



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

INSTITUT SUPERIEUR DE MANAGEMENT  
DES ENTREPRISES ET AUTRES ORGANISATIONS - ISMEO -



## MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Pour l'obtention du  
MASTER 2 PROFESSIONNEL EN SCIENCES DE GESTION,  
OPTION GESTION DES RESSOURCES HUMAINES- MSPGO 2 RH -  
Promotion 2, année académique 2008-2009

### THEME

*Contribution du mécénat à la mise en place de la responsabilité sociale  
dans une entreprise sénégalaise : Cas de la Sonatel et de sa Fondation*

Préparé par :

*M. Fallou DIARRA*

Sous la direction de :

*Monsieur Alexis KOUASSI,*  
Contrôleur de Gestion au CESAG

Octobre 2011

## **DEDICACE**

Je dédie ce travail à :

- ☞ toute ma famille et particulièrement à mes parents pour tous les efforts consentis à mon égard ;
- ☞ mon encadreur Monsieur Alexis KOUASSI ;
- ☞ toutes les personnes qui n'ont cessé de me témoigner leur amitié sincère et leur attachement.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **REMERCIEMENTS**

Mes premiers mots vont d'abord à l'endroit de tout le personnel de la Fondation Sonatel ;

Je remercie également Monsieur Alexis KOUASSI, pour sa pertinence, ses conseils et surtout sa disponibilité ;

Et enfin, mes remerciements de toutes personnes morales et physiques qui ont voulu contribuer à la réalisation de ce mémoire.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Sigles et abréviations**

**ADMICAL** : Association pour le Développement du Mécénat Industriel et Commercial

**EPIC**: Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial

**FESFOU**: Festival de Foundiougne

**IFAN**: Institut Fondamental d'Afrique Noire

**IP**: Intel Proset

**OMC** : Organisation Mondiale du Commerce

**ONG** : Organisation Non Gouvernementale

**OPT** : Office des Postes et Télécommunications

**ORSEC**: Organisation des Secours

**PME** : Petite et Moyenne Entreprise

**SONATEL** : Société Nationale des Télécommunications du Sénégal

**TéléSénégal** : Société des Télécommunications Internationales du Sénégal

**TIC** : Technologies de l'Information et de la Communication

**UIT** : Union Internationale des Télécommunications

**UNICEF**: Fond des Nations Unies pour l'Enfance

**USAID**: United states Agency for International development

**WAPI**: World and Picture

## Listes des tableaux et graphiques

### A- Liste d'abréviation des tableaux

N°	Titre des tableaux	Page
Tab 1	Exemple de cadre de mise en œuvre de la responsabilité sociale d'entreprise	19
Tab. 2	Tableau de répartition du Capital de la Sonatel de 2007 à 2009	35

### B- Liste d'abréviation des graphiques

#### I- Analyse interprétative de la citoyenneté d'entreprise de la Sonatel auprès des particuliers

N°	Titre des graphiques	Page
Fig. 1	Etude des âges de l'échantillon	45
Fig. 2	Etude sur la visibilité de la Fondation Sonatel auprès des particuliers	46
Fig. 3	Etude des demandes de soutien à la Fondation Sonatel	46
Fig. 4	Etude sur les domaines d'investissement souhaités	47
Fig. 5	Etude sur le degré de satisfaction sur les actions de la Fondation	48
Fig. 6	Etude sur la citoyenneté d'entreprise de la Fondation Sonatel	49

#### II- Analyse interprétative de la citoyenneté d'entreprise de la Sonatel auprès de son personnel

N°	Titre des graphiques	Page
Fig. 1	Etude sur le sexe de l'échantillon	50
Fig. 2	Etude sur les domaines d'implication souhaités	51
Fig. 3	Etude sur le degré de satisfaction sur les actions menées par la Fondation	52
Fig. 4	Etude sur le mécénat dans la motivation du personnel	53
Fig. 5	Etude sur le mécénat dans la cohésion du personnel	54
Fig. 6	Etude sur la citoyenneté d'entreprise de la Sonatel	55

# **Sommaire**

**Dédicace**

**Remerciements**

**Sigles et abréviations**

**Listes des tableaux et graphiques**

Introduction générale.....	1
1. Problématique.....	4
2. Objectifs de l'étude .....	5
2.1 Objectif général .....	5
2.2 Objectifs spécifiques .....	5
3. Hypothèses de travail .....	5
4. Revue critique de la littérature .....	5
<b>Partie 1 : Cadre théorique et méthodologique</b>	
<b>Chapitre 1 : Concepts généraux : mécénat et responsabilité sociale</b>	
1. Mécénat .....	7
1.1 Définition .....	7
1.2 Formes de mécénat.....	7
1.2.1 Dons en numéraire .....	8
1.2.1.1 Verser une somme d'argent.....	8
1.2.1.2 Prêt sans versement d'intérêts.....	8
1.2.1.3 Fonds éthiques et de partage .....	9
1.2.1.4 Prélèvement automatique .....	9
1.2.2 Dons en nature.....	9
1.2.3 Les apports de savoir faire .....	10
1.3 Mise en œuvre d'une politique de mécénat.....	10
2. La responsabilité sociale d'entreprise .....	11
2.1 Définition .....	11
2.2 Enjeux, typologies et principes de la responsabilité sociale d'entreprise .....	12
2.2.1 Enjeux.....	12
2.2.2 Typologies des critères.....	13
2.2.3 Principes de la responsabilité sociale d'entreprise.....	14
2.3 Aspects de la responsabilité sociale d'entreprise .....	15
2.3.1 Aspects médiatiques.....	15
2.3.1.1 Communication externe .....	15
2.3.1.2 Communication interne.....	15

2.3.2 Aspects juridiques .....	16
2.3.2.1 A l'échelle internationale .....	16
2.3.2.2 En Europe .....	16
2.3.3 Aspects opérationnels.....	16
2.3.3.1 Aspects communicationnels.....	16
2.3.3.2 Aspects culturels .....	17
2.3.3.3 Aspects éthiques et juridiques .....	17
2.3.3.4 Aspects macroéconomiques et financiers .....	17
2.3.3.5 Aspect management .....	17
3. Mise en œuvre de la responsabilité sociale d'entreprise.....	18
4. Contribution du mécénat à la mise en place de la responsabilité sociale.....	20

## **Chapitre 2 : Cadre méthodologique**

1. Cadre de l'étude .....	23
2. Délimitation champ d'étude.....	23
3. Techniques d'investigation .....	23

## **Partie 2 : Cadre pratique de l'étude**

### **Chapitre 3 : Présentation de la Sonatel**

1. Une société à monopole naturel .....	25
1.1 La création en 1985 .....	25
1.2 Le processus de libéralisation .....	28
1.2.1 Une dérégulation et ses enjeux.....	28
1.2.2 Le code des télécommunications.....	28
1.2.3 Une volonté de transparence .....	29
1.2.3.1 La séparation des pouvoirs.....	29
1.2.3.2 A propos de la transparence .....	29
1.2.3.3 Le second code des télécommunications .....	31
1.2.3.4 Déréglementation et dérégulation .....	32
2. Du monopole à la libéralisation .....	33
2.1 Privatisation au niveau du capital.....	33
2.1.1 Phase de privatisation.....	34
2.1.2 Autonomie financière .....	34
2.2 Privatisation au niveau de la gestion.....	36
2.2.1 Focalisation sur les finances.....	36
2.2.2 La création de filiales .....	37

## **Chapitre 4 : Présentation de la Sonatel**

1. Les axes de mécénat de la Fondation Sonatel .....	38
1.1 Axe Santé .....	38
1.2 Axe Education .....	39
1.3 Axe Culture .....	39
2. Les réalisations de la Fondation Sonatel .....	40
3. Mode de sélection des projets de mécénat .....	44

## **Chapitre 5 : Analyse interprétative de la citoyenneté d'entreprise de la Sonatel et pistes d'amélioration**

1. Auprès des particuliers ou « Partenaires » de la Fondation Sonatel .....	45
2. Auprès du personnel de la Sonatel .....	50
3. Pistes d'amélioration .....	56
3.1 Améliorations liées à l'organisation.....	56
3.2 Améliorations liées aux besoins des populations.....	57

<b>Conclusion</b> .....	59
-------------------------	----

### Annexes

Organigramme de la Fondation Sonatel

Questionnaires

Bibliographie



Ce début de millénaire marquera incontestablement un tournant décisif dans la gestion des ressources humaines. Nous voyons déjà se dessiner et prendre racines des orientations nouvelles qui s'imposent aux entreprises à l'échelle mondiale, obligeant de fait même les entreprises à suivre le mouvement.

L'idée qu'une entreprise ait des obligations qui dépassent son rôle économique n'est pas nouvelle à bien des égards. Les textes historiques nous enseignent que le rôle des organisations qui produisent des biens et des services pour les écouler sur le marché a souvent été entremêlé à des rôles politiques, sociaux ou militaires.

Au cours du 19<sup>ème</sup> siècle, la notion d'entreprise a connu une évolution rapide aux Etats-Unis, se transformant en organisation commerciale qui allait dicter au Conseil d'Administration et aux gestionnaires quelles seraient leurs responsabilités à l'égard des actionnaires (c'est-à-dire leurs obligations fiduciaires). Dans cette forme évoluée, la politique publique a fréquemment abordé des domaines sociaux spécifiques tels que la santé et la sécurité des travailleurs, la protection des consommateurs, les pratiques de travail, la protection de l'environnement, etc.

Le pressentiment d'un risque élevé d'explosions sociales conduit à l'éclosion des tentatives de légitimation morale de la part du monde de l'entreprise. Un nouveau paradigme se crée selon lequel l'entreprise doit prendre en charge la satisfaction de l'intérêt général, si elle veut se « faire pardonner » ses règles de rapport aux règles de bienséance de l'atomicité de la concurrence.

Emergent des notions nouvelles : développement durable, éthique d'entreprise, culture d'entreprise, entreprise responsable, responsabilité sociale de l'entreprise, entreprise citoyenne...ou encore mécénat d'entreprise.

Dans la dernière décennie, la responsabilité sociale et d'autres concepts analogues comme la conscience sociale et l'écologisme de l'entreprise ont pris plus d'importance aux yeux des gestionnaires d'entreprises et d'autres intervenants de cet ordre, sans doute en réponse à de nouveaux défis comme ceux qui découlent de l'accélération de la mondialisation.

Elle fait maintenant davantage partie du vocabulaire et des plans des universitaires, des professionnels, des organismes non gouvernementaux, des groupes de consommateurs, des employés, des fournisseurs, des actionnaires et des investisseurs.

Au Sénégal, la Sonatel reste un des acteurs majeurs dans le processus de création de la richesse nationale. Elle est la première entreprise sénégalaise et a généré 144,2 milliards de francs CFA de recettes à l'Etat sénégalais au titre de ses activités au Sénégal et 115 milliards de FCFA de chiffre d'affaires aux entreprises sénégalaises.

Sa contribution aux exportations du Sénégal porte sur 70 milliards de FCFA de services au titre des balances de trafic international, soit une part de 8,2% des exportations du pays.

Par ailleurs, 6,1% de la croissance du PIB au Sénégal ont été induits par les activités du groupe Sonatel soit 0,32 points de croissance.

La contribution au chiffre d'affaires, consolidé de 33% pour l'activité fixe et de 66% pour l'activité mobile.

La contribution aux recettes fiscales de l'Etat du Sénégal est de 122,5 milliards hors effets induits sur d'autres activités ou secteurs ont générés par le groupe soit une contribution de 11,8%.

C'est ainsi que la Sonatel, consciente de son rôle social s'intéresse aujourd'hui à son impact sur son environnement.

« Ce n'est pas un hasard si les entreprises les plus performantes sont aussi les plus dynamiques en matière de mécénat et ce quelle que soient leur taille »<sup>1</sup> disait Jaques Rigaud, dans le rapport de l'Admical en 2000.

En effet, la Sonatel, par la création d'une Fondation a voulu témoigner sa volonté de participer au développement économique et social par des actions de mécénat et illustrer par la même occasion sa responsabilité sociale.

C'est dans ce contexte que s'inscrit notre thématique *« Contribution du mécénat à la mise en place de la responsabilité sociale dans une entreprise sénégalaise : Cas de la Sonatel et de sa Fondation »*.

Il apparaît clair que vu la place qu'occupe la Sonatel dans l'économie sénégalaise et étant donné le poids de ses activités, sa responsabilité doit dépasser le champ de l'entreprise et s'étendre à la communauté dans son ensemble.

---

<sup>1</sup> Jacques RIGAUD, Rapport d'Admical en 2000.

Pour mieux cerner les contours du mécénat d'entreprise au niveau de la Fondation Sonatel qui constitue le cadre de notre étude, notre travail sera scindé en trois parties :

- Dans la première partie, nous poserons le cadre théorique et méthodologique.

Il s'agira d'exposer explicitement la problématique, de fixer les objectifs, de faire une revue critique de la littérature et enfin d'indiquer les méthodes d'investigations auxquelles nous aurons recours pour la collecte des informations devant nous permettre de mettre sur pied un modèle d'analyse. L'élucidation conceptuelle fera aussi l'objet dans cette partie.

- Dans la deuxième partie, nous aurons d'abord à faire une présentation physique de la Sonatel.

Ainsi, l'accent sera plus mis sur la Fondation Sonatel.

Enfin, nous procéderons à un diagnostic pratique du mécénat d'entreprise de la Fondation Sonatel et nous aurons à formuler des recommandations afin d'aider la Sonatel à mettre plus à profit sa pratique de mécénat à travers sa Fondation.

Nous aborderons tour à tour la problématique du sujet, l'objectif de l'étude ainsi les hypothèses de travail et la revue critique de la littérature dans un premier chapitre et dans un second chapitre les concepts généraux du mécénat et de la Responsabilité sociale d'entreprise.

## **I. Problématique**

Le concept ou la référence au développement durable n'est pas un slogan vide de sens mais devient désormais incontournable dans les discours.

Pour progresser dans la direction du développement durable, il est nécessaire d'intégrer aux objectifs d'amélioration de l'efficacité économique et des richesses matérielles des objectifs d'ordre social et environnemental. Le concept de développement durable est explicitement l'équité entre générations, qui implique que les générations futures devraient avoir les mêmes chances que les générations présentes.

En ce sens, la responsabilité sociale est définie par l'Organisation Internationale du Travail comme la façon dont l'entreprise prend en considération les effets des activités sur la société et affirme sa raison d'être et ses valeurs tant dans l'application de ses méthodes et processus internes que ses relations avec les acteurs externes.

Le Mécénat, dons en espèces ou en nature pouvant être consentis aux associations qui, dans le territoire national d'une part et d'autre part présentent un intérêt général, se prête parfois à rire alors que la responsabilité sociale est sérieuse. Et pourtant il s'agit bien de deux démarches qui peuvent être complémentaires voire indissociables.

Dans la sphère économique sénégalaise, on ne peut parler de développement sans pour autant citer la Sonatel, qui est un acteur important dans le processus de création de richesse nationale qui par la création d'une fondation s'intéresse de près aux maux de la société sénégalaise.

Le mécénat est-il perçu par l'environnement de l'entreprise comme l'expression de sa responsabilité sociale ? Autrement dit, en quoi le mécénat peut-il contribuer au renforcement de la responsabilité sociale de l'entreprise ?

## **II. Objectif de l'étude**

Nous aborderons d'abord l'objectif général de l'étude et ensuite l'objectif spécifique.

### **1. Objectif Général**

L'objectif général recherché dans notre étude est d'apprécier l'apport du mécénat dans la perception de la responsabilité sociale.

### **2. Objectif spécifique**

A travers cette étude, nous essaierons d'identifier les leviers de succès de la Fondation Sonatel à travers ses actions de mécénat

## **III. Hypothèses de travail**

La citoyenneté d'entreprise peut et doit se caractériser par l'établissement de relations de partenariat dans lesquelles l'action humaine n'est pas réduite à des dimensions instrumentales ou objectales : la recherche du bien commun est affirmée au-delà d'intérêts strictement privés.

En ce sens nous proposons comme hypothèses de travail :

- le mécénat va dans le sens de la responsabilité sociale ;
- l'affirmation du rôle d'acteur social dans la société civile est un moteur de fierté et d'implication des salariés ;
- le mécénat comme témoignage de la responsabilité sociale.

Au vu des hypothèses émises plus haut, nous porterons plus notre attention sur le mécénat comme témoignage de la responsabilité sociale.

## **IV. Revue critique de la littérature**

« *Le Mécénat est nouvelle expression de la société civile comme partie prenante de l'intérêt général* »<sup>2</sup> (Jacques RIGAUD, 2006). Cette définition donnée, montre par essence que le rôle de l'entreprise a évolué et ne se limite plus à la recherche de profit uniquement financier mais aussi social.

« *Bien plus qu'un outil de communication externe et de relations publiques, le mécénat est devenu un instrument stratégique de communication institutionnelle être d'implication du personnel* »<sup>3</sup> (ADMICAL, 2000). Tirés du rapport d'ADMICAL, on peut aisément saisir le sens que le mécénat peut constituer un facteur de cohésion et de motivation du personnel.

<sup>2</sup> Jacques Rigaud, Rapport d'Admical publié en 2000

<sup>3</sup> Rapport d'Admical 2000

*« La mobilisation des employés passe beaucoup par l'information et la communication. Et le mécénat est un très bon outil de communication interne »*<sup>4</sup> (Philip Morel, 2007). Par ces termes, Philip Morel, tire dans le même sens que l'Association de promotion du Mécénat d'Entreprise à savoir que le mécénat au même titre que les éléments financiers et/ou matériels constitue un facteur de motivation du personnel.

*« Ce n'est pas un hasard si les entreprises les plus performantes sont aussi les plus dynamiques en matière de mécénat et ce qu'elle que soit leur taille »* (Jacques RIGAUD,...). Ainsi selon RIGAUD, les performances d'une entreprise PME ou grande peuvent se mesurer à l'aune de son implication sociale auprès de la société civile.

*« Apprendre à manager avec le cœur ouvre à soi et à l'autre à la confiance et à l'espoir »*<sup>5</sup> (Jean Gustave Padioleau, ...). En ces termes Padioleau essaie de montrer l'importance à accorder aux sentiments, à la valeur des croyances de l'homme.

En d'autres termes, c'est pour dire qu'aujourd'hui plus qu'hier tête et cœur unifiés sont indispensables pour faire face aux évolutions de la communauté des entreprises et la nature des résultats et actions sera radicalement différentes selon que la tête sera au service du cœur ou inversement.

*« Le mécénat peut être considéré comme une manière de réintégrer le long terme dans l'entreprise »*<sup>6</sup> (Jacques Attali, juin 2009). Dans ses propos, Jacques Attali marquait clairement le rôle stratégique acquis par le mécénat au cœur des entreprises.

<sup>4</sup> Philip Morel, « Parrainage, Mécénat et Fondation d'Entreprise », Editions Vuibert 2007

<sup>5</sup> Gustave Padioleau, « Manager, une responsabilité sociale », Collection Entreprise et carrières, Pp 30-31

<sup>6</sup> Jacques Attali, Président Planet Finance, 19ème Assise de l'Admical, Entreprise & Mécénat-Juin 2009, n°124

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE

CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

## **Chapitre 1 : Concepts Généraux Mécénat et Responsabilité sociale**

Parler de « la citoyenneté d'entreprise » ou de la « responsabilité sociale des entreprises » ou encore du « mécénat d'entreprise » nous oblige à clarifier les concepts utilisés dans le langage originaire.

