

Les actions déclinées, traitées, le sont sous la nomenclature générale de « dossiers d'aide sociale ». Pour 2011 (et non 2012), ceux-ci sont au nombre de 248, relatifs aux volets suivants : santé, religion, humanitaire, affaires culturelles, alimentaire.

L'axe social est aussi compris dans la partie principale du plan (de manière non explicite), dans les politiques commerciales, marketing, de communication, et d'optimisation du système d'exploitation des jeux.

En matière de procédure, après réception d'une demande, la direction générale l'impute au centre concerné (médico social ; conseiller social ; marketing ; RH). S'il y a un intérêt pour la demande, vérification est faite par le contrôleur de gestion de l'inscription au budget et de la disponibilité des crédits. Après avis favorable, en cas de dotation de matériels, le dossier est

transmis aux services administratifs pour la commande ; et, en cas de soutien financier, lettre est faite aux services financiers en ce sens, avant attribution.

Celle-ci peut se faire avec ou sans médiatisation à l'externe et / ou information à l'interne. Quelquefois, les dossiers nécessitent des enquêtes de terrains assurées par un agent social, cadre.

En ce qui concerne les subventions, parrainages, sponsoring, ils relèvent aussi d'une politique stratégique générale déterminant les secteurs offrant beaucoup plus de visibilité pour la communication institutionnelle et, pour la pérennisation des activités de l'entreprise.

Au plan national, la LONASE, outre le sport qu'elle sponsorise généreusement - particulièrement l'équipe nationale de football - contribue à la rénovation de dispensaires et centres de santé sur toute l'étendue du territoire national, en conformité avec sa devise, la fortune aux souscripteurs, les bénéfices à la nation (par exemple réalisation de 38 pavillons et centres de santé ainsi que des rénovations diverses : la santé, domaine prioritaire pour la Nation, a reçu jusqu'en 2000, une assistance importante - 1,5 milliard -); elle fait des actions de promotion aussi en terme de publicité, sponsoring au bénéfice d'autres domaines comme la culture, les courses hippiques, et parraine de grandes compétitions nationales et internationales dans toutes les disciplines (la LONASE a été le principal sponsor de l'équipe nationale de football, bien soutenue jusqu'à ses succès à la coupe du monde 2002).

Le régime fiscal de ces actions, politiques de promotion, de sponsoring, et de parrainage, ne sont pas les mêmes que celui des dossiers dits d'aide sociale, qui sont déductibles comme charges, dans la limite d'un montant de 2%0 du budget (devenu 0,5 % avec le nouveau code des impôts à condition d'être dirigées vers les organismes comme la FNASS précitées). D'ailleurs, pendant longtemps, la LONASE versait annuellement, la somme de 60 millions à la FNASS, sans compter les tirages spéciaux (bénéfices d'une journée de jeu) en faveur de la Croix Rouge Sénégalaise. Le changement d'assiette d'imposition, par la part déductible de ces actions est à interpréter entre autres motifs, comme un souhait des pouvoirs publics de favoriser la conscience éthique des entreprises.

Au plan international, l'expertise acquise par la LONASE l'a désignée pour jeter les bases de l'intégration africaine à travers de nombreuses missions d'assistance dans bien des pays du

continent. C'est ainsi que ses cadres ont supervisé de 1989 à nos jours, la mise en place du PMU au Zaïre, Burkina Faso, Congo, Burundi, Ghana, Guinée Bissau, Cameroun...

En général et, à titre illustratif, le tableau ci – après résume les éléments de détails des actions sociales par domaine ciblé.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 1 : Tableau synoptique des actions sociales générales de la LONASE par domaine et secteurs dans le domaine

EDUCATION	SANTE	HUMAN/ALIM	CULTURE /SPORT	RELIGION
Appui financiers et matériels : - Amicales - Ecoles - Associations - Ecoles coraniques, arabes Dotation de matériels pédagogiques : livres, ordinateurs, cartables, cahiers, prix à l'excellence, blouses enseignants, divers lots : - Ecoles - Tutelle éducation	Appui à la prise en charge médicale : (personnes malades et handicapées) - Hospitalisations - Frais médicaux - Prothèses - Lunettes - Interventions chirurgicales - Appareils auditifs... Dons de médicaments : - Postes de santé Réhabilitation et équipement : Labo universités, blocs de santé, hospitalier... Appuis à des journées médicales, dons d'appareils médicaux, aide à la sensibilisation et au dépistage de maladies	Appuis financiers, matériels, partenariats : - pouponnières - dispensaires Maisons de personnes en situation difficile - Ecoles - Etudiants - bébés... Dons divers : - Nécessiteux - Victimes inondations - Fondations, galas - Communes - Jeûneurs Emplois : - Directs - indirects	Appuis financiers et matériels : - Manifestations culturelles - Week-end, journées, semaines - culturelles ou de vacances Equipement de complexes culturels, sportifs Dons, parrainages, sponsoring au sport : - Plusieurs disciplines	Appuis financiers nombreux : - manifestations religieuses comme - conférences, - veillées, - journées - pèlerinages, Mecque, chrétienté, endroits divers Aides à la réfection et construction de mosquées et chapelles, récitals de coran...

Pour revenir au « dossier aides sociales » et, pour nous en limiter à eux dans les illustrations qui vont suivre, la LONASE a utilisé pour ces actions, plus de 2 %0de son budget en 2011 dans des domaines divers. La part en pourcentage de chacun de ces volets est la suivante.

- Santé : 8,22 %
- Religion : 19,55 %
- Humanitaire : 24,53 %
- Affaires culturelles : 38,27 %
- Alimentaire : 9,43 %

Voir le tableau récapitulatif des dossiers d'aide sociale ci-après.

Tableau 2 : Tableau récapitulatif des dossiers d'aide sociale 2011

NB dossiers Domaine	Valeur absolue			Valeur relative		% / budget
	Individuel	Cible large	Total	Individuel	Cible large	
Santé	40	3	43	89,50	10,50	8,22
Religion	6	48	54	8,21	91,79	19,55
Humanitaire	44	30	74	41,49	58,1	24,53
Affaires culturelles	2	73	75	0,36	99,64	38,27
Alimentaire	-	2	2	0	100,00	9,43
TOTAL	92	156	248	37,10	62,90	100,00

Figure 1 : Pourcentage par domaine du dossier actions sociales

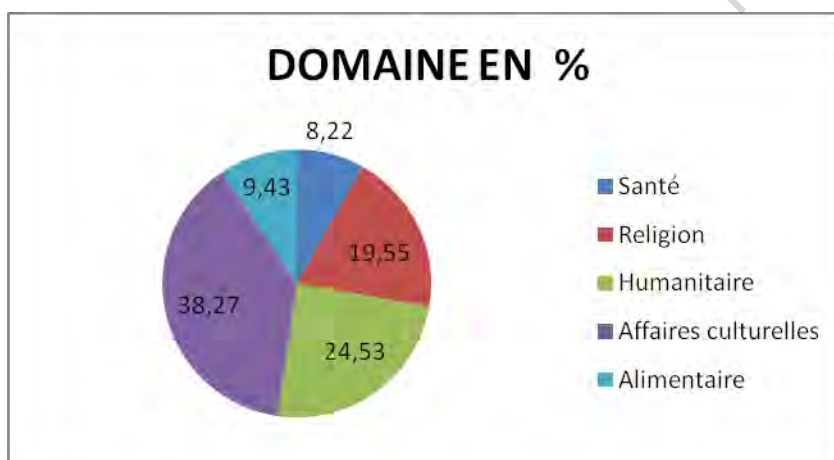
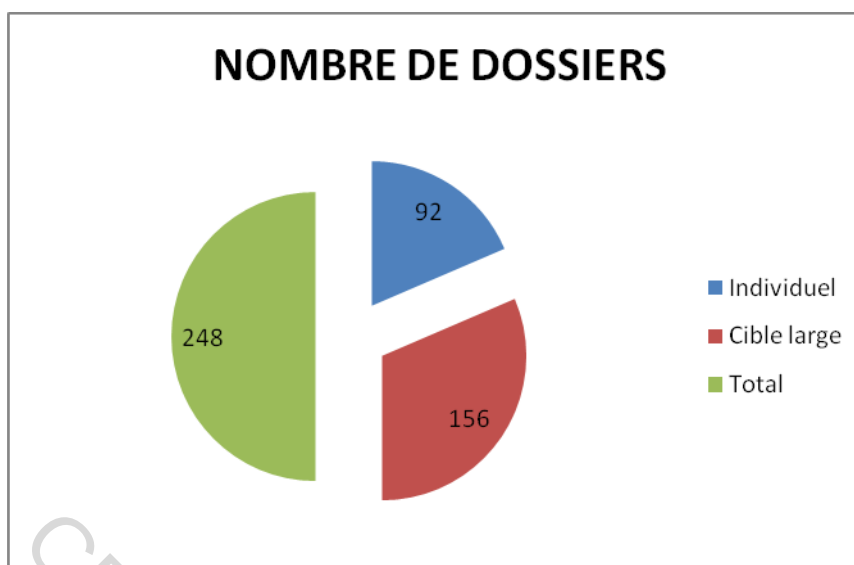


Figure 2 : Nombre de dossiers par cible



La structuration des divers volets est composite.

Le volet santé est composé de 43 dossiers réalisés dont 40 individuels ayant trait à des frais médicaux, soutiens financiers médicaux, pour des hospitalisations, interventions chirurgicales, chimiothérapies, contrôles annuels, prothèses, lunetteries... et, 3 dossiers à but collectif (appui pour une caravane de lutte contre le paludisme, dons de médicaments) pour une part respective du premier de 89,5 % et, 10,5 % pour le second sur le total du volet. La part moyenne de chaque dossier individuel du total du volet est de 2,24 % et la part des dossiers à but collectif, de 3,5 %.

Le volet religion est constitué de 54 dossiers réalisés, majoritairement à vocation collective (pour des groupements, associations, comités) mais aussi individus et, destinés à des conférences, veillées, journées, célébrations, pèlerinages... à but religieux. Sur ces 54 dossiers, 6 concernent des contributions pour le pèlerinage à la Mecque, soit 8,21 % du total et, les 48 dossiers de cible collective 91,79 %. La part moyenne représentée par chaque dossier à vocation collective est de 1,91 % et, celle des dossiers individuels de 1,37 %. Cependant, l'un des 6 dossiers pèlerinage, concerne trois individus, ce qui donne une part moyenne de 1,03 % pour les six dossiers à destination individuelle.

Le volet humanitaire est composé de 74 dossiers réalisés dont 30 à cible « large ». Les dossiers à cible large concernent des constructions, genre achèvement de mosquées, réfections de sites, sièges de groupes, achats d'ouvrages à des écoles, dons à des sinistrés, appuis financiers pour des formations, élèves défavorisés, week-ends de solidarité... Leur montant

représente 58,1 % du total (moyenne de 1,94 % par dossier à vocation collective) ; tandis les 44 dossiers individuels représentent 41,9 % (moyenne dossier individuel : 0,95 % du total).

Le volet affaires culturelles concerne 75 dossiers réalisés, la plupart concernant des cibles larges (des ASC, écoles, groupements de femmes, comités de gestion sportifs, GIE,...) pour l'organisation de journées, semaines culturelles, kermesses, galas sportifs, lucratifs, festivals, sponsoring, concours général, soutiens divers. Sur ces 75 dossiers, 2 ne concernent pas des cibles larges (subvention à un photographe des courses hippiques et à un écrivain pour le lancement d'un ouvrage (part contributive des deux sur les 75 : 0,36 % (0,18 % par dossier en moyenne). La part des 73 dossiers à vocation collective est donc de 99,64 %, soit une moyenne par dossier de 1,36 % du total du volet.

