

UNIVERSITÉ CHEIKH ANTA DIOP DE DAKAR



ÉCOLE DOCTORALE : SCIENCES JURIDIQUES, POLITIQUES, ÉCONOMIQUES  
ET DE GESTION



FACULTÉ DES SCIENCES JURIDIQUES ET POLITIQUES

FORMATION DOCTORALE : RÉGULATION

ANNÉE 2019

N° d'ordre :

THÈSE DE DOCTORAT EN DROIT PRIVÉ

***La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), élément de  
financement pour la protection sociale au Sénégal***

Présentée et soutenue publiquement

Le 5./10/2019

Par

**M. Kossi ADAME**

**Président :**

**M. Isaac Yankhoba NDIAYE**, Professeur titulaire, agrégé des Facultés de Droit, Doyen honoraire de la Faculté des Sciences Juridiques et Politiques, Université Cheikh Anta Diop de Dakar (FSJP-UCAD, Ancien vice-président du Conseil Constitutionnel (SÉNÉGAL).

**Rapporteurs :**

**M. Dieunedort NZOUABETH**, Professeur agrégé des Facultés de Droit, Maître de conférences à la Faculté des Sciences Juridiques et Politiques, Université Cheikh Anta Diop de Dakar (FSJP- UCAD, Directeur du laboratoire d'Etudes et de Recherches en Droit Privé et Sciences Criminelles (LER'DP-SCRIM).

**M. Yaya BODIAN**, Professeur agrégé de Droit Privé, Maître de conférences à la Faculté des Sciences Juridiques et Politiques, Université Cheikh Anta Diop (UCAD) de Dakar. Directeur du CREDILA.

**M. Mamoudou NIANE**, Professeur agrégé de Droit Privé, Maître de conférences à la Faculté des Sciences Juridiques et Politiques, Université Gaston Berger (UGB) de Saint-Louis.

**Examineurs :**

**M. Edoh Pierre GABIAM**, Docteur en Droit, ancien auditeur principal à la BCEAO, Conseiller juridique au CESAG.

**M. Papa Babou NDIAYE**, ancien Directeur des études et actuaire à l'IPRES.

**Directeur de thèse : M. Abdoulaye SAKHO**, Professeur agrégé (UCAD).

## ***Avertissement***

*« La faculté n’entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur ».*

## *Dédicace*

---

Cette Thèse est dédiée :

- ✓ à Dieu le Tout Puissant pour nous avoir gardé en vie et en bonne santé tout au long de notre cursus ;
- ✓ à notre regretté père ADAME Afanu Gabriel qui a été rappelé à Dieu très tôt dès notre jeune âge ;
- ✓ à notre mère KODOGOLI Edjou qui a consenti d'énormes efforts pour nous élever après le décès de son mari ;
- ✓ à notre regretté frère AFANU Komi Théodore qui a poursuivi l'œuvre gigantesque d'éducation et de formation après le décès de notre père, qui malheureusement, a été aussi rappelé à Dieu ;
- ✓ à Monsieur KLOUTSE Philippe qui a poursuivi et achevé l'œuvre gigantesque d'éducation et de formation;
- ✓ à Monsieur KLUTSE Kwassi, pour ses appuis financiers et conseils;
- ✓ à Monsieur Galley François, pour ses appuis financiers et conseils ;
- ✓ au regretté AKPAWU Victor, pour ses soutiens financiers et conseils;
- ✓ à nos frères et sœurs, cousins et oncles, pour leurs prières et soutien moral.

## *Remerciements*

---

*À l'Éternel Tout Puissant, toi qui nous as donné la force et le courage de persévérer, confiant dans l'immensité de ton amour, nous te rendons grâce.*

*Notre reconnaissance au **Professeur SAKHO ABDOULAYE**, agrégé des facultés de Droit, Maître de Conférences (UCAD), Directeur de la thèse.*

*Notre sincère gratitude au **Docteur GABIAM Edoh Pierre**, pour son appui financier constant.*

*Notre sincère gratitude au **Professeur NZOUABETH Dieunedort**, agrégé à la faculté de Droit, chef du département Droit privé (UCAD), pour le suivi et conseils permanents.*

*Nos sincères remerciements :*

- au **Professeur BAIDARI Boubacar**, Directeur Général du CESAG ;*
- à Monsieur **NDIAYE Isaac Yankhoba**, Professeur titulaire, agrégé des Facultés de Droit, Doyen honoraire (UCAD) ;*
- à Monsieur **NIANE Mamoudou**, Professeur agrégé de Droit Privé (UGB Saint-Louis) ;*
- à Monsieur **NDIAYE Pape Bouba**, Directeur des études à l'IPRES ;*
- à Madame **BEUGRE Justine**, Secrétaire Générale du CESAG ;*
- à Monsieur **YAZI MOUSSA**, Directeur de la formation du CESAG ;*

*à tous ceux qui de près, ou de loin, nous ont aidé à rédiger ce travail, particulièrement les Professeurs **SAKHO Abdoulaye**, **BODIAN YAYA** et **NZOUABETH Dieunedort**, agrégés des facultés de Droit (Droit privé) à l'Université Cheik Anta Diop de Dakar, qui n'ont ménagé aucun effort malgré leur emploi du temps très chargé, ont su prodiguer d'utiles conseils pour la finalisation de ce travail. Nous leur disons tous merci.*

***Que Dieu, le Tout Puissant, vous garde dans son amour, vous comble de joie et vous le rende au centuple.***

## *Sigles et abréviations*

---

|                     |                                                                                         |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ACCOS</b>        | : Agence Centrale des Organismes de Sécurité Sociale                                    |
| <b>AFD</b>          | : Agence Française de Développement                                                     |
| <b>APD</b>          | : Aide Publique au Développement                                                        |
| <b>AURDCG</b>       | : Acte Uniforme Relatif au Droit Commercial Général                                     |
| <b>AURSC et GIE</b> | : Acte Uniforme Relatif aux Sociétés Commerciales et du Groupement d'intérêt économique |
| <b>AURPCAP</b>      | : Acte Uniforme Relatif aux Procédures Collectives et d'Apurement du Passif             |
| <b>ARTP</b>         | : Agence de Régulation des Télécommunications et des Postes                             |
| <b>ATP</b>          | : Arbejdsmarkedets Tillaegs Pension                                                     |
| <b>BAD</b>          | : Banque Africaine de Développement                                                     |
| <b>BID</b>          | : Banque Islamique de Développement                                                     |
| <b>BIT</b>          | : Bureau International du Travail                                                       |
| <b>BNDE</b>         | : Banque Nationale de Développement Économique                                          |
| <b>BR</b>           | : Banque de Règlement                                                                   |
| <b>BOAD</b>         | : Banque Ouest Africaine de Développement                                               |
| <b>BRICS</b>        | : Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du Sud                                           |
| <b>BRVM</b>         | : Bourse Régionale des Valeurs Mobilières                                               |
| <b>CAC</b>          | : Commissaire aux Comptes                                                               |
| <b>CADES</b>        | : Caisse d'Amortissement de la Dette Sociale                                            |
| <b>CDD</b>          | : Contrat à Durée Déterminée                                                            |
| <b>CDI</b>          | : Contrat à Durée Indéterminée                                                          |
| <b>CDS</b>          | : Ciments du Sahel                                                                      |
| <b>CESAG</b>        | : Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion                                       |

|               |                                                              |
|---------------|--------------------------------------------------------------|
| <b>CESE</b>   | : Conseil Économique Social et Environnemental               |
| <b>CGI</b>    | : Code Général des Impôts                                    |
| <b>CHU</b>    | : Centre Hospitalier Universitaire                           |
| <b>CIPRES</b> | : Conférence Internationale de la Prévoyance Sociale         |
| <b>CIT</b>    | : Conférence Internationale du Travail                       |
| <b>CMS</b>    | : Centre Médico-social                                       |
| <b>CMU</b>    | : Couverture Maladie Universelle                             |
| <b>CNRA</b>   | : Conseil National de Régulation de l’Audiovisuel            |
| <b>COCC</b>   | : Code des obligations Civiles et Commerciales               |
| <b>COPC</b>   | : Customer Operations Performance Center                     |
| <b>CREPMF</b> | : Conseil Régional d’Epargne Publique et du Marché Financier |
| <b>CSG</b>    | : Cotisation Sociale Générale                                |
| <b>CSS</b>    | : Caisse de Sécurité Sociale                                 |
| <b>CSDH</b>   | : Comité Sénégalais des Droits de l’Homme                    |
| <b>DC/BR</b>  | : Dépositaire Central/ Banque de Règlement                   |
| <b>DG</b>     | : Directeur Général                                          |
| <b>DIR</b>    | : Sous la Direction de                                       |
| <b>DSRP</b>   | : Documents de Stratégie pour la Réduction de la pauvreté    |
| <b>EFE</b>    | : Entreprises Franches d’exportation                         |
| <b>ENAS</b>   | : Editions des Ecoles Nouvelles Africaines                   |
| <b>ESS</b>    | : Économie Sociale et Solidaire                              |
| <b>FCFA</b>   | : Franc de la Communauté Financière Africaine                |
| <b>FNR</b>    | : Fonds National de Retraite                                 |
| <b>FONGIP</b> | : Fonds de Garantie des Investissements Prioritaires         |
| <b>FONSIS</b> | : Fonds Souverain d’Investissements Stratégiques             |
| <b>FRR</b>    | : Fonds de Réserve des Retraites                             |

|               |                                                                                                 |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>GIE</b>    | : Groupement d'Intérêt Économique                                                               |
| <b>GRI</b>    | : Global Reporting Initiative                                                                   |
| <b>IAF</b>    | : Impôt et taxes Affectés                                                                       |
| <b>IBIDEM</b> | : Au même endroit                                                                               |
| <b>IDH</b>    | : Indice de Développement Humain                                                                |
| <b>IDE</b>    | : Investissements Directs Étrangers                                                             |
| <b>IPM</b>    | : Institution de Prévoyance Maladie                                                             |
| <b>IPRES</b>  | : Institution de Prévoyance Retraite du Sénégal                                                 |
| <b>IR</b>     | : Impôt sur le Revenu                                                                           |
| <b>ISF</b>    | : Impôt de Solidarité sur la fortune                                                            |
| <b>IS</b>     | : Impôt sur les Sociétés                                                                        |
| <b>ISR</b>    | : Investissement Socialement Responsable                                                        |
| <b>ISO</b>    | : International Organisation for Standardisation (Organisation Internationale de normalisation) |
| <b>J.O.S</b>  | : Journal Officiel du Sénégal                                                                   |
| <b>MFR</b>    | : Marché Financier Régional                                                                     |
| <b>MSA</b>    | : Medical Saving Accounts                                                                       |
| <b>MSF</b>    | : Médecins Sans Frontières                                                                      |
| <b>MSF</b>    | : Médecins Sans Frontières                                                                      |
| <b>NINEA</b>  | : Numéro d'Identification Nationale des Entreprises et Associations                             |
| <b>NTIC</b>   | : Nouvelles Technologies d'Information et de la Communication                                   |
| <b>NSIA</b>   | : Nouvelle Société Interafricaine d'Assurances                                                  |
| <b>ODD</b>    | : Objectifs du Développement Durable                                                            |
| <b>OHADA</b>  | : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires                            |
| <b>OIT</b>    | : Organisation Internationale du Travail                                                        |
| <b>OMC</b>    | : Organisation Mondiale pour le Commerce                                                        |

|                 |                                                                           |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------|
| <b>OMD</b>      | : Objectifs du Millénaire pour le Développement                           |
| <b>OMS</b>      | : Organisation Mondiale de la Santé                                       |
| <b>ONG</b>      | : Organisation Non Gouvernementale                                        |
| <b>ONU</b>      | : Organisation des Nations Unies                                          |
| <b>OP. CIT</b>  | : Opere Citao (ouvrage déjà cité)                                         |
| <b>OPCVM</b>    | : Organisme de Placement Commun des Valeurs Mobilières                    |
| <b>ORSE</b>     | : Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises             |
| <b>PERP</b>     | : Plan d'Épargne Retraite Populaire                                       |
| <b>PERCO</b>    | : Plan d'Épargne Retraite Collectif                                       |
| <b>PPP</b>      | : Partenariat Public Privé                                                |
| <b>PPP</b>      | : People Planet and Profit                                                |
| <b>PDG</b>      | : Président Directeur Général                                             |
| <b>PIB</b>      | : Produit Intérieur Brut                                                  |
| <b>PME</b>      | : Petite et Moyenne Entreprise                                            |
| <b>PMI</b>      | : Petite et Moyenne Industrie                                             |
| <b>PNBSF</b>    | : Programme National de Bourse de Sécurité Familiale                      |
| <b>PNUD</b>     | : Programme de Nations Unies pour le Développement                        |
| <b>PNUE</b>     | : Programme des Nations Unies pour l'Environnement                        |
| <b>PUD</b>      | : Presse Universitaire de Dakar                                           |
| <b>PROPARCO</b> | : Société de Promotion et de Participation pour la Coopération Économique |
| <b>RADHO</b>    | : Rencontre Africaine des Droits de l'Homme                               |
| <b>RCCM</b>     | : Registre du Commerce et du Crédit Mobilier                              |
| <b>RSE</b>      | : Responsabilité Sociétale des Entreprises                                |
| <b>RSO</b>      | : Responsabilité Sociétale des Organisations                              |
| <b>S.A</b>      | : Société Anonyme                                                         |
| <b>SARL</b>     | : Société à Responsabilité Limitée                                        |



|                |                                                                       |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------|
| <b>SCA</b>     | : Stratégie de Croissance Accélérée                                   |
| <b>SESAM</b>   | : Système électronique de Saisie de l'Assurance Maladie               |
| <b>SESPROS</b> | : Système Européen de Statistiques Intégrées de la Protection Sociale |
| <b>SFI</b>     | : Société Financière Internationale                                   |
| <b>SICAV</b>   | : Société d'Investissement à Capital Variable                         |
| <b>SIDA</b>    | : Syndrome d'Immunodéficience Acquise                                 |
| <b>SMIG</b>    | : Salaire Minimum Interprofessionnel de Garantie                      |
| <b>SMT</b>     | : Système Minimum de Trésorerie                                       |
| <b>SNEEG</b>   | : Stratégie Nationale sur l'égalité et l'équité du genre              |
| <b>SOCOCIM</b> | : Société Commerciale du Ciment                                       |
| <b>SONATEL</b> | : Société Nationale de Télécommunication                              |
| <b>TEG</b>     | : Taux Effectif Global                                                |
| <b>TNT</b>     | : Télévision Numérique Terrestre                                      |
| <b>UEMOA</b>   | : Union Économique et Monétaire Ouest Africaine                       |
| <b>UMOA</b>    | : Union Monétaire Ouest Africaine                                     |
| <b>UICN</b>    | : Union Internationale pour la Conservation de la Nature              |
| <b>VIH</b>     | : Virus de l'immunodéficience Humaine                                 |
| <b>WWF</b>     | : World Wild Fund (Fonds Mondial pour la nature).                     |