### **1. Le mécénat d'entreprise**

Nous allons dans un premier temps, tenter de définir le mécénat d'entreprise, ensuite ses différentes formes et enfin sa mise en place.

#### **1.1. Définition**

A première vue, Il n'existe pas de définition légale ou particulière du mécénat. Alors qu'est ce que c'est le mécénat ou plutôt qu'est qui n'est pas le mécénat ?

Le mécénat peut être défini comme « le soutien matériel apporté sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire, à une œuvre ou à une personne pour l'exercice d'activités présentant un intérêt général »<sup>7</sup>(Arrêté 6 du Janvier 1989 relatif à la terminologie économique et financière de la loi française).

En d'autres termes, le mécénat consiste pour une entreprise à faire un don en numéraire, en nature ou en compétences, à un organisme d'intérêt général, sans attendre en retour de contrepartie équivalente.

L'entreprise mécène en tant que personne morale agit dans un intérêt autre que celui de sa propre exploitation, en apportant un soutien matériel à des activités présentant un but non lucratif.

Pour qu'il y ait mécénat, il doit y avoir au contraire un « don », don qui ne doit d'ailleurs pas être consenti à n'importe qui.

Plus généralement, le caractère de mécénat n'est pas remis en cause par le simple fait que le nom de l'entreprise donatrice apparaisse lors des opérations réalisées par les organismes bénéficiaires.

L'insertion du logo mécène est donc autorisée à condition qu'elle soit discrète et à l'exclusion de tout message publicitaire.

#### **1.2 Les différentes formes de mécénat**

Les modalités qui s'offrent à une entreprise afin de poursuivre sa politique de mécénat sont nombreuses. Les principales sont :

<sup>7</sup> Arrêté du 6 janvier 1989 relatif à la terminologie économique et financière de la loi française



### 1.2.1 Les dons en numéraires

Le mécène peut tout d'abord procéder à des dons en numéraire. C'est sans doute la forme la plus classique du mécénat. Il peut également s'agir de dons en nature ou de mises à disposition de locaux. Plus originaux, mais de plus en plus courants, les dons de compétence. Par ce biais, l'entreprise offre à l'association le temps consacré par un ou plusieurs salariés au programme de mécénat. Elle met à disposition un ou plusieurs de ses salariés pour effectuer sur leur temps de travail des actions au sein de l'organisme bénéficiaire. Dans ce cas, pour le calcul de la réduction d'impôt, l'effort de l'entreprise doit être valorisé au prix de revient de la prestation offerte.

#### 1.2.1.1 Solution la plus classique : verser une somme d'argent

Pour une entreprise, c'est la façon la plus simple de faire du mécénat. Elle verse une somme d'argent directement à une organisation. Cette forme de mécénat a pour avantage d'être la plus simple. De plus, elle permet à l'entreprise d'obtenir une déduction fiscale : 60% du don dans la limite de 5/1000 du chiffre d'affaires. Le don direct en argent, si une partie des fonds est prélevée sur les salaires ou sur les participations, permet à l'entreprise d'impliquer ses salariés.

Cependant, il y aura une non implication des salariés, si les fonds versés sont en globalité prélevés sur le budget de l'entreprise. Cette forme de don implique un contrôle de l'utilisation des fonds par l'organisme bénéficiaire. Un don direct sous forme d'argent est sensible à la conjoncture. Si l'entreprise est dans une situation faste, l'organisme pourra bénéficier d'un don important. A l'inverse, si quelques temps après le mécène doit faire face à des licenciements, une situation économique difficile, l'organisme bénéficiaire devra renoncer à un don en argent.

#### 1.2.1.2 L'octroi de prêts sans intérêts

Une association peut bénéficier d'une facilité de caisse de la part d'une institution financière.

Cette dernière peut, dans une optique de mécénat, accorder à une association un prêt sans intérêt ou à des taux préférentiels. Cette forme de mécénat permet à l'institution financière de ne pas sortir de son métier.

En octroyant ce prêt, le mécène prend un risque financier si le projet n'est pas viable ou l'association non solvable.

Cette forme de mécénat ne permet pas une implication du personnel de l'entreprise.

### 1.2.1.3 Les fonds éthiques et de partage

En créant des fonds éthiques ou des fonds de partage, les institutions financières participent indirectement au soutien de causes d'intérêt général. Les organismes gestionnaires peuvent contribuer à leur succès en prenant des frais de gestion réduits. Dans ce cas, ils dépassent le simple rôle de mécène :

- les fonds éthiques ou de solidarité : ce sont des titres en portefeuille qui les singularise des autres organismes de placements collectifs en valeurs mobilières ;
- les fonds de partage : une partie de leur rendement est abandonnée par le souscripteur au profit d'une cause d'intérêt général. En retour, celui-ci bénéficie de réductions d'impôts de 60% du don dans la limite de 5/1000 du chiffre d'affaires.

Ces fonds éthiques ou de partage ont l'avantage de n'entraîner aucun coût pour l'organisme financier sauf à consentir des frais de gestion réduits. En outre, ils donnent une bonne image de l'institution financière.

Inconvénient majeur : il est difficile, techniquement, de concilier rentabilité financière et réel engagement dans des actions de solidarité. De plus, le grand public comprend difficilement qu'un organisme d'intérêt général puisse avoir recours à ces sources de financement.

### 1.2.1.4 Une solution originale: le prélèvement automatique

Le système consiste à proposer au titulaire d'un compte bancaire courant d'arrondir son relevé de compte à l'euro inférieur et de verser à une association les sommes ainsi collectées. Le prélèvement n'entraîne aucun coût à la banque (sauf la première année : investissements informatiques). Il donne aussi une image citoyenne de la banque (d'où l'ouverture de comptes supplémentaires). Les seuls inconvénients sont l'investissement informatique la première année et la formation de commerciaux. Ce type de partenariat n'implique pas seulement l'association et l'entreprise, mais aussi les clients de la banque : un avantage non moindre.

De ces types de dons numéraires, le don d'argent direct est le plus courant.

## 1.2.2 Les dons en nature

Le plus souvent, l'entreprise mécène apporte en dons ce qu'elle produit ou possède. Elle peut mettre à la disposition de l'association son matériel, ses véhicules, sa salle de conférences, un espace de stockage ou encore des bureaux inoccupés. Ou quand elle change d'ordinateurs, elle les donne à une association...

Cette forme de mécénat n'entraîne pas beaucoup de coûts à l'entreprise. De plus, il existe dans cette forme de mécénat une plus grande implication de l'entreprise et de ses salariés par rapport à un simple don d'argent. Cependant, le matériel n'est pas toujours conçu pour l'usage que l'association en fait.

### **1.2.3 Les apports de savoir- faire**

Fournir un conseil juridique à une association, former gratuitement ses membres, mettre à disposition le réseau des clients de l'entreprise...Autant d'aides immatérielles qui constituent un transfert de savoir-faire de l'entreprise vers une association. Le mécénat technologique et scientifique est une forme originale de partenariat. L'entreprise apporte gratuitement son savoir-faire pour résoudre des problèmes ou développer des projets liés à la santé, la formation l'environnement, l'aide humanitaire... Il s'agit d'un véritable transfert de technologies.

En « prêtant » son fichier client à une association, l'entreprise lui permet de collecter des fonds en prospectant leurs clients.

Le mécène peut tout d'abord procéder à des dons en numéraires. C'est sans doute la forme la plus classique du mécénat. Il peut également s'agir de dons en nature ou de mise à disposition de locaux. Plus originaux, mais de plus en plus courant, les dons de compétence.

Par ce biais, l'entreprise offre à l'association une mise à disposition de compétences de salariés de l'entreprise sous forme de mise à disposition du personnel ou de prêt de main d'œuvre, d'accompagnement de montage de projet, d'appui technique de courte ou longue durée.

Les principaux mécènes sont des fondations qui participent indirectement à une action d'intérêt d'ordre culturel, social...par contribution matérielle et sociale.

### **1.1.3 Mise en œuvre d'une politique de mécénat**

La mise en place d'une politique de mécénat nécessite en effet des compétences précises et une phase de réflexion importante.

L'entreprise doit s'interroger notamment sur :

- ses objectifs (internes, externes)
- ses métiers et le profil de ses salariés
- la cohérence de son mécénat avec sa politique de communication institutionnelle et plus largement la stratégie de l'entreprise
- l'implication éventuelle de son réseau (filiales, succursales etc.)

- les moyens qu'elle est prête à accorder à son mécénat (financiers, en nature, en technologies, en compétences)
- sa taille, la répartition géographique de son mécénat et le caractère centralisé ou décentralisé de son mécénat (d'où viendra l'initiative, les budgets seront-ils décentralisés ?etc.)
- la gestion de son mécénat (en régie directe, via une association, une fondation etc.)
- l'implication éventuelle du personnel de l'entreprise (qui, comment ?)
- la valorisation du mécénat à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise (auprès des actionnaires, des clients, de la société civile, des médias, des pouvoirs publics etc.)
- une étude de marché : que font les entreprises concurrentes, quelles sont les « niches » stratégiques où aucune entreprise ne va en matière de mécénat ? Pourquoi ? Comment intervenir ?
- sa capacité à prendre des risques en matière de mécénat et à assumer que le retour sur investissement ne soit ni direct ni immédiat : comment faire place à l'audace et parfois à l'instinct, détecter des projets innovants et les accompagner, et, enfin, qui prendre comme chargé de mécénat ?

## **2. La responsabilité sociale**

Au milieu du XX<sup>e</sup> siècle, la responsabilité sociale de l'entreprise a fait l'objet de discussions par les experts américains de la gestion d'entreprise tels que Peter Drucker.

Elle fait partie du vocabulaire et des plans des universitaires, des professionnels, des organismes non gouvernementaux, des groupes de consommateurs, des employés, des fournisseurs, des actionnaires et des investisseurs.

La responsabilité sociale de l'entreprise est nécessairement une expression qui évolue et pour laquelle il n'existe pas de définition normalisée ni de critères entièrement reconnus. En prenant pour acquis que les entreprises jouent un rôle pivot dans la création d'emplois et de richesses dans la société, on conçoit généralement que la responsabilité sociale permet à l'entreprise d'équilibrer ou d'intégrer ses impératifs économiques, environnementaux et sociaux tout en répondant aux attentes des actionnaires et des intervenants.

### **2.1. Définition**

La responsabilité sociale peut être définie sur plusieurs sens mais nous ne retiendrons que la définition de l'union Européenne (Le livre vert de la Commission européenne, 2001). Cette définition permet de mettre en valeur les points suivants :

- la responsabilité sociale couvre les matières sociales et environnementales malgré le terme anglais de *corporate social responsibility* ;
- la responsabilité sociale n'est pas et ne devrait pas être séparée de la stratégie et des opérations commerciales : puisqu'il s'agit d'intégrer les préoccupations sociales et environnementales dans ces stratégies et opérations ;
- la responsabilité sociale est un concept volontaire.

Un aspect important de la responsabilité sociale est la manière dont les entreprises interagissent avec leurs parties prenantes internes et externes (employés, clients, voisins, ONG, autorités publiques, etc.).

En pratique, la responsabilité sociale concerne l'intégration volontaire par les entreprises de leur rôle social, environnemental, et économique.

Elle couvre, par exemple, la qualité globale des filières d'approvisionnement, de la sous-traitance, le bien-être des salariés, l'empreinte écologique de l'entreprise...

L'exercice de la responsabilité sociale demande une bonne perception de l'environnement de l'entreprise, ainsi que le respect de l'équilibre des intérêts des parties prenantes.

La responsabilité sociale chevauche également et est souvent synonyme des caractéristiques d'autres concepts connexes telle la durabilité de l'entreprise, la responsabilisation de l'entreprise, la responsabilité de l'entreprise, la présence sociale de l'entreprise, etc.

Les engagements et les activités en matière de responsabilité sociale abordent typiquement les aspects du comportement de l'entreprise (y compris ses politiques et ses pratiques) à l'égard d'éléments tels que : la santé et la sécurité, la protection de l'environnement, les droits de la personne, les pratiques de gestion des ressources humaines, la gouvernance d'entreprise, le développement communautaire, la protection des consommateurs, la protection des travailleurs, les relations avec les fournisseurs, la déontologie des affaires et les droits des intervenants.

## **2.2 Enjeux, typologie et principes de la responsabilité sociale**

### **2.2.1 Enjeux**

La responsabilité sociale regorge d'un assez importants d'enjeux qui font d'elle un élément important dans l'entreprise. Sa mise en œuvre est l'occasion pour l'entreprise de définir une nouvelle stratégie :

- les opportunités et les menaces liées aux mutations de ses marchés ;
- les forces et les faiblesses de l'entreprise.

Les enjeux peuvent être analysés par rapport aux attentes et intérêts des parties prenantes de l'entreprise.

La responsabilité sociale se traduit ou devrait se traduire de différentes manières :

- la définition d'une éthique, formalisée dans une charte,
- la mise en place de programmes de gestion des risques ;
- une surveillance accrue des principes de sécurité ;
- une veille, notamment sociétale ;
- des projets de gestion des connaissances en support à l'innovation qui impliquent également plusieurs types d'agents économiques : les acteurs publics territoriaux de l'enseignement et de la recherche (pôles de compétence) ;
- des programmes d'assurance qualité, avec la mise en œuvre de nouvelles normes ;
- une communication interne et externe.

L'approche responsabilité sociale ou sociétale peut permettre de mettre en œuvre, entre autres, de nouvelles régulations et une meilleure gouvernance d'entreprise, que l'entreprise soit grande, moyenne ou petite, dans les pays dits développés, comme dans les pays en développement.

Son avantage résidera en l'instauration d'une meilleure "contextualisation" des activités économiques des entreprises, une meilleure structuration des relations avec les parties prenantes, et théoriquement une meilleure gouvernance d'entreprise.

Chaque entreprise adapte cette démarche à son rythme et à sa culture.

### **2.2.2. Typologies des critères**

Quatre types de critères fondent la responsabilité sociale d'entreprise. Il s'agit des critères :

- environnementaux,
- sociaux,
- économiques,
- de gouvernance.

Ces critères sont intimement liés à ceux du développement durable. Le développement durable a pour pilier l'environnemental, le social et l'économique, mais à cela s'ajoute la gouvernance d'entreprise. Cette dernière permet l'instauration d'une dynamique interne concernant les principes d'éthiques des affaires.

La pratique de la RSE en entreprise est une tâche ardue. Ainsi pour arriver à une gestion efficace, un certain nombre d'impératifs doivent être respectés par tous les protagonistes :

- une veille approfondie pluridisciplinaire sur les interrogations qui résultent des critères de la RSE ;
- une appropriation d'informations en découlant ;
- une analyse exhaustive des usages de l'information ;
- un plan d'actions sur plusieurs années qui devra être adapté aux objectifs, mais surtout qui devra être appréciable par des indicateurs fiables, quantitatifs et qualitatifs.

### **2.2.3. Les principes de la RSE**

Ces principes sont au nombre de douze (12):

- le principe de défense des valeurs universelles (éthique universelle) : qui traite des valeurs universelles de dignité humaines, de liberté, de solidarité et d'égalité;
- le principe de responsabilité globale (management responsable) : qui identifie la globalité de la responsabilité dans ses conséquences (sociétale, environnementale, sociale, économique,...);
- le principe d'amélioration continue : pour l'amélioration continue des processus productifs (augmenter la productivité). Il faut produire mieux en étant moins dispendieux en ressources ;
- le principe de précaution : afin qu'il y ait un impératif et ou justifié de limiter, encadrer, empêcher des actions potentiellement dangereuses sans attendre la preuve scientifique. Il s'agit de la notion de gestion patrimoniale des ressources ;
- le principe du « pollueur payeur » : il traite de la nécessité de supporter le coût des mesures de prévention et de lutte contre la pollution ;
- le principe de réalité : qui définit l'évaluation objective à l'aide de preuves tangibles l'ensemble des conséquences de l'activité de l'entreprise ;
- le principe de sécurité du résultat : pour amplifier le principe de précaution par la contrainte de la sécurité du résultat de l'activité ;
- le principe d'engagement et de transparence : qui est le préalable à l'acceptation par l'entreprise des modalités de mise en œuvre du développement durable ;
- le principe de subsidiarité : afin de décentraliser la décision pour rendre la gestion efficace,
- le principe d'information, consultation, concertation : qui traite de la nécessité d'informer, de consulter et de négocier avec les acteurs de la gouvernance ;
- le principe de participation : dans le but de favoriser l'accès à l'information nécessaire à l'exercice de la participation des parties prenantes ;le principe de bonne gouvernance : dans l'optique d'élaborer les décisions dans l'intérêt de toutes les parties, sans privilège, ni occultation.

## **2.3 Les différents aspects de la responsabilité sociale**

Nous distinguons 03 grands aspects de la responsabilité sociale. Il s'agit d'abord des aspects médiatiques, ensuite les aspects juridiques et enfin les aspects opérationnels.

### **2.3.1 Aspects médiatiques de la RSE**

Deux aspects médiatiques de la responsabilité sociale sont à distinguer: la communication externe sur la RSE et la communication interne.

#### **2.3.1.1 Communication externe sur la RSE**

Les destinataires potentiels des rapports de développement durable étant nombreux, leurs intérêts très diversifiés, il existe un risque sur le patrimoine informationnel de l'entreprise, ainsi que sur une éventuelle mauvaise interprétation, volontaire ou non des informations diffusées. Rien n'empêche au demeurant ces destinataires de recouper l'information lors de son appropriation et d'interroger directement les entreprises sur certains points obscurs ou insuffisamment renseignés.

Le récepteur passe alors en mode émetteur dans l'interactivité des parties prenantes qui est revendiquée par ailleurs dans la gouvernance de la RSE.

#### **2.3.1.2 Communication interne sur la RSE**

La RSE ne peut se passer d'une communication interne parfois négligée ou en retard par rapport à la communication externe ou institutionnelle. Elle est la condition d'une mobilisation effective et concrète des acteurs internes sur les démarches de RSE proclamées et médiatisées.

Un niveau insuffisant de structuration des informations de l'entreprise en interne en matière de RSE est un facteur de risque sur la protection du patrimoine informationnel, des connaissances et compétences de l'entreprise mais aussi sur la crédibilité des messages des dirigeants.

Les autres parties prenantes internes à l'entreprise (salariés, syndicats voire actionnaires) ne manqueront de rappeler alors les dérives aux dirigeants comme aux médias, dans une stricte logique de transparence.



### **2.3.2 Aspects juridiques de la RSE**

Nous distinguons deux aspects juridiques de la responsabilité sociale : à l'échelle internationale d'une part et en Europe d'autre part.

#### **2.3.2.1 À l'échelle internationale**

La RSE demeure avant tout un concept de « *soft law* » qui ne peut a priori engager directement la responsabilité juridique de l'entreprise, personne morale puisqu'elle repose sur une approche volontaire. La doctrine observe cependant que la force contraignante de la RSE en tant que concept parapluie peut apparaître en termes de « *hard law* », dès lors que la RSE fait référence à une obligation résultant du droit des traités, de la loi voire se voit confirmée par le juge comme une obligation unilatérale qui lie son auteur, l'entreprise en l'occurrence.