Quant au dernier volet, celui alimentaire, il concerne deux dossiers destinés à des cibles larges (structure décentralisée, établissement accueillant des enfants abandonnés) pour des ouvrages d'intensification de production agricole ou des achats de lait. La part moyenne par dossier par rapport au total des dossiers « aide sociale » est de 4,71 %.

Le total des dossiers à cible large sur le total (248) des dossiers « aide sociale » est de 156 (soit plus de 62,9 % des dossiers). La part des dossiers individuels est de 37,10 %.

Section 2 : Les résultats de la politique d'action sociale

Les outils et axes de gestion précités sont les éléments matériels de la politique d'action sociale de la LONASE. Evaluer celle-ci est donc la mettre en relation avec une démarche d'analyse de son environnement interne et externe (évaluation de sa stratégie et anticipation sur celle souhaitée au regard de ses activités sociales). Les résultats de cette évaluation globale, c a d la performance des actions sociales, influent sur la démarche de politique d'actions d'assistance (du fait de l'interaction des différents domaines de la stratégie) dont les résultats vont être appréciés par rapport à la globalité de la méthode.

Le modèle d'analyse repose donc sur la relation qu'il y a entre la gestion, le pilotage des actions sociales solidaires (variable indépendante explicative) et la performance de ces mêmes actions (variable dépendante expliquée).

La variable indépendante, dans cette étude est constituée par la « dimension pilotage, gestion » qui influence et explique la performance des actions sociales.

La variable dépendante ou, la capacité à atteindre l'objectif des actions sociales constitue ici la variable dépendante qui est expliquée. Ses principaux indicateurs sont l'efficacité, l'efficience et l'économie ; un indicateur de performance étant une information permettant à un responsable de piloter son action ou d'en évaluer le résultat.

Mais, il y aurait lieu aussi, eu égard à la nature du sujet étudié (proche du domaine de l'économie sociale), de comprendre dans les indicateurs de cette variable expliquée, d'autres indicateurs, secondaires certes, mais non moins importants, modernes et intéressant le thème, comme : la qualité (satisfaction des clients - associés, Etat, partenaires, personnel...-), la durabilité (performance à long terme, surtout s'agissant d'actions à visée RSE) et, l'équité (des inégalités injustes ou justes).

La performance est difficile à définir, car il n'ya pas de consensus sur la définition du concept, ni sur la façon de l'évaluer. De plus, elle est tributaire de son contexte d'application.

Selon VOYER, la performance consiste à remplir la mission en s'adaptant à l'environnement et, en profitant de ce qu'il a à offrir, à produire des résultats de qualité correspondant aux besoins des clients et, répondant aux objectifs de l'organisation, de le faire de façon efficiente en produisant les résultats escomptés au meilleur coût, tout en respectant les conditions organisationnelles reliées à l'utilisation optimale des ressources et à la qualité du processus.

Si la démarche d'évaluation se fait au regard des notions d'efficacité, d'efficience ou d'économie, pour l'action sociale, la question est, quelle est la bonne méthode d'évaluation ? Pourquoi toujours utiliser la même méthode quel que soit le type d'action ou de contexte selon l'interrogation de l'auteur cité supra (Pascal LIEVRE dans « Evaluer une action sociale ») ? Dans un exemple concret de cet auteur, tout l'intérêt de cette question ressort pour donner toute pertinence aux différentes approches proposées (par les objectifs, les moyens ou résultats, et, par les acteurs).

Selon Pascal LIEVRE, on ne peut engager une évaluation sans connaître l'intention du commanditaire quant à son usage des résultats. Pour lui, plutôt que de s'engager d'emblée sur leur efficacité, une réflexion sur l'hétérogénéité des dispositifs et de leur résultats, à savoir le problème de l'efficience, peut être plus riche d'enseignements pour améliorer les performances des programmes. Le travail d'élucidation de la finalité de l'évaluation est ainsi déterminant dans la conduite de cette démarche, conclut Pascal LIEVRE.

A la LONASE, les actions sociales déroulées ne sont pas nouvelles et reposent sur un consensus des acteurs internes l'ayant en charge, quant à leur pilotage. Dans ce cas, c'est une approche par les objectifs, qu'il est recommandé de conduire. S'il s'agissait d'une action innovante, nouvelle, une approche par les moyens ou résultats, aurait été indiqué, et, enfin, si n'y a pas assez de consensus entre les acteurs, une approche par les acteurs.

A la LONASE, le dispositif du système social est assez rodé, pour avoir été appliqué depuis longtemps. L'objectif du commanditaire principal (de l'action sociale), la LONASE est de raffermir l'image citoyenne de la société au moyen d'une bonne politique de communication, mais dans le but aussi de renforcer son positionnement.

Les objectifs des acteurs secondaires, ceux qui pilotent ce système social seront entre autres objectifs, des objectifs d'efficacité, d'efficience, d'effectivité.

Comme méthodologie, de l'évaluation de l'action, des interrogations par voie de questionnaires, des entretiens et une observation ont été effectuées sur une certaine population avec des méthodes, techniques et stratégies diverses qui vont être décrites ainsi que le déroulement, le dépouillement et le traitement des données de l'enquête.

Le ou les problèmes identifiés du sujet ciblé et traité, sont mis en relation avec l'objectif de la société elle-même, de par ses stratégies et plans et qui sont d'accroître (terme de raffermissement utilisé) son **image citoyenne** au moyen d'une bonne politique de **communication**, mais aussi de raffermir (terme de renforcement utilisé) son **positionnement**.

Ainsi une question de communication se pose dans le pilotage des actions dès le départ, problème confirmé par la suite dans les résultats des données collectées (voir ci-après) à côté d'autres problèmes (cadre de développement ressorti surtout des résultats des enquêtes par questionnaires). Pour ce qui est du positionnement, il s'agit ici, plus que de positionnement de produits quelconques par rapport à des cibles déterminées (genre clientèle populaire, moyenne ou de luxe selon les biens de même catégorie), du positionnement de la société par rapport à son expertise (sur le plan national et international), à son image perçue par la société en général (le public, les partenaires, concurrents potentiels, l'Etat...).

La priorité des solutions à apporter aux questions soulevées est donc une communication plus performante, ensuite un cadre de développement plus adapté à la gestion des actions solidaires concernant le positionnement ; et, ce cadre comporte des aspects de pilotage divers.

Toujours dans la méthodologie et, concernant la population de l'étude, étant donné que nous nous intéressons au pilotage des actions sociales dans une société de loterie, nous avons limité notre étude d'une part aux personnels d'encadrement des sociétés de loterie (LONASE et loteries africaines lors d'un séminaire à Dakar au nombre de 19), d'autre part au public et personnel hors encadrement de la LONASE (anonymes, vendeurs, parieurs, contractuels d'une agence du centre - Dakar- , d'une agence de la banlieue, d'une agence régionale, et, d'une école tous au nombre de 41) et, enfin des bénéficiaires d'actions sociales (individus et entités au nombre de 12). Il est à comprendre dans cette population, les responsables, agents qui ont bien voulu nous accorder des entretiens sur le sujet, en plus d'avoir répondu aux questionnaires, ainsi que notre observation des pratiques par notre vécu professionnel à la LONASE.

Pour les méthodes et techniques de l'échantillonnage, nous avons opté dans cette étude pour la méthode d'échantillonnage non probabiliste. Pour la constitution de l'échantillon, nous avons procédé par la technique de l'échantillonnage accidentel qui a la caractéristique d'être formée de sujets qui sont facilement accessibles et présents en un endroit déterminé, à des moments précis.

Par exemple, dans notre cas, étant donné que nous nous sommes limités au personnel d'encadrement des sociétés de loterie, au public et personnel hors encadrement, contractuels, vendeurs de la LONASE, aux bénéficiaires d'actions sociales, comme sujets de l'étude, ils ont été sélectionnés au fur et à mesure qu'ils se présentaient (à nous et dans les agences et lieux concernés), ou à l'occasion d'une rencontre formelle (personnel de loteries africaines, à travers le conseiller spécial chargé des relations internationales).

Pour les bénéficiaires aussi, cela s'est fait à travers aussi des conseillers (social et à la communication et, leur personnel rattaché). Soit un échantillon de 72 personnes qui ont bien voulu répondre à nos questions sur un total de 120 distribués, soit un taux de perte ou de non retour de 40 %.

Sur ce taux de non réponse de 40 %, l'explication concerne :

- une trentaine de questionnaires remis pour administration au personnel cadre de loterie lors d'un séminaire de formation à Dakar sur le marketing des pays africains de loterie (réunissant plus d'une trentaine de délégués du Bénin, du Congo-Brazzaville, de la

Cote d'Ivoire, du Mali, du Niger, de la république Démocratique du Congo, du Togo, et du Sénégal conduits la plupart, par leurs directeurs généraux, pour la période du 26 au 28 novembre 2012 et, auquel nous avons assisté comme observateur); questionnaires administrés un peu tardivement et, non retournés ;

- pour le reste, le non retour des questionnaires concerne ceux destinés à l'administration centrale, par personne interposée, et quelques autres non retournés ou obtenus bien tardivement, alors que le travail de dépouillement était terminé, c à d pratiquement au moment du dépôt du projet d'étude.

En ce qui concerne la stratégie de recherche, plus précisément la méthode et le type de recherche et, s'agissant d'une étude prospective à visée explicative, nous avons utilisé une méthodologie de recherche combinée pour collecter le maximum de données par rapport à nos objectifs : l'approche qualitative et l'approche quantitative. D'ailleurs, ces deux approches se complètent.

Ce choix s'explique par le fait qu'aujourd'hui, de plus en plus, les études de recherche opérationnelles devraient avoir recours à cette combinaison afin d'obtenir une image précise et réaliste de la situation actuelle d'un programme, d'une structure, d'une organisation etc.

En effet, l'approche quantitative a été choisie pour la description de certaines données objectives. Elle donne droit à un certain nombre d'indicateurs lors du dépouillement des données recueillies auprès des personnes enquêtées. Elle nous permet également de mesurer l'ampleur du problème étudié.

Le choix de la méthode qualitative se justifie par le fait que les données recherchées sont en grande partie des discours liés aux perceptions et aux comportements des personnes enquêtées. La recherche qualitative produit et analyse les données qualitatives telles que les paroles écrites et, le comportement observable des personnes.

Pour ce qui est de la technique et des instruments de collecte, toujours dans la stratégie de recherche, nous avons eu recours à l'observation exploratoire et à des entretiens sur le terrain. L'observation a pour but d'avoir une idée générale du déroulement et du fonctionnement des activités des services ayant le volet actions sociales.

Pour cela, nous avons fait le tour des différents services concernés, eu des entretiens informels avec le personnel. Ainsi, nous avons pu recueillir des informations relatives à l'organisation et

au fonctionnement desdites structures. Cela a été facilité par notre statut de membre du personnel de la société. Donc, cette technique a permis d'inventorier un certain nombre de problèmes, dont le principal, pour le volet actions sociales, a été choisi de manière « participative ».

Par la suite, l'observation participante, à travers les activités menées, en tant que membre du personnel, a renforcé notre conviction sur l'importance de la communication, d'un cadre adapté de ces actions, dans l'amélioration de l'image citoyenne et du positionnement de la société.

L'entretien, autre instrument de collecte des informations, nous a servi au cours de nos investigations sur le terrain. A cet égard, nous avons eu, entre autres, des entrevues avec une partie du personnel cadre, non cadre, ceux occupant des postes de direction, de responsables de départements ou services, d'agences, de personnel de staff (conseillers simples ou spéciaux).

A cet effet, un questionnaire élaboré leur a été administré en vue de collecter des informations recherchées sur la question étudiée.