## *Liste des tableaux et figure*

---

### ➤ **Tableaux**

|                                                                                            |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tableau I:</b> Taux de cotisation des différentes branches révisé en 2017 .....         | 71  |
| <b>Tableau II:</b> Taux de cotisation adhérents volontaires .....                          | 114 |
| <b>Tableau III:</b> Dépenses de protection sociale en 2004 par régime et par branche. .... | 156 |
| <b>Tableau IV:</b> Différents types de partenariats .....                                  | 259 |

### ➤ **Figure**

|                                                                         |     |
|-------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Figure 1:</b> Définition de la performance selon Henri BOUQUIN ..... | 170 |
|-------------------------------------------------------------------------|-----|

## *Liste des annexes*

---

|                                                                                                                                                                                                          |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Annexe 1: Évolution du taux d'appel de cotisation (Régime général) .....                                                                                                                                 | 366 |
| Annexe 2: Évolution du taux d'appel de cotisation (Régime complémentaire des cadres) ....                                                                                                                | 367 |
| Annexe 3: Barème servant à la détermination du capital représentatif des rentes accident du travail (rentes viagères). ....                                                                              | 368 |
| Annexe 4: Exemples de bonnes pratiques d'intervention d'entreprises dans le domaine de la santé des travailleurs et des communautés environnantes.....                                                   | 370 |
| Annexe 5: Qualification extensive d'accident de travail (Cour de Cassation, 2 <sup>ème</sup> Chambre Civile, 1 <sup>er</sup> juillet 2003, Michel c/CPAM de Grenoble et société Algaflex). ....          | 371 |
| Annexe 6: Qualification d'accident de travail au sens de l'article 33 du Code de la Sécurité Sociale du Sénégal (censure de la décision de la Cour d'Appel qui n'a pas retenu cette qualification). .... | 373 |
| Annexe 7: Non recouvrement des cotisations : Arrêt N°20 du 9 Avril 2014, IPRES C/ Mansané Seydi .....                                                                                                    | 376 |
| Annexe 8: Le licenciement d'un délégué du personnel .....                                                                                                                                                | 379 |
| Annexe 9: Protection des droits de la personne, Respect de la vie privée des employés, Atteinte à l'intimité de la vie privée (article 9 du code civil). ....                                            | 381 |
| Annexe 10: Un référentiel en 7 engagements et 28 principes .....                                                                                                                                         | 384 |
| Annexe 11: IPRES en chiffres .....                                                                                                                                                                       | 385 |

# *Sommaire*

---

|                                                                                                                                        |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Dédicace .....                                                                                                                         | ii  |
| Remerciements .....                                                                                                                    | iii |
| Liste des tableaux et figure.....                                                                                                      | ix  |
| Liste des annexes.....                                                                                                                 | x   |
| Sommaire .....                                                                                                                         | xi  |
| INTRODUCTION GÉNÉRALE.....                                                                                                             | 1   |
| PREMIÈRE PARTIE : CRISE D'ORGANISATION ET DE FINANCEMENT DE LA PROTECTION SOCIALE AU SÉNÉGAL AU REGARD DES PRINCIPES RSE .....         | 37  |
| TITRE 1 : RSE ET ORGANISATION DE LA PROTECTION SOCIALE AU SÉNÉGAL .....                                                                | 39  |
| CHAPITRE 1 : RSE ET ORGANISATION ADMINISTRATIVE ET FINANCIÈRE DE LA PROTECTION SOCIALE AU SÉNÉGAL : ÉTAT DES LIEUX OU DIAGNOSTIC ..... | 40  |
| CHAPITRE 2 : LA RSE ET LES OPTIONS LÉGISLATIVES EXCLUSIVES DE LA PROTECTION SOCIALE AU SÉNÉGAL .....                                   | 78  |
| Conclusion du Titre 1 .....                                                                                                            | 117 |
| TITRE 2 : RSE ET FONDEMENTS DE LA CRISE DE LA PROTECTION SOCIALE AU SÉNÉGAL.....                                                       | 120 |
| CHAPITRE 1 : LES FONDEMENTS DE LA CRISE DE LA PROTECTION SOCIALE : DISPARITION DE LA SOLIDARITÉ.....                                   | 121 |
| CHAPITRE 2 : LES ENJEUX D'UNE RENCONTRE RSE ET PROTECTION SOCIALE .....                                                                | 159 |
| Conclusion du titre 2 .....                                                                                                            | 195 |
| CONCLUSION DE LA 1 <sup>ÈRE</sup> PARTIE.....                                                                                          | 197 |
| DEUXIÈME PARTIE : LA RSE, INSTRUMENT DE FINANCEMENT ET DE SORTIE DE CRISE DE LA PROTECTION SOCIALE AU SÉNÉGAL.....                     | 199 |
| TITRE 1 : EFFICACITÉ DU FINANCEMENT PAR LA RSE .....                                                                                   | 201 |
| CHAPITRE 1 : EFFICACITÉ ET EFFICIENCE DES PRINCIPES DE LA RSE AU PROFIT DE LA PROTECTION SOCIALE.....                                  | 202 |
| CHAPITRE 2 : EFFICACITÉ DE L'APPEL À CONTRIBUTION DES GROSSES ENTREPRISES .....                                                        | 241 |
| Conclusion du Titre 1 .....                                                                                                            | 277 |
| TITRE 2 : LA COMPATIBILITÉ DE LA PROTECTION SOCIALE AVEC L'ÉCONOMIE DE MARCHÉ.....                                                     | 280 |
| CHAPITRE 1 : INADÉQUATION DE LA RÉGLEMENTATION ACTUELLE DE LA PROTECTION SOCIALE AVEC L'ÉCONOMIE DE MARCHÉ .....                       | 281 |
| CHAPITRE 2 : LA RSE, FACTEUR D'ADAPTATION À L'ÉCONOMIE DE MARCHÉ.....                                                                  | 320 |
| Conclusion du Titre 2 .....                                                                                                            | 359 |
| CONCLUSION GÉNÉRALE .....                                                                                                              | 361 |
| ANNEXES .....                                                                                                                          | 365 |
| BIBLIOGRAPHIE .....                                                                                                                    | 387 |
| INDEX ALPHABÉTIQUE .....                                                                                                               | 411 |
| TABLE DES MATIERES.....                                                                                                                | 415 |

## **INTRODUCTION GÉNÉRALE**

---

1. Depuis le début de la révolution industrielle,<sup>1</sup> la course au progrès, l'amélioration des techniques et des technologies est le principal but des nations développées.<sup>2</sup> La fin du dix-neuvième siècle voit s'imposer les contestations sociales et les revendications ouvrières. L'économie et le social prennent donc toute leur importance ; de même que leur financement constitue un enjeu majeur. Ainsi, pour la France, Jean Jacques Dupeyroux affirmait : « Conséquence directe d'une aggravation simultanée du désastre social et du désastre financier, la réforme de notre système de protection sociale est plus que jamais à l'ordre du jour. Mais, quelle réforme ou quelles réformes ? Mystère »<sup>3</sup>.

En raison de la crise<sup>4</sup> qui secoue la protection sociale dans le monde en général et au Sénégal en particulier, la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) pour financer la protection sociale au 21<sup>ème</sup> siècle est très osée, dans la mesure où la RSE est un concept<sup>5</sup> et un outil de gestion, qui se veut transversal.<sup>6</sup> La RSE comporte des principes fondamentaux et instruments<sup>7</sup> qui peuvent être une source de financement de la protection sociale. « Les entreprises font face à une concurrence mondiale pour l'accès aux matières premières et aux marchés cibles. Dans

---

<sup>1</sup> : Les révolutions technologiques et économiques se sont accompagnées de transformations au niveau des structures sociales, des habitudes, des pratiques quotidiennes et des besoins. Dans cette « *grande transformation* », les nouveaux citadins, les anciens paysans et les nouvelles classes ouvrières se retrouvent dans une situation d'insécurité sociale qui perturbe leur vie quotidienne et menace leur futur. Polanyi K., *La Grande Transformation, Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Gallimard, (1944) 1983, p. 81.

<sup>2</sup> : Les pays développés à économie de marché (PEM), aussi appelés pays du Nord (par opposition aux pays du Sud), sont des pays où la majorité de la population accède à tous ses besoins vitaux, c'est-à-dire avoir accès à un logement décent, à l'eau potable, à la santé, à l'éducation, et à la nourriture.

<sup>3</sup> : J.J. DUPEYROUX, « Droit Social » Revue n°9-10 septembre-octobre 1995, Avant-propos p. 712.

<sup>4</sup> : La crise est un phénomène qui se produit dans de nombreux domaines. Elle nécessite une gestion particulière. Dans certains cas, elle peut être bénéfique et entraîner un changement important. Actuellement de nouveaux types de crises (crise économique, financière etc.) apparaissent, entraînant de nouveaux risques plus ou moins importants. Elle peut être définie comme un moment très difficile dans la vie des institutions de protection sociale. Elle se traduit par le manque des ressources face aux besoins immenses à satisfaire.

<sup>5</sup> : Selon J. SCHNEIDERS, « La RSE, comme d'autres modèles de pensée sociologiques, n'est pas un concept statique, mais a sa propre dynamique en fonction du contexte. Certaines habitudes comme le partenariat social – une notion bien ancrée dans notre pays – existaient avant que le concept de responsabilité des entreprises ne fasse son apparition dans les stratégies déployées par le monde des affaires sous le vocable de RSE ». <http://dievolkswirtschaft.ch/fr/2012/12/schneider-6/>. Site consulté le 14 août 2018 à 12 h52mn.

<sup>6</sup> : La RSE est à la fois transversale et transdisciplinaire parce qu'elle s'applique à des sujets aussi variés tels que les questions environnementales, éthiques, au gouvernement d'entreprise, etc.

<sup>7</sup> : J. SCHNEIDER, principes fondamentaux et instruments de la responsabilité sociale des entreprises, (01/12/2012), site précité.

le même temps, elles sont confrontées à des défis écologiques et sociaux, comme le réchauffement climatique ou la corruption, qui ont, eux aussi, une dimension mondiale ».<sup>8</sup> En effet, la RSE s'intègre dans la thématique plus générale du développement durable. C'est une déclinaison en entreprise du développement durable. Selon la commission Brundtland<sup>9</sup> : « Le développement durable est un développement qui permet aux générations présentes de satisfaire leurs besoins sans empêcher les générations futures de faire de même »<sup>10</sup>. L'utilisation intensive des ressources naturelles mène à la prospérité des pays industriels mais aussi à la destruction de la planète.<sup>11</sup> Les scientifiques prennent alors conscience que notre modèle de développement n'est plus viable, puisqu'il provoque le réchauffement climatique,<sup>12</sup> l'épuisement des ressources naturelles et la destruction de l'écosystème.<sup>13</sup> Ainsi, naît en 1987, le concept du développement durable, officialisé à travers le rapport Brundtland commis par les Nations Unies. Il devient alors un principe, un idéal à atteindre.

Le rapport Brundtland considère que : « le développement implique une transformation progressive de l'économie et de la société. Cette transformation au sens le plus complet du terme, peut, théoriquement intervenir même dans un cadre socio-politique rigide. Cela dit, il ne

---

<sup>8</sup> : Idem

<sup>9</sup> : Le rapport Brundtland est le nom communément donné à une publication, officiellement intitulée Notre avenir à tous (Our Common Future), rédigée en 1987 par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'Organisation des Nations unies, présidée par la Norvégienne Gro Harlem Brundtland.

<sup>10</sup> : Commission Brundtland. 1987. La commission est dirigée par l'ancienne Premier Ministre Norvégienne Gro Harlem Brundtland.