#### **2.3.2.2 En Europe**

En Europe, le Danemark est le premier pays à avoir imposé un reporting environnemental à ses grandes entreprises comme une obligation légale incontournable (*hard law*). La France a fait de même (voir supra). Le Royaume-Uni et la Belgique pourraient modifier également leur droit des sociétés en introduisant une exigence identique de RSE dans la documentation de leurs actionnaires

### **2.3.3 Aspects opérationnels de la RSE**

La mise en œuvre pratique de la responsabilité sociétale pose plusieurs questions de fond, dont voici les grandes lignes

#### **2.3.3.1 Aspects communicationnels**

Les entreprises peuvent être tentées d'adopter une stratégie de communication superficielle, et ne pas traiter les risques en profondeur. Cette attitude peut être dangereuse en cas de menaces avérées. La bonne attitude consiste à faire une veille sur les informations de l'environnement, à les traiter dans un processus d'intelligence économique et de gestion des connaissances, puis à communiquer.

Pour d'autres, la RSE est une nouvelle forme communication manipulatrice et cynique à bon compte des entreprises : la seule raison pour laquelle les entreprises mettraient en place des projets de RSE serait une raison utilitaire, avec un bénéfice commercial dans l'amélioration de leur réputation auprès du public et des gouvernements. Si la communication est faite sans structuration préalable des informations, cela peut discréditer l'entreprise.

### 2.3.3.2 Aspects culturels

La mise en œuvre de la RSE demande de changer certains référents sur l'attitude par rapport aux risques, notamment écologiques et industriels. Certaines mentalités peuvent avoir tendance à biaiser ce type d'approche : on va alors constater des comportements de type sophisme, biais cognitif, ou biais culturel. En psychologie sociale, les résistances rencontrées correspondent à des mêmes. Les aspects culturels sont d'autant importants que la RSE s'applique à une échelle transnationale.

### 2.3.3.3 Aspects éthiques et juridiques

La complexité du droit est une difficulté. Les questions qui se posent sont :

- Quelle éthique des affaires?
- Comment s'articulent les éléments du droit relatifs au droit des affaires ?
- Adaptation du droit de l'informatique dans les règles de confidentialité pour la diffusion d'informations sur Internet sont encore peu explorés.
- Questions de sécurité juridique.

Engagements de responsabilité, notamment en termes de responsabilité civile et pénale.

### 2.3.3.4 Aspects macroéconomiques et financiers

La mise en œuvre de programmes transversaux dans l'ensemble des entreprises nécessite d'appliquer des normes, qui touchent à la structure du droit, à l'économétrie (comptabilité nationale), à la finance de marché, notamment. Cette mise en œuvre peut s'avérer complexe, et ne pas dépendre exclusivement de l'entreprise. Les aspects institutionnels sont très importants.

### 2.3.3.5 Aspects management

La mise en œuvre de la RSE nécessite une approche transversale et horizontale, donc une certaine culture stratégique au sein des entreprises. Les directions fonctionnelles de marketing, de ressources humaines, de comptabilité, financière mais aussi stratégique sont amenées à faire une lecture du développement durable et dérouler un plan qui favorise la RSE à travers leur spécialité. On constate néanmoins en pratique une fragmentation des visions, responsabilités et actions entre les qualitatifs (normes), les responsables de la veille ou de l'intelligence économique, les risk managers, les responsables des programmes de gestion des connaissances, les organisations de maîtrise d'ouvrage des systèmes d'information, les juristes, les responsables de la communication, etc. Organiser ce type de programme est très complexe et suppose une coordination hors pair du

Contribution du mécénat à la mise en place de la RSE dans une entreprise sénégalaise : Cas de la Sonatel et de sa Fondation  
responsable RSE ou développement durable de l'entreprise qui s'engage par des actions concrètes et vérifiables.

### **3. Mise en œuvre de la Responsabilité sociale**

Il est important de rappeler qu'il n'existe pas de méthode universelle pour mettre en œuvre une approche de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Chaque compagnie possède des caractéristiques uniques qui vont dicter sa perception de sa responsabilité sociale. De plus, la sensibilisation à la Responsabilité Sociale d'Entreprise et le travail déjà accompli pour sa mise en œuvre varieront d'une société à l'autre.

Ceci dit, il vaut vraiment la peine d'adopter une approche systématique pour la mise en œuvre de la RSE. Elle doit s'harmoniser avec la mission de l'entreprise et tenir compte de la culture, de l'environnement, du profil de risque et des conditions d'exploitation de celle-ci. Bien entendu, de nombreuses entreprises axent déjà sur la clientèle, les employés, la collectivité et l'environnement des activités susceptibles de constituer un excellent point de départ pour une approche globale de la RSE. Celle-ci peut être instaurée graduellement en se concentrant soigneusement sur les priorités, compte tenu des limites financières et des contraintes de temps.

Autrement, il est possible d'appliquer des approches plus exhaustives et systématiques quand les ressources et les priorités générales le permettent ou l'exigent. L'essentiel, c'est que la RSE doit être intégrée aux activités et aux processus fondamentaux de prise de décisions, de stratégie et de gestion, que ce soit graduellement ou d'un seul coup.

Un cadre bien conçu de mise en œuvre de la responsabilité sociale d'entreprise intègre la prise de décisions sociales, économiques et environnementales à la grandeur de l'entreprise, du conseil d'administration aux employés de première ligne, en passant par les partenaires contractuels de la chaîne d'approvisionnement.

Le guide propose un cadre de mise en œuvre qui comprend six tâches principales. Compte tenu du fait que les entreprises se trouvent à différents niveaux de savoir-faire et d'évolution en matière de Responsabilité Sociale d'Entreprise, on comprend qu'elles peuvent choisir de ne pas accomplir une tâche ou de ne pas appliquer un aspect donné quand des mesures en ce sens ont déjà été prises.

Tableau n°1 : Exemple de cadre de mise en œuvre

Étape de conception	Délimitation des tâches	Points de contrôle du parcours
<b>Planifier</b>	1. Effectuer une évaluation de la RSE	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Créer une équipe de direction de la RSE.</li> <li>☞ Mettre au point une définition pratique de la RSE.</li> <li>☞ Examiner les documents, les processus et les activités de l'entreprise.</li> <li>☞ Établir la liste des principales parties prenantes et impliquer celles-ci.</li> </ul>
	2. Elaborer une stratégie RSE	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Obtenir l'appui de la haute direction et des employés.</li> <li>☞ Effectuer des recherches sur ce que font les autres.</li> <li>☞ Créer un tableau d'interventions proposées en matière de RSE.</li> <li>☞ Élaborer des options sur la façon de procéder et en faire une analyse de rentabilisation.</li> <li>☞ Décider de l'orientation, de l'approche et des secteurs d'intervention privilégiés.</li> </ul>
<b>Réaliser</b>	1. Elaborer des engagements en matière de RSE	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Examiner sommairement des engagements en matière de RSE.</li> <li>☞ Échanger avec les principales parties prenantes.</li> <li>☞ Créer un groupe de travail chargé d'élaborer les engagements.</li> <li>☞ Préparer une ébauche préliminaire.</li> <li>☞ Consulter les parties prenantes concernées.</li> <li>☞ Réviser et publier les engagements.</li> </ul>
	4. Mettre en œuvre les engagements en matière de RSE	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Élaborer une structure décisionnelle intégrée en matière de RSE.</li> <li>☞ Préparer et exécuter un plan d'affaires en matière de RSE.</li> <li>☞ Établir des cibles mesurables et préciser des mesures du rendement.</li> <li>☞ Faire participer les employés et d'autres qui sont visés par les engagements en matière de RSE.</li> <li>☞ Concevoir et dispenser la formation en RSE.</li> <li>☞ Établir des mécanismes de résolution des comportements problématiques.</li> <li>☞ Créer des plans de communications internes et externes.</li> </ul>
<b>Vérifier</b>	5. Vérifier les progrès et en faire rapport	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Mesurer et vérifier le rendement.</li> <li>☞ Impliquer les parties prenantes.</li> <li>☞ Faire rapport du rendement.</li> </ul>
<b>Améliorer</b>	6. Évaluer et améliorer	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Évaluer le rendement.</li> <li>☞ Préciser les possibilités d'amélioration.</li> <li>☞ Impliquer les parties prenantes.</li> </ul>

Source : [www.ic.gc.ca](http://www.ic.gc.ca)

Ce cadre général de mise en œuvre d'une approche de la Responsabilité Sociale d'Entreprise s'inspire du savoir-faire et des connaissances dans d'autres domaines, comme la gestion de la qualité et de l'environnement. Le cadre suit le modèle familial « planifier, réaliser, vérifier et améliorer » qui sous-tend des initiatives bien connues, comme celles de l'Organisation internationale de normalisation dans les domaines des systèmes de gestion de la qualité et de l'environnement.

#### **4. La contribution du mécénat sur la perception de la RSE**

La RSE est généralement interprétée comme étant la façon dont les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales et économiques à leurs valeurs, à leur culture, à leur prise de décision, à leur stratégie et à leurs activités d'une manière transparente et responsable, et donc la façon d'instaurer des pratiques exemplaires, de créer de la richesse et d'améliorer la société. La responsabilité sociale est un domaine incontournable pour les entreprises actuelles, aussi bien pour les multinationales que les PME. Elle est d'autant plus inévitable que la demande sociale est devenue plus forte, et que l'on sait que la responsabilité sociale influence les ventes et donc la rentabilité à moyen et long terme. La profusion des expériences en matière de la responsabilité sociale à travers le monde montre qu'il s'agit plus d'un mouvement de fond irréversible, qu'un effet de mode. Ainsi plusieurs autres arguments confortent l'idée de la nécessité pour une entreprise de s'orienter vers une démarche socialement responsable. Il peut s'agir entre autres de :

- l'attente de l'opinion publique : qui est sensible aux entreprises citoyennes ;
- la qualité de l'environnement : l'implication de l'entreprise peut aider à juguler certains problèmes d'ordre sociaux ;
- la régulation publique : la mise en place de démarches sociales volontaires peut diminuer l'interventionnisme de l'état ;
- l'équilibre pouvoir/responsabilité : le pouvoir économique des compagnies peut être équilibré par la prise en compte des objectifs sociaux ;
- la supériorité de la prévention : les entreprises doivent être proactives par rapport aux besoins sociaux ;
- la disponibilité des ressources : les entreprises doivent disposer des ressources nécessaires pour appuyer des projets collectifs socialement responsables (ex. projets caritatifs) ;
- l'image de l'entreprise : les entreprises peuvent se créer une image publique favorable en choisissant des objectifs sociaux.

Dire que la responsabilité sociale de l'entreprise est un concept neuf est une idée fautive. Elle est plutôt une réalité à découvrir pour chaque entreprise. A titre d'exemple, Gond a écrit sur la notion de triple performance (sociale, environnementale et économique) : « *Il n'est pas indifférent de noter que cette notion de triple résultat ne repose pas sur une approche scientifique qui prouverait que l'une des trois performances entraîne les deux autres : il faut notamment garder à l'esprit que, jusqu'à présent, l'affirmation que la performance sociale entraîne la performance économique relève de la foi plus que de la science* »<sup>8</sup>.

La Sonatel, dans son élan de s'engager dans le développement des communautés partout où elle s'opère s'est manifesté par une politique de mécénat et le développement socioéconomique du pays, mais aussi dans la bonne gouvernance et la préservation de l'environnement.

Au-delà de la publication de son premier rapport de RSE en 2005, signe de la place importante de la RSE dans les priorités de l'entreprise, la Sonatel a mis en place une Fondation pour témoigner son intérêt pour le bien-être communautaire.

En référence à son document intitulé « Nos 05 valeurs Sonatel », la Sonatel a manifesté sa volonté de donner une réponse aux attentes de l'entreprise travers le Bien-être communautaire, autrement dit la pratique du mécénat d'entreprise à travers le partage et le progrès social, l'amélioration du système de santé, de l'éducation et la formation, l'art et la culture ; la Croissance et le Développement Economique par des progrès de modernisation et de décentralisation de l'Etat ; la Bonne Gouvernance par la promotion de l'éthique dans les rapports avec les tiers, le respect des valeurs ; la Protection de l'Environnement par le respect et l'anticipation des normes environnementales, nationales, internationales, le respect aux démarches respectueuses de l'environnement dans le cadre des métiers de l'entreprise.

Cependant, considérant le caractère obligatoire de la RSE à celui du libre engagement du mécénat d'entreprise, il convient de s'interroger sur une éventuelle compatibilité entre la responsabilité sociale d'entreprise et le mécénat d'entreprise.

La façon dont la responsabilité sociale d'entreprise est perçue a bien une influence déterminante sur l'analyse de l'entreprise. Plusieurs approches correspondant à différentes tendances culturelles de la responsabilité sociale peuvent être identifiées.

<sup>8</sup> Jean Pascal Gond et Samuel Mercier, « Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature »

Ainsi, l'approche citoyenne est centrée sur la notion de la communauté. Elle accorde une plus grande importance à la discrimination (sexuelle, raciale...) ou à la politique de mécénat.

La responsabilité sociale est considérée comme une chose sérieuse alors que le mécénat semble s'inscrire plus dans un discours marginal. Et pourtant, ce sont deux démarches parfaitement complémentaires, qui, souvent deviennent indissociables.

En effet, éloigné des préoccupations de conquête de marchés, le mécénat constitue un outil identitaire pour l'entreprise. Il permet d'afficher que l'entreprise assume sa responsabilité citoyenne. Cette dimension citoyenne se caractérise par l'établissement de relations de partenariat dans lesquelles l'action humaine n'est pas réduite à des dimensions instrumentales ou objectales. La recherche du bien commun est affirmée au-delà d'intérêts privés.

Conjuguant une montée en puissance des préoccupations environnementales et sociétales des entreprises, une adaptation douce au développement durable s'impose. Le mécénat s'inscrit dans cette évolution et peut être considéré comme un moyen de renforcer les liens entre les collaborateurs et la société civile.

Le mécénat, tout comme la responsabilité sociale d'entreprise peut être considéré comme un moyen de réflexion de l'identité profonde de l'entreprise. Le rapprochement vers d'autres milieux différents artistiques par exemple génère des chocs culturels bénéfiques et amène l'entreprise à se consolider.

Si la responsabilité sociale d'entreprise, aujourd'hui relève d'obligations légales, le mécénat, lui, ne se décrète pas, il s'agit d'un acte libre qui engage une entreprise et un porteur de projet. Selon Olivier Tcherniak « *Le mécénat est un choix libre et volontaire du chef d'entreprise. Ce n'est pas un acte gratuit et les entreprises doivent y puiser un retour en termes d'humanisation* »<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Olivier Tcherniak, 19ème Assise de l'Admical, Entreprise & Mécénat-Juin 2009, n°124

## **Chapitre 2 : Cadre méthodologique**

Dans cette partie, nous aurons à étudier successivement le cadre de l'étude, puis la délimitation du champ d'étude et enfin les techniques d'investigation.

### **I. Le cadre d'étude**

Nous avons mené notre étude au niveau de la Société Nationale des Télécommunications (Sonatel), devenue ORANGE.

Etant donné que le groupe s'est considérablement élargi, nous nous intéresserons à Sonatel Sénégal et plus particulièrement à la Fondation Sonatel.

Le choix porté sur la Sonatel n'est pas fortuit. Le groupe constitue aujourd'hui l'un des piliers sur lequel repose l'économie sénégalaise avec ses bénéfices réalisés et surtout son implication dans la société avec la création de sa Fondation.

### **II. Délimitation du champ d'étude**

Notre sujet s'inscrit dans le domaine du mécénat d'entreprise. Mais ce domaine étant très large, il faudrait donc spécifier pour mieux cerner notre champ d'étude.

En effet, le mécénat regroupe un nombre important de problématiques qui peuvent faire l'objet de nombreuses réflexions et explications.

A cet effet, nous nous intéresserons à la pratique responsabilité sociale et sociétale de la Sonatel et particulièrement au volet social du mécénat de sa fondation.

### **III. Les techniques d'investigation**

Dans cette étude, l'objectif recherché n'est pas d'ordre quantitatif mais plutôt qualitatif dans la mesure où nous essayons de mesurer l'importance d'une responsabilité sociale et sociétale pour une entreprise telle que la Sonatel.

La collecte d'information devant nous permettre de mener à bien notre étude nous amène à choisir un certain nombre d'outils tels que l'entretien, l'observation et le questionnaire.

En ce qui concerne la phase **d'observation**, il s'agissait de faire un état des lieux en vue de confirmer ou d'infirmer la pratique d'une responsabilité sociale dans cette entreprise.

Etant donné que les résultats de cette phase d'observation ne peuvent nous donner une satisfaction totale, nous avons procédé à une **phase d'entretien**.



Comme son nom l'indique, il s'agit de recueillir des informations sur la base de discussion, de dialogue avec les collaborateurs et les chefs hiérarchiques. L'entretien nous a permis d'avoir une vue d'ensemble du problème et a été fait à l'aide d'un guide d'entretien destiné au chef d'entreprise. Pour prouver et mesurer le degré de validité de nos hypothèses, la quantification est utile à plus d'un titre. C'est ce qui nous poussé à opter pour l'une des méthodes classiques les plus usitées : le **questionnaire** (Annexe 2). Il a été question de recueillir les informations sur la base de questions posées à l'aide de supports papiers ou électroniques. Un échantillon de 70 personnes a été choisi pour donner plus de fiabilité à notre enquête.

Dans le cas présent, deux questionnaires ont été élaborés.

Un premier consacré au grand public d'une part à savoir les partenaires de la Fondation Sonatel (hôpitaux, structures artistiques, universités...) et d'autre part, les personnes de professions variées et sans distinction de sexe.

L'objectif recherché est de mesurer d'abord le degré de satisfaction à travers le partenariat qui les lie avec la Fondation Sonatel et la perception qu'ils ont de manière générale. Ensuite, évaluer les besoins des populations et les confronter aux objectifs et cibles de la Fondation. Enfin mesurer le degré de visibilité des actions auprès des populations.

Le second questionnaire concerne les agents de la Sonatel. Ce questionnaire devra nous permettre d'avoir un point de vue sur le sens que le personnel donne au mécénat et à la responsabilité sociale d'entreprise, de mesurer le degré de visibilité des actions de la Fondation, l'impact de l'aspect social dans la motivation et la cohésion du personnel et l'incidence que l'aspect social peut avoir sur les résultats de l'entreprise.

Pour mieux étayer nos arguments nous avons eu recours à la **recherche documentaire**. Dans cette phase, nous avons consulté des ouvrages, des sites web, ainsi que des revues spécialisées et certainement nos connaissances acquises dans nos cours.

L'ensemble de ces outils de collecte nous permettra d'avoir un peu plus de fiabilité par rapport aux résultats obtenus.

CESAG

DEUXIEME PARTIE

CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE

BIBLIOTHEQUE

### **Chapitre 3 : Présentation physique de la Sonatel**

Dans ce chapitre, il sera question d'une présentation physique de la Sonatel. Nous évoquerons d'une part et d'autre part l'époque de son monopole naturel et de sa privatisation.

#### **1. Une société à monopole naturel**

Deux étapes principales sont à prendre en compte dans l'histoire de la SONATEL, à savoir sa création en 1987 avec un monopole dans le secteur des télécommunications et le processus de libéralisation entamé dans les années quatre vingt dix afin d'ouvrir son capital.

##### **1.1 Création en 1985**

Au début des années 80, le secteur des télécommunications se trouvait régi par la loi n° 72-39 du 26 mai 1972, les télécommunications étaient assurées par deux entités distinctes : OPT et TELESENEGAL.

L'office des postes et télécommunications était chargée des communications domestiques et des services postaux, alors TELESENEGAL est une société d'Etat, créée en 1981 et qui s'occupait de la partie internationale des télécommunications Sénégalaises. Les télécommunications étaient des droits exclusifs de l'Etat et ses propres sociétés gérant le secteur, il ne donnait aucune possibilité à autrui de pouvoir y intervenir. La transmission de données par des réseaux de télécommunications s'opère au Sénégal sous le régime juridique la dite loi de 1972.