Le questionnaire est constitué de questions d'opinion, la plupart des questions étant fermées, mais à réponses multiples, avec à la fin, à titre de suggestions, des questions ouvertes. Les entretiens étaient individuels et directs pour le personnel de la LONASE, pour éviter l'influence des uns sur les réponses des autres. Il faut noter que cette technique nous a permis d'observer des réponses concises et explicites concernant surtout le profil des personnes interrogées. Cet instrument de collecte a l'avantage de rapidité d'exécution et, la qualité des données recueillies est en général meilleure.

Ce questionnaire est aussi comme un guide d'entretien confectionné et composé essentiellement de questions semi-ouvertes sur les thèmes relatifs au problème étudié. Le choix du guide d'entretien est fait à cause de la souplesse qui le caractérise, car composé de questions ouvertes mais à choix de réponse multiple. Cette technique favorise une communication plus directe et approfondie avec les personnes interviewées. L'objectif est de connaître le comment et le pourquoi du dysfonctionnement constaté.

En ce qui concerne les tests avant questionnaire ou pré-test, avant l'administration des questionnaires, nous avons opté, dans un premier temps, de soumettre le questionnaire aux

responsables comme le conseiller aux affaires sociales, le secrétaire général via le directeur général, pour voir si la manière de poser les questions pouvait causer des incompréhensions, afin d'y apporter des corrections, pour aussi l'administration du questionnaire au personnel cadre des loteries africaines. Seule une observation mineure a été faite par le conseiller aux affaires sociales concernant une redondance au niveau des choix de réponse, concernant le questionnaire pour les bénéficiaires des actions sociales.

Au niveau du déroulement de l'enquête, celle-ci s'est faite en plusieurs temps : dans la première quinzaine du mois de septembre au mois de février et, même de mars en plusieurs étapes.

En premier lieu avec les concernés (public, personnel hors encadrement par le biais des agences commerciales et nous-mêmes), dans les débuts de la période de l'enquête.

En second lieu, avec les concernés (personnel cadre de loteries, par le biais de la direction générale et, en relation avec le conseiller spécial en charge des relations internationales, celui de la communication et, nous-mêmes pour certains autres de la LONASE ce, en milieu de période d'enquête.

En dernier lieu avec les concernés bénéficiaires des actions sociales, en relation avec le conseiller aux affaires sociales et la direction du centre médico-social, le personnel de la cellule de communication, et nous-mêmes ce, surtout à la fin de la période de l'enquête.

Pour terminer sur cette méthodologie de l'étude, et, en ce qui concerne le dépouillement et le traitement des données, le mode d'analyse a été fonction des méthodes de recherche employées. Nous avons procédé de la manière suivante.

Pour les données qualitatives, nous avons fait l'analyse du contenu. Elle nous a conduite à décrire et classer par thème, les réponses obtenues de nos différentes sources. Ensuite, nous avons procédé à une réduction des données par le biais de catégorisation pour les exploiter en conservant les dires et les réponses de nos informateurs. Aussi, les informations recueillies ont été regroupées sous grands thèmes, puis ces thèmes ont été classées et simplifiées jusqu'à ce que les catégories soient exclusives, tout en étant représentatives du contenu des entretiens, pour ne garder que l'essentiel qui se rapporte uniquement à notre objet d'étude.

Concernant les données quantitatives, une maquette de saisie a été élaborée avec le logiciel Excel qui nous a permis de générer les résultats puis de concevoir les graphiques. Enfin, ces résultats ont été exportés dans « Word » en vue de les analyser et de les interpréter.

Tableau 3 : Descriptif des questionnés (public et personnel non cadre)

Questions \ Taux réponses	
Sexe	Homme 73 % Femmes 27 %
Age	-18 ans - 18 à 24ans 7 % 25 à 34ans 32 % 35 à 49 ans 24 % 50 à 64 ans 32 % 66 ans et + 5 %
Lien avec loterie	<u>Avec</u> Permanents 24 % Contractuels 9 % Stagiaire - Vendeurs 20 % Fournisseurs - Autre 10 % <u>Sans</u> 37%
Pratique du jeu de hasard	De temps en temps 32 % Souvent 12 % Fréquemment 20 % Autre 29 % NR 7 %

Ce questionnaire a été administré à 41 personnes : 31 (public, quelques autres personnes) à travers des agences (permanents, vendeurs, contractuels, parieurs) et, 10 à des étudiants d'une école d'enseignement supérieur. Près des $\frac{3}{4}$ des questionnés sont des hommes ; + 87 % ont entre 25 et 64 ans ; 37 % déclarent n'avoir aucun lien avec la loterie, 10 % ont un lien autre que ceux indiqués et, de ceux qui jouent aux jeux de hasard, 20 % le font de manière fréquente, 12 % souvent, 32 % de temps en temps.

Tableau 4 : Descriptif de qualité perçue de la politique de bienfaisance (public...)

	Accord	Désaccord	Non réponse
Attachement de la société à la satisfaction des besoins de la nation, des populations	68 %	27 %	5 %
Perception de la bonne image des actions de bienfaisance de la société de loterie	49 %	39 %	12 %
Actions d'assistance à développer car :			
Utiles	32 %	2 %	7 %
Importantes	24 %	7 %	-
Nécessaires	29 %	5 %	-
autre	7 %	-	-
Domaine de visibilité des actions d'assistance de la société de loterie :			
° Insert° prof jeunes	10 %	2 %	-
° sport	51 %	-	-
° santé	32 %	2 %	-
° éducation	10 %	5 %	-
° socioculturel	20 %	2 %	-
° autre	15 %	-	-
Raison non perception des actions sociales :			
° pbme communication	51 %		
° pbme cadre de dévelpt	27 %	2 %	-
° autre	7 %	2 %	-
Commentaires, suggestions	Encouragements d'actions en conformité avec la mission (slogan)		

Beaucoup de questionnés ont choisi de répondre à plusieurs réponses d'une même rubrique au lieu de faire une seule option, mais ce sont des choix qui ont été validés, de sorte qu'en terme de pourcentage, le total dépasse carrément le chiffre de 100.

La plupart (68 %) des questionnés (surtout ceux ayant un lien avec la société) pensent que la LONASE ou la société de loterie est attachée à la satisfaction des besoins de la nation, de la population, tandis que 27 % pensent le contraire (ceux qui n'ont pas de lien en général avec la société) ; l'image perçue de la société de loterie en matière de solidarité externe est bonne pour 49 %, moins bonne pour 39 %, là où 12 % ne se prononcent pas.

Beaucoup sont d'accord que les actions sociales sont à développer du fait de leur utilité (32 %), leur importance (24 %), leur nécessité (29 %) ou autre (7%), là où seulement 2 % ne les trouvent pas utiles, 7 % non importantes, 5 % non nécessaires et les 7 % ne se prononcent pas.

Les actions sont plus visibles selon les questionnés au niveau du sport (51 %), ensuite respectivement de la santé (32 %), socioculturel (20 %), autre (15 %) et l'insertion professionnelle des jeunes (10 %). Là où les actions sociales sont moins visibles, c'est d'abord au niveau de l'éducation, selon toujours les enquêtés, ensuite au niveau ex aequo de l'insertion des jeunes, de la santé et du socioculturel. Le sport n'est ici pas cité, les questionnés s'accordant pour la plupart sur une bonne visibilité de la loterie dans ce domaine.

La non perception des actions sociales de la Loterie, serait liée, elle à un problème de communication (51 %), à un problème de cadre de développement (27 %) à des problèmes d'autres types (7 %) tandis que 2 % pensent que ce ne sont pas des problèmes de communication, ni de cadre de développement. Ceux qui ont bien voulu faire des suggestions encouragent la solidarité envers la nation, les populations.

Tableau 5 : Descriptif des questionnés (personnel cadre de loteries)

questions	Taux réponses		
Sexe	Hommes	63 %	
	Femmes	37 %	
Age	18/24 ans	10%	
	25/35 ans	32%	
	35/49 ans	21%	
	50/64 ans	37%	
	65 ans et +	-	
Ancienneté			
Secteur d'activité	Adt°/ Logtq	5 %	
	Scl / RH	16 %	
	Tech/ Expl	42 %	
	Fin. /Cptab	10 %	
	Cmce/ Mktg	11 %	
	Ctle / Audit	11 %	
	Autre	5 %	
Attachement loterie à satisfaction des besoins population	Accord	Désaccord	Non réponse
	89 %	21%	-
Image perçue de la société de loterie/ assistance	Bonne	Moins bonne	NR
	79 %	10 %	11 %
Fierté de travailler dans société /actions sociales	Accord	Désaccord	N R
	89 %	10 %	1 %
Intervention société dans domaines d'assistance divers	95 %	5%	-
Intervention dans actions ponctuelles	98 %	2 %	-
Implication par bénévolat dans organisme	31 %	37	-
Possession de la société d'une entité sociale	31 %	42 %	37 %
Intention société de s'impliquer prochainement	21 %	-	42 %
Besoin de la communauté de l'implication de ses entreprises	99 %	-	1 %
Importance de plus d'implication des entreprise/action sociale	89 %	-	11 %
L'entreprise s'implique quand elle est sollicitée	63 %	27 %	10 %
S'implique quand une cause lui tient à cœur	63 %	27 %	10 %
Implication développe relations commerciales	68 %	26 %	6 %
Implication développe relations sociales	79 %	8 %	8 %
Non implication à cause du coût	10 %	74 %	16 %
Non implication par défaut d'habiletés	5 %	68 %	27 %
Prêts à faire suggestions	47 %	-	53 %
Travailler à l'action sociale dans le pilotage socio-économique	94 %	-	6 %
Non nécessité, situation présente correcte	37 %	60 %	3 %
Importance de soutenir et lier les 2 volets commercial et social	89 %	5 %	6%
Utilité d'organiser 1 synergie entre les 2 volets	89 %	5 %	6 %
Le commercial peut se développer sans le social	26 %	47 %	27 %