<sup>11</sup> : Une planète est un corps céleste orbitant autour du soleil ou d'une autre étoile et possédant une masse suffisante pour que sa gravité la maintienne en équilibre hydrostatique c'est-à-dire sous une forme presque sphérique. Par extension on qualifie parfois aussi de planètes les objets libres de masse planétaire. Ptolémée fut l'un des premiers à essayer de comprendre la formation et le fonctionnement des planètes. Il en était venu à la conclusion que toutes les planètes étaient en orbite autour de la terre selon un mouvement différent et épi cyclique. Dans le cas d'espèce, il s'agit de la planète terre où habitent sept milliards d'âmes.

<sup>12</sup> : À titre illustratif, il fait plus chaud au Sénégal de juin à fin octobre, et il fait plus frais de fin décembre à fin avril.

<sup>13</sup> : La côte sénégalaise jusqu' au Maroc en passant par la Mauritanie était auparavant considérée comme une zone poissonneuse. Cette zone subissait l'assaut des bateaux étrangers comme chinois ou japonais à la recherche des poissons. Aujourd'hui, force est de constater que la rareté des ressources halieutiques se fait sentir de sorte que les pêcheurs artisanaux ne savent plus à quel destin se vouer. La conséquence est que les poissons deviennent de plus en cher. Les pays pétroliers sont aussi en train de subir les mêmes conséquences de l'épuisement des ressources.

peut être assuré si on ne tient pas compte, dans les politiques de développement<sup>14</sup>, de considérations telles que l'accès aux ressources ou la distribution des coûts et avantages »<sup>15</sup>.

Conscientes du danger que court la planète, les Nations Unies, organisme international, auquel se joignent les ONG, organisent fréquemment des sommets pour sensibiliser les responsables politiques et les décideurs du monde entier. « Stockholm 1972, Brundtland 1987, Rio de Janeiro 1992, Maastricht 1992, Kyoto 1997, Nice 2000, Göteborg 2001, Johannesburg 2002, l'histoire du développement durable et de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) se déroule du Nord au Sud et de l'Ouest à l'Est de la planète »<sup>16</sup>.

2. Historiquement, depuis les années 1970, les cris d'alarme, concernant la crise environnementale,<sup>17</sup> déchirent l'opinion publique, mettant en cause la qualité de vie<sup>18</sup> des sociétés contemporaines, ainsi que l'état écologique désastreux de la planète, nécessitent une réaction pertinente et plus ou moins immédiate.<sup>19</sup>

En 1971, le club de Rome lance un vrai pavé dans la marre en publiant « The limits of growth » traduit en français par « Halte à la croissance » ou « les limites de la croissance ». Face à la surexploitation des ressources naturelles liée à la croissance économique et démographique, cette association privée internationale créée en 1968 recommande le freinage de la croissance

---

14 : La notion de développement a été définie et analysée par différents auteurs. On peut citer entre autres :

- K. MBAYE, « Le développement et les droits de l'homme » (in Revue Sénégalaise de droit, Décembre 1977, n° 22, pp 21 et 22) :

- G. TIMSIT, « L'administration publique des pays en voie de développement » Cours à l'université de Paris (introduction dossiers de l'institut des sciences juridiques du développement, pages 24 à 27). cf thèse M. Ibrahima Ly, Problématique du droit de l'environnement dans le processus de développement économique et social d'un pays Africain : l'exemple du Sénégal, 1994 ; p. 6.

15 : Page 51 du Rapport Brundtland

16 : N. BARTHE, « Responsabilité sociale de l'entreprise : pour un nouveau contrat social », Boeck, 1<sup>ère</sup> édition 2006, p.5.

17 : La crise environnementale crée des réfugiés environnementaux à cause des déplacements des populations dus à des inondations, à la sécheresse.

18 : La qualité de vie est un concept difficile à traduire que l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) a tenté de définir en 1994. Elle est proche du bien-être. Elle constitue un enjeu majeur.

19 : Idem : « L'entreprise joue un rôle de plus en plus prégnant car elle est omniprésente dans la conduite des affaires mondiales. Elle doit agir, réagir, rendre des comptes, être performante, responsable et ne pas omettre d'être sociale ! Ne reporterait-on pas sur l'entreprise tout ce que la société dans son ensemble aurait du mal à assumer ? » s'exclama Nicole BARTHE, Transversalité et transdisciplinarité de la responsabilité sociale de l'entreprise, in *« Responsabilité sociale de l'entreprise pour un nouveau contrat social »* De Boeck, 2006, p. 5-8.



économique comme seule solution. C'est dans ce climat de confrontation et non de conciliation entre l'écologie et l'économie que se tient la conférence des Nations Unies sur l'environnement humain à Stockholm, en 1972. Une conférence qui sera à l'origine du premier vrai concept de développement durable, baptisé à l'époque « écodéveloppement ». Des personnalités comme Maurice Strong, organisateur de la conférence, puis le professeur René Dubos, Barbara Ward et Ignacy Sachs, insistent sur la nécessité d'intégrer l'équité sociale et la prudence écologique dans les modèles de développement économique du Nord et du Sud. Il en découlera la création du programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE) ainsi que le programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD).

Dès 1980, l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature (UICN) parle pour la première fois du « Sustainable Development ». Mais, le terme passe presque inaperçu jusqu'à sa reprise dans le rapport de Brundtland, « Notre avenir à tous », publié en 1987, qui a donné la 1<sup>ère</sup> définition au concept qui représente la nouvelle démarche de réflexion et d'action qui cible à la fois un mouvement et une temporalité pour l'évolution du monde : « sustainable development » traduit à l'époque par développement soutenable ou encore développement durable.<sup>20</sup> Le concept du développement durable devient ainsi la référence incontournable dans tout débat alliant la protection de l'environnement à l'économie et au social. Ainsi, le développement durable se trouve à l'intersection de ces trois concepts. Selon le premier rapport du club de Rome publié en 1972, la poursuite de la croissance économique entraînerait au cours du 21<sup>ème</sup> siècle et plus précisément vers l'an 2100 une chute brutale de la population à cause de la pollution, de l'appauvrissement des sols cultivables et de la raréfaction des ressources énergétiques. En 1973, la crise pétrolière fait prendre conscience du problème de l'épuisement des ressources. De plus, la fin des années 1970 et le début des années 1980 sont marqués par plusieurs grandes catastrophes environnementales et industrielles (Seveso, Olympic Bravery etc.). Fortement médiatisés, ces grands événements marquent l'opinion publique. La relation entre environnement et développement s'installe alors progressivement dans les consciences. En 1983, l'Organisation des Nations Unies (ONU) met en place la Commission mondiale sur l'environnement et le développement, composée de vingt-trois (23) personnes issues de vingt-

---

<sup>20</sup> : Le développement durable est un mode de développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. Deux concepts sont inhérents à cette notion : le concept de « besoins », et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis, à qui il convient d'accorder la plus grande priorité, et l'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale impose sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir.

deux (22) pays et sous la direction de Gro Harlem Brundtland, première ministre de Norvège, afin de définir un programme de coopération internationale et pluridisciplinaire sur les problèmes environnementaux.

3. C'est au cours des sommets organisés par les Nations Unies que des principes du développement durable sont proclamés. C'est le cas par exemple de l'agenda 21 « programme d'action pour le 21<sup>ème</sup> siècle orienté vers le développement durable » qui est un plan d'action fixant des objectifs à atteindre adoptés lors du sommet de la Terre de Rio en 1992. L'agenda 21 a pour but de lutter contre la pauvreté<sup>21</sup> et les exclusions sociales, de produire des biens et services durables<sup>22</sup> et de protéger l'environnement. Le développement durable repose sur trois piliers fondamentaux : l'environnement, l'économie et le social sans oublier la gouvernance. Dès lors, gouvernements, organisations intergouvernementales, et autres grands groupes s'attèlent à sa mise en œuvre. Les gouvernements se sont donc engagés à adopter une stratégie nationale du développement durable qui devrait être inspiré des différents plans et politiques sectoriels, économiques, sociaux et écologiques appliqués dans les pays et les fondre en un ensemble cohérent. Cette stratégie devrait avoir pour objectif d'assurer un progrès économique équitable sur le plan social tout en préservant la base des ressources et l'environnement pour les générations futures.

Le « développement soutenable » est une nouvelle conception de l'intérêt public, appliqué à la croissance économique et reconsidérée à l'échelle mondiale afin de prendre en compte les aspects environnementaux et sociaux de la planète. Depuis les « années 70 », les craintes des conséquences du changement climatique, la raréfaction des ressources naturelles, les écarts entre les pays développés et ceux en voie de développement tout comme la disparition de la

---

<sup>21</sup> : L'éradication de la pauvreté constitue le premier objectif des ODD.

<sup>22</sup> : Un bien durable est un bien qui ne s'use pas rapidement ou, plus spécifiquement, dont l'utilité se maintient dans le temps au lieu d'être complètement consommé en une utilisation. Un objet comme la brique pourrait être considéré comme parfaitement durable, car en pratique on suppose qu'elle ne s'use pas. Les biens hautement durables comme les réfrigérateurs, les voitures ou les téléphones mobiles continuent à être utiles pendant un usage de trois ans ou plus, c'est pourquoi les biens durables sont habituellement caractérisés par de longues périodes entre des achats successifs<sup>1</sup>.

Les biens de consommation durables incluent les voitures, l'équipement de la maison (ameublement, électroménager, électronique grand public...), l'équipement sportif et les jouets.

Les biens non durables (consommables) sont l'opposé des biens durables. Ils peuvent être définis comme des biens qui sont immédiatement consommés en une utilisation ou qui ont une durée de vie de moins de 3 ans.

Les exemples de biens non durables incluent les biens de grande consommation tels que les cosmétiques, les produits de nettoyage, la nourriture, le carburant, les boissons alcoolisées, les cigarettes, les médicaments et les fournitures de bureau.

biodiversité<sup>23</sup> sont autant de problématiques actuelles auxquelles il s'avère urgent de répondre. Face à ce constat alarmant, le développement durable ou soutenable apparaît comme une réponse.

Au sein de l'environnement<sup>24</sup> dans lequel elle évolue, l'entreprise entre en interaction avec diverses couches sociales. Cette interrelation crée pour l'entreprise une responsabilité, envers ces différents groupes sociaux, par rapport à ses activités et les conséquences pouvant y découler. C'est ainsi qu'est née une notion, celle de la responsabilité sociale de l'entreprise. Il ne s'agit plus pour l'entreprise ou pour les firmes multinationales d'une course effrénée de recherche de rentabilité économique sans tenir compte des conséquences sur le plan environnemental et social. Mais, plutôt d'allier protection de l'environnement et développement économique. Au 21<sup>ème</sup> siècle, la protection de l'environnement est devenue un enjeu majeur,<sup>25</sup> en même temps que s'imposait l'idée de sa dégradation à la fois globale et locale,<sup>26</sup> à cause des activités humaines polluantes. La préservation de l'environnement est un des trois piliers du développement durable. C'est aussi le septième des huit objectifs du millénaire pour le développement, considéré aujourd'hui par l'ONU comme les dix-sept Objectifs<sup>27</sup> du Développement Durable (ODD) et crucial pour la réussite des autres objectifs.

---

<sup>23</sup> : La disparition de certaines espèces animales en est une illustration. C'est pour cette raison que le fonds mondial pour la nature (wwf) a été créé.

<sup>24</sup> : La notion d'environnement naturel, souvent désigné par le seul mot « environnement », a beaucoup évolué au cours des derniers siècles et tout particulièrement des dernières décennies. L'environnement est compris comme l'ensemble des composants naturels de la planète terre, comme l'air, l'eau, l'atmosphère, les roches, les végétaux, les animaux et l'ensemble des phénomènes et interactions qui s'y déploient, c'est-à-dire tout ce qui entoure l'Homme et ses activités.

<sup>25</sup> : Les effets de la dégradation de l'environnement sont de plus en plus prégnants. L'avancée de la mer avec la disparition des villes et villages côtiers, la disparition de la couche d'ozone ayant pour corollaire l'augmentation de la canicule en sont les illustrations. En mars 2009, l'International Polar Foundation (IPF) a ouvert la Classe Zéro Emission (CZE). Ce dernier se présente sous la forme d'un atelier animé et emmène les élèves à travers 4 espaces thématiques : changements climatiques, régions polaires, sciences et expéditions polaires et développement durable. Cet atelier pédagogique accueille les élèves de 10 à 18 ans issus des communautés flamande et française.

<sup>26</sup> : Il s'agit d'intégrer le contexte mondial et local dans la réflexion stratégique et pratique des entreprises. En d'autres termes, la RSE tend à définir les responsabilités des entreprises vis-à-vis de ses parties prenantes, dans la philosophie « agir local, penser global ».

<sup>27</sup> : Les 17 ODD sont : 1 : éradication de la pauvreté ; 2 : lutte contre la faim ; 3 : accès à la santé ; 4 : accès à une éducation de qualité ; 5 : égalité entre les sexes ; 6 : accès à l'eau salubre et à l'assainissement ; 7 : recours aux énergies renouvelables ; 8 : accès à des emplois décents ; 9 : bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une

4. Ainsi, au concept de développement durable, vient s'ajouter celui de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). La RSE est une notion selon laquelle les entreprises intègrent volontairement les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans leurs activités, c'est-à-dire la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable; et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes « stakeholders » c'est-à-dire toutes les parties prenantes à savoir : les salariés de la société mère et ceux des filiales; les clients; les fournisseurs; les actionnaires ou associés; les prêteurs de capitaux; l'État, les collectivités territoriales; les riverains des sites sur lesquels l'entreprise est implantée et même les concurrents. C'est ainsi qu'on est passé de la responsabilité sociale (interne) à la responsabilité sociétale<sup>28</sup> (externe) car prenant en compte les préoccupations environnementales et voire la participation à la vie de la cité. Il revient directement à l'entreprise d'intégrer elle-même la notion de RSE qui ne fait pas généralement l'objet d'obligations légales.