Le contenu de la réforme est relatif à l'organisation du service public de la poste et des télécommunications, c'est-à-dire qu'il concerne essentiellement et exclusivement les structures de l'opérateur national et ses moyens de fonctionnement. La décision était d'autant plus difficile que les trois activités avaient toujours fonctionné ensemble.

L'OPT était devenue, au fil du temps, largement endetté avec un service auprès de la clientèle des plus pauvres.

Les communications nationales sont peu développées parce que le pays s'est endormi sur ses lauriers et à l'image de nombreux pays africains, la demande de plus en plus élevée, demeurait insuffisante, puisque le taux de recouvrement par la faute de l'Etat (mauvais payeur) était dérisoire. Le déficit de l'OPT, dont la nouvelle société qui sera créée va hériter de ce manquement, estimé à 3,7 milliards de FCFA.

Aussi il faut ajouter l'essoufflement de la théorie économique de l'Etat providence et gendarme qui avait l'ambition de tout faire, de tout contrôler à fortiori les télécommunications, mais qui commençait à comprendre qu'il fallait changer de mode de gestion.

Ainsi l'idée qui consistait à séparer télécommunications nationales et internationales dans deux entités distinctes ne demeurait pas la plus optimale au vu des résultats de l'OPT. C'est dans ce cadre que va intervenir la seconde réforme dans le secteur qui va voir la création de la SONATEL en 1985.

Créée le 1<sup>er</sup> octobre 1985<sup>10</sup>, la SONATEL (Société Nationale des Télécommunications) est une société de droit privé fonctionnant avec des capitaux publics, issue de la fusion de la gestion des télécommunications nationales et internationales qui étaient auparavant dévolues à deux entités juridiques différentes : L'OPT et TELESENEGAL.

C'est ainsi que l'Etat après avoir consulté les acteurs du secteur, décida de la réformer en séparant définitivement les postes et les télécommunications<sup>11</sup>.

La loi conférait à la SONATEL le monopole de l'exploitation des télécommunications sur l'ensemble du territoire nationale : l'article 2-3 stipule « qu'elle exerce le monopole des télécommunications conformément aux textes en vigueur<sup>12</sup> ».

Pendant longtemps, les dispositions de ce code ont consacré le monopole de l'administration des télécommunications, qui regroupait tout à la fois les pouvoirs de régulation du ministre chargé des télécommunications sur les activités de cette dernière. Ainsi les droits exclusifs des réseaux et services de télécommunications qui appartenaient jadis à l'OPT et à TELESENEGAL revenaient à d'office à l'exploitant unique qui est la SONATEL.

Les raisons de la réforme sont multiples. Elles tiennent à la mission de service public qui a été attribuée à la SONATEL et à la nécessité de réaliser une plus grande autonomie de l'exploitant public outre des difficultés budgétaires que le gouvernement connaissait.

L'objectif était de lui permettre toutefois de faire face dans de meilleures conditions, à ses obligations de service public, de même au nécessaire développement des communications internes par effet d'entraînement de la partie internationale.

<sup>10</sup> Loi 85-36 du 23 juillet 1985 relative à la Sonatel

<sup>11</sup> Christophe Brun, « Télécoms & Internet : Le secteur des Télécommunications au Sénégal, cadre réglementaire, Institut de Recherche et développement »

<sup>12</sup> Article 2 de la loi 85-36 du 23 juillet 1985

Le secteur français a subi le même sort et l'on peut affirmer sans aucun doute qu'il a fortement inspiré les autorités sénégalaises tant sur la séparation qui, en France, avait pour but essentiel de s'aligner sur celles de la plupart de ses partenaires européens qui ont également décidé et mis en œuvre une réforme juridique des télécommunications.

L'autonomie de nouvel exploitant public est réalisée par l'attribution d'une nouvelle personnalité juridique distincte de l'Etat qui l'érige en société anonyme au capital à 100% détenu par l'Etat. Cette personnalité nouvelle juridique est celle d'une personne morale de droit public, c'est-à-dire d'un établissement public de caractère industriel et commercial. L'autonomie organique se manifeste par la mise en place d'un Conseil d'Administration qui définit et conduit la politique générale du groupe.

Par ailleurs, il fut signé pour une période de trois (03) ans un contrat- plan liant l'Etat à la nouvelle société, débutant le 1<sup>er</sup> juillet 1986 ayant pour objectif principal de redynamiser le secteur. Ceci a été affirmé dans son article 4 qui précise que la SONATEL donne la priorité au développement du service en répondant à la demande de lignes principales. L'article 5 met l'accent sur l'amélioration de la qualité du service dont 70% de la clientèle est concentré à Dakar, la capitale du pays.

Les résultats ont été encourageants et au bout d'une décennie, l'expansion du réseau et les performances de la société<sup>13</sup> outre un réseau numérisé à 90%, ont conclu à l'adaptation d'autres mesures de déréglementation qui vont préparer et consacrer définitivement l'entrée de nouveaux intervenants et acteurs dans le secteur et la fin du bénéfice des droits exclusifs de l'opérateur national.

L'analyse du contexte international révèle que le monde vit actuellement une autre révolution, celle de l'information. Cette révolution se caractérise par la convergence des technologies l'informatique, des télécommunications et de l'audiovisuel<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> After ten years of operations, the records of Sonatel seemed quite positive. The number of main lines had been multiplied by three, from 25000 to 75000 reaching the density of about 13lines per 1000 inhabitants, the highest performance in ECOWAS.

<sup>14</sup> Déclaration de politique de développement des télécommunications au Sénégal (1996-2000), signée du ministre de la communication, Serigne DIOP et ministre de l'économie, des finances et du plan, Pape Ousmane SAKHO-mars 1996.

Ces évolutions ont incité à une plus grande autonomie de la société, les autorités constatant que les avantages pour celle-ci et pour le secteur sont positifs vont entrer dans une véritable phase de dérégulation en conformité avec les engagements lors de la fin du cycle de l'Uruguay Round.

## **1.2 le processus de la libéralisation**

### **1.2.1 la dérégulation et ses enjeux**

C'est la déclaration de politique générale qui a été à l'origine du processus de dérégulation qui a vu le jour en 1996. En effet, elle traçait déjà les grandes lignes directrices que les autorités s'étaient fixées et qui ont été parachevées par la codification de la déréglementation sur les télécommunications et par l'affirmation de la volonté de transparence et de concurrence qui en constituent le soubassement.

### **1.2.2 Le code des télécommunications**

La libéralisation est amorcée en 1996 avec la promulgation du premier code des télécommunications sénégalaises<sup>15</sup>. Ce mouvement texte de référence prépare la privatisation de l'opérateur historique en introduisant la notion de concurrence.

En effet dans son résumé, le code affirme que « cette loi porte des réformes institutionnelles dans le secteur des télécommunications afin de favoriser le développement de l'initiative privée en accroissant l'efficacité de l'opérateur public dans un contexte concurrentiel et en assurant une saine concurrence ».

Par ailleurs, l'exposé des motifs est tout aussi clair quand elle avance deux mesures essentielles :

- a- une ouverture du capital de la SONATEL pour permettre à celle-ci de s'adapter à un environnement de plus en plus concurrentiel ;
- b- une libéralisation de certains segments du marché des télécommunications.

Ceci est le résultat de la volonté auparavant énoncée du gouvernement de conduire une réforme du secteur parapublic consistant à se retirer progressivement de certaines activités dont il prévoit que ses relations y seront contractualisées avec les entreprises intervenant.

<sup>15</sup> Loi n°96-03 du 26 février 1996 portant code des télécommunications, Journal Officiel de la république du Sénégal 5677-mars 1996.

Par ailleurs, le code dévoile la volonté de l'Etat de rester maître du domaine du fait qu'il demeure stratégique dans le processus de développement, aussi bien dans l'établissement que dans la fourniture de service : la loi énonce dans son article 7 « l'établissement de réseaux de télécommunications ouvert au public, et du ressort de l'Etat qui peut concéder, par convention, ses droits exclusifs à une ou plusieurs personnes physiques ou morales de droit public ou privé ».

### **1.2.3 Une volonté de transparence**

La SONATEL pour les activités de télécommunications se trouve instituer en organe d'exploitation autonome sur lequel le ministre chargé des télécommunications exerce un pouvoir de tutelle<sup>16</sup>. La transparence s'exprime aussi pour la séparation et la redéfinition des rôles et des pouvoirs entre l'Etat et les futurs intervenants du secteur dans le but de rendre claires les règles du jeu et de faire appliquer la concurrence.

#### **1.2.3.1 La séparation des pouvoirs**

L'autonomie organique se confirme avec toutes les prérogatives déjà existantes qui permettent d'éviter l'amalgame entre Etat et entreprise et l'annonce de la volonté du premier de privatiser le second dans le code des télécommunications. Aussi faudrait-il entrer le privé dans le capital de l'entreprise lors de la cession de ses parts dans le capital.

L'autonomie fonctionnelle : sur ce plan, l'autonomie du nouvel exploitant est surtout liée à l'application d'un régime juridique de droit commun. L'article 5 de la convention de concession entre l'Etat du Sénégal et la SONATEL stipule que « ... le concessionnaire sera soumis au régime de droit commun conformément aux dispositions en vigueur ».

C'est ainsi qu'elle doit veiller à l'équilibre financier de ses activités de même que l'application des règles de la comptabilité des entreprises commerciales vient remplacer celle de la comptabilité publique.

#### **1.2.3.2 A propos de la transparence**

La volonté de transparence touche la gestion du spectre des fréquences que l'Etat avait confié à la SONATEL et qu'il doit gérer par ses propres moyens.

---

<sup>16</sup> Le ministère assure la réglementation du secteur travers la Direction des Etudes et de Réglementation des Télécommunications créée en 1994.

Un autre exemple concernant les procédures d'attribution des concessions des opérateurs qui n'était pas explicitées, aussi, l'Etat est resté à la fois autorité réglementaire et actionnaire important de la SONATEL, bien après l'entrée dans son capital de France Télécom à travers sa filiale France Câble Radio.

C'est la raison pour la quelle la nouvelle loi vient doter le secteur des télécommunications d'un cadre juridique efficace et transparent favorisant une concurrence loyale au bénéfice des utilisateurs des réseaux et services des télécommunications. Cette transparence va se manifester par:

- une séparation claire des rôles entre les opérateurs et l'Etat qui a donné possibilité au secteur privé d'acquérir des actions à la SONATEL<sup>17</sup>.
- La mise en place d'une agence chargée de la régulation des télécommunications ainsi que de la gestion et du contrôle des fréquences qui veillera, avec toute l'autonomie et l'impartialité requises, au respect des règles de saine concurrence, d'égalité de traitement des usagers et de surveillance des éventuels abus de position dominante qui sera le fait notamment de l'opérateur historique public dans lequel l'Etat continue d'être actionnaire.
- Un renforcement des moyens de défense des consommateurs, en premier lieu en rendant publiques les obligations des opérateurs inscrites dans les cahiers des charges.
- Une définition des procédures transparentes d'octroi des concessions, licences, autorisations ou agréments.

Le code prévoit trois régimes distincts :

- 1 le monopole sur « l'établissement de réseaux de télécommunication ouverts au public, la fourniture du service téléphonique entre points fixes, les services télex et télégraphiques, les services de télécommunication de données par commutation par paquets » et c'était jusqu'à 2004 au plus tôt et 2006 au plus tard.
- 2 une concurrence encadrée sur les services radioélectriques tels que la téléphonie cellulaire.
- 3 la concurrence libre sur les services à valeur ajoutée.

<sup>17</sup> Décret n°97-714 du 19 juillet 1997 autorisant la cession d'action de la Sonatel détenue par l'Etat, Journal Officiel n°5756 du 09 août 1997.



Jusqu'en 2001, nombre de mesures ont vu leur application effective voir le jour. Cependant bien que des engagements aient été pris sur la scène internationale au sein de l'UIT et de l'OMC, l'autorité indépendante n'avait pas vu le jour. L'Etat continue d'être régulateur à travers le ministre de la communication et actionnaire de la SONATEL qui, pour certains types demandes, ses services continuent d'établir elle-même les contrats et de donner ses agréments à ses propres concurrents, en résumé c'est à dire que l'on se situe dans une période de transitoire où toutes les règles et conditions établies dans le but d'obtenir un marché concurrentiel ne sont pas encore réunies. C'est ce qui a valu un nouveau changement institutionnel qui promet un nouveau code des télécommunications.

### 1.2.3.3 Le second code des télécommunications

Cette loi n°2001- 15 du 27 décembre 2001 portant code des Télécommunications vient renforcer les prérogatives du premier code, élargir et asseoir définitivement le champ de la concurrence. Elle vient par ailleurs créer une autorité de régulation autonome scellant la séparation définitive entre l'Etat et l'opérateur national.

L'exposé des motifs explique que c'est ainsi qu'elle permettra la libéralisation à court terme du réseau fixe et l'accès à l'international en 2005.

Cependant, la SONATEL parce que gardant le monopole sur le fixe, tous les accès à l'international se font uniquement par son réseau, a continué à accorder des agréments à des entreprises privées souhaitant offrir certains services de télécommunication. C'est ainsi que les modalités d'agrément des télé centres privés<sup>18</sup> ont été entièrement définies par la SONATEL, il en est de même des conditions pour devenir fournisseur d'accès Internet notamment en matière de tarification.

Comparée aux cas de certains pays anglophones d'Afrique tel que l'Afrique du Sud ou le Ghana, la différence est très notoire car dans ces derniers, il existe deux opérateurs sur le réseau fixe, le Sénégal porte plus de similitudes avec la Côte d'ivoire ou le Maroc qui ont décidé de confier le segment à un seul opérateur.

---

<sup>18</sup> Exploitant de réseau public de télécommunication : toute personne physique ou morale exploitant un réseau de télécommunications ouvert au public ou fournissant au public un service de télécommunications.

#### 1.2.3.4 Déréglementation et dérégulation

On désigne souvent par déréglementation un processus de transformation des équilibres d'un secteur économique. Ces équilibres se traduisent par un certain nombre de lois, décrets et règlements qu'il est alors nécessaire de remplacer par d'autres textes.

Il ne faut pas entendre par déréglementation une suppression de règlements, mais une substitution de règlements à d'autres règlements. Au total, c'est plutôt l'accumulation de règlements qui caractérise le processus.

Le droit sénégalais des télécommunications sous le régime du monopole total de la SONATEL, n'a pas connu une véritable évolution (jusqu'en 1996). Il est évident que sous contrôle de l'Etat qui détenait 100% de son capital et en l'absence de concurrents, il n'y avait pas besoin de réglementer le secteur. Mais quand il ouvre des barrières à l'entrée et que de nouveaux intervenants intègrent les différents segments dans la recherche de profit, il s'avère une obligation de mettre en place des règles d'une concurrence saine.

Il serait plus précis de désigner ce processus par « dérégulation » plutôt que « déréglementation ». La régulation désigne le mécanisme qui assure le fonctionnement équilibré d'un système. Dans le cas des télécommunications qui constituent un secteur à la fois marchand et non marchand, la régulation définit les règles qui s'appliquent au marché et les conditions d'exercice des fonctions d'utilité publique. Dans la pratique, on peut aussi bien utiliser déréglementation que dérégulation pour désigner le processus concernant les télécommunications qui recouvre une durée longue et qui se traduit par une double remise en cause de celle de la régulation du secteur des télécommunications et de celle du statut des opérateurs de réseaux.

L'introduction du droit de la concurrence dans le secteur des télécommunications sénégalaises ne fait plus aucun doute et il traduit la volonté du pays de se conformer à ses engagements sur le plan international.

Ainsi, le Sénégal s'est doté des moyens juridiques pour entrer dans la phase de libéralisation des télécommunications et aussi pour privatiser la seule entreprise détenant le monopole jusqu'en 1997.

## **2. Du monopole à la libéralisation**

Il relève de l'idéologie fondamentale du libéralisme croissant à allier moindre coût, équilibre financier et rentabilité pour la sphère publique. On fait de plus en plus référence à l'entreprise privée.

La SONATEL va voir son monopole prendre fin<sup>19</sup> après une privatisation réussie au niveau du capital d'abord et ensuite au niveau de la gestion.

### **2.1 la privatisation au niveau du capital**

Depuis sa création en 1985, le régime juridique de la SONATEL a été marqué par le celui du monopole de l'Etat du Sénégal. L'entreprise, du fait de son caractère premier de mission de service public, entrainé dans le domaine réservé du secteur public. Toutefois, suivant en cela un processus précoce qu'avaient initié certains pays du Nord, le Sénégal a commencé dès 1980, à entamer une réflexion visant la réforme du secteur des télécommunications en forte croissance. La décision était d'autant plus pertinente qu'à cette époque, le secteur des télécommunications au Sénégal était marqué par la vétusté des installations et des équipements et offrait une piètre qualité de service. Les progrès scientifiques et techniques dans les domaines des télécommunications et de l'informatique ont par la suite entraîné des bouleversements qui ont eu pour causes :

- la mondialisation de l'économie,
- la libéralisation des marchés,
- le développement fulgurant des TIC,
- la recherche d'une compétitivité accrue par les entreprises.

Dans cette course accélérée, le Sénégal, n'a pas voulu être en reste. Ainsi, en Juin 1983, furent organisées les «Journées Sénégalaises des Télécommunications» dont les conclusions aboutiront, deux ans plus tard, le 23 Juillet 1985, à la création d'une société anonyme de droit sénégalais, la Société Nationale des Télécommunications (SONATEL), née de la fusion de la Société des Télécommunications Internationales du Sénégal (TELESENEGAL) et de la Direction des Télécommunications Intérieures de l'Office des Postes et des Télécommunications (OPT). L'Etat, détenant de par la loi le monopole d'établissement des réseaux de télécommunications et de fourniture des services de télécommunications, a concédé, par une convention, ses droits exclusifs à la SONATEL, opérateur historique des télécommunications au Sénégal.

<sup>19</sup> « Télécoms, la fin du monopole historique au Sénégal », jeune Afrique l'intelligent du 09 au 15 janvier 2005.

### **2.1.1 Phase de la privatisation**

Cette phase est marquée par la volonté de l'Etat sénégalais d'ouvrir le secteur à la privatisation et à la concurrence. Elle a été réglementée par la loi 96-03 du 22 février 1996 portant code des télécommunications.

En janvier 1994, le Franc CFA est dévalué ; ce changement de parité va tenir compte de l'option d'ajustement global, de renforcement de la compétitivité du Sénégal en vue d'une participation réussie à l'intégration régionale et des exigences de la mondialisation de l'économie.

En 1997, l'Etat concède à la SONATEL, le droit exclusif de fourniture de services de téléphonie fixe, de liaisons spécialisées, de communication de données et d'accès sur l'international jusqu'en juillet 2004.

Ainsi, le décret n° 97- 714 du 19 juillet 1997 autorisant cession d'action de la SONATEL qui a permis au Sénégal d'ouvrir le capital et de lancer un appel d'offre public de vente qui s'est soldé en juillet 1997 par la privatisation de l'opérateur national prenant le statut de la Société Anonyme à capitaux privés majoritaires. C'est ainsi qu'elle s'est alliée avec un partenaire stratégique, France Télécom, qui possède depuis lors 42,33% de son capital.

Les principes de la gestion publique se trouvent rapidement écartés et la conformation par une autonomie financière et l'entrée en bourse de l'action de l'entreprise en demeure les preuves.