Figure 3 : perception de l'importance du lien commercial/-social

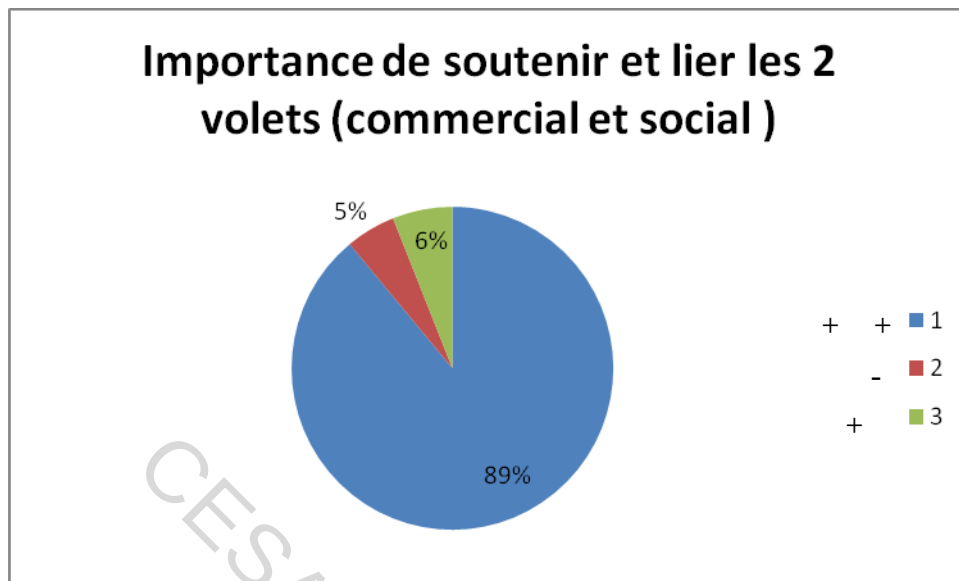


Figure 4 : Avis sur les besoin de la communauté de l'implication de ses membres

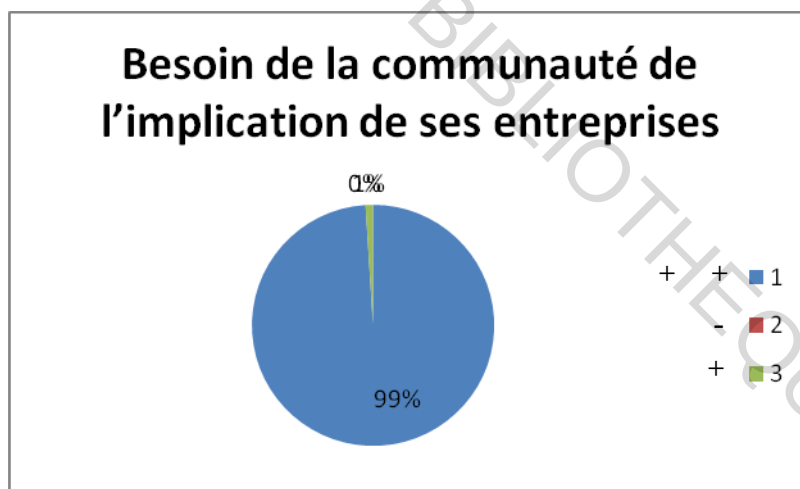
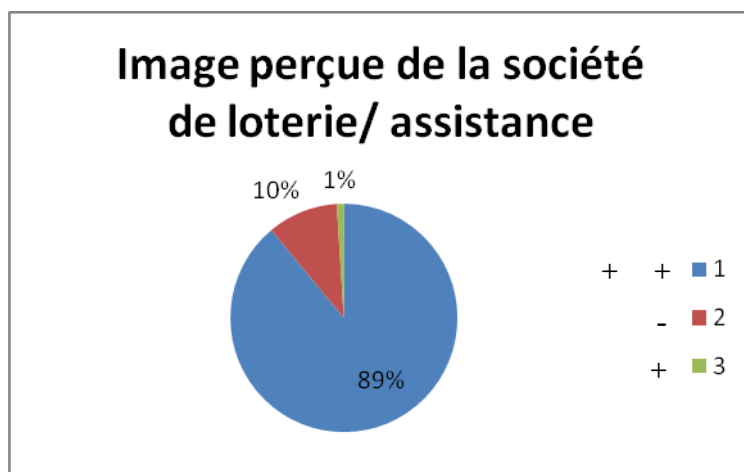


Figure 5 : Image perçue de la société de loterie / assistance



L'échantillon des questionnés est constitué de sept membres de loteries africaines différentes du Sénégal et, de douze cadres de la LONASE travaillant dans les différentes structures fonctionnelles ou de staff et intervenant plus ou moins directement ou indirectement dans l'action sociale interne comme externe.

La tendance qui se dégage au niveau des acteurs des sociétés de loterie est que la grande majorité trouve les actions sociales externes des sociétés de loterie significatives ; que ces dernières peuvent même être encore plus développées et qu'il y a des habiletés pour cela dans leurs sociétés (voir histogramme et diagramme secteur). Et, la plupart pensent aussi que les actions sociales développent les relations commerciales et sociales et sont nécessaires, donc à prendre en compte dans le pilotage socio – économique.

Tableau 6 : Descriptif questionnés bénéficiaires d'actions sociales

Questions	Taux réponses		
Identité	Homme 25 %	Femme 25 %	Entité 50 %
Age	35		4
Domaine d'intervention	Sanitaire	25 %	
	Scolaire	8 %	
	Sportif	25 %	
	Culturel	17 %	
	Religieux		
	Agricole		
	Communautaire	17 %	
	Autre	8 %	
Type problème ou handicap	Mental	8 %	
	Moteur	8 %	
	Psychique	25 %	
	Visuel	-	
	Auditif	-	
	Polyhandicap, et de dépendance	8 %	
	Handicap rare	-	
	Autre	25 %	
	Non réponse	26 %	
Type de besoin	Subvention	50 %	
	Matériel	25 %	
	Infrastructures	17 %	
	Autres	8 %	
Structure sollicitée	Direction générale	67 %	
	Autres struc. LONASE	33 %	
Motif demande	Soutien, conseils	58 %	
	1 ^{ère} demande	17 %	
	Renouvellement	8 %	
	Autre	17 %	
Qualité perçue de la procédure de traitement de la demande	Souple	33 %	
	Rigide	17 %	
	Rapide	17 %	
	Longue	25 %	
Qualité perçue /satisfaction demande	Tout à fait correcte	25 %	
	Correcte	33 %	
	Plutôt pas correcte	25 %	
	Pas du tout correcte	17 %	

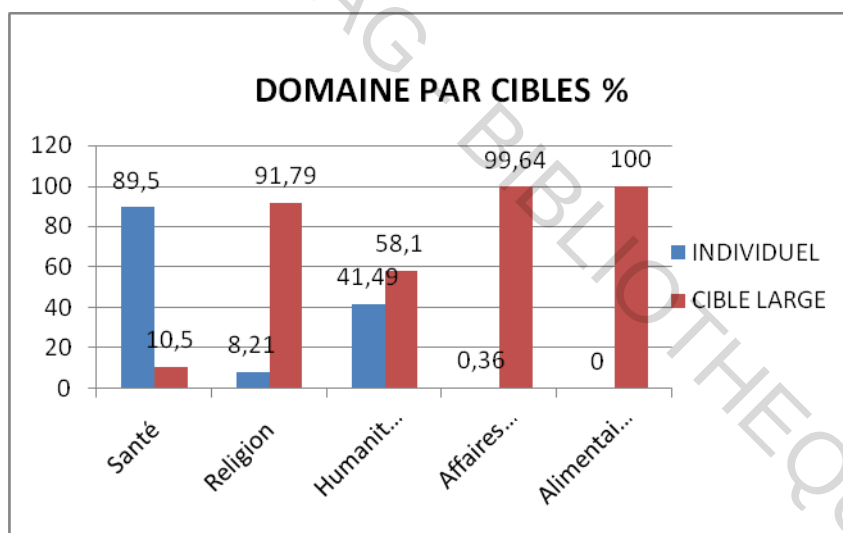
L'échantillon des questionnés bénéficiaires d'actions sociales solidaires est constitué de douze personnes (six personnes physiques et six entités) pour des problèmes, handicaps divers répertoriés.

La plupart demandent des subventions (dans 50 % des cas) ; d'autres du matériel (25 % cas). La moitié intervient dans le domaine sanitaire et sportif et, 34 % évoluent dans le domaine culturel et communautaire.

Plus de la majorité sont satisfaits, à des degrés différents, des réponses apportées à leurs demandes (58 %) et trouvent les procédures souples et rapides. Néanmoins, 42 % sont moins satisfaits du traitement de leurs dossiers et trouvent les procédures longues et rigides (voir histogramme et diagramme y relatifs).

L'opinion des questionnés, s'il ne peut intervenir dans l'évaluation de l'action sociale (dont l'objectif du commanditaire est primordial), peut servir néanmoins de données d'informations pour la recherche d'une amélioration continue dans le pilotage de ces actions.

Figure 6 : Domaines par cible en pourcentage



Le volet communication semble être un maillon faible du pilotage du social. Pourtant, les canaux de communication utilisés sont nombreux, et, en interne sont les notes de service, les décisions, les circulaires, notes d'information, sans compter les informations issues de réunions, rencontres formelles ou non, séances de travail, innombrables. En externe, les documents de communication légale, séances de travail avec des partenaires externes, publicités par divers canaux, le programme, support au PMU, les supports des jeux (matériels, électroniques...) sont aussi des canaux de communication et ne sont pas toujours utilisés pour le type d'action étudié (pour ne donner que l'exemple du programme de jeu PMU, produit le plus populaire et, le plus rentable actuellement pour la société).

Une amélioration est donc à envisager surtout en externe et devra porter sur les messages, les cibles, les supports, le moment et le lieu.

Les résultats de cette performance de l'action sociale de la LONASE ne seront pas seulement fonction de mesures, quantifications, pour donner un jugement de valeur « valide » sur une action mais seront approchés par rapport aux objectifs, aux acteurs ainsi qu'aux moyens mis en œuvre ou résultats obtenus. C'est donc un travail de diagnostic de la politique sociale solidaire qui consiste à identifier les forces et les faiblesses, afin d'apporter des recommandations par rapport à la démarche précitée.

Un retour sur le tableau synoptique des réalisations sociales solidaires appelle les commentaires suivants.

Commentaire :

C'est dans les volets « santé » et « humanitaires » qu'on a le plus de dossiers individuels traités : 89,5 % et 58,1 % de ces volets respectivement.

Dans les volets « religion », « affaires culturelles » et « humanitaire », la plupart des dossiers traités concernent des cibles larges (91,79 % ; 97 % ; et 100 % respectivement).

Figure 7 : Nombre de dossiers par cible en valeur relative

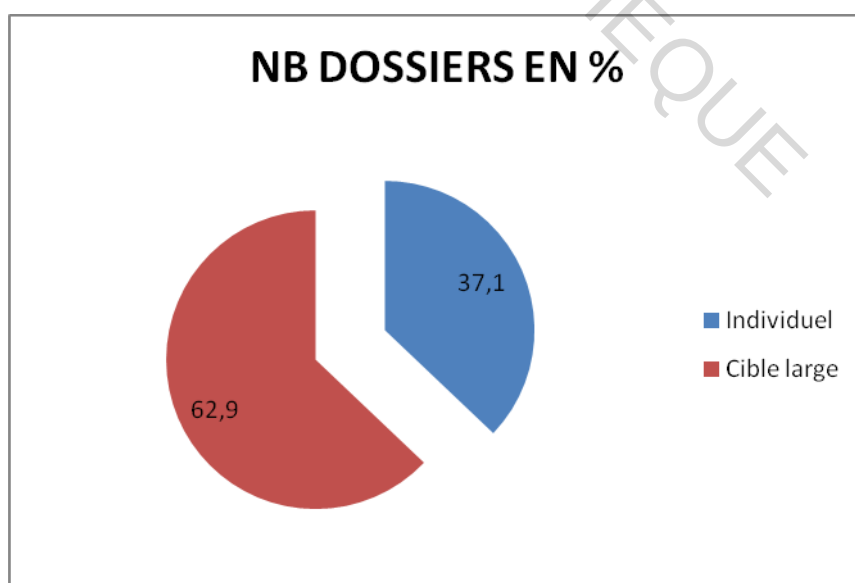
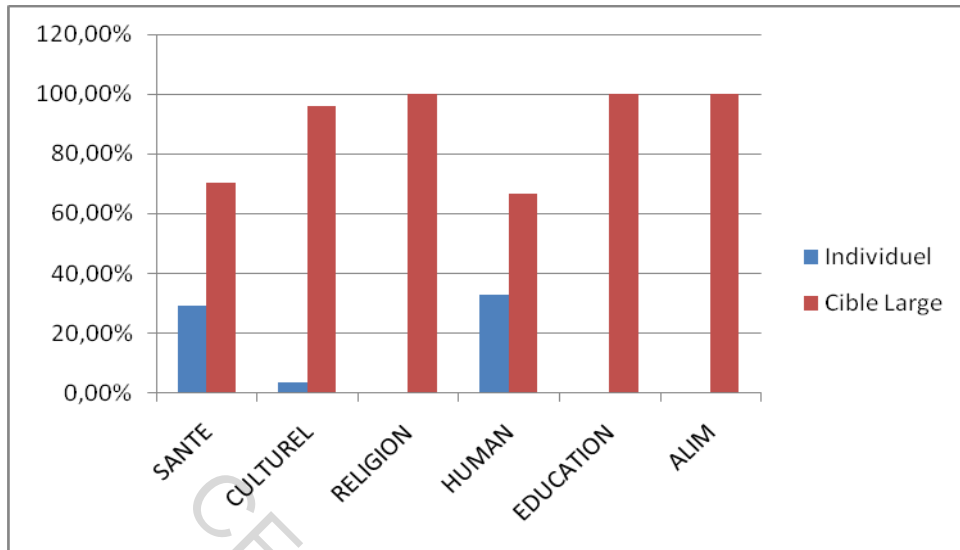