La RSE s'applique à « l'entreprise » entendue comme unité de production et de distribution des biens et services. Selon Despax<sup>29</sup> « l'entreprise est un organisme autonome formé par l'union intime de deux cellules : la cellule économique rassemblant les éléments matériels nécessaires à l'œuvre de production et la cellule sociale composée des éléments humains nécessaires à la mise en œuvre des éléments matériels de la cellule économique ». <sup>30</sup>

L'entreprise, pour FRÉDÉRIC BICHERON, « D'un point de vue doctrinal, on peut la définir comme étant une unité économique qui implique la mise en œuvre de moyens humains et matériels de productions et de distribution des richesses reposant sur une organisation préétablie ». <sup>31</sup> En droit du travail, l'entreprise peut se définir comme : « un groupe de travailleurs exerçant une activité orientée vers le même but au profit d'un même employeur sous l'autorité d'un chef ». <sup>32</sup> En réalité, en droit des sociétés, les textes juridiques ne donnent

---

industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation ; 10 : réduction des inégalités ; 11 : villes et communautés durables ; 12 : consommations et productions durables ; 13 : lutte contre les changements climatiques ; 14 : conserver et exploiter de manière durable les océans et les mers aux fins du développement durable ; 15 : vie terrestre ; 16 : justice et paix ; 17 : partenariats pour la réalisation des objectifs.

<sup>28</sup> : Sociétale c'est ce qui se rapporte aux divers aspects de la vie sociale des individus, en ce qu'ils constituent une société organisée. Source : <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/societal/73148>. Site consulté le 15 octobre 2019 à 16h27mn.

<sup>29</sup> : O. DESPAX, L'entreprise et le droit, *in revue internationale de droit comparé*, 1958, pp.439-441.

<sup>30</sup> : F. GUIRAMAND et A. HERAUD, DECF, Droit des sociétés : Manuel & Applications, Dunod, Paris, 2001, 8<sup>ème</sup> édition, p. 5.

<sup>31</sup> : F. BICHERON, « L'influence de la RSE sur les notions d'entreprise et de société » *in Actes du Colloque, La responsabilité sociale des entreprises (RSE) regards comparés Sénégalais et Français*, (dir) L. GAMET, I. Y. NDIAYE, A. KANTE, PUD, 2018, p. 73.

<sup>32</sup> : J. ISSA-SAYEG, Droit du travail sénégalais, NEA-LGDJ, 1987, n751, p.353.

pas une définition claire et précise de la notion d'entreprise. L'Acte Uniforme Relatif aux sociétés commerciales et du Groupement d'intérêt économique (AURSC et GIE)<sup>33</sup> parle plutôt de la formation de la société commerciale en ses termes : « La société commerciale est créée par deux (02) ou plusieurs personnes qui conviennent, par un contrat, d'affecter à une activité des biens en numéraire ou en nature, ou de l'industrie, dans le but de partager le bénéfice ou de profiter de l'économie qui peut en résulter. Les associés s'engagent à contribuer aux pertes dans les conditions prévues par le présent Acte uniforme. La société commerciale est créée dans l'intérêt commun des associés », <sup>34</sup>

Par contre, l'Acte Uniforme Relatif aux Procédures Collectives et d'Apurement du Passif (AURPCAP)<sup>35</sup>, en son article 1-2 a recours, de façon claire et explicite, à la notion d'entreprise. Ledit article est libellé dans les termes que voici : « Sans préjudice de l'application des procédures visées à l'art 1<sup>er</sup> ci-dessus, toute entreprise a la faculté de demander, avant la cessation des paiements, l'ouverture ..... Par ailleurs, les petites entreprises, telles que définies à l'article 1-3 ci-dessous, ... ». Ainsi, l'article 1-3 définit l'entreprise comme « toute personne physique ou morale soumise aux dispositions du présent Acte Uniforme conformément à l'article 1-1 ci-dessus ». La compilation de tous ces textes de l'AURPCAP nous conduit à une définition claire et précise de l'entreprise comme « toute personne physique exerçant une activité professionnelle indépendante, civile, commerciale, artisanale ou agricole, à toute personne morale de droit privé, ainsi qu'à toute entreprise publique ayant la forme d'une personne morale de droit privé ». L'entreprise individuelle forme une seule et même personne avec l'entrepreneur tandis que la société est une personne morale distincte de son associé, même s'il est seul. Les formalités de création sont plus légères pour une entreprise individuelle que pour une société. La société est une structure juridique permettant l'exercice d'une ou de plusieurs entreprises. L'entreprise est donc l'objet légal de toute société. En dehors des

---

<sup>33</sup> : Le nouvel Acte Uniforme Relatif aux Sociétés Commerciales et du Groupement d'Intérêt Economique (AURSC et GIE) a été adopté le 30 janvier 2014 à Ouagadougou au Burkina-Faso et publié au Journal officiel de l'OHADA le 4 février 2014. Il est entré en vigueur le 5 mai 2014 soit 90 jours (trois mois) après sa publication au journal officiel de l'OHADA.

<sup>34</sup> : Article 4 de l'AURSC et GIE

<sup>35</sup> : Le nouvel Acte Uniforme Relatif aux Procédures Collectives et d'Apurement du Passif (AURPCAP) est adopté le 10 septembre 2015 par le Conseil des Ministres de l'OHADA à Grand-Bassam (Côte-D'Ivoire) et publié au Journal Officiel de l'OHADA le 25 septembre 2015. Il est entré en vigueur le 24 décembre 2015 soit 90 jours (trois mois) après sa publication au Journal officiel de l'OHADA.

entreprises personnes physiques, les entreprises sont des groupements de personnes ayant la personnalité juridique ou morale.

Pour expliquer que la personnalité juridique<sup>36</sup> puisse être reconnue à d'autres sujets de droit que les personnes physiques, plusieurs théories ont été développées : la théorie de la fiction et la théorie de la réalité technique. Pour de nombreux auteurs, la théorie de la personnalité morale<sup>37</sup> n'est qu'une fiction juridique. D'abord, la personnalité suppose une existence biologique ainsi qu'une faculté de vouloir et d'agir qui appartiennent uniquement à l'être humain. Aussi, seul l'être humain peut-il prétendre à la qualité de sujet de droit. La personnalité juridique reconnue aux groupements n'est en revanche que le résultat d'un artifice c'est-à-dire d'une fiction. Ensuite, seul l'État peut reconnaître ou non à un groupement la personnalité juridique. Elle est une faveur de la loi. Il s'ensuit que la personnalité juridique n'est pas automatiquement accordée à un groupement. Elle ne l'est que dans les cas et dans les limites fixées par la loi.

Pour d'autres auteurs, la personnalité n'est pas une fiction mais une réalité. La personnalité peut en effet exister sans aucun support biologique et doit automatiquement être reconnue dès lors qu'il existe un intérêt collectif méritant d'être socialement protégé. Cette théorie a des conséquences différentes de celles que retient la théorie de la fiction : primo, la personnalité morale doit être reconnue à tout groupement, dès lors qu'un intérêt collectif suffisamment consistant s'exprime dans un minimum d'organisation. Secundo, la personnalité morale doit se voir reconnaître tous les droits nécessaires pour l'accomplissement de l'intérêt collectif dont elle a la charge.

Face à cette controverse doctrinale, les solutions actuelles du droit positif relatives à la nature des personnes morales sont hybrides. En principe, la personnalité morale est une concession de la loi. Il s'agirait d'une fiction. Deux éléments militent en faveur de cette réponse :

---

<sup>36</sup> : La personnalité juridique est l'aptitude à être titulaire de droits et de devoirs. La personnalité juridique est, d'un point de vue positiviste, une fiction juridique attribuée aux personnes physiques (êtres humains) et aux personnes morales (groupements tels que : entreprises, associations, État et ses subdivisions). Elle confère les attributs suivants : nom, prénom, domicile, patrimoine et la possibilité d'intenter une action en justice. Le principe en droit civil : La personnalité juridique est attribuée à partir de la naissance, à condition que l'individu naisse vivant et viable. Avant sa naissance, l'individu n'a pas d'entité propre.

<sup>37</sup> : La personne morale est un groupement d'individus réunis dans un intérêt commun à laquelle la loi confère une existence et une personnalité juridique autonomes. Elle est également titulaire de droits et obligations, à l'instar de la personne physique, ou des personnes physiques et morales qui la composent. On distingue deux sortes de personnes morales : les personnes morales de droit public (État, commune, collectivité territoriale) et les personnes morales de droit privé (une association, un syndicat). Les sociétés ou les entreprises ont la personnalité juridique à partir de leur inscription au Registre du Commerce et du Crédit Mobilier (RCCM) tandis que les associations et les syndicats ont la personnalité juridique à partir de leur déclaration au Ministère de l'intérieur ou de la préfecture qui leur délivre un récépissé.

- ✓ le législateur est souvent intervenu soit pour reconnaître à un groupement la personnalité juridique. Exemple, la loi de 10 juillet 1965 en France sur le syndicat de copropriété, soit pour la lui refuser. Exemple : la loi du 23 décembre 1988 sur les fonds communs de placement et de créances ;
- ✓ l'attribution de la personnalité à une personne morale est le plus souvent le fruit d'une procédure administrative consistant soit en une immatriculation (pour les sociétés), soit en une déclaration pour les associations).

En dépit de ces solutions, la jurisprudence a appliqué, à plusieurs reprises la théorie de la réalité. Ainsi, dans l'arrêt de principe Saint Chamond du 28 janvier 1954, la cour de cassation a affirmé que : « la personnalité civile n'est pas une création de la loi...elle appartient, en principe, à tout groupement pourvu d'une possibilité d'expression collective pour la défense d'intérêts licites, dignes par suite, d'être juridiquement protégés »<sup>38</sup>.

Au regard de ces développements, la RSE s'applique aux entreprises personnes physiques et morales, aux sociétés commerciales c'est-à-dire cette « entité considérée comme carrefour d'intérêts multiples, voire un cadre complexe d'équilibrage contractuel d'intérêt naturellement divergent »<sup>39</sup>, aux associations<sup>40</sup>, à l'entrepreneur<sup>41</sup>, aux autres organisations telles que les organisations non gouvernementales (ONG); l'État et ses démembrements comme les collectivités locales ou territoriales; les associations. C'est en ce sens qu'on parle de responsabilité sociétale des organisations (RSO : ISO 26100). La responsabilité sociétale des entreprises est aujourd'hui utilisée comme concept unique sous le sigle de RSE dans la norme ISO 26000<sup>42</sup>. En effet, issue du concept d'origine anglo-saxonne de « Corporate Social Responsibility », la Responsabilité Sociale de l'entreprise (RSE) « renvoie non seulement au

---

<sup>38</sup> Arrêt Saint Chamond Cass. 2<sup>ème</sup> civ, 28 janvier 1954, bull. 32 JCP 1954 II N.1978, concl. Lemoine.D.1954, 217, note Levasseur.

<sup>39</sup> : P. DIDIER, Théorie économique et droit des sociétés, in Études à la mémoire d'Alain SAYAG, droit et vie des affaires, Litec, déc.1997, p.227 ; J. PAILLUSSEAU, Les fondements du droit moderne des sociétés, JCP éd. E., 1984, II, 14193.

<sup>40</sup> : Les associations sont règlementées au Sénégal par les articles 811 à 826 du Code des Obligations Civiles et Commerciales (C.O.C.C) du Sénégal.

<sup>41</sup> : Selon l'article 30 de l'Acte Uniforme Relatif au Droit Commercial Général (ARDCG) révisé à Lomé le 15 décembre 2010 : « L'entrepreneur est un entrepreneur individuel, personne physique qui, sur simple déclaration prévue dans le présent Acte Uniforme, exerce une activité professionnelle civile, commerciale, artisanale ou agricole ». Le mot « Entrepreneur » est un substantif autant qu'un adjectif ; il désigne un professionnel indépendant dont la qualité la plus marquante est celle d'un acteur dynamique de la vie économique. Le recours au statut de l'entrepreneur est simplifié : il suffit d'une simple déclaration et non d'une immatriculation pour devenir entrepreneur.

<sup>42</sup> : [http://www.iso.org/iso/fr/sr\\_discoveringg\\_iso26000](http://www.iso.org/iso/fr/sr_discoveringg_iso26000). Site consulté le 23 août 2018 à 16h30.

rôle de l'entreprise à l'égard de ses parties prenantes directes (salariés, actionnaires, fournisseurs, clients) mais également à sa responsabilité à l'égard de la société dans son ensemble (environnement, territoires, consommateurs, santé publique »<sup>43</sup>. La différence est que la responsabilité sociétale de l'entreprise prend en compte le volet environnemental et toutes les parties prenantes.