### **2.1.2 Une autonomie financière**

Le capital de l'entreprise ayant évolué depuis sa création est passé de 3,500 milliards de franc CFA à 24 milliards en 1991 et à 50 milliards en 1993 jusqu'à moment de sa vente.

Le processus de privatisation à été supervisé par la « commission de pilotage et de privatisation de la SONATEL » avec des représentants de plusieurs ministère, l'association des consommateurs, de la société civile et de l'entreprise.

Tableau n°2 : Répartition du Capital de la Sonatel entre 2007 et 2009

	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
<b>CA (milliards)</b>	470 859	529,552	562,326
<b>Bénéfice net</b>	161,207	156,825	185,028
<b>Investissement</b>	143 ,911	133,698	198,915
<b>Parc ligne mobile</b>	2 512 233 abonnés	3 536 672 abonnés	4 607 891 abonnés
<b>Parc ligne fixe</b>	269 088 abonnés	238 800 abonnés	258 233 abonnés
<b>Effectif permanent</b>	2 340	2 418	2 465
<b>Internet haut débit</b>	41 756 abonnés	52 836 abonnés	64 052 abonnés

Source : [www.sonatel.sn](http://www.sonatel.sn)

Le groupe détient dix (10) millions d'actions répartis comme suit :

- France Télécom : 42 %
- Etat du Sénégal : 27 %
- Flottant : 26%
- Salariés et anciens salariés : 5%

Le résultat le plus évident est d'avoir substitué un monopole public national à un monopole public étranger détenu majoritairement par France Télécom et donc par l'Etat français.

Nous pouvons nous poser la question au Sénégal de savoir le vrai statut de l'opérateur sénégalais SONATEL du fait que les capitaux privés dans la réalité ne sont pas majoritaires puisque les gouvernements français et sénégalais détiennent aujourd'hui plus de 66% de son capital.

Aujourd'hui encore, on peut cogiter sur la nécessité de l'alliance à un partenaire stratégique et sur le choix de France Télécom avec les problèmes que ce dernier connaît. Cette alliance ne risque-t-elle pas d'affecter la santé financière et la crédibilité de la SONATEL ?

## **2.2 la privatisation au niveau de la gestion**

La privatisation par la gestion des entreprises publiques découle de l'idée selon laquelle le privé se réfère sur les performances financières quand le public vise la satisfaction à moindre coût des besoins des usagers.

La Banque Mondiale, dans son rapport de 1999, explique que la vocation essentielle des entreprises publiques est de satisfaire le marché à moindre coût et seule une gestion privée permet d'atteindre ce résultat.

Outre la privatisation du capital, les autorités pour achever le processus, ont par ailleurs appliqué le même sort à la gestion en donnant une grande importance aux ratios financiers au détriment de l'emploi qui, devrait pourtant constituer une priorité des dirigeants.

### **2.2.1 La focalisation sur les finances**

L'article 4 de la loi n° 2001- 15 du 27 décembre 2001 portant sur le nouveau code des télécommunications stipule : « les exploitants desdits réseaux doivent tenir une comptabilité analytique permettant de déterminer les coûts, produits et résultats de chaque réseau exploité ou chaque service offert. Les comptes et les états de synthèse, dégagés au plus tard trois mois suivant la date de clôture de l'exercice comptable, sont soumis annuellement pour audit, à leur propre frais, à un organisme désigné par l'ART. Ledit audit a pour objet de s'assurer que les états de synthèse présentés reflètent de manière régulière et sincère les coûts, produits et résultats de chaque réseau exploité ou de chaque service offert. »

La privatisation de la gestion peut s'exécuter de trois manières différentes :

- elle se fait par la transformation de la forme juridique permettant le passage de l'établissement public sous une forme commerciale (EPIC) ou d'une société nationale qui va avoir accès aux marchés financiers donc appliquant un droit commercial qui permet en cas de défaillance de saisir les biens.
- Elle peut avoir la forme d'un mouvement de filialisation par la création de sociétés privées distinctes mais contrôlée par elle-même, permettant à l'entreprise d'investir de nouveaux marchés par une diversification de ses activités et d'étouffer ses concurrents.
- Elle peut s'exécuter sous forme d'alliances d'entreprises publiques avec d'autres sociétés à l'aide de techniques du privé comme les prises de participation.

La SONATEL, au cours de son existence est passée par les différents stades possibles, du premier au troisième ce qui lui vaut de contrôler au Sénégal 80% des parts de marché du secteur des télécommunications.

### **2.2.2 Création de filiales**

Devenue une société anonyme, la SONATEL se trouve dans l'obligation, comme toute entreprise privée, d'être performante au niveau de ses résultats et être plus à même de procurer aux clients une satisfaction qu'ils attendent en termes de qualité de service. C'est ce qui explique la création de filiales afin d'avoir une bonne gestion d'entreprise et l'élargissement dans la sous-région. Ainsi Sonatel a six (06) filiales, à savoir :

- 1- **Sonatel Mobiles** qui offre une gamme de services simples, accessibles et innovants à travers la marque Orange
- 2- **Sonatel Multimédia** pour chargée du développement de l'activité internet
- 3- **Sonatel Business Solutions**, devenu leader dans le conseil, la location, la vente, l'installation et la maintenance de matériels et logiciels de réseaux de télécommunications d'entreprises. Elle permet aux entreprises des échanges de données fructueux et hautement sécurisées via la technologie IP.
- 4- **Orange Mali**, depuis le 1<sup>er</sup> aout 2002, Sonatel, appuyée par son partenaire stratégique France Telecom, a obtenu une licence d'opérateur global au Mali.
- 5- **Orange Guinée**, en 2007, la Sonatel crée la filiale Orange Guinée et y devient le deuxième opérateur en 2008
- 6- **Orange Guinée Bissau**, elle est créée en 2007

## **Chapitre 4 : Présentation de la Fondation Sonatel**

Par sa volonté d'exprimer sa citoyenneté, la Fondation Sonatel créée en 2002, mène une politique soutenue et cohérente d'actions caritatives en tenant compte des enjeux sociaux à travers des projets non marchands de prévention et de développement durable au profit de la population en situation difficile dans le domaine de la Santé, de l'Education et de la Culture.

Ses cibles sont les couches les plus défavorisées voire vulnérables de la société: les enfants déshérités, les handicapés, les filles non scolarisées.

### **I. Les axes de mécénat de la Fondation Sonatel**

L'arrêté du 06 janvier 1989 « relatif à la terminologie économique et financière » définit le mécénat comme « le soutien matériel apporté, sans contre partie directe de la part du bénéficiaire à une œuvre ou à une personne dans l'exercice d'activité présentant un intérêt général ». La cité ne peut vivre sans mécène et quel que soit son choix, culturel ou humanitaire, l'entreprise doit faire du mécénat.

C'est dans ce sens même que s'inscrit la pratique du mécénat de la Fondation Sonatel suivant ses trois axes que sont la Santé, l'Education et la Culture.

#### **1. Santé**

C'est par la lutte contre le paludisme (première cause mortalité et de morbidité au Sénégal) et l'appui aux personnes âgées que la Fondation Sonatel s'est le plus illustrée dans ses actions en faveur des populations les plus défavorisées dans le domaine de la santé. Cela, à côté d'autres actions non moins importantes comme l'équipement des postes de différents postes de santé, l'achat d'ambulances offertes à des structures sanitaires nécessiteuses, la distribution de moustiquaires imprégnées.

Les différents programmes d'activités de la Santé sont :

- programme de lutte contre le paludisme ;
- personnes âgées ;
- équipements des structures de santé ;
- handicaps : autisme ; déficience auditive, déficience visuelle, soutien à la recherche ;
- soutien à la recherche ;
- soutien aux malades ;
- soutien à la Télémédecine.



## **2. Education**

Sur le plan de l'Education l'engagement de la Fondation vise à prôner l'excellence, mais aussi de donner aux couches défavorisées la chance d'avoir accès à l'instruction pour une ouverture plus large sur le monde. La mission de la Fondation Sonatel est de soutenir en particulier l'enfance déshéritée, mais aussi la scolarisation des filles dont l'accès et le maintien à l'école sont souvent entravés par des contraintes culturelles et financières.

Les différents programmes d'activités sont :

- lutte contre l'illettrisme et analphabétisme ;
- scolarisation des filles ;
- soutien à l'excellence ;
- soutien à l'enfance déshéritée.

## **3. Culture**

« La culture est, pour notre pays, à la fois une richesse essentielle, un enjeu économique de première importance et un atout déterminant du rayonnement international du Sénégal »<sup>20</sup> disait Monsieur Cheikh Tidiane MBAYE en marge de la cérémonie de lancement de la série documentaire « La Page d'histoire », film documentaire à caractère socioéducatif retraçant les temps forts de l'histoire du Sénégal réalisé avec le soutien exclusif de la Fondation Sonatel par la structure MMN Pictures.

C'est dans cette optique que la Fondation Sonatel depuis 2002, participe au développement de la vie culturelle au Sénégal en soutenant les manifestations culturelles susceptibles de révéler les talents, des artistes qui seront les porte- flambeaux de la culture sénégalaise: chanteurs, peintres, plasticiens ou écrivains et la préservation du patrimoine dans notre pays.

Ses différents soutiens sont :

- soutien à la création et à l'édition ;
- soutien aux Festivals de Régions ;
- soutien à la Préservation du Patrimoine et la Mémoire et aide à la réalisation de films ;
- soutien aux jeunes talents.

---

<sup>20</sup> M. Cheikh Tidiane MBAYE, Directeur Général de la Sonatel et président du Conseil d'Administration de la Fondation Sonatel depuis 2002.

Discours prononcé lors de la cérémonie de lancement de la « Page d'histoire » le 06 Novembre 2009.

## **II. Les réalisations de la Fondation Sonatel de 2002 à 2009**

A travers ses actions de mécénat, la Fondation Sonatel mène une politique soutenue et cohérente d'actions caritatives en tenant compte des enjeux sociaux à travers des projets non marchands de prévention et de développement durable dans le domaine de la Santé, de l'Education et de la Culture au profit de la communauté en situation difficile.

Après huit années de présence auprès de la population, les réalisations de la Fondation Sonatel ne manquent pas de se faire souligner et ceci suivant des cibles bien déterminées.

Dans le domaine de la santé, la Fondation Sonatel s'investit auprès des populations par des actions humanitaires de prévention pour la lutte contre certaines pandémies comme le paludisme. A cet effet, elle a initié le premier 1<sup>er</sup> Téléthon au Sénégal. L'objectif recherché dans cette campagne était de récolter des fonds (plus de 600 millions FCFA) pour protéger les femmes enceintes et les enfants âgés de 0 à 5ans contre cette maladie mortelle. Pour les besoins de la cause, la Fondation Sonatel sillonne le Sénégal pour mettre à la disposition des populations des moyens de lutte contre le paludisme. A cet effet, moustiquaires, couvertures, bons de pharmacie sont entre autres les diverses donations.

Ainsi, de 2002 à 2008, 6500 moustiquaires, 4520 draps de lit, 1060 couvertures, 1100 matelas et 1229 nattes et des Bons de pharmacie ont été distribués à travers le pays.

Dans le cadre de sa 8<sup>ème</sup> édition, la Fondation a fait don de 12000 nattes (GM) avec logo , 5000 moustiquaires imprégnées (durée 5 ans), 1000 matelas, 2000 draps et d'un soutien financier en médicaments antipaludiques.

Les principaux bénéficiaires sont des daaras, les orphelins, les pouponnières, les postes de santé et les centres d'accueil.

Consciente des difficultés d'accès aux soins pour les personnes âgées et de la nécessité du «Bien vieillir », la Fondation Sonatel dans sa politique de mécénat accorde une grande place à ces hommes et femmes âgés de plus de 60 ans. Raison pour laquelle, elle a initié la prise en charge médicale gratuite des personnes du 3<sup>ème</sup> âge. Près de 5376 personnes âgées ont bénéficié de cette opération entre 2004 et 2009 en collaboration avec le centre de Gériatrie et de Gérontologie de Ouakam.

Dans un souci d'améliorer la qualité des soins, la Fondation Sonatel s'investit à moderniser le plateau médical des structures sanitaires.

- construction de cases de santé et de structures sanitaires dans les villages éloignés ;
- équipement en boîte de chirurgie et d'accouchement de 300 postes de santé dans les zones enclavées et reculées ;
- dons de douze (12) ambulances médicalisées dans les localités suivantes; Matam, Diouloulou, Linguère, Sédhiou, le poste de santé de Malika, Réfane à Diourbel, le Groupement national des sapeurs pompiers de Dakar, la pédiatrie sociale de Joal Fadiouth, le dispensaire de Yene Ngueth, l'hôpital général de Pikine, le centre de gérontologie de Ouakam, l'hôpital régional de St Louis.

Pour ce qui est des dons de matériel médical, on notera :

- l'Imagerie à Résonance Magnétique, équipement de neurologie et maladie infectieuse pour l'hôpital de Fann ;
- un scanner numérique pour l'hôpital régional de Ziguinchor ;
- un matériel de chirurgie laparoscopie, 01 Amplificateur de brillance, set de fixateur pour traumatologie (adultes et enfants) pour l'hôpital général de grand Yoff ;
- du matériel de kinésithérapie, couveuses, poussettes seringues et appareil de mammographie pour le compte de l'hôpital principal de Dakar ;
- une clinique dermatologie et pédiatrie pour l'hôpital Aristide Ledantec ;
- un équipement de laboratoire le centre antidiabétique Marc Sankalé un matériel de kinésithérapie, fauteuil dentaire pour le centre de gérontologie de Ouakam.

La Fondation Sonatel s'investit également auprès des personnes en situation d'handicap (autisme, déficience auditive, déficience visuelle...) chez la petite enfance. Ses soutiens auprès des centres tels centre Estel, centre Verbo tonal, centre Talibou Dabo, centre Aminata Mbaye, centre l'abri et INEFJA en sont l'exemple même.

Elle participe aussi à sa manière au développement de la science en apportant sa contribution à la recherche notamment au congrès international africain de Médecine d'Urgence, projet d'appui aux IRM cérébrales des épileptiques détenus dans les établissements pénitentiaires de Reubeuss et du camp pénal

Elle s'associe aussi à l'association Education santé-pour la prise en charge totale par la fondation Sonatel de 4000 vaccins pour 1000 enfants porteurs de formes graves de la drépanocytose et bénéficiant de suivi médical à Dakar.

Dans le cadre du Plan ORSEC (Organisation des Secours), la Fondation Sonatel a soutenu les populations sinistrées victimes des inondations dans la région de Kaolack, par l'octroie de dons composés de produits de désinsectisation, désodorisation, désinfection, dons de moustiquaires imprégnés et de cahiers.

Sur le plan éducatif, l'engagement de la Fondation Sonatel vise à prôner l'excellence mais aussi à donner aux couches défavorisées la chance d'avoir accès à l'instruction pour une ouverture plus large sur le monde. La mission est de soutenir en particulier l'enfance défavorisée, mais surtout la scolarisation des jeunes filles dont l'accès et le maintien à l'école sont souvent entravés par des contraintes culturelles et/ou financières.

Ainsi, plusieurs actions ont été menées sur le volet éducatif. On peut citer

- signature de partenariat avec l'Usaid pour l'allocation de 900 bourses à des filles issues des milieux défavorisés des régions de Fatick, Tambacounda et Kolda pour une durée de 5 ans ;
- soutien à la petite enfance par la construction et l'équipement de deux (02) cases des tout petits à Kaolack et à Joal. Ainsi, Elle fait dons d'équipements scolaires aux écoles publiques dans les zones faiblement scolarisées (tables bancs, micros ordinateurs...).
- partenariat avec l'Unicef pour l'amélioration de l'environnement de 20 écoles dans le département de Sédhiou ;
- soutien au Concours général (série scientifique des lycées publics) organisé par le Ministère de l'Education Nationale ;
- distribution de prix aux écoles et lycées sénégalais mais aussi pour les meilleurs élèves admis au concours d'entrée en 6<sup>ème</sup> ;
- deuxième signature de convention de partenariat quinquennal (2009-2013) avec l'USAID pour le programme d'appui à l'éducation des filles pour la mise en place de d'un programme de 2475 trousseaux de bourses au profit de 825 collégiennes et lycéennes issues de famille en situation difficile dans les régions de Diourbel, Fatick, Kaffrine, Kaolck, Kolda, et Tambacounda ;
- signature de convention Fondation Sonatel/Unesco pour la création de trois (03) Centres Multimédia Communautaires dans les régions de St Louis, Kaffrine, et Tamabounda constituant des plates forme uniques qui intègrent la radio communautaire et un télécentre communautaire pour permettre aux communautés démunies de se familiariser avec les TIC et de les utiliser pour résoudre les problèmes auxquels elles sont confrontées.

En choisissant pour axe de mécénat la culture, la Fondation Sonatel a saisi l'essence même de ce domaine qui à l'instar de la solidarité, est un domaine privilégié d'intervention et participe à l'attractivité du territoire.

A travers ses actions, la Fondation Sonatel participe à la promotion de la culture au Sénégal en soutenant les manifestations susceptibles de révéler les jeunes talents des artistes; chanteurs, peintres, plasticiens ou écrivains. Elle soutient les festivals, les expositions d'Art et éditions d'ouvrages.

Pour le volet « création et édition », la Fondation Sonatel a soutenu les artistes plasticiens et galeries, la biennale Off Dak'art avec des expositions dans les agences du groupe Sonatel, l'espace connexion des artistes du village des arts.

Afin de leur permettre de vivre de leur métier, la Fondation Sonatel acquiert des œuvres d'art pour le patrimoine de la Fondation Sonatel.

Afin d'élargir la promotion de la culture et d'apporter son soutien aux organisations de l'intérieur du pays même, la Fondation apporte son soutien à travers les festivals de régions tels que :

- le Festival du conte et de la parole de Gorée ;
- le festival les Blues du Fleuve ;
- le festival du rire de Kaolack ;
- le festival de Fesfou ;
- le festival international du film de quartier...

Soucieuse du patrimoine culturel national, la Fondation a voulu, à travers ses actions, participer à la conservation du Patrimoine et de la Mémoire et aide à la réalisation de films.

C'est ainsi que, la Fondation a soutenu à la réalisation de films tels que :

- Gorée Diaspora festival, Samba Diabaré samb (2006) ;
- Yandé Codou Sène (2007) ;
- le Yéla et les mélodies de la Mémoire (2008) ;
- le projet d'écriture et de photographie sur les peuls dans huit (08) pays d'Afrique de Lawrence Gavrron ;
- la célébration des 50 ans sur scène de Doudou Ndiaye Rose,
- la musique traditionnelle avec El Mansour Mbaye ou encore la célébration des 70 ans de l'IFAN.

La culture étant une valeur sûre de l'économie sénégalaise et un atout pour le rayonnement national, la Fondation Sonatel accompagne les jeunes artistes et jeunes talents afin de leur permettre d'extérioriser leur capacité. C'est ce qui explique l'accompagnement du projet Wapi (worlds and Picture) en partenariat avec British Council, qui se veut un projet de rencontre des jeunes talents, de leur offrir un cadre d'expression et un appui à la professionnalisation afin de faire émerger les multiples talents cachés qui méritent de faire carrière.

### **III. Mode de sélection des projets de mécénat**

Le soutien accordé à une structure en matière de mécénat obéit à une logique de processus par la Fondation Sonatel. Ce processus s'articule autour de sept étapes :

#### **Etape 1:** Appel à projet ou demande de soutien

Cette première étape constitue le premier lien officiel entre le demandeur et la Fondation Sonatel. Sous forme d'écrits la personne physique ou morale exprime ses besoins et les transmet à la Fondation. C'est le début du processus.