Figure 8 : Domaine par cible en valeur relative



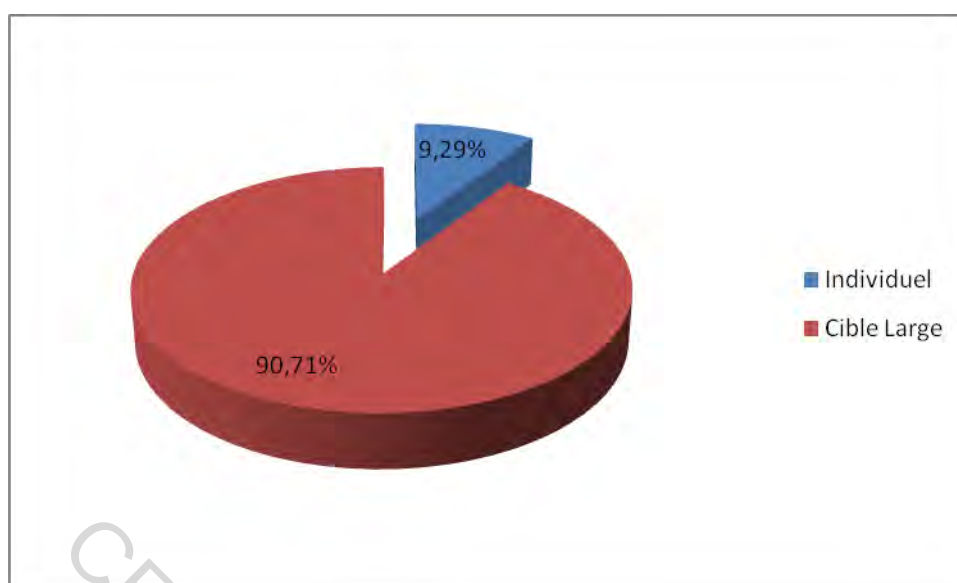
Pour le chiffrage des données financières, et pour la garantie des besoins de prudence au niveau de ces chiffres en consolidation, et, pour la garantie de leur confidentialité, nous avons opté pour leur traduction, lecture, en unités monétaires (UM). Donc, pour un chiffre d'affaires, par exemple de 1800 UM la part du dossier « aides sociales » 2011 est d'un peu moins 6.4 % soit plus moins 11.6 UM.

Part en pourcentage du budget total des cibles individuelles : 9.29% soit 1.08 UM

Part en pourcentage du budget total des cibles collectives : 90.71% soit 10.52 UM

Le dossier « aides sociales » ne comprend pas que des actions devant donner droit à une fiscalité par déduction des charges y relatives lorsqu'elles sont dirigées à l'endroit de certains organismes (FNASS...). La plupart des entreprises, dans un souci de performance, dirigent de plus en plus leurs actions vers des secteurs offrant plus de visibilité, d'autres disant que la gratuité n'existe pas. La LONASE, depuis plusieurs années, a réorienté le domaine d'une partie de ses actions dans des secteurs utiles à sa politique commerciale (sport, éducation, culture...), tout en ne se départissant pas de ses missions sociales citoyennes. Ainsi le budget de 2°/00, ou 0,5% du CA, limite du montant des actions déductibles comme charges, ne trouve pas à s'appliquer ici.

Figure 9 : Total cibles en valeur relative



Les résultats de l'évaluation de la politique d'action sociale solidaire de la LONASE, au regard des règles d'efficacité, est appréciable, si on considère la performance souhaitée et par rapport aux indicateurs de fonctionnement : au plan organisationnel, un dispositif est mis en place pour la gestion de ces actions ; au plan économique, l'existence d'un plan et d'un budget pour leur réalisation, tenant compte de la limite légale, enfin au plan social, la diversité des domaines d'action prioritaires et de cibles à destination collective. Les objectifs assignés consistent en la réalisation du budget de ces actions, à des cibles individuelles et collectives, dans des domaines spécifiés, ce qui a été fait à 100 %.

Au regard de l'efficacité c à d la réalisation des actions avec le minimum de moyens engagés (moindre coût). L'efficacité est l'efficacité combinée à l'économie peut être analysée ici par rapport aux actions faisant l'objet d'achats par la société (denrées alimentaires, médicaments, etc.). La plupart des actions visent les cibles collectives et, sont des allocations, soutiens financiers dispensant la société de frais, procédures d'achat qui auraient pu rendre les charges y afférentes plus lourdes ; de ce fait, on peut dire que, le résultat est efficace. Il est à dire qu'une comptabilité analytique est en cours de mise en place, c'est pourquoi cette analyse ne peut être basée ici sur les termes de coût unitaire prévu, à comparer au coût unitaire réalisé.

Au regard de l'économie, c à d l'acquisition de ressources financières, humaines, matérielles, appropriées tant sur le plan de la qualité que celui de la quantité, au moment, au lieu et au moindre coût, on pourrait penser qu'avec une meilleure coordination, organisation de ses

ressources, surtout humaines, son économie serait plus grande. Mais son résultat n'est pas inappréciable eu égard à sa mission, qui est plus qu'un slogan, le développement économique et social de la Nation. L'on peut aussi dire que des dépassements budgétaires n'ont pas été enregistrés eu égard à la diversité des domaines visés, et des structures de prise en charge concernées.

En ce qui concerne la qualité, l'équité et, la durabilité, critères subsidiaires, mais importants, leur analyse devrait conférer plus d'étendue à l'étude bien que qu'il ne faille pas se départir de l'objectif du commanditaire de l'action – la LONASE -, et des moyens mis en œuvre par elle.

Le critère de la qualité appelle une considération de la satisfaction des clients (clients au sens large, associés c à d Etat, mais aussi Etat en tant que puissance souveraine régulant la Nation, partenaires, personnel). A ce niveau, les efforts devraient être renforcés.

Par exemple, au niveau du public et du personnel non cadre questionné, on a 49 % de bonne perception des actions sociales de la LONASE (contre 39 % de moins bonne perception et 12 % de non réponse) ; la question de la moindre qualité de perception étant liée pour la plupart, à un problème de communication (51 % pour rappel) et à un cadre de développement (27 %).

Au niveau du personnel cadre des loteries africaines, en ce qui concerne la question d'image de ces sociétés (voir interrogations sur : attachement loterie à la satisfaction des besoins de la population – image perçue de la société de loterie en matière de social – fierté d'y travailler pour les actions sociales solidaires), les réponses fournies sont toutes positives à une moyenne de plus de 85 %, contre un peu plus de 18 % de réponses négatives en moyenne, et 4 % de non réponse en moyenne.

Au niveau des bénéficiaires, enfin, la majorité sont satisfaits (qualité perçue de la satisfaction de leur demande : 58 %) et, il est à préciser que ces réponses sont aussi le fait de partenaires (comme les vendeurs...), mais aussi des démembrements de l'Etat, à plus petite échelle (entités sportives, culturelles, sociales...). En ce qui concerne l'Etat, entité souveraine, sans lien direct avec la société (comme propriétaire des parts de la société), la perception de sa satisfaction se fait au travers du respect par la LONASE, de ses missions et, obligations. L'autre question d'ailleurs qu'on pose ici est : est ce que la contribution de la société à la résolution du problème de l'emploi (régulièrement par des emplois directs et indirects créés

sous la férule, la pression de l'Etat, ce, au-delà, des normes y relatives, ne peut pas être considérée comme une forme de redevance, sous forme d'actions sociales taxées. Car la LONASE y pourvoie dans les proportions précitées. Ainsi, globalement, le critère de qualité est positif, et est à renforcer, par surtout la communication, pour raffermir l'image citoyenne de la société.

Le critère de l'équité, c à d la performance sociale dans ce cas de figure, est analysée à travers les deux composantes de ce critère. L'équité horizontale ne peut avoir application ici, car les personnes postulant ont des diversités de situation appréciées dans des enquêtes de terrains (le cas l'exigeant) ou l'étude des dossiers par nature ou au cas par cas...L'équité verticale trouve plus à s'appliquer, l'affectation des ressources budgétaires à ces actions relevant de démarches obéissant à des ciblage opérés par les structures en charge de ce volet (marketing, commercial, social...).

Le critère de la durabilité, lui, concerne la performance à long terme et, est l'objectif de la plupart des organisations (celles qui n'ont pas en tout cas une durée limitée précise). La concession donnée aux sociétés par l'Etat, ne l'est pas pour des performances exceptionnelles. L'action sociale solidaire, bien menée, comme, à la LONASE, renforce son positionnement, son image citoyenne. Une réorientation en ce qui concerne la façon de piloter ces actions (plus de communication, plus d'organisation) conférerait plus de durabilité à la société, à travers ce volet, facteur de légitimation populaire, et donc, levier de performance.

C'est donc à un travail de diagnostic de la politique sociale solidaire que nous avons procédé et, cela va aussi consister à nous permettre d'identifier les forces et les faiblesses, afin d'apporter des recommandations par rapport à la démarche précitée.

Paragraphe 1 : Forces et faiblesses

Les forces de la politique d'action sociale de la LONASE sont nombreuses, mais elles sont à mettre en étroite relation avec son environnement interne mais aussi externe. Les forces concernent son environnement interne, mais, il faut aller au-delà, c a d au niveau de l'environnement externe qui recèlent des ressources et des opportunités diverses.

- Le choix des domaines à assister (santé – religion – humanitaire – affaires culturelles – alimentaire) est très large, plus englobant (exemple éducation est dans affaires culturelles, comme le montre le détail des destinataires.

- La planification et l'élaboration d'un budget large y relatif par les centres d'activités concernés, et les procédures de traitement de l'action démontrent de l'importance attachée à ces actions de solidarité
- L'étendue et l'intérêt des cibles (ciblage adéquat selon le domaine) indiquent par exemple que c'est dans les domaines santé et humanitaire qu'il est plus indiqué de faire des allocations individuelles, d'où les résultats chiffrés qu'on a (89,5 % et 41,49 % de ces volets)
- Les montants alloués du dossier « aides sociales » ne sont pas à la limite des taux légaux, par réorientation des actions vers des ciblage tenant compte des stratégies marketing et commerciales de la société, combinés à un engagement pour des actions citoyennes.
- Les actions d'assistance dans le cadre de partenariat sont bien servies à des secteurs bénéficiant d'une certaine popularité (par exemple, le sport - ceci rencontrant l'adhésion du public enquêté et des autres 51 % de perception -)
- Des actions innovantes sont menées depuis quelques années en direction d'une cible constituant l'une des plus fermées aux activités de la société, le milieu religieux musulman (beaucoup de dons –livres saints, denrées alimentaires...- à des « daaras » ou écoles coraniques notamment), avec des succès, puisque ces actions sont les bienvenues dans ces écoles, ce qui constitue un impact positif considérable pour les activités de la société
- Il est à dire aussi que l'environnement de la société est plus que favorable, car son exploitation est basée sur un monopole rentabilisé par une expertise avérée une population en général ouverte et, tolérante
- L'informatisation complète du système d'exploitation et les moyens mis en œuvre pour le développement des activités de jeux sont des jalons pour la pérennité de la société
- La couverture quasi complète du réseau national avec des partenaires ou vendeurs commissionnaires avec des profils réadaptés (formés aux nouvelles techniques de commercialisation et les mieux intéressés financièrement au monde – commissions de 8 et 10 %, une politique sociale envers les partenaires vendeurs par le biais de subventions diverses) est atout pour le développement du chiffre d'affaires
- L'expertise de la société s'appuyant sur une organisation fonctionnelle très opérationnelle, des ressources et compétences développées, sauvegardées (humaines,

matérielles, financières, de trésorerie – les cash-flows, liquidités quotidiennes de millions de FCFA bien gérés étant un avantage considérable pour la société -)

- Un leadership avéré dans la sous région et des actions d'assistance aux loteries sœurs à chaque fois que de besoin, une perspective de mutualisation du pilotage du système social solidaire entre les loteries africaines
- Des perspectives d'avenir par rapport à un développement du marché en relation avec les TIC : clientèle de plus en plus jeune et moins censitaire en ce qui concerne les jeux

Quant aux faiblesses (internes) ou menaces (environnement externe), elles tiennent surtout aux aspects suivants.