Une définition aussi large des responsabilités de l'entreprise pose la question de leur articulation, voire de leur hiérarchisation. Au cours des années 1960, certains auteurs s'opposent à la conception restrictive de Friedman<sup>44</sup>, en argumentant que l'entreprise a un certain nombre de responsabilités sociales et environnementales qui s'ajoutent aux responsabilités économiques, tout en étant distinctes des premières. Les responsabilités sociales correspondaient ainsi aux « décisions prises et actions menées par les hommes d'affaires pour des raisons au moins partiellement au-delà des intérêts économiques ou techniques directs ».<sup>45</sup> Cette perspective conduit souvent à une hiérarchisation des différentes responsabilités de l'entreprise, comme le suggère la pyramide de Carroll<sup>46</sup> distinguant les responsabilités économiques (être profitable : c'est la fondation sur laquelle tout repose), juridiques (obéir à la loi : respecter les règles du jeu codifiées par la société), éthiques (être éthique : faire ce qui est juste, éviter de nuire) et philanthropiques (être un bon citoyen : contribuer à la communauté, améliorer la qualité de vie) de l'entreprise.

Il faut comprendre la notion de responsabilité<sup>47</sup> au regard du droit des obligations. De la notion de « responsabilité » on en déduit le concept de « responsable ». « Du latin "respondere", qui

---

<sup>43</sup>: M. DUPUIS, L. QUER-RICLET, W. BOURDON, Y. QUEINNEC, La responsabilité sociale et sociétale des entreprises : un enjeu majeur du 21<sup>ème</sup> siècle, 16/11/2010, <http://blogs.mediapart.fr/terra-nova/blog/161110/la-responsabilite-sociale-et-societale-des-entreprises-un-enjeu-majeur-du-21eme-siecle>. Site consulté le 16 août 2018 à 15h20mn.

<sup>44</sup> : M. FRIEDMAN, The social Responsibility of Business is to increase its profits, in "Corporate Ethics and Corporate Governance," pp. 173-178, [http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-540-70818-6\\_14](http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-540-70818-6_14). Site consulté le 14 août 2018 à 15 h 27.

<sup>45</sup> : K. DAVIES (1960), Can Business Afford to ignore its Social Responsibilities ?, *California Management Review*, vol.2, n°3, P. 70-76.

<sup>46</sup> : A. CARROLL (1991), The Pyramid of Corporate Social Responsibility : Towards the Moral Management of Organizational Stakeholders, *Business Horizons*, juillet –août, p. 39-48.

<sup>47</sup> : C.EBERHARD, « La responsabilité en France : Une approche juridique face à la complexité du monde », in Edith Sizoo (dir), *Responsabilité et cultures du monde. Dialogue autour d'un défi collectif*, Éditions Charles Léopold Mayer, Paris, 2008, pp 155-182).



signifie se porter garant<sup>48</sup>, répondre de, apparenté à sponsio, engagement solennel, promesse, assurance. Elle est aussi analysée comme la capacité à répondre aux attentes des parties prenantes, qui selon Carroll<sup>49</sup> La responsabilité est l'obligation de répondre de certains de ses actes, d'être garant de quelque chose, d'assumer ses promesses »<sup>50</sup> ou d'un engagement c'est-à-dire d'en accepter « la charge »<sup>51</sup>. Elle a pour conséquence le devoir de réparer un préjudice causé à quelqu'un de par son fait ou le fait de ceux dont on a en charge, la surveillance voire de supporter une sanction.

La notion de responsabilité peut se décliner dans différents domaines : la responsabilité administrative (la responsabilité de l'administration peut être engagée lors de l'exercice de ses activités) ; la responsabilité civile (responsabilité considérée du point de vue des dommages qu'une action volontaire ou non, ainsi qu'une absence d'action prévue dans un contrat, ont pu causer) ; la responsabilité environnementale (encore dénommée éco responsabilité c'est-à-dire celui qui provoque une atteinte à l'environnement doit être amené à réparer les dommages qu'il a causé. Elle se traduit souvent par la formule "pollueur payeur") ; la responsabilité ministérielle (c'est le fait que le gouvernement soit redevable envers les élus et non envers le seul représentant de la monarchie lorsqu'il s'agit d'une monarchie ou dans un régime parlementaire, l'obligation faite au gouvernement de démissionner lorsque le parlement lui a retiré sa confiance) ; la responsabilité morale (qui est la nécessité pour une personne de répondre de ses intentions et de ses actes devant sa conscience) ; la responsabilité pénale ou délictuelle (l'obligation faite à une personne reconnue coupable par un tribunal de répondre d'une infraction délictueuse commise ou dont elle est complice et de subir la sanction pénale prévue par le texte qui les réprime) ; la responsabilité politique (c'est l'obligation faite au gouvernement de démissionner lorsqu'il ne dispose plus de la confiance de l'autorité politique devant laquelle il est responsable) ; la responsabilité sociétale ou sociale des entreprises (RSE) (est la prise en compte par celles-ci, sur une base volontaire, des préoccupations sociales et

---

<sup>48</sup> : M. CAPRON et F. QUAIREL-LANOIZELÉE, La responsabilité sociale d'entreprise, coll. repères, Paris : La découverte, 2010, 2<sup>ème</sup> éd. 122 p.

<sup>49</sup> : CARROL A. B., A three dimensional conceptual model of corporate social performance, Academy of Management Review, 4, 1979, p. 497- 505.

<sup>50</sup>:<http://www.google.sn/search?ei=MKp-W42pA8bekgWk049w&q=étymologie+de+la+responsabilité&oq=étymologie+de+la+responsabilité&gs>. Site consulté le 23 août 2018 à 13 h 25.

<sup>51</sup> : C. Noël, La responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise : nouveau paradigme managérial ou mirage conceptuel ?, Gestion 2000, N° 03/04, 2004, p.6.

environnementales dans leurs activités et dans leurs interactions avec les autres acteurs appelés ‘parties prenantes’).

Ainsi, le droit commun de la responsabilité la définit comme « Tout fait quelconque de l’homme, qui cause à autrui un dommage, oblige celui par la faute duquel il est arrivé à le réparer »<sup>52</sup> il s’agit dans ce cas de la responsabilité civile définit d’une façon différente en droit sénégalais. En droit sénégalais « est responsable celui qui par sa faute cause un dommage à autrui »<sup>53</sup>. Que ce soit en droit français ou sénégalais, ces articles posent le principe de la responsabilité du fait personnel c’est-à-dire lorsque la faute d’une personne cause un préjudice à un tiers, le responsable doit indemniser la victime. La responsabilité sociétale est la conséquence des demandes émanant des associations écologiques et humanitaires de mieux prendre en compte les impacts sociaux et environnementaux des activités des entreprises. « Elle est la déclinaison à l’entreprise des concepts de développement durable »<sup>54</sup>

**Sur le caractère sociétal de la responsabilité**, l’adjectif sociétal vient du mot société qui, en sciences sociales, désigne un ensemble d’individus qui partagent des normes, des comportements et une culture et qui interagissent en coopération pour former un groupe ou une communauté. Il se rapporte à la structure, à l’organisation ou au fonctionnement de la société par rapport à une société commerciale. « La vocation des sociétés commerciales s’apparente à une mission d’utilité sociale dans la mesure où ses différentes activités servent l’ensemble de l’économie, dont tout un chacun est bénéficiaire. La notion d’utilité sociale peut paraître exagérée si l’on pense à la définition d’inspiration conventionnaliste qu’en donne l’article 4 de l’AURSC et GIE »<sup>55</sup>. Il en ressort que « les entreprises ont une responsabilité sociétale qu’elles se doivent d’assumer au mieux »<sup>56</sup>. La responsabilité sociale de l’entreprise a émergé dans un contexte caractérisé par :

- la turbulence internationale : les règles du jeu international sont éclatées, la fin de la guerre froide avec l’effondrement du système Soviétique, le découplage

---

<sup>52</sup> Article 1382 du code civil français jusqu’à la réforme du droit des obligations entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> octobre 2016. Il est devenu l’article 1240 par l’ordonnance n°2016- 131 du 10 février 2016 (article 2 de l’ordonnance).

<sup>53</sup> : Article 118 du code des obligations civiles et commerciales du Sénégal (C.O.C.C).

<sup>54</sup> : <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Rse.htm>. Site consulté le 23 août 2018 à 15h 14.

<sup>55</sup> : A. NDONG, le statut juridique des dirigeants de sociétés commerciales de l’OHADA à l’aune des contraintes de la responsabilité sociétales des entreprises (RSE), thèse soutenue le 30 octobre 2017 sous la codirection du Professeur Dieunedort Nzouabeth, agrégé des facultés de droit et le professeur Deen Gibrila, professeur émérite, Université de Toulouse 1 Capitole (France), p.13.

<sup>56</sup> : Idem

finance/industrie, le développement des mafias financières, le développement du terrorisme et le blanchiment des capitaux ;

- la globalisation des marchés : les dérégulations étatiques, les entreprises mondiales, la création de l'OMC, le forum économique de Davos, le forum social de Porto-Allègre ;
- la préoccupation écologique : le risque sanitaire et chimique (Exxon, Erika) risque industriel (émission de gaz à effet de serre) ;
- les Nouvelles Technologies d'information et de la Communication (NTIC) avec la généralisation de l'internet et le problème de la protection des données à caractère personnel ;
- les nouvelles régulations : la globalisation économique ; l'omnipotence des marchés ; l'effacement de l'État providence etc.

Depuis 1950, le débat portant sur la responsabilité sociétale de l'entreprise a connu un véritable essor. Les réflexions au tour de ce concept ont considérablement évolué avec le temps :

- 1950/1960 : Approche philosophique et normative : responsabilité sociétale des entreprises. L'émergence du concept contemporain de la RSE remonte à 1953 lors de la publication du livre « Social Responsibilities of the Businessman » de Bowen. Alertées par la discrimination à l'embauche et la dégradation croissante de l'environnement engendrée par les activités des entreprises, les premières recherches sur la RSE ont tenté de déterminer les responsabilités de l'entreprise à l'égard de l'environnement et la société ;

- années 1970 : Approche pragmatique et managériale : sensibilité sociétale de l'entreprise : après avoir déterminé les contours de la RSE, le courant de recherche s'est focalisé sur la détection et la gestion des problèmes pertinents de la RSE. C'est-à-dire les outils et les moyens permettant à l'entreprise de bien gérer la RSE ;

- années 1980/1990 : Synthèse des approches précédentes : performance sociétale de l'entreprise. Cette décennie a fait l'objet d'une synthèse des études précédentes. L'objectif principal était de répondre aux interrogations suivantes : « Quels sont les principes /valeurs éthiques<sup>57</sup> de l'entreprise ? Comment l'entreprise met-elle concrètement en application ses principes ? Quels sont les résultats concrets d'une telle approche ? ».

---

<sup>57</sup> : Par exemple, la croissance et la viabilité de Total repose sur trois valeurs essentielles : le respect, la responsabilité et l'exemplarité, qui s'appuient sur trois principes d'action prioritaires : sécurité, sûreté, santé, environnement : le respect des plus haut niveaux d'exigence ; le respect des normes les plus strictes en matière d'intégrité ; le respect des droits de l'homme, un de ses engagements fondamentaux. Les valeurs et principes

- années 2000 : Approche pragmatique : Le dilemme contemporain des entreprises est de trouver un moyen pour concilier l'objectif financier et l'objectif extra-financier dit sociétal intégrant la dimension environnementale et humaine. L'entreprise cherche désormais à optimiser sa performance financière tout en prenant en compte les contraintes environnementales et sociales. Aujourd'hui, la RSE constitue la pierre angulaire de la stratégie d'entreprise. « La responsabilité sociale des entreprises est un des moyens pour atteindre l'objectif défini lors du Conseil Européen de Lisbonne de 2000 : permettre à l'Union européenne de ''devenir l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde, capable d'une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale »<sup>58</sup>. Cette responsabilité est devenue un impératif pour les entreprises<sup>59</sup> qui créent des richesses.

### **Les détracteurs de la RSE y voient :**

- ✓ une forme de manipulation de la part des sociétés multinationales en raison de l'incompatibilité des aspirations des actionnaires avec celles des parties prenantes ;
- ✓ un mode médiatique et managérial ;
- ✓ un levier de communication publicitaire pour paraître en phase avec les aspirations du citoyen ;
- ✓ un moyen de désamorcer des risques sur l'image de l'entreprise ou un risque de rejet par les consommateurs.

Il faut reconnaître que les entreprises « ont des obligations morales vis-à-vis de la société : le pouvoir implique la responsabilité ».<sup>60</sup> Elles ne doivent pas restées à l'écart des problèmes sociaux. Leur image en dépend. Par ailleurs, en contribuant à la résolution des problèmes sociaux, les entreprises assurent leur pérennité à travers leur chiffre d'affaires. Les consommateurs ont tendance à aller vers les entreprises qui participent à la vie de la cité.

---

d'action prioritaires de Total sont énoncés dans un code de conduite qui constitue un document de référence. Il est destiné à l'ensemble de ses managers et collaborateurs ainsi qu'à toutes les parties prenantes : clients, fournisseurs, partenaires industriels et commerciaux, pays hôtes, communautés locales et actionnaire.

<sup>58</sup> : <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Rse.htm> .Site consulté le 23 août 2018 à 17h00.

<sup>59</sup> : Le rôle des entreprises est non seulement la création des richesses mais aussi d'éviter les conflits et les tensions sociales en prenant des mesures pour motiver le personnel, afin de garder ou gagner leur position de leader dans la recherche et l'innovation, renforcer leurs capacités d'adaptation en cas de renforcement des contraintes législatives sociales ou environnementales.