#### **Etape 2:** Vérification de la conformité aux axes et à la politique de mécénat

La deuxième étape consiste en une vérification de la conformité des besoins exprimés et la démarche ou la politique de mécénat menée par la Fondation Sonatel suivant ses trois axes de mécénat que sont l'Education, la Santé et la Culture.

#### **Etape 3:** Etude et Analyse

Cette phase suppose une étude minutieuse du Comité de sélection chargé de travailler sur le projet en question.

Le Comité se charge de donner uniquement son avis sur le dossier soumis à son appréciation.

#### **Etape 4:** Rapport de sélection

Après étude du dossier, le comité soumet un rapport à l'Administrateur Général et aux membres du Conseil de Fondation.

#### **Etape 5:** Approbation ou Rejet

A partir de ce rapport, le Conseil de Fondation approuve ou rejette la demande de soutien.

En cas de rejet, une lettre de réponse est adressée au porteur du projet.

#### **Etape 6:** Approbation

Dans le cas d'une approbation, un projet de Convention est soumis à la Direction Juridique pour Validation avant signature avec le bénéficiaire.

#### **Etape 7 :** Suivi et évaluation du projet subventionné.

## **Chapitre 5 : Une analyse interprétative de la citoyenneté de la Sonatel et pistes d'amélioration**

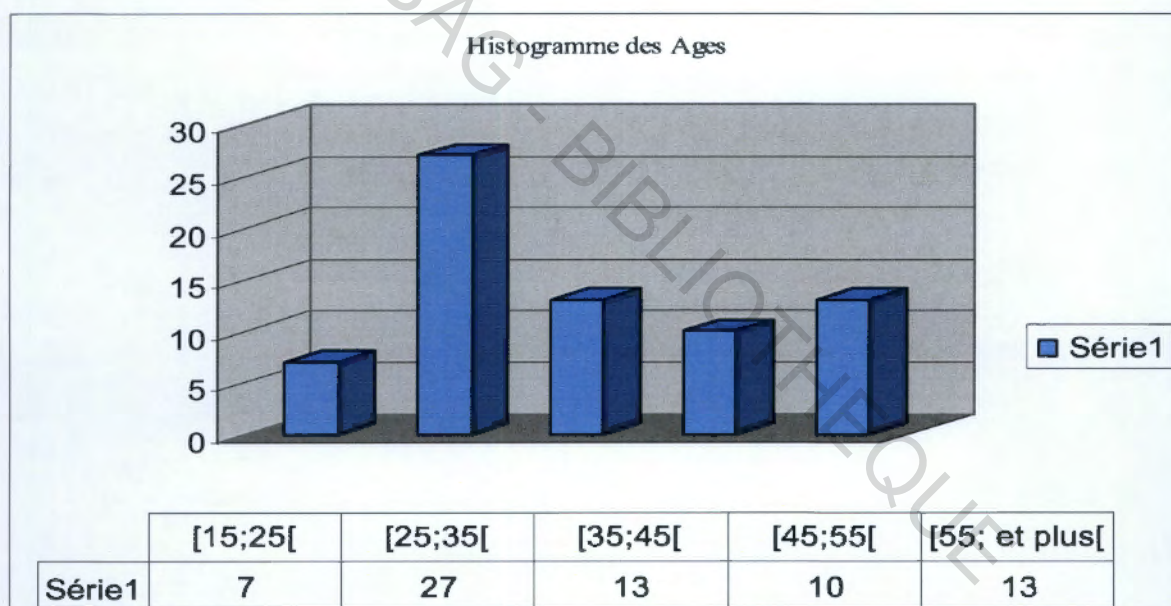
La présente analyse va être effectuée sous deux angles :

- d'abord auprès des particuliers ;
- ensuite auprès du personnel de la Sonatel.

Des pistes d'amélioration sont émises en tenant compte des aspects qui seront abordés ci-dessous.

### **I. Auprès des particuliers ou « Partenaires de la Fondation Sonatel »**

**Fig. 1 :** Histogramme des âges de l'échantillon



**Source :** Nous-mêmes

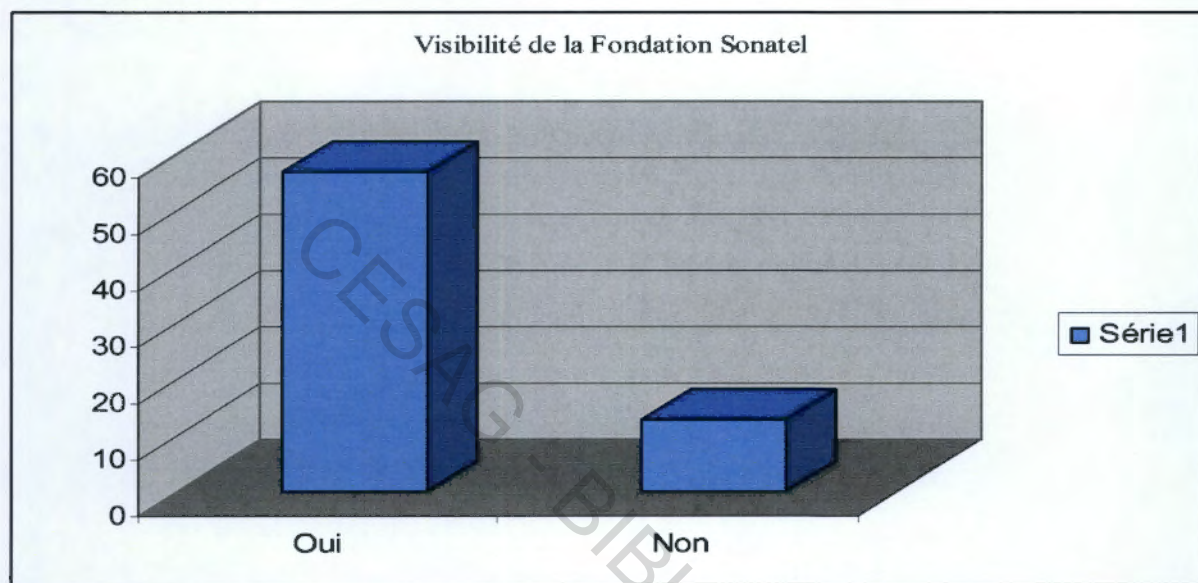
L'histogramme ci-dessus fait état de l'échantillon de la population étudiée.

Ainsi, toutes les franges de la population ont été questionnées suivant l'échantillon proposé.

En effet, 39,57% appartiennent à la tranche d'âge 25-35 ans. Cette tranche constitue la part la plus importante de la population enquêtée. Ensuite, nous avons 18,57% des enquêtés appartenant à la tranche d'âge comprise entre 45-55 ans et 55 ans et plus. La tranche la plus faible est celle qui appartient à 15-25 ans avec juste 10%.

Cet échantillon est majoritairement dominé par une population étudiante et artistique avec chacune représentant 18, 86% de la population globale. A cela, s'ajoute le corps médical, le corps professionnel, le monde de la presse, des gestionnaires en ressources humaines.

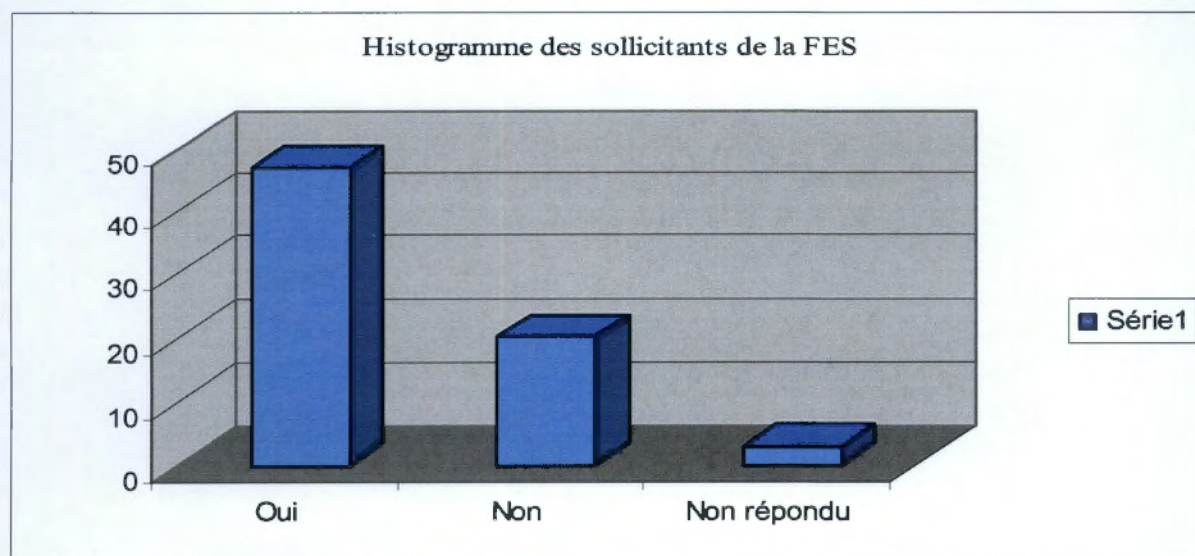
**Fig. 2 :** Etude de la visibilité de la Fondation Sonatel



**Source :** Nous-mêmes

Ainsi, d'après les résultats de l'enquête, 81,43% de la population connaissent la Fondation Sonatel par le biais du « bouche à oreille » ou par voie de presse ou par relation de partenariat. Cependant 18,57% estiment ne pas la connaître du fait de l'absence de médiatisation.

**Fig. 3 :** Etude sur les demandes de soutien au niveau de la Fondation Sonatel

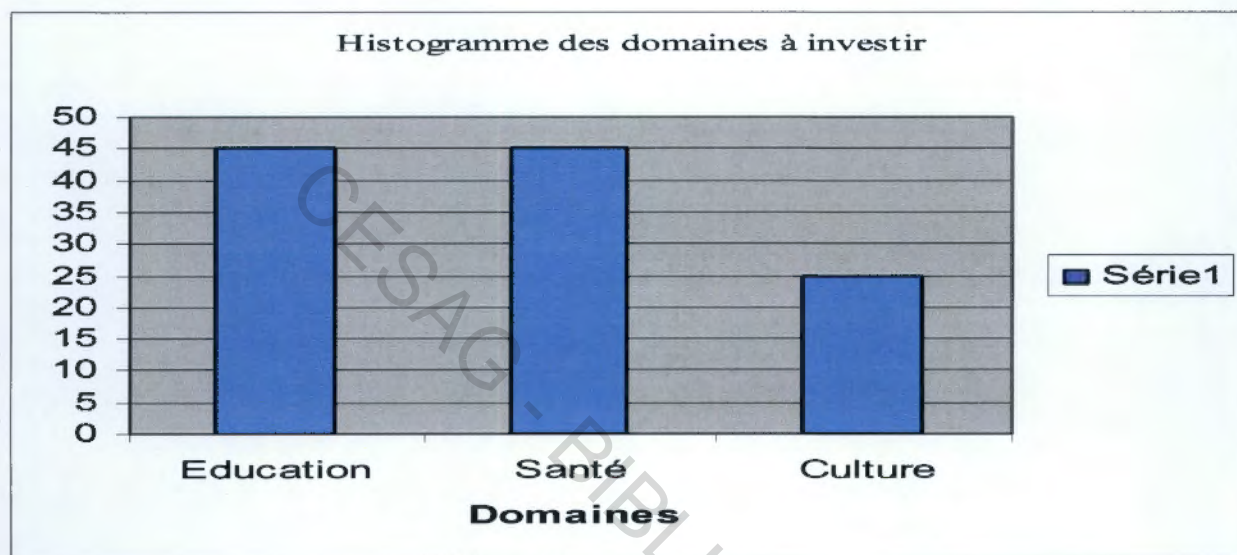


**Source :** Nous-mêmes



Cependant 67,14% soit 47 partenaires estiment n'avoir jamais sollicité la Fondation Sonatel tandis que 28,57% l'ont fait à travers l'éducation des filles, l'édition d'ouvrage, la prise en charge des personnes âgées ou à travers d'événements culturels. Cependant 4,28% des enquêtés n'ont pas répondu à cette question.

**Fig. 4** : Etude sur les domaines à investir souhaités par les enquêtés



Source : Nous-mêmes

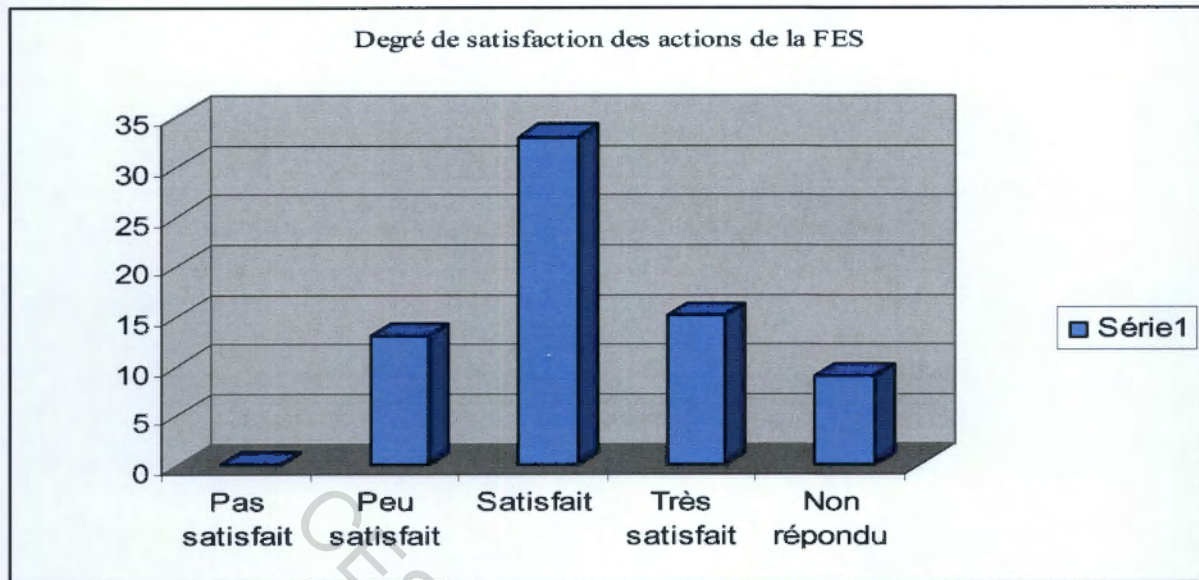
A cet effet, l'implication de la Fondation Sonatel a été le plus souhaitée dans le domaine de la santé (64,28%) dans l'achat d'ambulances pour les localités rurales, la lutte contre les pandémies et épidémies telles que le paludisme et le Sida, la subvention des médicaments, l'amélioration de la santé mère-enfants, la construction de structures de santé et la modernisation du plateau médical.

D'un pourcentage égal à la santé, des améliorations dans le domaine de l'éducation sont souhaitées dans la scolarisation et le maintien des filles à l'école, la scolarisation des enfants démunis, la construction d'écoles, la dotation de fournitures scolaires, didactiques et surtout informatiques, la formation des enseignants.

Selon les résultats de l'enquête, 35,71% des enquêtés souhaitent des améliorations dans le domaine de la formation et la promotion des jeunes talents, la sponsorisation des productions (téléfilms documentaires), la promotion des œuvres cinématographiques.

L'accompagnement des jeunes porteurs de projets, l'économie, la microfinance, la lutte contre la mendicité, les inondations sont aussi autant de domaines souhaités pour un investissement de la Fondation Sonatel.

**Fig. 5** : Etude du degré de satisfaction des actions de la Fondation Sonatel

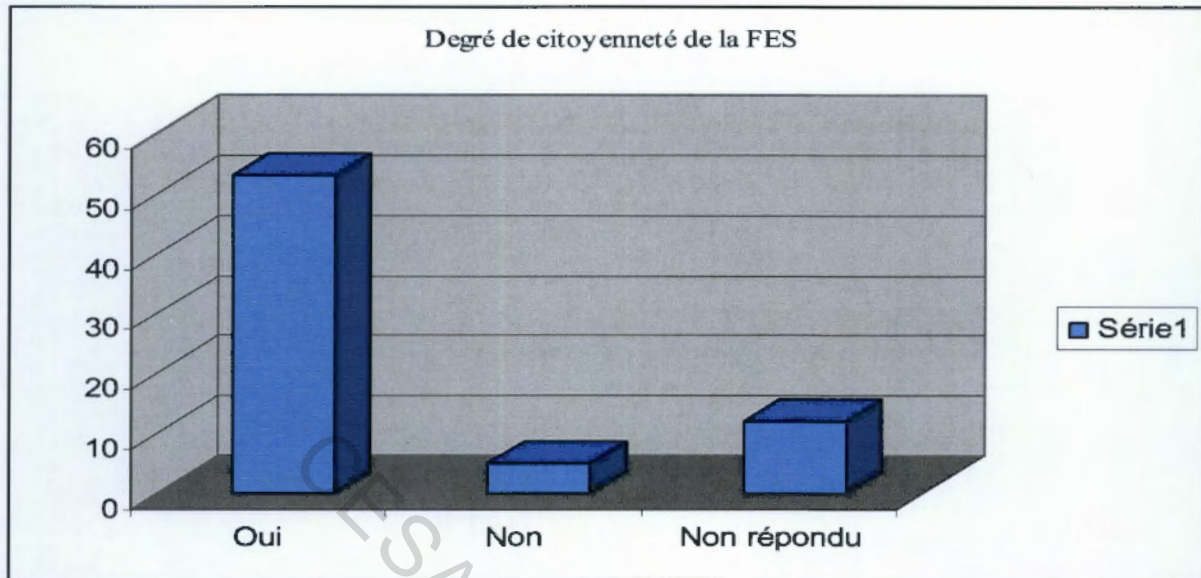


**Source** : Nous-mêmes

Sur le plan de réalisations d'actions de mécénat, l'enquête a montré que 47,14% des enquêtés sont satisfaits des actions de la Fondation Sonatel tandis que 21,43% estiment être entièrement satisfaits contre 18,57% qui semblent être peu satisfaits.

Cette satisfaction s'explique, en grande partie, par la réalisation d'actions concrètes, généralement bien ciblées et qui participent au développement du pays. L'allocation de bourses pour la scolarisation des filles, la dotation de fournitures scolaires aux écoles, la construction de cases des tout petits, dans le domaine de l'éducation, le don de scanner à l'hôpital de Ziguinchor, la prise en charge médicochirurgicale des personnes âgées, le don d'ambulances, la lutte contre le paludisme, dans le domaine de la santé, la promotion des jeunes talents avec le WAPI, dans le domaine de la culture sont les actions les plus citées.

**Fig. 6** : Etude sur la citoyenneté d'entreprise de la Sonatel



**Source** : Nous-mêmes

L'étude sur la citoyenneté d'entreprise a montré que 75,71% des enquêtés qui jugent la Sonatel comme étant une entreprise citoyenne. L'investissement dans les diverses actions sociales à travers sa fondation, la diversité et l'accessibilité pour tous des produits et services sont autant d'arguments favorables. Cette citoyenneté présente même comme le corollaire de la satisfaction tirée des réalisations faites.