- Absence de tableau de bord pour l'action sociale et des mesures de performance d'activité sociale solidaire
- Un problème de communication, de vulgarisation des actions aussi bien en externe qu'en interne (c'est le principal grief résultant des réponses – 51 % - des questionnés)
- Un problème de cadre de développement (certains questionnés suggèrent une fondation), un problème de coordination des actions pour la pluralité des responsables en charge de ce volet (direction du centre médico-social pour la planification opérationnelle, Conseiller aux affaires sociales pour l'exécution ; pour les parrainages et sponsoring, direction du marketing et de la communication ; mais encore, direction des ressources humaines, pour les enquêtes, avant octroi aux cibles individuelles) donc, problème de détermination nette du centre de responsabilité y rattaché
- Problème de critères à définir dans le choix des cibles ainsi que des montants à servir
- Problème de suivi, d'évaluation des actions sociales à l'externe
- Problème d'adaptation du cahier des charges de la société à l'évolution actuelle du secteur des jeux en relation avec le développement des TIC (mais processus pour l'adaptation enclenchée)
- Environnement concurrentiel naissant avec des agressions marquées du monopole
- Problème de sécurisation du réseau d'exploitation dans le domaine surtout des jeux informatisés et aussi de gestion intégrée des réseaux fonctionnels pour l'amélioration du système d'information
- Environnement socio - religieux souvent réfractaire aux jeux de hasard
- Concurrence nationale, mondiale, avec le développement des TIC

- Moins de cash, de liquidités à l'avenir, pour la gestion de la trésorerie (plus tendue donc), le développement des TIC ayant favorisé jusqu'ici des partenariats pour des produits nouveaux avec des recettes à recouvrements non instantanés, mais plutôt mensuels, à quinzaine ou, même plus.

Paragraphe 2 : Recommandations

Après la démarche d'évaluation, et de l'analyse des forces et faiblesses de la société de loterie, les recommandations suivantes sont des propositions de réponse ressortant d'une part, des observations des questionnés et, d'autre part, des pratiques des entités pilotant des actions d'assistance. La finalité est qu'un système social (ici toutes les fonctions de l'entreprise) bien piloté renforce la légitimité de la société de loterie, légitimité de plus en plus nécessaire, devant des agressions de toutes sortes et d'une demande sociale accrue.

Le système de pilotage du social est donc à améliorer sur les plans organisationnel, budgétaire (affecter l'opérationnalité à un seul centre d'activités, mettre en place un tableau de bord et retenir quelques indicateurs de performance pour l'action sociale). La planification des actions sociales (programme d'actions sociales) gagnerait à être mise en étroite relation avec les politiques de parrainage et sponsoring pour une meilleure visibilité de l'ensemble

Des critères d'éligibilité ont à être clairement définis, une politique d'assistance mieux ciblée (privilégier les programmes ayant une incidence dans le développement durable dans les secteurs ciblés : réduction par exemple de la fracture, fossé numérique dans l'éducation de base). Un système d'aide social à suivre et à évaluer avec la création d'une commission d'évaluation (nécessité de rendre cette commission opérationnelle pour les politiques et programmes d'actions sociales. Les questions qu'on se posera alors pourront être : qui est nécessaire ou, sur quel critère se baser pour déterminer un ayant droit, un bénéficiaire ? Quel contrôle est fait de son usage, une fois la distribution faite ? Une simple inscription sur une liste peut-elle servir de preuve pour la traçabilité des fonds alloués ? Quelle limite et quels montants sont déterminés pour l'action sociale dans le budget annuel, et sur quels critères ? Comment est faite la détermination de la somme globale annuelle distribuée, à titre d'action sociale ? Les conditions pour obtenir certaines aides ?

Une meilleure communication interne (le personnel étant le premier vecteur de communication) et externe (médias écrits, parlés, sociaux, en ligne, communautaires, pour

renforcer la légitimité du monopole...) sur ce système devra être faite; et penser même à organiser des jeux concours sur les actions sociales effectuées pour les rendre plus visibles. Entretenir la communication sur les actions fortes déjà menées, améliorer la communication financière, sociale, institutionnelle (actions considérables déjà dans la santé, l'emploi des jeunes...) Former des responsables à cette communication d'intérêt général, à nouer des partenariats avec les associations, ONG, pouvoirs publics. Favoriser la diffusion d'une culture du pilotage, de la mesure et de l'évaluation d'actions sociales solidaires

Une amélioration de la qualité de la dépense d'assistance sociale solidaire (favorisation de l'achat éthique) et, au-delà, une modernisation des outils de gestion, de production (achat de nouveaux logiciels de gestion, innovations technologiques). Bref, une démarche qualité à installer dans les délais, et, à optimiser (gestion des équilibres financiers, sociaux) pour une plus grande éthique de gestion.

Innover sur le plan des produits (études, diversification...) pour accroître le chiffre d'affaires et incidemment, la part dévolue aux actions sociales (0,5 % du C.A. ou plus selon l'orientation stratégique définie par la société)

Encourager l'initiative de mutualisation du système social solidaire, enclenchée par l'Association des Loteries d'Afrique, et, pourquoi pas, faire prendre en charge cette fondation à créer, par l'Association des Loteries d'Afrique pour les actions éthiques (cad celles contribuant au développement durable), les charges de fonctionnement d'une fondation pouvant s'avérer lourdes pour une seule société de loterie. Et, pourquoi pas par le biais de tirages spéciaux en commun, faire financer des investissements communs dans des domaines coïncidant avec le centre d'intérêt des populations, prioritaires pour nos Nations (comme les infrastructures routières, les investissements dans les TIC surtout dans l'éducation – équipement en matériel informatique dans zones urbaines, rurales, universités, écoles - ...), mais aussi importantes commercialement pour les sociétés de loterie. En, effet, pour pallier le vieillissement de la clientèle, gérer la question des produits qui ne sont (ou ne seront) plus en phase, il est à anticiper, entre autres actions, par celles sociales solidaires, pour intéresser, accrocher les joueurs potentiels et non joueurs « absolus » (les dizaines de millions d'individus sur le net dans la sous – région).

Ces financements seraient des financements innovants pour le développement, comme on en fait pour la loterie mondiale ou la loterie humanitaire (c à d des loteries additionnelles pour

des causes spécifiques comme l'éducation, le climat, les infrastructures...), afin de faire coïncider l'offre de solidarité aux préférences individuelles et causes éthiques (l'environnement...). Cela peut s'avérer moins complexe qu'on ne pourrait le penser, car des sociétés de loteries ont en commun, l'organisation d'une masse commune UEMOA dans laquelle, le support de jeu, ainsi que les gains sont identiques pour tous les parieurs de la « masse » ; ce qui semble être un jalon pour l'intégration, l'effort mutualiste de ces Etats. Transférer l'expérience de la LONASE dans ce domaine et, bénéficier aussi, de l'expertise des autres dans cette matière.

Mettre en place, acquérir une plateforme, sécuriser les bases de données clientèle, sécuriser et stabiliser au maximum le réseau et éviter des ruptures, dysfonctionnement en ce qui concerne la commercialisation. Car le potentiel en matière de chiffre d'affaires est grand : la France, rien que pour le jeu PMU a fait déjà vers les années 2000, plus de 3500 milliards FCFA dont 600 sont allés dans les caisses du trésor public.

Plus grand engagement de l'Etat à renforcer l'assise institutionnelle de ce genre d'entreprise (pour éviter la fuite des capitaux, le blanchiment de l'argent...) qui participe de manière significative à l'économie du pays (en terme de ressources financières générées, d'emplois directs et indirects créés, d'outil d'actions sociales solidaires, d'intégration économique sous régionale...). Voir ci – après, tableau récapitulatif de ces recommandations.

Tableau 7 : Tableau récapitulatif des recommandations

Recommandations	Responsables	Exécution	Moyens
Dimension stratégique - Définition de la politique d'action sociale et de ses objectifs : action citoyenne renforçant l'image et le positionnement, privilégiant les programmes ayant une incidence dans le développement durable et de la société et, de l'entreprise - Planification des actions sociales solidaires en relation avec les politiques de parrainage et sponsoring, mécénat. - Amélioration sur le plan organisationnel et budgétaire : affectation de l'opérationnalité à un seul centre - Encourager l'initiative et accélérer les actions pour la mutualisation du système social solidaire des sociétés de loterie vers les secteurs du développement durable, s'y appuyer pour faire renforcer les rôles et place institutionnelles de ces sociétés	Direction Générale SG- CG - Directions, Conseillers Concernés DG – CG Dt° Gle CAI - CJ – Directions	2^{ème} semestre année n-1 4^{ème} trimestre année n-1 Année n-1 Année n-1 année n Année n-1 Année n	Matériels Financiers Humains Techniques Compétences, ressources Organisationnelles Budgétaires Expertises internes, externes

Dimension communicationnelle - Meilleure communication interne (sensibilisation du personnel sur l'importance de ces actions, politique de formation de responsables à la communication d'intérêt général, diffusion d'une culture du pilotage, de la mesure et de l'évaluation - Meilleure communication externe (médias écrits, parlés, sociaux, en ligne, communautaires...); entretien de la communication sur les actions fortes déjà menées, améliorer communication financière, sociale, institutionnelle (envers partenaires, Etat, fournisseurs, clientèle et, choix des causes à appuyer ne devant pas titiller les « valeurs » de la clientèle , mais devant renforcer le positionnement économique et l'image de la société)	DG – DMC – Directions – C Com.- DRH DMC – C Com DMC- CCom- Centre opérationnel DG – SG – CCom – DFC-CG- AUDIT Centre opérationnel, DC- DMC	année n-1 année n année n année n année n-1 année n	internationales
Dimension opérationnelle - Elaboration de plans pluriannuel, annuel ; détermination du montant global à servir, mise en place de tableau de bord, d'indicateurs de suivi - Définition de critères, conditions d'éligibilité pour le service de l'action, priorisation de programmes cibles surtout dans les secteurs du développement durable, montants sectoriels ou sous sectoriels, limites - Innover, diversifier sur le plan des produits pour accroître le C A et donc la part dévolue aux actions citoyennes, organiser des jeux concours sur les actions déjà réalisées avec des gains (produits des TIC) intéressant les cibles	Directions – CG Centre opérationnel et services concernés DMC – DC – Centre opérationnel DG – SG - DSIE – AUDIT – QUALITE	Année n-1 Année n Année n-1 Année n Année n Année n-1 Année n	

(joueurs potentiels, futurs...).	–	Année n-1	
- Modernisation des outils de gestion, production, contrôle, renforcement du système d'information mise en place d'une plateforme, sécurisation des données clientèle, renforcement des mesures d'édition du jeu responsable, démarche qualité à installer dans les délais, favorisation de l'achat éthique	CJ- DAGE – - Dt° Gle – DSIE – AUDIT-QUALITE – DAGE - CJ	Année n Année n	
- Evaluation des actions sociales	Centre opérationnel, commission d'évaluation	Année n-1	

Concrètement, voir ci – après, une proposition de pistes pour un tableau de bord et mesures de performance de l’action sociale suivante.