<sup>60</sup> : W. FREDERICK cité par A. NDONG, Statut juridique des dirigeants de sociétés commerciales de l'OHADA à l'aune des contraintes de la Responsabilité Sociétale des Entreprises, Thèse soutenue le 30 octobre 2017, p.17.

Dans le cadre de cette étude, nous préférons le concept de responsabilité sociétale de l'entreprise qui est plus extensive au détriment de la responsabilité sociale de l'entreprise beaucoup plus restrictive car se limitant seulement à l'interne. « L'adjectif « social » peut renvoyer soit à la société comprise en droit des sociétés comme l'acte juridique, le contrat de société, soit il est centré sur le personnel et s'inscrit dans une perspective que l'on pourrait qualifier aujourd'hui d'écosystème local (droit social). Elle est donc avant tout « sociale » au sens français usuel, focalisée sur les conditions et les relations de travail, mais s'étend largement à la cité, c'est-à-dire concrètement aux villes et sites d'implantation des usines ou autres « fabriques » »<sup>61</sup>.

La RSE se distingue du mécénat car ce dernier « est un soutien financier ou matériel apporté par une entreprise ou un particulier à une action ou une activité d'intérêt général »<sup>62</sup>. C'est un dispositif permettant à une entreprise de verser un don, sous forme d'aide financière ou matérielle, à un organisme pour soutenir une œuvre d'intérêt général. En contrepartie, elle peut bénéficier d'une réduction fiscale. Les entreprises, par ce biais, cherchent à avoir une image. Le mécénat se distingue généralement du sponsoring ou parrainage par la nature des actions soutenues et par le fait qu'il n'y a normalement pas de contreparties contractuelles publicitaires au soutien du mécène. Le mécène apparaît donc de manière relativement discrète autour de l'évènement ou de l'action soutenue, mais il peut par contre afficher son soutien sur ses propres supports de communication. Par contre, la RSE est une démarche volontaire sans contrepartie financière même si elle permet d'avoir une bonne image auprès des consommateurs. La contrepartie financière ici est indirecte. La RSE peut être aussi intégrée car elle « concerne des actions en relation avec les activités de l'entreprise, c'est-à-dire proches du cœur de métier ou des compétences centrales. Elle est révélée par sa présence dans les outils et les dispositifs de management et contrôle de gestion de l'entreprise »<sup>63</sup>. Car dans ces conditions, l'entreprise privilégie les indicateurs sociaux au détriment des indicateurs financiers dans le but d'une performance économique, financière et sociale.

La RSE peut être « subie » comme une punition, une contrainte et la RSE « désirée » comme levier de croissance et d'innovation de l'entreprise<sup>64</sup>. En effet, la RSE comme sanction ou

---

<sup>61</sup> : Supra p. 12.

<sup>62</sup> : B. BATHELOT, L'encyclopédie illustrée du Marketing, <http://www.definitions-marketing.com/definition/mecenat/>. Site consulté le 29 août 2018 à 13 h 00.

<sup>63</sup> A. NDONG, statut juridique des dirigeants de sociétés commerciales de l'OHADA à l'aune des contraintes de la RSE, thèse, P. 18

<sup>64</sup>: B.THIECK, les différents types de démarches RSE, [http://www.fun-mooc.fr/c4x/CNAM/01020/asset/SFaeux\\_01\\_S6-1.pdf](http://www.fun-mooc.fr/c4x/CNAM/01020/asset/SFaeux_01_S6-1.pdf). Site consulté 29 août 2018 à 14 h 30.

punition n'est pas productive car elle répond à une injonction dont on cherche à se libérer rapidement. Elle n'est pas construite suivant une stratégie bien peaufinée avec implication de toutes les parties prenantes et un objectif : le résultat ou la performance globale. La simple peur des sanctions ne relève pas forcément d'une attitude responsable. D'après le modèle Carroll,<sup>65</sup> le niveau légal est le niveau le plus bas. L'entreprise se contente d'appliquer la loi. Selon la pyramide de Carroll, il existe quatre types de responsabilités : au sommet et en première position nous avons les responsabilités philanthropiques (faire du bien à la communauté et désiré par la société) ; en deuxième position, nous avons les responsabilités éthiques (se comporter d'une façon éthique attendu par la société) ; au troisième de la pyramide, nous avons les responsabilités légales (respecter la loi exigé par la société) ; et enfin au bas de la pyramide, nous avons les responsabilités économiques (être profitable exigé par la société). Cependant, Cette hiérarchisation des responsabilités comporte des limites lorsque deux responsabilités entrent en conflit par exemple selon les détracteurs de la pyramide de Carroll.

Par contre, la RSE "désirée" est créatrice de valeurs et d'innovation. Elle aide à la prise de décision avec la participation des salariés et conduit au changement. Une RSE volontaire ne peut se passer des obligations légales. Dès lors, le droit souple (soft law)<sup>66</sup> et le droit dur (hard law)<sup>67</sup> peuvent coexister. En effet, les analyses relatives à la responsabilité sociale distinguent souvent les normes juridiques qui s'imposent aux entreprises de celles qu'elles adoptent volontairement. Cette distinction a inspiré la Commission de l'Union Européenne qui en 2001 déclarait : « être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables mais aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes ».<sup>68</sup>

Les normes générées par les entreprises dans le cadre de la RSE sont des normes aussi valables que les règles juridiques mais classées dans la catégorie de « soft law ». Ainsi, les règlements intérieurs, les codes éthiques ou de déontologie édictés dans une entreprise sont des normes de conduite (code de bonne conduite)<sup>69</sup> qui permettent aux entreprises d'atteindre leurs objectifs

---

<sup>65</sup> : A. CAROLL (1979, 1991), « A Three-Dimensional Model of Corporate Performance », Academy of Management Review, Vol. 4, N°4, p. 497-505.

<sup>66</sup> : A l'origine, ce terme attribué à Lord McNair désignait le droit flou. Ensuite, il a fait référence à un droit souple considéré comme non contraignant. Pourtant, nous verrons qu'un engagement volontaire peut être contraignant à la condition d'admettre qu'il y a d'autres contraintes que celle qui émane de l'Etat.

<sup>67</sup> : N. CUZACQ, Le cadre normatif de la RSE, entre soft law et hard law, 2012, 31p.

<sup>68</sup> : promouvoir un cadre européen pour la RSE, Com (2001), 18 juillet 2001, p. 7.

<sup>69</sup> : La Cour de cassation dans l'affaire Dassault Systèmes a rappelé qu'un code de bonne conduite est un acte juridique de droit privé dont la validité peut être remise en cause par le juge. Cass. soc. 8 décembre 2009, pourvoi n° 08-17.191.

dans le cadre de la RSE. Ces normes viennent compléter les règles juridiques qui régissent les entreprises. Il s'agit du droit de travail, du droit civil (les obligations) du droit commercial, du code de l'environnement etc. En somme, « La responsabilité sociale se présente ainsi comme une démarche active par laquelle une organisation entend prendre conscience de son appartenance à un environnement, des conséquences de son intervention dans cet environnement et corriger ou anticiper les conséquences qui se révélerait négative ».<sup>70</sup>

5. Parallèlement à l'émergence de la RSE, les institutions de protection sociale telles que l'IPRES, CSS, les IPM, FNR etc., connaissent une crise sans précédent. En effet, l'être humain quel qu'il soit est exposé à des risques divers tels que : le risque de maladie, de vieillesse, d'accident de travail, de chômage, d'invalidité etc.

Pour se prémunir contre ces risques ou atténuer leurs effets, il a été mis en place dans tous les pays du monde<sup>71</sup> ainsi qu'au Sénégal un système ou ensemble de mesures connues sous le vocable de « protection sociale ». Elle « est l'ensemble des régimes qui assurent ou complètent une couverture sociale, ainsi que diverses prestations à caractère familial ou social ». ***La protection sociale recouvre quatre domaines : la retraite ; les maladies et les accidents du travail ; l'aide aux familles ; enfin le chômage.***

6. La protection sociale est aussi définie comme « un ensemble spécifique d'actions pour pallier la vulnérabilité des populations par la sécurité sociale, qui offre une protection contre les aléas de la vie et l'adversité ; par l'assistance sociale, qui offre des allocations en espèces et en nature pour soutenir les plus démunis et leur accorder une plus grande autonomie ; et par des efforts d'inclusion qui renforcent les capacités des personnes marginalisées à accéder à la sécurité sociale et à l'assistance sociale ».<sup>72</sup> Pour le Professeur Kanté, la protection sociale peut être définie « comme l'ensemble des dispositifs mis en place pour assurer et aider les individus devant les risques majeurs de l'existence »<sup>73</sup>. Toutes les définitions proposées font référence

---

<sup>70</sup> : Supra p. 15.

<sup>71</sup> : En Europe et en Amérique du nord, les modèles semblent être en déphasage avec les risques tandis qu'en Amérique latine (Lautier B., 2006), en Asie (AISS, 2009) et Afrique (OIT, 2004), les gouvernements peinent à bâtir des modèles solides et à étendre la protection sociale à l'ensemble des populations. En Afrique, ces difficultés peuvent être liées à l'histoire du continent marquée par des dominations étrangères (conquêtes, colonisation), la structure inégale des échanges, les dysfonctionnements sociopolitiques (absence de démocratie, coups d'État, conflits, corruption, mal gouvernance), les choix politiques et économiques en matière de développement, la rigueur pendant les années d'ajustements structurels, l'absence de politique sociale durable.

<sup>72</sup> : Union Européenne 2010.

<sup>73</sup> : A. KANTE, Droit Social Sénégalais : droit de la protection sociale, édition l'Harmattan, Dakar, 2017, p.28.

souvent à la notion de ‘risque’<sup>74</sup> qui est un évènement futur et incertain lorsqu’il survient engendre un préjudice.’’

7. Reprenant les dispositions de la convention 102 du BIT (Bureau International du Travail) concernant la norme minimale de sécurité sociale, le manuel SESPROS (Système Européen de Statistiques intégrées de la protection sociale) définit la protection sociale comme « toute intervention d’organismes publics ou privés destinée à alléger la charge que représente certains risques ou besoins pour les ménages et les particuliers à condition qu’elle n’ait pas de contrepartie et ne relève pas de dispositions personnelles ». Cette définition exclut donc les interventions effectuées à titre individuel, familial ou communautaire qui ne passent pas par un organisme public ou privé, alors que ce type d’intervention est encore très développé en Afrique et plus particulièrement au Sénégal. N’étant pas pris en compte dans les statistiques de protection sociale, ces mécanismes d’aide informels restent, de toute façon, très difficiles à mesurer. Étant donné qu’ils ne reposent pas sur des droits, la question se pose également de savoir comment ils peuvent être considérés comme de la protection sociale.

8. D’autres définitions incluent l’accès à des services de base, surtout les soins de santé, ainsi que le soutien aux moyens d’existence des pauvres,<sup>75</sup> comme les subventions aux intrants agricoles par exemple.<sup>76</sup>

9. On a tendance à faire une confusion entre protection sociale et sécurité sociale. La nuance est grande. La protection sociale, en plus des branches qui constituent classiquement la sécurité sociale, embrasse bien des domaines plus variés<sup>77</sup> tels que l’insécurité alimentaire, la pauvreté, la faim, l’approche genre en matière d’accès à la sécurité sociale pour les femmes car

---

<sup>74</sup> : Idem

<sup>75</sup> : Rapport 2014 de l’ANSD sur la pauvreté au Sénégal : 56,5% de la population s’estiment pauvres. Il ressort des résultats du rapport préliminaire issus de l’enquête intitulée « à l’écoute du Sénégal de 2014 » sur les conditions de vie des ménages réalisée entre novembre 2014 et janvier 2015, sur toute l’étendue du Sénégal par l’Agence nationale de la statistique et de la démographie (Ansd) en collaboration avec le Groupe de la banque mondiale (BM) que, 56,5% de la population sénégalaise s’estiment pauvres. Aussi, l’enquête révèle-t-elle que l’insécurité alimentaire, quant à elle, affecte près de neuf ménages sur vingt. Soit, 44,9 %. Source : [http://www.senxibar.com/Rapport-2014-de-l-ANSD-sur-la-pauvrete-au-Senegal-565-de-la-population-s-estiment-pauvres\\_a33407.html](http://www.senxibar.com/Rapport-2014-de-l-ANSD-sur-la-pauvrete-au-Senegal-565-de-la-population-s-estiment-pauvres_a33407.html). Site consulté le 23 novembre 2017 à 14 h 00.

<sup>76</sup> : Source : inter-réseaux développement rural/ bulletin de synthèse souveraineté alimentaire n°12, 2013. [www.fao.org](http://www.fao.org)

<sup>77</sup> : V. WADE (Z.M), La problématique de la protection sociale au Sénégal, Protection sociale et filets sociaux de sécurité au Sénégal, *Les cahiers du plan, Revue d’analyse et d’information de la direction générale du plan, n°02, Décembre 2011. P.8 Adde FALL (C.), Extension de la sécurité sociale. Étendre l’assurance santé au Sénégal : possibilité à travers les régimes statutaires et les organisations mutualistes, publications BIT, 2003.*



la notion de risque social n'a pas de limites précises et elle aura vocation à s'élargir ou se rétrécir selon les orientations politiques et idéologiques qui prévalent dans un État. Toutefois, selon Alassane Kanté : « l'extension du concept du risque social<sup>78</sup> doit avoir des limites car elle se heurte à des difficultés liées à la technique de l'assurance, à savoir celles de déterminer le risque et de réparer le dommage ».