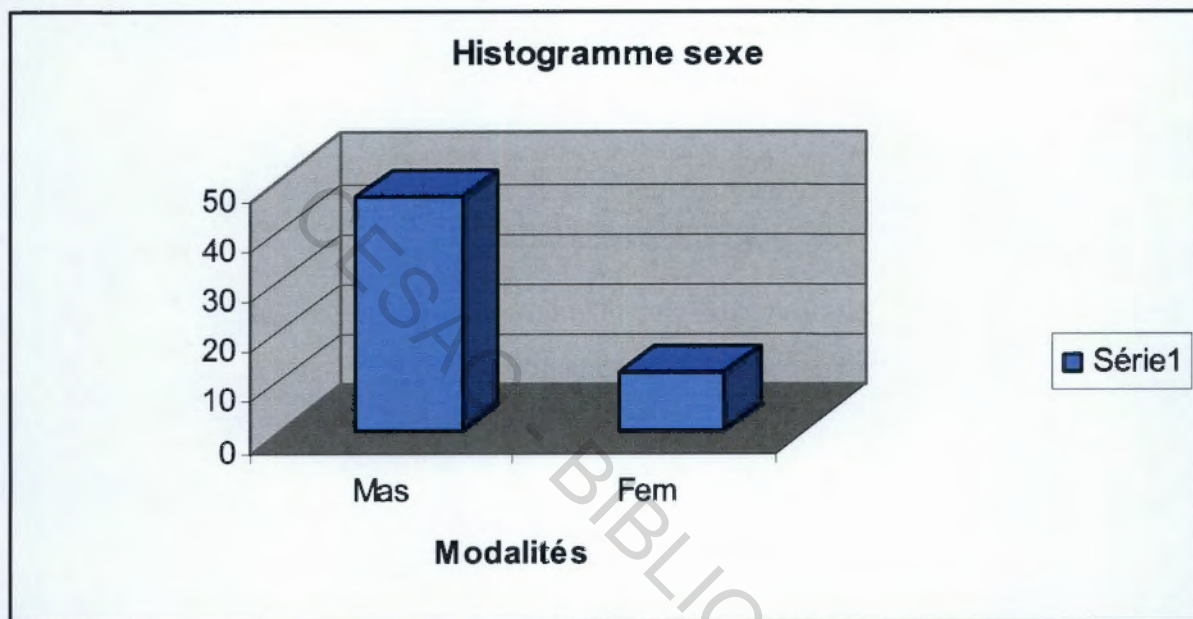
Cependant, 7,14% des enquêtés ne considèrent pas la Sonatel comme une entreprise citoyenne car malgré les bénéfices engrangés la qualité du service laisse à désirer et le rapport qualité de prestation/ coût supporté par les usagers d'un pays en voie de développement, est exorbitant.

Ainsi au vu de l'analyse faite auprès des particuliers, des recommandations ou des pistes d'amélioration sont données.

## II. Après du Personnel de la Sonatel

D'une population majorité masculine (67,14%) et relativement jeune (32,85%) appartiennent à la tranche d'âge 35-45 ans, l'échantillon étudié est relativement composé de cadre commercial, d'analyste, d'ingénieur, de contrôleur de gestion, d'agent marketing...

**Fig. 1** : Etude du sexe de l'échantillon enquêté



Le mécénat est décrit pour certains comme toute action d'ordre culturel, social, matériel ou financier consentie à l'endroit d'association sans contrepartie tandis que pour d'autres, il est juste une action philanthropique.

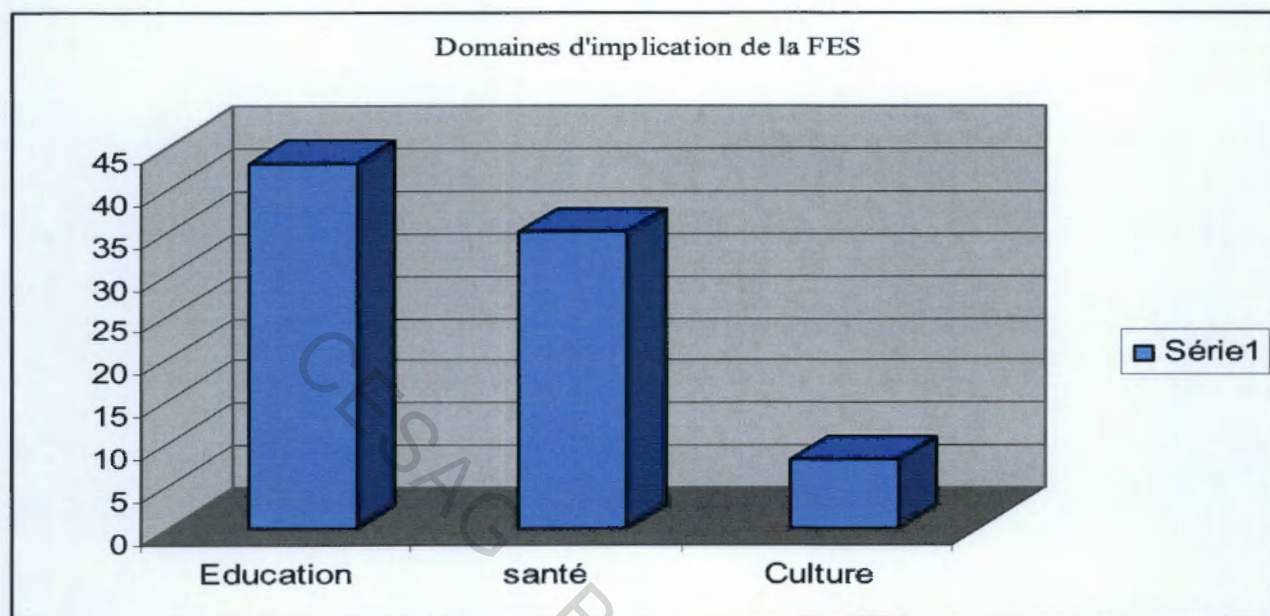
Quant à la responsabilité sociale, elle est de façon générale perçue comme un ensemble d'actions sociales menées par l'entreprise dans le but de rehausser son image vis-à-vis des citoyens ou encore « la politique sociétale de l'entreprise en ce sens qu'elle fait d'elle une entreprise citoyenne impliquée dans le bien-être de son personnel et des populations dans le pays où elle est installée ».

En somme nous ne retiendrons de la responsabilité sociale que « la contribution de l'entreprise à la bonne marche de la société ».

Cependant, il existe une petite nuance sur le lien entre ces deux concepts. Tantôt c'est un lien de complémentarité qui est évoqué, tantôt le mécénat est considéré comme partie prenante de la responsabilité sociale.

Ainsi, toute la population affirme connaître la Fondation Sonatel et ceci à travers la communication interne de l'entreprise ou à travers les médias.

**Fig. 2** : Etude des domaines d'implication souhaités



**Source** : Nous-mêmes

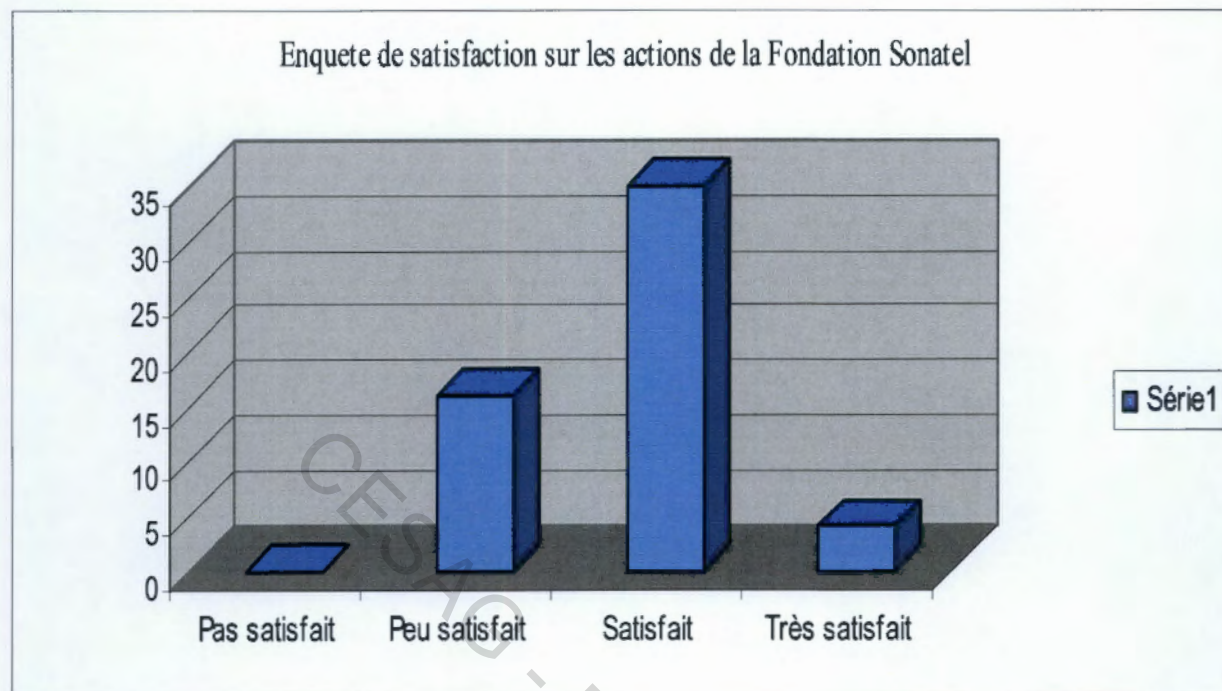
L'enquête menée sur les domaines souhaités pour une plus grande implication de la Fondation a révélé que 61,42% (soit 43 personnes de l'échantillon) estiment que l'implication de la Fondation Sonatel est prioritaire dans le domaine de la santé surtout dans la construction et l'équipement des structures sanitaires situées dans la zone rurale, l'aide aux malades cancéreux et drépanocytaires ainsi que l'accessibilité aux centres de santé ruraux.

Ensuite, l'éducation avec 50% de la population étudiée surtout la prise en charge scolaire des enfants démunis, l'octroi de bourses aux dix meilleurs bacheliers, la réduction de la fracture numérique (don d'ordinateurs et connexion gratuite dans les écoles situées dans les villages), la mise en place d'infirmerie dans les écoles...

La promotion des jeunes artistes talents est prônée dans le domaine de la culture.

En marge de l'éducation, de la santé et de la culture, l'investissement de la Fondation Sonatel est souhaité dans le sport pour les petites catégories, la mise en place pour l'accès à l'énergie, l'hygiène du cadre de vie...

**Fig. 3** : Etude du degré de satisfaction sur les actions de la Fondation Sonatel

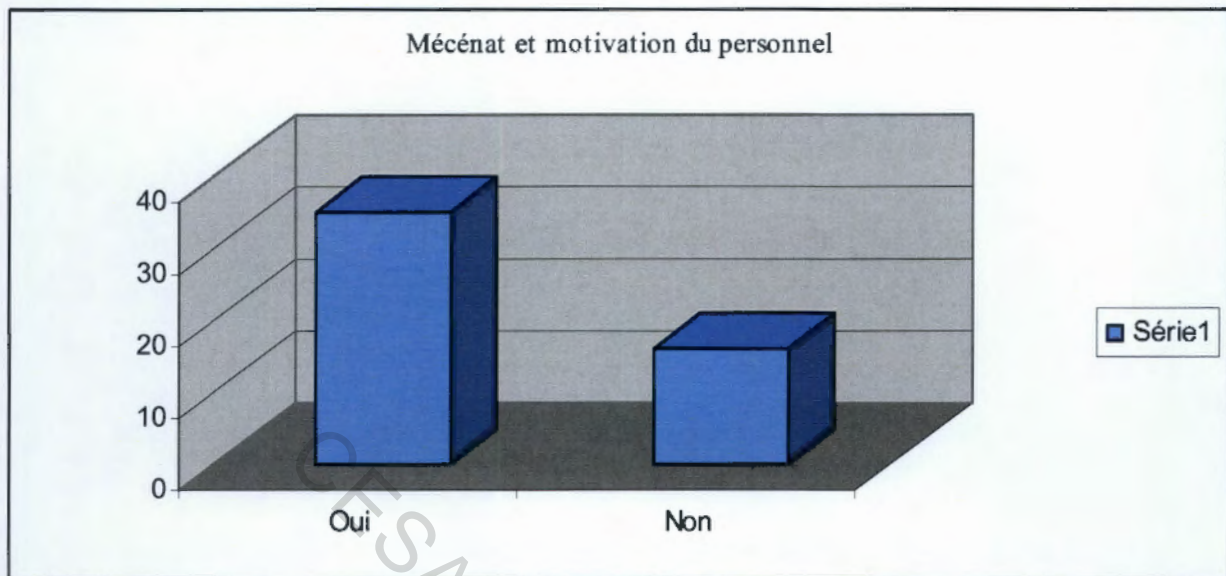


**Source** : Nous-mêmes

L'enquête menée a aussi montré que 22,87% (soit 16 personnes des enquêtés) semblent peu satisfaits des actions de la Fondation Sonatel du fait d'une absence de notoriété en interne, l'absence de corrélation entre les actions de la Fondation Sonatel et les activités du produit et l'absence de visibilité.

Cependant, 50% sont satisfaits des actions de la Fondation car selon eux, ce sont des actions utiles, attendues et très appréciées des populations bénéficiaires, dont les plus citées sont le scanner de l'hôpital de Ziguinchor, les dons d'ambulances aux structures de santé, l'IRM de Fann dans le domaine de la santé ; dons de fournitures scolaires, soutiens matériels aux lauréats du concours général, dans le domaine de l'éducation ; soutien à la promotion des jeunes talents à travers le Wapi dans le domaine de la culture. 5,71% des enquêtés eux sont entièrement satisfaits des actions.

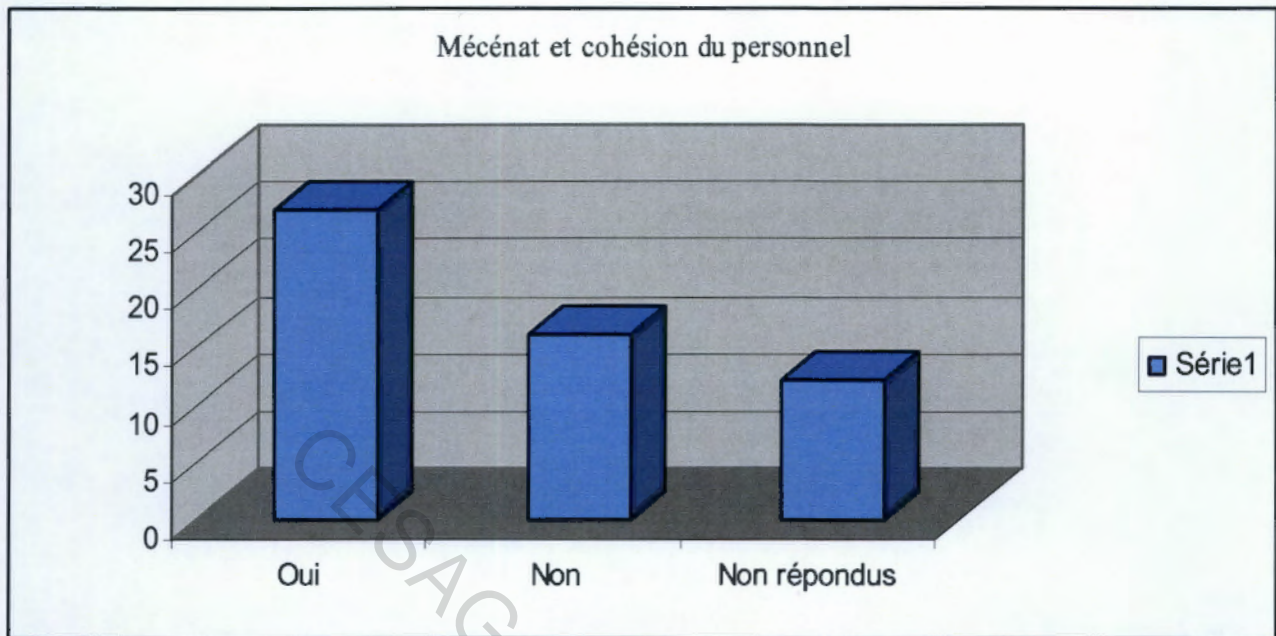
**Fig. 4** : Etude du mécénat sur la motivation du personnel



**Source** : Nous-mêmes

Le diagramme ci-dessus fait état de la pertinence de la pratique du mécénat sur la motivation du personnel. Ainsi, d'après l'étude menée, 50% du personnel de la Sonatel enquêtée estiment que la pratique du mécénat constitue une motivation supplémentaire en ce sens que la Sonatel est une entreprise tournée vers le social et les actions de sa Fondation permettent une bonne perception des citoyens sur l'entreprise et renforcent par conséquent le sentiment d'appartenance de l'employé à l'entreprise. Ces résultats entre en parfaite harmonie avec ceux concernant la cohésion du personnel avec 38, 57% des enquêtés qui estiment que le mécénat peut constituer un facteur de cohésion du personnel ce sens que si l'entreprise est bien appréciée de l'extérieur, cela peut inciter à s'unir davantage et par conséquent favoriser la cohésion (voir fig. 5). De plus, la Sonatel est une entreprise tournée vers le social et les actions de sa Fondation permettent une bonne perception des citoyens sur l'entreprise et renforcent par conséquent le sentiment d'appartenance de l'employé à l'entreprise.

**Fig. 5** : Etude du mécénat sur la cohésion du personnel



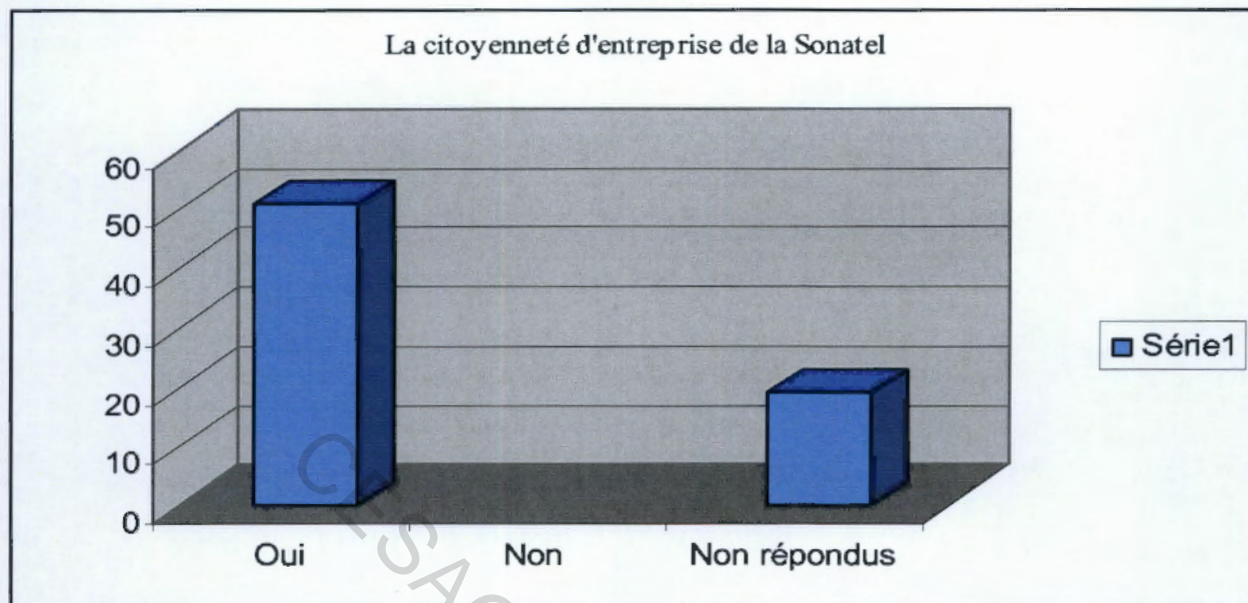
**Source** : Nous-mêmes

L'étude menée sur le poids du mécénat sur la cohésion du personnel a montré que 22,86% estiment que le mécénat ne peut pas constituer une motivation supplémentaire parce que en tant qu'agents, ils ne se sentent pas réellement impliqués et note une absence d'interaction avec leur évolution personnelle.