1 – Tableau de bord

Missions du tableau de bord :

- Assurer la mise en œuvre des actions sociales solidaires de la LONASE
- Assurer le suivi des actions déjà effectuées

Objectifs du tableau de bord

- Assurer la satisfaction des cibles par la qualité des prestations fournies
- Assurer le développement institutionnel, l’image de marque et le chiffre d’affaires de la société

Facteurs clés de succès

- Ressources et compétences de la société (techniques, relationnelles...)
- Engagement en faveur de différents domaines

2 – Mesure performance activité solidaire (indicateurs à retenir)

Objectifs du centre d’activités actions sociales

- Nombre d’attributions
- Importance, densité population ou groupe touché par les actions sociales
- Contribution à la dimension institutionnelle de l’entreprise

Missions et moyens de l’entreprise

- Ratio : nombre d’attributions/taux satisfaction personnes (physiques ou morales) prises individuellement + satisfaction Etat
- Durée moyenne de traitement d’un dossier
- Coût de gestion d’une action
- Coût de fonctionnement du centre
- Taux de pénétration de l’action dans la cible réfractaire

Avec leur mission de développement socio économique, les entreprises, encore plus, celles de loterie, doivent toujours maximiser leurs résultats par une gestion et une solidarité éthiques pour une responsabilité sociétale pleinement assumée, besoin plus que pressant des pays en développement. Aussi, les recommandations faites, loin d'être irréalistes, s'appuient sur des constats, propositions, lesquelles, si elles étaient mises en œuvre par les entreprises, pas seulement de loterie ou de l'économie sociale, participeraient encore plus aux efforts de développement économique et social des pays, surtout africains.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

L'aperçu donné sur les fondements de l'action sociale dans les sociétés de jeux de hasard a montré qu'ils remontent aux temps anciens, mais que des bases juridiques sous-tendent pour une meilleure effectivité. La notion d'action sociale a évolué au gré des contextes politico-sociaux, comme l'ont montré les développements précités.

L'étude du fondement des sociétés de jeux de hasard pour l'action sociale révèle en outre que des objectifs de palliatif budgétaire dont la finalité est la contribution au développement socio-économique de la nation justifie les prérogatives – monopole – et statut –société d'Etat – de la plupart de ces sociétés de jeux.

Notre étude avait pour objectif d'évaluer l'action sociale, fondement des sociétés de jeux de hasard. Et, la finalité était de montrer que l'action sociale n'a pas pour effet de faire perdre de l'argent, à une entreprise, surtout de loterie. Mais qu'au contraire, une action sociale, bien pilotée permet l'accroissement du chiffre d'affaires en même temps que de la légitimité de la société.

En effet, la politique de solidarité permet à l'entreprise d'exister socialement, de tisser ses relations, d'accroître ses opportunités de développement, par les possibilités qu'elle offre d'effacer, de minimiser les préjugés, de rendre plus attrayant l'entreprise et ses produits (en Malaisie, par exemple, les sociétés de loterie ont des bureaux dans les mosquées à cause de leur actions sociales solidaires faisant leur légitimité sociale).

Nos recherches ont été l'occasion d'apprécier les résultats de la politique d'action sociale solidaire de la LONASE, et de montrer qu'elle s'inscrit dans une démarche d'analyse globale de la performance de la société de loterie LONASE, les décisions stratégiques et leur mise en œuvre interagissant d'une certaine façon sur les actions et résultats de ces actions.

Cela nous a permis de passer en revue les instruments externes de politique d'action sociale, ainsi que les outils internes à l'entreprise pour appliquer cette politique.

Aussi avons-nous rappelé que l'analyse des résultats de gestion d'une entreprise se fait ainsi par l'évaluation de la performance de l'entreprise dans les domaines souhaités et, par rapport aux règles d'efficacité, d'efficience ou d'économie... selon les objectifs poursuivis.

Cependant, l'on en est arrivé à l'assertion de certains auteurs suivant laquelle, la performance d'une action sociale n'était pas nécessairement appréciée par la même démarche. Les résultats

de cette performance ne seront pas seulement fonction de mesures, quantifications, pour donner un jugement de valeur « valide » sur une action mais seront approchés par rapport aux objectifs, aux acteurs ainsi qu'aux moyens mis en œuvre ou résultats obtenus.

L'étude de la politique sociale solidaire de la LONASE a montré des résultats appréciables. Ceux – ci, par rapport aux objectifs souhaités et les moyens mis en œuvre par la société étaient atteints. Mais, ils sont à rendre plus visibles par un système de communication, une organisation, une opérationnalité renforcées, pour une pérennité de cet outil de financement du développement.

Mais, des suggestions ont été faites tenant compte des forces et aussi des faiblesses de la société, à savoir, l'alliance de l'exploitation commerciale avec la politique de solidarité et, l'alliance stratégique avec les loteries sœurs comme solution entre autres, aux différentes menaces de l'environnement.

Elles sont à considérer comme une contribution à l'amélioration du pilotage dans la société. Le but est le renforcement du rôle institutionnel de la société elle-même (eu égard aux menaces de son environnement), et un soutien encore plus grand de l'Etat à l'assise juridique et sociale de cet instrument de financement du développement.

Il est à préciser que ce travail ne prétend pas à l'exhaustivité et, peut recevoir critiques, améliorations, contributions, de nouvelles initiatives de recherches, dans la perspective d'élargissement des réflexions dans ce domaine.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES GENERAUX

1. Pierre Deulmanaere « Les normes sociales » Presses Universitaires de France – 2003 - Paris
2. Jeanine Verdès Leroux « Etudes de sociologie 1969
3. Bernard Dafflon et Thierry Madiès « L'économie politique de la décentralisation dans quatre pays d'Afrique : Burkina Faso, Sénégal, Ghana et Kenya » collection Agence France Presse 2010
4. Bouquin : « Le contrôle de gestion » 2000 éditions DUNOD Paris
5. Pierre Conso et Farouk Hémici : « L'Entreprise en 20 leçons – stratégie – gestion – fonctionnement » 4^{ième} édition DUNOD 2006
6. Kalika Michel 1995 « structure de l'entreprise : réalités, déterminants, performance » édition Economica - Paris
7. Pascal LIEVRE « Evaluation de l'action sociale » 2002 éditions ENSP

MEMOIRES

8. DIEDHIOU Ibrahima « Analyse du système budgétaire d'un établissement public : cas de l'ONAS » CESAG 2012.
9. TIGANA Lamine : « Analyse des déterminants de la performance d'une entreprise : le cas de la LONASE » CESAG 2009
10. Fatoumata Ngayta DIOP : « Contribution à l'amélioration de la planification des activités par l'élaboration d'un plan stratégique au centre de santé de Popenguine » CESAG 2012
11. Khady HANNE : « Projet de création d'une unité gynéco – obstétrique et pédiatrique : cas de la clinique FAGAROU à Saint – Louis » 2012
12. NDIAYE Assane : « Contribution à l'amélioration de la conception des projets publics au Sénégal : Cas du projet « Justice de proximité u Ministère de la justice » », CESAG 2013.

ARTICLES

13. « Le développement durable » de TIDJANI Adams, in « VIE » n° 9 – 200
14. Olivier LOUIS dit GUERIN « Le Socle de Protection Sociale » (à l’occasion du « PANEL D’EXPERTS SUR PME (pacte mondial pour l’emploi) : travaux du Conseil économique et Social du Sénégal – du 17 / 12 2010

WEBOGRAPHIE

- Vanessa Frasson « Entreprise et association » juillet 2011
- Descarpentries Jean- Marie « La performance globale et ses déterminants » avril 2008

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire public et personnel LONASE

En réalisant cette enquête, nous souhaitons vous associer à la dynamique d'apprentissage pour l'amélioration de la qualité des actions sociales à l'externe. Votre participation est précieuse. Merci d'accepter de participer à la démarche et de consacrer quelques minutes au questionnaire qui est anonyme.

- | | | |
|---|-------------------|-------------|
| 1- Vous êtes | un homme | une femme |
| | | |
| 2- Dans quelle catégorie d'âge vous situez-vous ? | - 18 ans | |
| | 18 à 24 ans | |
| | 25 à 34 ans | |
| | 35 à 49 ans | |
| | 50 à 64 ans | |
| | 65 ns et+ | |
| | 66 | |
| | | |
| 3- Vous adonnez-vous aux jeux de hasard ? | de temps en temps | |
| | souvent | |
| | fréquemment | |
| | autre | |
| | | |
| 4- Avez-vous un lien avec la société de loterie ? | Non | |
| | Oui comme : | |
| | | Permanent |
| | | Contractuel |
| | | Stagiaire |

Vendeur

Fournisseur

Autre

5 - Cocher la réponse qui paraît la plus appropriée par rapport à la qualité perçue de la politique de bienfaisance de la société de loterie

	Totalement en accord	En accord	En désaccord	Totalement en désaccord
La société de Loterie est attachée à la satisfaction des besoins de la Nation, des populations				
J'ai un bon sentiment, une bonne image de la politique d'assistance externe de la société de loterie				
La société de loterie doit développer sa politique d'assistance car cela est : Utile Important Nécessaire Autre				
Le domaine dans lequel les actions sociales de la société de loterie est plus visible est : - L'insertion professionnelle des jeunes - Actions dans le domaine du sport Actions dans le domaine de la				

santé - Actions dans le domaine de l'éducation - Actions dans le domaine socioculturel - Autres				
La non perception des actions sociales en externe peut être liée à : - problème de communication - problème de cadre de développement - autre				
Commentaires, suggestions				

Annexe 2 : Questionnaire bénéficiaires actions sociales LONASE

En réalisant cette enquête, nous souhaitons vous associer à la dynamique d'apprentissage pour l'amélioration de la qualité des actions de toute société de loterie ; elle consiste en l'appréhension de l'engagement des sociétés de loterie en matière d'actions sociales en externe. Votre participation est précieuse. Merci d'accepter de participer à la démarche et de consacrer quelques minutes au questionnaire qui est anonyme.

Cocher la case qui vous paraît la plus appropriée

- 1- Vous êtes un homme une femme une entité
- La personne concernée de la famille autre aidant
- 2- Quel est l'âge de la personne pour laquelle le questionnaire est rempli?
- ans
- 3- Quel est le domaine d'intervention de l'entité pour laquelle ce questionnaire est rempli ?
- Sanitaire
- Scolaire
- Sportif
- Culturel
- Religieux
- Agricole
- Communautaire
- Autre
- 4- En cas de handicap, quel est le handicap de la personne concernée ?
- Mental Moteur Psychique Visuel
- Auditif Polyhandicap et de dépendance Handicap rare

Autre

5- Quel est le type de besoin de l'entité concernée ?

Subvention

Matériel

Infrastructures

Autres

6- Pour quelles raisons vous êtes-vous adressés à la société de loterie ?

Recherche de soutien et de conseils

Première demande

Renouvellement

Autre

7- Quelle est la structure à laquelle vous vous êtes adressés ?

.....

8- Les procédures de prise en charge sont-elles ?