D'une manière générale, la protection sociale couvre les domaines suivants bien distincts :

- l'aide aux familles ou allocations familiales gérée par la Caisse de sécurité sociale (CSS). Selon l'article 1<sup>er</sup> du Code de la sécurité sociale du Sénégal,<sup>79</sup> « il est institué un régime de sécurité sociale au profit des travailleurs salariés relevant du code du travail et du code de la marine marchande. Ce régime comprend :
- la retraite ou allocations retraites gérée par l'IPRES pour les travailleurs soumis au code du travail ; et le Fonds National de Retraite (FNR) pour les fonctionnaires.

**10.** Historiquement, l'assurance vieillesse a été le premier régime de sécurité sociale au Sénégal. L'assurance vieillesse et des survivants est essentiellement organisée à travers le FNR qui gère aussi l'invalidité des fonctionnaires. Il verse également des allocations familiales pour les enfants des fonctionnaires frappés d'invalidité.

- les maladies et les accidents du travail géré par l'IPM ;

- enfin le chômage. Il n'y a pas d'allocation chômage<sup>80</sup> au Sénégal car « Le droit de la protection sociale s'efforce de garantir la sécurité économique de chacun. La notion de risque social n'a pas de limites précises et elle aura vocation à s'élargir ou se rétrécir selon les orientations politiques et idéologiques qui prévalent dans un État. Toutefois, l'extension du concept de risque social doit avoir des limites car elle se heurte à des difficultés liées à la technique de l'assurance, à savoir celles de déterminer le risque et de réparer le dommage. Par exemple, relativement aux calamités agricoles ou le chômage, il est difficile de tracer la limite entre l'aléa normal de la vie agricole ou économique et les aléas exceptionnels susceptibles d'indemnisation. En outre, le financement de la réparation de tels risques pose un délicat problème puisque si le montant de la réparation dépend du montant des cotisations ou

---

<sup>78</sup> : L'O.I.T a retenu dans la convention n°102, neuf branches de risques sociaux à savoir : la maladie (frais médicaux et indemnités de maladie) ; la maternité, l'invalidité ; la vieillesse ; l'accident du travail et la maladie professionnelle ; le décès (protection des proches survivants) ; les charges familiales ; le chômage.

<sup>79</sup> : Le Code de la Sécurité Sociale du Sénégal est institué par la Loi N° 73-37 du 31 juillet 1973 modifiée par la loi N°97-05 du 10 mars 1997.

<sup>80</sup> : Le chômage peut être défini comme l'état d'une personne souhaitant travailler et qui est à la recherche d'un emploi. Cette définition du chômage connaît de nombreuses variantes et son concept donne toujours lieu à des controverses théoriques et statistiques.

contributions, il sera difficile à établir compte tenu du fait qu'il est difficile d'évaluer la probabilité du risque. De telles difficultés sont à l'origine de l'exclusion des risques comme le chômage ou les calamités agricoles, du champ d'application du droit sénégalais de la protection sociale ».<sup>81</sup>

11. Le système de protection sociale du Sénégal ne couvre pas les travailleurs du secteur informel et les groupes les plus pauvres de la population,<sup>82</sup> car le droit aux prestations est soumis au versement régulier de cotisations<sup>83</sup> dont ces derniers ne peuvent s'acquitter faute de revenus suffisants et stables. Cependant, il faut reconnaître que « les personnes âgées, la jeunesse estudiantine et les personnes handicapées constituent trois (03) catégories sociales vulnérables nécessitant des règles de protection sociale particulières ».<sup>84</sup> Les programmes de sécurité sociale ne couvrent généralement qu'une petite partie de la population active du secteur formel. Ainsi, la protection sociale peut se comprendre comme une conquête sociale qui essaye de garantir à un groupe des ressources ou des services que les membres n'arrivent plus à assurer par eux-mêmes à travers leurs revenus. C'est donc, le « remède » contre l'insécurité sociale causée par le marché et les aléas de la vie. Cependant, la protection sociale n'a pas pour seul objectif d'assurer le minimum vital. Elle est un moyen d'intégration, d'affiliation et de revalorisation personnelle et collective puisque l'insécurité sociale est avant tout une situation et une incertitude face à la capacité d'assurer sa vie relationnelle et donc son statut social <sup>85</sup>

---

<sup>81</sup> : A. KANTE., Droit social sénégalais : droit de la protection sociale, L'Harmattan, Dakar, 2017, p.29.

<sup>82</sup> : Supra page 11.

<sup>83</sup> : Cass. Soc., 7 octobre 1999, URSAAF Loir-et-Cher C/ M. Fachaux et a., arrêt n° 3480 p : juris-Data n° 1999-003366. Selon l'arrêt en question, « la production des bulletins de salaire n'est pas une preuve du paiement des cotisations. Prive sa décision de base légale au regard de l'article L. 242-1 du code de la sécurité sociale le juge du fond qui, pour déclarer bien fondée l'opposition formée à l'encontre d'une contrainte pour obtenir paiement des cotisations dues du chef de l'emploi de personnel de maison, énonce que les deux salariés ont reçu des bulletins de salaire, sans rechercher si l'employeur s'est effectivement acquitté du montant des cotisations légalement dues à raison des salaires versés. Il ressort de cet arrêt que le paiement des cotisations dues au titre de l'assujettissement d'un salarié au régime général incombant à l'employeur, il appartient au juge du contentieux général saisi d'une opposition à contrainte, de rechercher, le cas échéant, si l'employeur a effectivement versées les cotisations dues, la simple production des bulletins de salaire ne suffisant évidemment pas à rapporter la preuve du paiement.

Cass. Soc., 4 mai 2000, URSAF Nord C/ Commune de plouguin et a., arrêt n° 2031 p : juris-data n° 2000-001837. Il s'agit de redressements des cotisations au titre des primes versées à leurs salariés par le comité œuvres sociales.

<sup>84</sup> : Op. Cit. p.299.

<sup>85</sup> : M. A. DIALLO, La protection sociale au Sénégal : l'exemple des ouvriers du bâtiment Dakar, Thèse, Sociologie. Université de Bretagne occidentale - Brest, 2014, p.5.

**12.** La protection sociale a vu le jour au Sénégal au lendemain des indépendances en 1960. Les premiers mécanismes de protection sociale avaient été conçus et mis en place au profit exclusif des travailleurs salariés et de leurs familles.<sup>86</sup>

À l'indépendance, le système s'est développé avec la définition d'une politique d'action sociale jusqu'à l'adoption, en 1968, d'une stratégie de protection sociale et la création d'une Direction des Affaires Sociales dont le rôle était de contrôler les institutions sociales et d'organiser des mécanismes de protection de la famille et des enfants. En 1978, est créé le premier ministère chargé de l'action sociale puis du développement social.

**13.** La constitution Sénégalaise<sup>87</sup> dispose en son article 25 : « Les lois particulières fixent les conditions d'assistance et de protection que la société accorde aux travailleurs ». Plusieurs textes législatifs assurent cette protection : la loi n°73-37 du 31 juillet 1973<sup>88</sup> portant code de la sécurité sociale modifiée par la loi n°97-05 du 10 mars 1997 ; la loi n°75-50 du 3 avril 1975<sup>89</sup> relative aux institutions de prévoyance sociale. Cette loi confère la personnalité juridique de droit privé et une capacité juridique aux caisses de sécurité sociale et fait entrer celles-ci dans son champ d'application selon un statut qui passe de celui d'établissement public à caractère industriel et commercial à celui d'organisme jouissant de l'autonomie juridique et financière.

Le décret n°75-895<sup>90</sup> rend obligatoire l'institution de prévoyance maladie d'entreprise ou interentreprises et le décret n° 75-455<sup>91</sup> pour tous les employeurs d'affilier tous les travailleurs à un régime de retraite dont le monopole de droit est conféré à l'IPRES par l'arrêté 3043 du 9 mars 1978.<sup>92</sup>

**14.** À la législation de droit commun comprenant également la loi 97-17 du 1<sup>er</sup> décembre 1997 portant code du travail, on peut ajouter le code de la Marine Marchande<sup>93</sup> Il en est de

---

<sup>86</sup> : Ce modèle de protection sociale est bâti autour de l'emploi (modèle bismarckien).

<sup>87</sup> : Loi constitutionnelle n° 2016-10 du 05 avril 2016 portant révision de la Constitution de 2001.

<sup>88</sup> : JO n° 4308 du 4 Août 1973 portant code de la sécurité sociale modifiée par la loi n°97-05 du 10 mars 1997

<sup>89</sup> : J.O n° 4419 P. 557 relative aux institutions de prévoyance sociale

<sup>90</sup> : Décret n° 75-895 du 14 août 1975 portant organisation des institutions de prévoyance maladie d'entreprise ou interentreprises et rendant obligatoire la création desdites institutions. JO n° 4419 du 27 septembre 1975 P.557.

<sup>91</sup> : Décret n° 75-455 du 24 avril 1975 rendant obligatoire pour tous les employeurs et pour tous les travailleurs l'affiliation à un régime de retraite. JO n° 4420 du 17-05-1975 P.627.

<sup>92</sup> : Arrêté n° 3043 du 9 mars 1978 du Ministre de la Fonction Publique, du Travail et de l'Emploi qui confie à l'IPRES la responsabilité de la gestion du régime de retraite de base, institué par le Décret n° 75-455 susvisé et qui approuve les statuts et règlements intérieurs n° 1 et 2 de cette institution relatifs respectivement au régime général de retraite et au régime complémentaire. JO n° 4638 P. 709.

<sup>93</sup> : En ses articles 159 à 165 (maladie et blessures, article 178 (prestations familiales), 179 à 180 (retraite), 181 à 186 (accident du travail et maladie professionnelle).

même de la convention collective nationale interprofessionnelle en ses articles 20 et 28 (maladie), article 21 (accident du travail), article 67 (hospitalisation).

**15.** En France, la protection sociale a été mise en place au lendemain de la deuxième guerre mondiale par les ordonnances du 4 et du 19 octobre 1945<sup>94</sup>. Avant 1945, c'étaient les premiers régimes de socialisation des risques et la création des « assurances sociales » qui assuraient la protection sociale.

**16.** Les bénéficiaires de la protection sociale reçoivent des prestations diverses : rentes, indemnités, aides, pensions, allocations, subventions, prêts etc. Les prestations en matière de protection sociale remplissent quatre fonctions : une fonction d'assurance (assurance maladie, assurance invalidité etc.), une fonction de report (assurance vieillesse), une fonction de redistribution (prestations familiales) et une fonction de protection universelle. Les prestations peuvent être en espèces ou en nature. Les prestations en espèces consistent en des versements de somme d'argent. Quant aux prestations en nature, elles consistent en des fournitures de biens (les aliments, les médicaments ou des services. Ces prestations sont versées au profit des bénéficiaires par les organismes de protection sociale.

**17. Les bénéficiaires de la protection sociale au Sénégal.** Pendant longtemps, ce sont les salariés qui, en raison de leur vulnérabilité physique et économique, ont pu bénéficier de la

---

<sup>94</sup> : La création de la Sécurité Sociale, le « plan » de 1945 mis en œuvre par Pierre Laroque.

Les évolutions du système de Sécurité sociale français depuis le « plan » de 1945.

➤ Avant 1945 : les premiers régimes de socialisation des risques et la création des « assurances sociales ».

1673 : Création du premier « régime de retraite » pour les marins par Colbert.

1881-1889 : Création en Allemagne du premier système complet d'assurances sociales à l'initiative du Chancelier Bismark.

8 Avril 1898 : Loi assurant la protection contre les accidents du travail des salariés de l'industrie (modification du régime de responsabilité civile : le salarié bénéficie d'une protection générale, son dommage est réparé soit directement par l'employeur soit par des caisses permettant la mutualisation des coûts entre les employeurs).

5 Avril 1910 : Loi créant le premier système interprofessionnel de retraite au bénéfice des salariés faiblement rémunérés des secteurs industriels et agricoles, les retraites ouvrières et paysannes.

5 Avril 1928 et 30 Avril 1930 : Lois créant au bénéfice des salariés de l'industrie et du commerce. Le premier système complet et obligatoire d'assurances sociales (couvertures des risques maladie, maternité, invalidité, vieillesse, décès).

11 Mars 1932 : Loi créant au bénéfice des salariés de l'industrie et du commerce. Le premier système obligatoire de versement d'allocations couvrant les charges familiales (« sursalaire » familial) financées par des versements des employeurs.

14 Août 1935 : Social security act aux États-Unis sous la présidence de F.D. Roosevelt. Première reconnaissance juridique du terme « Sécurité sociale ».

protection sociale pour cause d'accidents de travail, de maladies et de charges familiales. Puis, il s'en est suivi certains membres de leurs familles tels que les conjoints et les descendants, voire les ascendants à leur charge. Dans les pays développés, il s'est produit une extension de la protection sociale, visant même les travailleurs indépendants comme les commerçants, les professions libérales, les artisans. Cependant, on note que dans les pays en voie de développement, et plus particulièrement au Sénégal, les travailleurs indépendants ne bénéficient pas d'une couverture. En plus, la protection sociale des fonctionnaires et des agents assimilés est assurée différemment de celle des travailleurs du secteur privé. A défaut de couvrir toute la population comme dans les pays développés, le Sénégal a initié un système de protection de certaines couches de la population les plus vulnérables. C'est le cas du plan Sésame<sup>95</sup>, des soins gratuits pour les enfants de 0 à 5 ans et les étudiants qui font l'objet d'une protection particulière. Selon le professeur Alassane Kanté, « la protection sociale des étudiants est confiée au Centre des Œuvres Universitaires de Dakar (COUD) et au Centre Régional des Œuvres Universitaires de Saint Louis (CROUS) qui sont deux (02) établissements publics. Avec la mise en place des Universités régionales, l'État a entrepris une politique de décentralisation par la création au niveau de certaines régions, d'autres centres des œuvres universitaires ».<sup>96</sup> A part ces cas, les bénéficiaires de la protection sociale sont très restreints ce qui n'est pas conforme à l'esprit RSE qui veut que toutes les parties prenantes soient prises en compte.