Ce même constat est observé pour l'étude sur la cohésion du personnel. Ainsi, 22,87% estiment que le mécénat ne constitue pas pour eux un facteur de cohésion du personnel parce que ne se sentant pas touchés et aussi par l'absence de lien entre les actions de la Fondation et le personnel de la Sonatel.



**Fig.6** : Etude de la Sonatel et de sa citoyenneté d'entreprise



**Source** : Nous-mêmes

La Sonatel, de par sa participation au développement économique du pays, au rayonnement culturel et sportif et ses actions de mécénat par le biais de sa Fondation, est perçue par 72,86% des enquêtés comme une entreprise citoyenne et augmente dans le même sens la sympathie auprès des populations.

En effet, en menant des actions de solidarité en faveur des populations, la Sonatel participe à l'amélioration de leurs conditions de vie et augmente sa proximité émotionnelle.

### **III. Pistes d'amélioration**

D'après l'étude de notre thème sur la problématique « de la contribution du mécénat sur la perception de la responsabilité sociale d'entreprise » au niveau de la Sonatel et particulièrement de la Fondation Sonatel qui constitue le cadre de notre étude, nous avons jugé nécessaire d'émettre des pistes d'amélioration qui se situent à deux niveaux.

Dans un premier temps, il s'agira de donner des pistes liées à l'organisation même dans son aspect managérial. Ensuite, il s'agira de donner des pistes liées aux besoins des populations et mériteraient attention.

#### **1. Améliorations liées à l'organisation.**

- La visibilité des actions de la Fondation Sonatel

L'enquête menée à travers les deux cibles a montré certes que la Fondation Sonatel est connue. Mais, d'après certains enquêtés au niveau du grand public, elle est connue depuis peu à travers les publiereportages diffusés sur l'éducation et sur la journée internationale des personnes âgées.

Au niveau du personnel de la Sonatel, elle est connue mais pas sur ses activités, ses cibles...

C'est pourquoi, il est important que la Fondation Sonatel dans ses activités de mécénat publie ses actions pour permettre au grand public d'avoir une connaissance plus poussée de la Fondation.

Cette visibilité peut se faire à travers plusieurs canaux. Par ailleurs, mises à part les voies habituelles à savoir les médias, l'organisation de « journées portes ouvertes » est autant importante que non seulement pour informer les populations mais aussi de pouvoir déceler leurs besoins latents et de l'intégrer dans la politique de mécénat.

Bref, communiquer sans tomber dans la publicité est bien possible.

- Une plus grande implication du personnel de la Sonatel

Etant donné qu'ils sont les premiers vecteurs d'image. Il est clair que les hommes se sentiront plus motivés lorsqu'ils se sentent impliqués dans le quotidien de l'entreprise. Par conséquent, la communication devient un outil stratégique de la responsabilité sociale.

En ce sens, il revient à la direction des ressources humaines de la Sonatel en accord avec la Fondation Sonatel d'élaborer une politique d'intéressement sur le volet mécénat de l'entreprise. Il s'agira entre autres de sonder l'opinion des salariés sur les missions de la Fondation à travers des enquêtes quantitatives, d'entretiens qualitatifs ou encore de réunion de brainstorming. Cela constitue un excellent moyen de mobiliser et de sensibiliser les salariés.

- La formation des collaborateurs aux concepts du développement durable

Le développement durable est un concept encore peu connu du grand public. Un effort préalable et soutenu de sensibilisation et de pédagogie sur ce thème à l'égard des relais d'opinion paraît indispensable. Ainsi, il convient de disposer d'une étude fine pour cibler les attentes et les interrogations du personnel sur les enjeux du développement durable et de suivre régulièrement l'évolution de l'opinion à cet égard.

Par ailleurs, il serait intéressant même d'organiser chaque année un moment fort (autour du développement durable) qui fédère l'ensemble des initiatives : « *La semaine du développement durable* ».

Ainsi, pour que la RSE atteigne des résultats escomptés, elle doit être planifiée en fonction des besoins prioritaires des employés.

## **2. Améliorations liées aux besoins des populations**

Compte tenu de l'enquête menée auprès du grand public, nous souhaiterions apporter quelques suggestions :

- dans le domaine de la Santé :

Au regard des différentes réalisations citées plus haut, on peut s'apercevoir que la Fondation est entièrement présente dans ce domaine. Et comme le déclarait le Pr. Issakha DIOP<sup>21</sup> lors d'une conférence donnée lors des premières journées internationales de santé publique « *Investir dans la santé, c'est investir dans le développement* ».

Ainsi, compte tenu de la baisse du taux de morbidité palustre chez les groupes cibles entre 2001 et 2008 dans la population globale allant de 25,29% à 3,8% (femmes enceintes), de 33,60% à 6,12% (enfants de moins de 5 ans) et de 35,72% à 5,62% (population générale) et une montée en puissance d'autres maladies telles que le cancer qui affecte entre 6500 et 8500 personnes par an, les maladies cardiaques, principales causes de décès des malades âgés de plus de 55 ans (30.34%), il est important pour la Fondation Sonatel, dans sa politique de mécénat d'accentuer sa lutte contre ces affections qui touchent de plus en plus les populations et surtout d'un côté contre le **cancer par la prévention et le traitement** et de l'autre côté **les maladies cardiovasculaires** afin que « *le cœur ne soit plus une cause mortelle* » et pour tout que « *la santé reste notre bien le plus précieux* ».

Aussi, nous proposons une forte implication dans des domaines tels que la santé mère-enfants, l'hygiène du cadre de vie.

<sup>21</sup> Professeur Issakha DIOP, Journal santé : Environnement Santé Plus, février 2010

- Dans le domaine de l'éducation

Au Sénégal, le taux de scolarisation primaire des filles est de 52% en 2009 dépassant celui des garçons de 1.8point tandis que le taux brut de préscolarisation (TBS) s'élève à 9.7% contre 8.5% pour les garçons. Il n'en demeure pas moins que beaucoup de filles quittent l'école en classe de CM2. Parmi les causes du déséquilibre, on peut relever les barrières culturelles et les contraintes économiques.

A cet effet, même si des actions communes sont réalisées par la Fondation Sonatel et l'Usaid dans ce domaine, il serait aussi intéressant d'organiser une caravane de sensibilisation dans les zones les plus touchées sur la nécessité des scolariser mais aussi de maintenir les filles dans le second cycle. Cette caravane impliquera aussi bien les acteurs de l'éducation mais aussi ceux de la société toute entière.

Dons de bourses scolaires : afin de récompenser l'excellence dans le milieu scolaire, la Fondation Sonatel peut octroyer des bourses d'études aux dix meilleurs élèves des concours d'entrée en 6<sup>e</sup>, de BFEM et BAC.

Dons de matériels et fournitures scolaires : l'organisation de concours pédagogiques afin de faire bénéficier des subventions aux écoles méritantes qui manquent de logistique.

Dons de matériels informatiques : cette dotation de fournitures informatiques rentrera dans le cadre de l'initiation et la pratique des TIC dans les écoles situées dans les zones les plus reculées afin que l'ordinateur soit accessible pour tous.

L'époque où le mécénat était l'apanage des grandes entreprises est révolue. En effet, depuis quelques années, il n'est pas rare de rencontrer de petites structures qui investissent dans le domaine associatif. Le développement du mécénat a été notamment favorisé par le renforcement des avantages fiscaux existant en faveur des mécènes.

L'intérêt fiscal ne doit pas constituer la seule motivation de l'entreprise. Le mécénat doit être en premier lieu un moyen pour l'entreprise d'affirmer ses valeurs et de mettre ses compétences au service de l'intérêt général, de communiquer autrement, et donc de fixer ou d'améliorer son image auprès des clients, de ses partenaires et du grand public.

Avant de s'engager dans une cause de mécénat, l'entreprise doit donc réfléchir à ses propres valeurs et à leur compatibilité avec l'action soutenue.

En effet, l'entreprise ne doit pas confondre ce qui relève de sa responsabilité sociale de ce qui relève du mécénat. Comme le disait Olivier Tcherniak, (*Président d'Admical, 2008*) « *le mécénat est choix libre et volontaire du chef d'entreprise. Ce n'est pas un acte gratuit et les entreprises doivent y trouver un retour d'humanisation* ». En outre, le mécénat est un outil au service de la responsabilité sociale, qui permet à l'entreprise de s'ouvrir, de s'enrichir, de s'inscrire dans la durée.

Le mécénat est aussi un bon moyen d'aider au développement (culturel, environnemental) du territoire sur lequel l'entreprise est implantée avec les retombées plus ou moins directes qui en découlent : développement de l'attractivité de l'entreprise, fidélisation des collaborateurs...

Enfin, les opérations de mécénat peuvent constituer d'excellents moyens pour renforcer la cohésion du personnel.

Finalement, le bénéfice le plus grand que l'entreprise peut retirer d'une politique de mécénat active, si elle s'en donne les moyens, reste l'implication de ses salariés.

La mise en valeur de l'entreprise, l'affirmation de son rôle d'acteur dans la société civile sont des moteurs de fierté et d'implication des salariés.

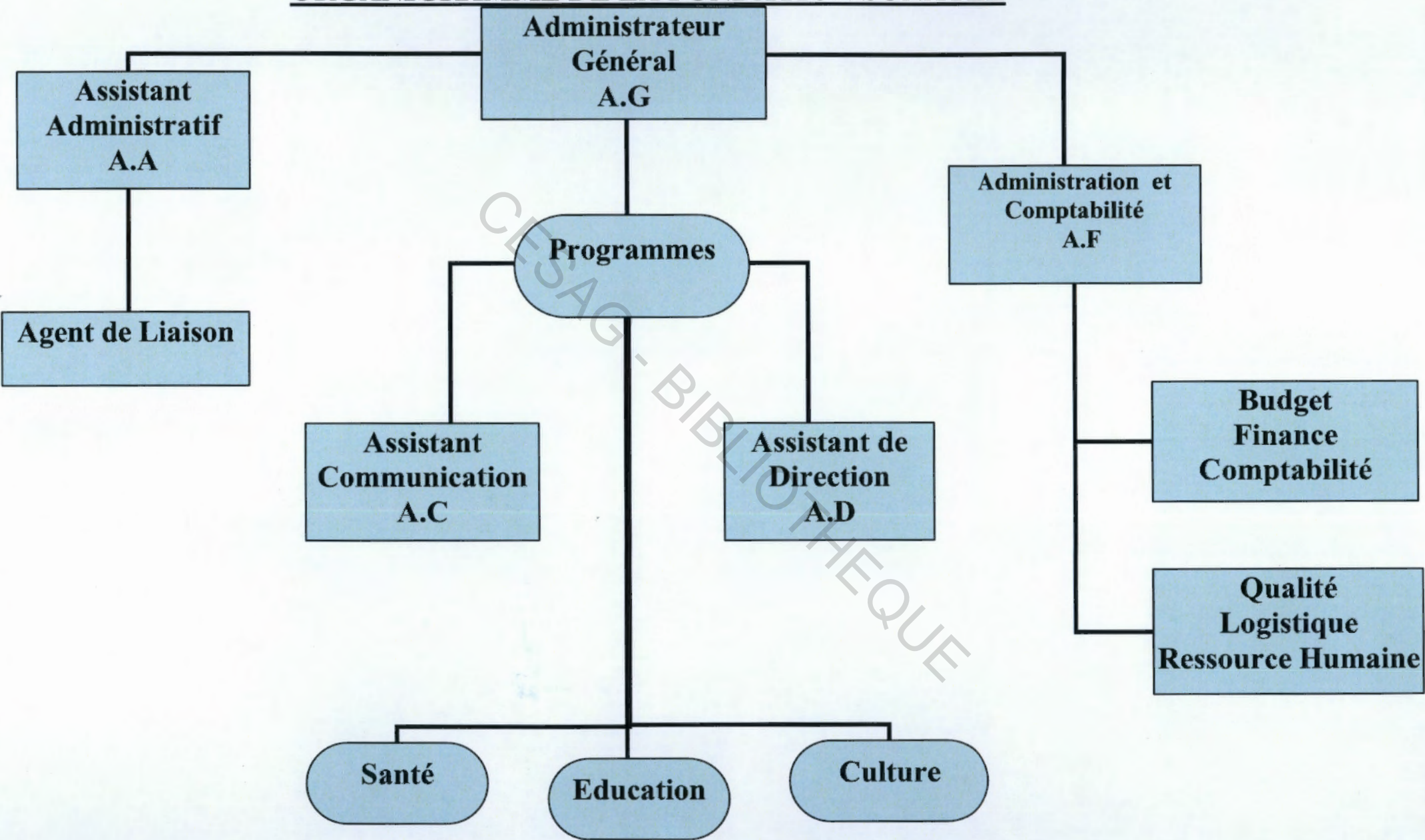
L'engagement de l'entreprise dans les grandes causes humanitaires et sociales comme dans le cas de la Sonatel est devenue une tendance lourde de sa communication : fondation, campagne de pub, parrainages et actions diverses ... Peu à peu s'est développé un mécénat de solidarité que l'on peut analyser en terme de marketing avec des actions de plus en plus spectaculaire et des budgets considérables.

CESAG

# ANNEXES

BIBLIOTHEQUE

# ORGANIGRAMME DE LA FONDATION SONATEL



**Questionnaire pour les particuliers**

La réponse à ce questionnaire fera l'objet d'un mémoire en Master 2 Gestion des Ressources Humaines au CESAG sur le thème de «*Contribution du Mécénat à la mise en place de la responsabilité sociale dans une entreprise sénégalaise : Cas de la Sonatel et de sa Fondation* ». Nous vous prions d'y contribuer.

Sexe

Mas

Fem

Profession

.....

Age

15-25 ans

25-35

35-45

45-55

55 et plus

1. Connaissez-vous la Fondation Sonatel ?

Oui

Non

2. Si oui comment l'avez-vous connue ?

.....

3. Avez-vous déjà sollicité un soutien auprès de la Fondation Sonatel ?

Oui

Non

4. A quelle occasion ?

.....

5. Selon vous dans quels domaines la Fondation devrait- elle le plus s'impliquer suivant ses axes d'intervention ?

Education

Santé

Culture

6. Pour chaque domaine cité précédemment, quels sont les aspects à améliorer ?

Education .....

Santé .....

Culture .....



7. Outre l'éducation, la santé et la culture, sur quel (s) autre(s) domaine(s) pensez vous que la Fondation Sonatel devrait s'investir ?

.....  
.....

8. Etes- vous satisfait des actions des actions/réalisations de la Fondation Sonatel ?

Pas satisfait  Peu satisfait  Satisfait  Très satisfait

9. Pouvez vous justifiez votre réponse ?

.....

10. Pouvez-vous nous citer deux exemples de ses réalisations de la Fondation Sonatel ?

.....

11. Connaissez-vous d'autres mécènes ? Si oui pouvez- vous nous les citer ?

.....

12. Peut on considérer la Sonatel comme une entreprise citoyenne?

Oui  Non

13. Pouvez vous justifiez votre réponse ?

.....

14. Pensez vous que sa pratique sociale lui permet d'augmenter son capital sympathie auprès des populations ?

Oui  Non

15. Pouvez- vous justifier votre réponse ?

.....

Merci de votre collaboration

### Questionnaire pour le personnel de la Sonatel

La réponse à ce questionnaire fera l'objet d'un mémoire en Master 2 Gestion des Ressources Humaines au CESAG sur le thème de « *Contribution du Mécénat à la mise en place de la responsabilité sociale dans une entreprise sénégalaise : Cas de la Sonatel et de sa Fondation* ». Nous vous prions d'y contribuer.

Sexe

Mas

Fem

Age

15-25 ans

25-35

35-45

45-55

55 et plus

Profession

.....

Poste

.....

Ancienneté

.....

1. Quelle définition donnez-vous au mécénat ?

.....

2. Quelle définition donnez-vous à la responsabilité sociale d'entreprise ?

.....

3. Quel lien faites-vous entre ces deux concepts ?

.....

4. Connaissez-vous la Fondation Sonatel ? (Agents Sonatel)

Oui

Non

5. Si oui comment l'avez-vous connue ?

.....

6. Selon vous dans quels domaines la Fondation Sonatel devrait elle le plus s'impliquer suivant ses axes d'intervention ?

Axe Education

Axe Santé

Axe Culture

7. Pour chaque domaine cité précédemment, quels sont les aspects à améliorer ?

Education .....

Santé.....

Culture.....

8. Outre l'éducation, la santé et la culture, sur quel (s) autre(s) domaine(s) pensez vous que la Fondation Sonatel devrait s'investir ?

.....  
.....

9. Pouvez- vous justifiez votre réponse ?

.....

10. Etes-vous satisfait des actions de la Fondation Sonatel ?

Pas satisfait

Peu satisfait

Satisfait

Très satisfait

11. Pouvez-vous justifiez votre réponse ?

.....

12. Pouvez-vous nous citer deux exemples de ses réalisations ?

.....

13. Le mécénat d'entreprise peut il constituer une source de motivation supplémentaire pour vous ?

Oui

Non

14. Pouvez-vous justifiez votre réponse ?

.....

15. Selon vous le mécénat d'entreprise peut –il constituer un facteur de cohésion du personnel ?

Oui

Non

16. Pouvez-vous justifier votre réponse ?

.....

17. Peut on considérer la Sonatel comme une entreprise citoyenne?

Oui

Non

18. Pouvez-vous justifier votre réponse ?

.....

19. Pensez vous que sa pratique sociale lui permet d'augmenter son capital sympathie auprès des populations ? Justifiez

.....

.....

20. Selon vous quelle incidence la pratique sociale peut –elle avoir sur le résultat de l'entreprise ?

.....

Merci de votre collaboration

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **Bibliographie**

**Jacques Attali**, 19<sup>ème</sup> Assise de l'Admical-Entreprises et Mécénat n°124-Juin 2009

**Michel Capron et Françoise Quairel-Lanoizelee**, La responsabilité sociale d'entreprise,  
Collection : Repères/Gestion n°477

**Jean Pascal GOND et Samuel MERCIER**, Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature

**Philippe Morel**, Parrainage, Mécénat et Fondation d'Entreprise, Edition Vuibert 2007

**Gustave Padioleau**, Manager, une responsabilité sociale, Collection Entreprise et carrières, Pp 30-31

**Jacques RIGAUD**, Rapport d'Admical 2000

**Olivier Tcherniak**, 19<sup>ème</sup> Assise de l'Admical-Entreprises et Mécénat n°124-Juin 2009

### **Sites Web :**

[www.admical.org](http://www.admical.org)

[www.sonatel.sn](http://www.sonatel.sn)

[www.attali.com](http://www.attali.com)

[www.ic.gc.ca](http://www.ic.gc.ca)

### **Autres documents :**

Support de cours de Romuald M'Bida, La responsabilité sociale de l'entreprise.

Revue du Conseil National du Patronat du Sénégal-Mars 2007-ISSN 0850-3201

Journal santé : Environnement et santé Plus, février 2010

Jeune Afrique l'Intelligent, janvier 2005