Souples

Rigides

Rapides

Longues

9- Qualité perçue % de la satisfaction de la demande ?

Tout à fait correcte

Correcte

Plutôt pas correcte

Pas du tout correcte

Questionnaire personnel cadre de loteries africaines

En réalisant cette enquête, nous souhaitons vous associer à la dynamique d'apprentissage pour l'amélioration de la qualité des actions de toute société de loterie ; elle consiste en l'appréhension de l'engagement des sociétés de loterie en matière d'actions sociales en externe. Votre participation est précieuse. Merci d'accepter de participer à la démarche et de consacrer quelques minutes au questionnaire qui est anonyme.

2- Dans quelle catégorie d'âge vous situez-vous ?

18 à 24 ans

25 à 34 ans

35 à 49 ans

50 à 64 ans

65 ans et +

ou : longtemps
 depuis peu

4- Dans quel domaine travaillez-vous ?

Administratif/ Logistique

Social/ Ress Hum

Technique /Exploitation

Financier /Comptable

Commercial/Marketing

Contrôle/Audit

Autre

5 - Cocher la réponse qui paraît la plus appropriée

	Totalement en accord	En accord	En désaccord	Totalement en désaccord
Ma société est attachée à la satisfaction des besoins de la Nation, des populations				
Mon service a une bonne image externe % politique d'assistance				
Je suis fier(e) de dire que je travaille à la société de loterie pour les actions sociales menées à l'externe				
NIVEAU D'IMPLICATION				
Ma société a participé à des activités de solidarité dans le pays(% santé, enfance, emploi des jeunes, éducation, sport...)				
Elle a participé à certaines activités ponctuelles(tournois de sport, paniers repas parrainages,...)				
Ma société est une entité impliquée par bénévolat dans un comité, un organisme, une association				
Elle est responsable d'un comité, d'un organisme, d'une association				
Autre				
Elle a l'intention de s'impliquer prochainement				
	Totalement en accord	En accord	En désaccord	Totalement en désaccord
La communauté a besoin de l'implication de ses entreprises pour se développer				
Je pense qu'il est important que				

l'entreprise de Loterie s'implique plus				
L'entreprise s'implique lorsque qu'on la sollicite				
L'entreprise s'implique lorsqu'une cause lui tient à cœur	Totalement en accord	En accord	En désaccord	Totalement en désaccord
Elle s'implique car cela lui permet de développer ses relations commerciales				
Elle s'implique car cela lui permet de développer ses relations sociales				
Elle ne s'implique pas car cela coûte de l'argent				
Elle ne s'implique pas car n'a pas les connaissances et les habiletés nécessaires pour le faire				
Avez-vous des suggestions pour encourager les entreprises à mieux s'impliquer				
Faut-il travailler au développement de l'action sociale dans le pilotage socio-économique de l'entreprise ?				
Ce n'est pas nécessaire, la situation présente est correcte				
C'est important de tout faire pour que les deux volets (commercial et social) se soutiennent dans leur développement				
C'est utile : on devrait organiser des synergies d'action sur les deux volets				
Le commercial peut se développer sans l'action sociale				

Commentaires et suggestions (% axes de développement- politiques de communication- procédures de développement...)

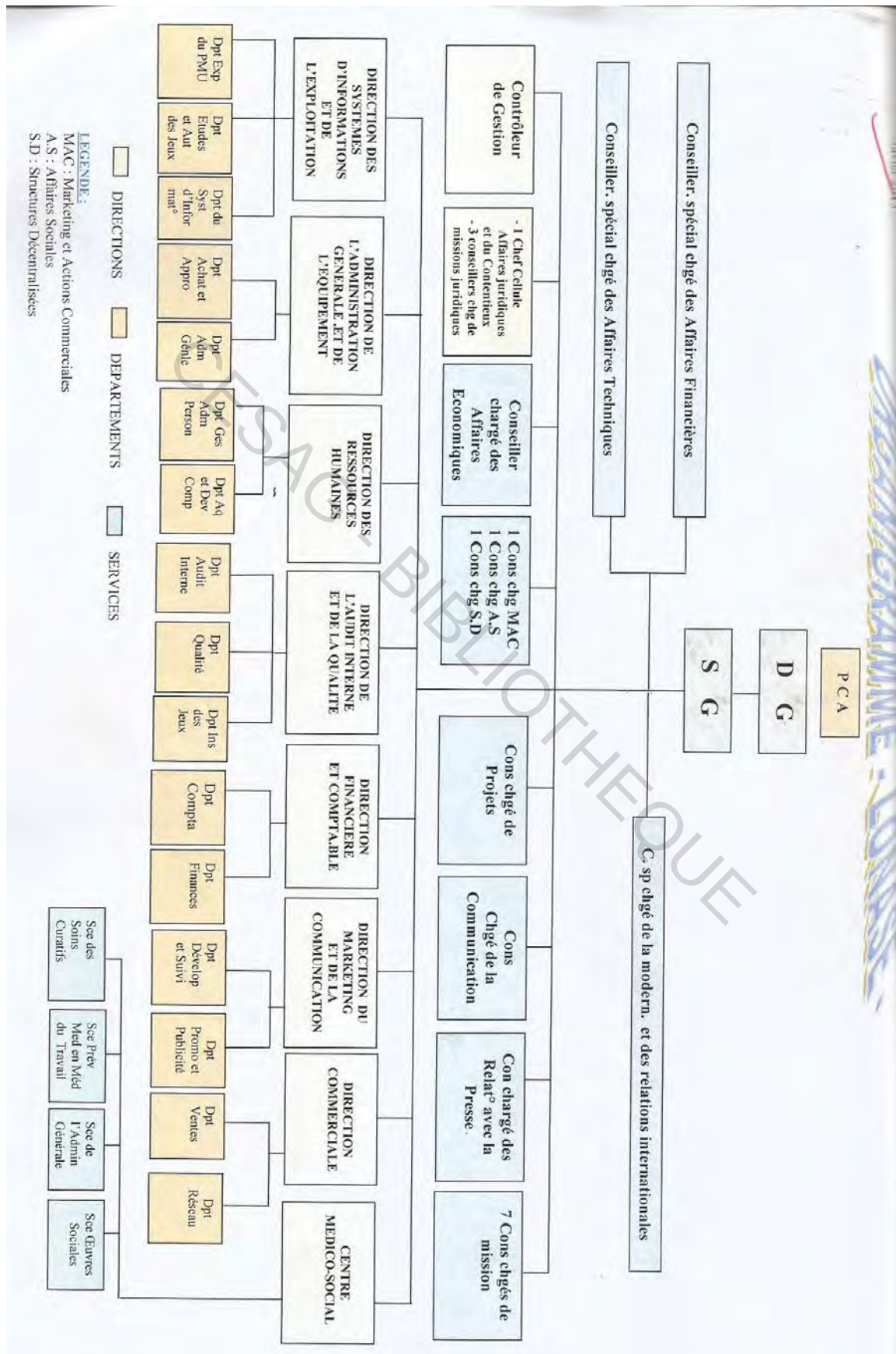




6- Pays	Bénin	Burkina Faso
	Congo-Brazzaville	Côte d'Ivoire
	Mali	Niger
	République Démocratique du Congo	Togo
Sénégal	Autre	

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 4 : Organigramme



Annexe 5 : PRODUITS DE LA LONASE DE SES DEBUTS A AUJOURDH'UI

Produits	Année
JOONI JOONI	1982
LOTO	1984
LOTOSPORT	1986
BII AK BII	Janvier 1987
PMU - ALR -	Février 1987
Millionnaire	1992
TEW MI TEW	Avril 1997
Takam Takam	Novembre 1997
Parisportif	Décembre 1997
Tek Teggui	Mars 1998
Xef Xippi	Octobre 1998
Natangué	Mars 1999
Pari 2000	Novembre 1999
Xeewal	Septembre 2000
Millionnaire cash	Septembre 2000
Teuss	Février 2001
Penalty	Janvier 2002
Noflay	Novembre 2002
PLR	Janvier 2003
Kumpe	En 2005
Jackpot	Novembre 2006
Xef Xippi 100 000	En 2007
Wutiko	En 2011
Taf – Taf	Janvier 2012
Course aux millions –jeu SMS -	En 2012

Rang / IDH des pays africains sur 187 possédant des données comparables

Congo 142^{ème} place ; 143 Iles Salomon ; 144 Sao Tomé -et- Principe ;
145 Kenya; 146 Bangladesh; 147 Pakistan ; 148 Angola ; 149 Myanmar ;
150 Cameroun ; 151 Madagascar ; 152 Tanzanie ; 153 Nigéria ;
154 Sénégal ; 155 Mauritanie ; 156 Papouasie Nouvelle Guinée ;
157 Nepal ; 158 Lesotho ; 159 Togo ; 160 Yémen ; 161 Haïti ;
162 Ouganda ; 163 Zambie ; 164 Djibouti ; 165 Gambie ; 166 Bénin ;
167 Rwanda ; 168 Cote d'Ivoire ; 169 Comores ; 170 Malawi ;
171 Soudan ; 172 Zimbabwe ; 173 Ethiopie ; 174 Libéria ;
175 Afghanistan ; 176 Guinée Bissau ; 177 Sierra Léone ; 178 Burundi ;
179 Guinée ; 180 République Centrafricaine ; 181 Erythrée ; 182 Mali ;
183 Burkina Faso ; 184 Tchad ; 185 Mozambique ;
186 Congo (République démocratique) ; 187 Niger.

TABLE DES MATIERES

DEDICACES	i
REMERCIEMENTS	ii
SIGLES ET ABREVIATIONS	iii
LISTE DES TABLEAUX	iv
LISTE DES FIGURES.....	v
SOMMAIRE	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PARTIE I : FONDEMENTS DE L’ACTION SOCIALE DANS LES SOCIETES DE JEUX.	9
Chapitre 1 : FONDEMENTS THEORIQUES	12
Section 1 : Etude des notions	12
Paragraphe 1 : De l’essence de la société de jeux	12
Paragraphe 2 : De la notion d’action sociale.....	14
Section 2 : Le cadre légal et institutionnel	17
Paragraphe 1 : Le cadre réglementaire	17
Paragraphe 2 : L’état de droit et les libertés	21
Chapitre 2 : LES STRATEGIES D’ACTION SOCIALE.....	27
Section 1 : Instruments externes de politique sociale.....	27
Paragraphe 1 : Les règles de politiques sociales	27
Paragraphe 2 : Les intérêts des parties prenantes	28
Section 2 : Les instruments internes d’action sociale.....	30
Paragraphe 1 : Le pilotage socio-économique	30
Paragraphe 2 : Le pilotage de la communication	33
PARTIE II : EVALUATION DE LA POLITIQUE D’ACTION SOCIALE DE LA LONASE	
.....	37
Chapitre 3 : PRESENTATION DE LA LONASE.....	39
Section 1 : Missions	39
Paragraphe 1 : Historique et évolution.....	39
Paragraphe 2 : Fonctionnement.....	41
Section 2 : Procédures de l’action solidaire	43
Paragraphe 1 : Lois d’orientation sociale	43
Paragraphe 2 : Performance de l’action solidaire.....	46
Chapitre 4 : POLITIQUE D’ACTION SOLIDAIRE DE LA LONASE	52

Section 1 : Mécanismes de l'action d'assistance	52
Paragraphe 1 : Outils de gestion internes	52
Paragraphe 2 : Axes de gestion	55
Section 2 : Les résultats de la politique d'action sociale.....	61
Paragraphe 1 : Forces et faiblesses.....	80
Paragraphe 2 : Recommandations	83
CONCLUSION GENERALE	91
BIBLIOGRAPHIE	94
ANNEXES	97

CESAG - BIBLIOTHEQUE