**18.** Pour qu'elle puisse jouer pleinement son rôle, la protection sociale nécessite des financements soutenus et multiples. Le financement est l'opération qui consiste, pour celui qui finance, à consentir des ressources monétaires, pour celui qui est financé, à se procurer des ressources monétaires nécessaires à la réalisation d'un projet « lever des fonds ». Par financement, il faut entendre l'ensemble des ressources financières, tant internes qu'externes, à disposition d'une entreprise ou société, institution étatique etc. lui conférant les moyens d'action nécessaires pour réaliser son activité. La principale source de financement d'une

---

<sup>95</sup> : M. M. MBACKE LEYE, Analyse du fonctionnement du plan de prise en charge gratuite des soins chez les personnes âgées « plan Sésame » au Sénégal, 2013/1 (volume 25) , éditeur : S.F.S.P, 128 p. Après analyse de ce plan, l'auteur arrive à la conclusion que « Au Sénégal, le Plan Sésame est une bonne politique de gratuité pour les personnes âgées. L'analyse de son fonctionnement appelle alors à repenser en profondeur les politiques de gratuité en santé au Sénégal. Elle nous édifie sur les perceptions que les différents acteurs ont de ce Plan. L'impact financier négatif traduit par des remboursements insuffisants des dépenses du Plan Sésame était le principal problème des hôpitaux. Cette situation pousse ces structures sanitaires à restreindre voire arrêter la prise en charge des personnes âgées par le Plan Sésame. Ainsi, face à ce dysfonctionnement des structures sanitaires menaçant la pérennité du Plan, l'État du Sénégal est en train de trouver des alternatives comme un fonds d'équité nationale en santé qui permettra de prendre en charge gratuitement les indigents via les mutuelles de santé ».

<sup>96</sup> : Supra page 20.

entreprise, c'est incontestablement le capital social. Par contre, « le mode de financement de la protection sociale fait l'objet de débats récurrents, à la fois quant à ses besoins de financement et aux effets à en attendre sur la compétitivité et l'emploi. Des changements substantiels ont été apportés depuis trente ans, mais les modifications constantes décidées année après année ont abouti à une complexité et une instabilité manifestes, avec des problèmes de champ et de régulation »<sup>97</sup>. Il s'agit de mettre de l'argent frais ou liquidité pour payer les différents frais générés par les risques sociaux. Deux modes sont généralement adoptés : la cotisation et l'imposition. La cotisation est une contribution financière demandée à l'intéressé lui-même, en rapport avec ses ressources professionnelles. Par contre l'imposition est destinée à frapper toute la population active, voire la population inactive dotée de ressources suffisantes pour être appelée à contribuer. « Bien que l'imposition traduise mieux la solidarité nationale, le système de protection sociale sénégalais largement inspiré du droit français, est principalement alimenté par des cotisations ».<sup>98</sup> Cependant, au niveau de Caisse de Sécurité Sociale (CSS), seul l'employeur cotise. Au niveau de l'Institution de Prévoyance Retraite du Sénégal (l'IPRES) et des Institutions de Prévoyance Maladie (I.P.M), à l'inverse, ce sont les employeurs et les travailleurs qui cotisent. Les cotisations illustrent un choix en faveur d'une protection sociale à caractère professionnel.

**19.** L'article 132 du code de la sécurité sociale du Sénégal dispose « Le financement du régime de sécurité sociale ainsi que des frais de gestion de la Caisse de sécurité sociale sont assurés pour chaque branche de sécurité sociale par :

1° les cotisations versées par les personnes physiques ou morales qui y sont astreintes par les textes en vigueur ainsi que les majorations qui pourraient leur être appliquées ;

2° les revenus des placements ;

3° les subventions, dons et legs ;

4° toutes autres sommes qui sont dues à la Caisse de sécurité sociale en vertu d'une législation ou réglementation particulière ».

D'une manière générale, trois sources servent à financer la protection sociale :

- les cotisations sociales (55%) du total des ressources. L'essentiel des cotisations sur lesquelles repose cette protection sociale est mis à la charge des actifs, soit directement par prélèvement

---

<sup>97</sup> : M. ELBAUM, Le financement de la protection sociale : quelles perspectives au-delà des « solutions miracles » ? *In revue de l'OFCE 2012 /3 n° 122, pp. 263-331.*

<sup>98</sup> : Opa ; cit. p.20

sur le revenu de leur travail c'est-à-dire les salaires<sup>99</sup>, soit indirectement par les cotisations patronales. Chaque actif paie une cotisation qui permet de servir une pension aux retraités actuels et il compte sur les cotisations que voudront bien payer les générations suivantes pour lui servir en temps voulu sa propre retraite. Selon l'article 134 du code de la sécurité sociale du Sénégal « Les cotisations sont dues par les employeurs des personnels salariés conformément à l'article 1<sup>er</sup> de la présente loi ainsi que par les employeurs des personnels visés à l'article 1<sup>er</sup> de la présente loi ».

**20.** Historiquement, il existe deux grands modèles de gestion des finances sociales. Le premier est le système allemand<sup>100</sup> « d'assurance sociale » qui repose sur l'idée d'assurance professionnelle obligatoire et financé par des cotisations. Le second est le système anglais<sup>101</sup> de « Sécurité sociale » reposant sur l'idée de solidarité entre les habitants et financé essentiellement par l'impôt. Les droits sociaux sont définis par rapport aux besoins. Dans son retentissant rapport de 1942 « Social insurance and allied services », Lord Beveridge définit ainsi les deux grands modes d'organisation de la protection sociale : « par assurance sociale, il faut entendre les paiements en espèces effectués à condition que des cotisations obligatoires aient été précédemment versées par l'assuré ou en son nom, quelles que soient les ressources de la personne au moment de la demande.... Par assistance publique, il faut entendre les versements en espèces effectués à condition que l'intéressé prouve qu'il est dans le besoin au moment de sa demande, quelles que soient ses cotisations antérieures, mais qui tiennent compte des circonstances individuelles et sont faits aux frais de l'État »<sup>102</sup>.

**21.** Le système français dont s'est inspiré le système sénégalais est un système hybride<sup>103</sup> (modèle d'« assurance-d 'assistance ») dans lequel on retrouve des éléments de chacun des

---

<sup>99</sup> : On parle de retenue sur salaire lorsque l'employeur retient une partie de la somme à verser au salarié, directement sur sa fiche de paie. ... Attention, il ne faut pas confondre la retenue sur salaire avec la saisie sur salaire, qui permet à un créancier de recouvrer les sommes qui lui sont due.

<sup>100</sup> : Le modèle allemand, inspiré par BISMARCK, nécessite l'exercice d'une activité professionnelle.

<sup>101</sup> : Le modèle anglais, inspiré par BEVERIDGE, repose sur le critère de « citoyen ». Ce modèle est universel et solidaire mais financé par les impôts.

<sup>102</sup> : J.M. Dupuis, le financement de la protection sociale, Paris : PUF, 1994, 128 P, Collection : Que sais-je ? p.5.

<sup>103</sup> : Le système d'assurance sociale français, élaboré par Pierre Laroque sous l'influence de la tradition mutualiste française essaye de se démarquer du modèle anglais et allemand. Pierre Laroque (1907-1997) est un juriste et homme d'État français fondateur du système français de sécurité sociale en 1945. : Ordonnance n°45-2250 du 4 octobre 1945 portant organisation de la sécurité sociale française.

régimes mais où la sécurité sociale organisée en grands « risques » demeure une institution centrale (Barbier & Theret, 2009)<sup>104</sup> plus difficile à gérer et plus coûteux ». <sup>105</sup>

- Les impôts et taxes affectés (IAF) (24%) dont la contribution sociale généralisée. Ce sont les impôts et les taxes ayant une base légale prélevés par l'État pour financer la protection sociale. Ces impôts ne sont pas déductibles de l'impôt sur le revenu sauf exception. Les taxes sont celles qui sont perçues sur le tabac, l'alcool, publicité pharmaceutique, autos<sup>106</sup>.

- Les contributions publiques de l'État et des collectivités locales (10%). Compte tenu des enjeux économiques et sociaux « l'État n'a jamais pu, malgré un désir parfois contraire, se désintéresser des dépenses et des recettes sociales. Seule, une privatisation de la couverture des risques sociaux permettrait à l'État de se désengager. Mais, ce serait retourner au 19<sup>e</sup> siècle »<sup>107</sup>.

En France, la part des prélèvements sociaux obligatoires dans le PIB est passée de 15,8% en 1975 à 21,8% en 1994, et 25% en 2012.

**22.** Au Sénégal, l'État consacre une partie de son budget au financement de la protection sociale au titre de la solidarité sous le couvert du budget alloué au Ministère de la santé soit 10% du budget<sup>(19)</sup> l'équivalent de 17,8% du PIB <sup>108</sup> alors que 40% du budget va à l'éducation. Néanmoins, des estimations indiquent que la protection sociale serait relativement chère pour

---

<sup>104</sup> : J. C. Barbier et B. Theret montrent que le système français est organisé en trois grands éléments : les assurances sociales, l'aide e l'action sociale et les institutions mutualistes et de prévoyance.

<sup>105</sup> : N. Murard., la protection sociale, éd. La découverte, Repères, 1993. Majnoni d'itignano B., la protection sociale, éd. De Fallois, 1993.

<sup>106</sup> : on a, de plus en plus souvent, recours à la fiscalité pour financer une partie des dépenses sociales : vignette sur l'alcool (Avril 1983), vignette sur les tabacs (juillet 1983-juillet 1985), prélèvement de 1% sur le revenu imposable de 1982, contribution de 1% sur les revenus des fonctionnaires (pour financer le chômage) ; prélèvement social de 1% sur les revenus du patrimoine immobilier et financier (pour financer l'assurance vieillesse) ; contribution sociale de 0,4% sur les revenus imposables en 1987 (pour financer l'assurance vieillesse), supprimée lors de la création de la CSG, contribution sociale de solidarité ; cotisation de solidarité.

<sup>107</sup> : R. Ruellan, Revue droit social, 1995. P. 721.

<sup>108</sup> : Source Ministère de la santé et de la prévention : cellule d'appui au financement de la santé et au partenariat. ([www.coopami.org/fr...../sénégal](http://www.coopami.org/fr...../sénégal))



le Sénégal. Seulement, 20% de la population bénéficient d'une protection sociale sur une population de 15 millions<sup>109</sup> d'habitants aujourd'hui.<sup>110</sup>

En dehors de ces trois sources, le financement de la protection sociale peut provenir aussi des revenus des placements, des dons venant des bienfaiteurs divers comme l'indique l'article 132 *in fine* du code de la sécurité sociale du Sénégal.

**23.** Cependant, force est de constater que depuis quelques années, la crise économique et financière<sup>111</sup> a ébranlé les institutions de prévoyance sociale de sorte que ces institutions ne sont plus en mesure de couvrir les besoins sociaux. Crise ayant pour corollaire des déficits financiers récurrents dus d'une part à d'énormes difficultés de mobilisation des ressources consécutives aux problèmes de recouvrement des cotisations, manque de financement alternatif, et d'autre part par le chômage de longue durée des actifs qui devraient cotiser au profit des retraités.

Ensuite, l'augmentation de la durée de vie des retraités qu'il faut prendre en charge jusqu'à leur dernier souffle. Par ailleurs, le progrès de la science et de la technique a engendré un nouveau mode de vie et entraîné de nouveaux risques qu'il faut couvrir. Un déficit de protection sociale aux limites des politiques et institutions mises sur pied depuis plus d'une trentaine d'années au Sénégal sans oublier l'exclusion de nombre de travailleurs du système actuel de sécurité sociale. La couverture universelle dans le monde du travail telle que recommandée par les institutions internationales<sup>112</sup> n'est pas consacrée au Sénégal.

À toute cette panoplie de difficultés s'ajoute la crise liée à l'opacité du système de gestion des institutions de prévoyance sociale : manque de transparence, détournements des fonds ou utilisation des fonds à d'autres fins,<sup>113</sup> non –respect des valeurs éthiques dans la tenue de la comptabilité. Ce diagnostic sévère tient pour l'essentiel à l'incapacité du système à maîtriser

---

<sup>109</sup> : Le quatrième Recensement Général de la Population et de l'Habitat, de l'Agriculture et de l'Elevage (RGPHAE IV) a lieu du 19 novembre au 09 décembre 2013 et était de 12 millions. <http://www.ansd.sn/>. Site consulté le 20 novembre 2017 à 11 h 00.

<sup>110</sup> : République du Sénégal. Document de stratégie pour la croissance et la réduction de la pauvreté 2006-2010, octobre 2010, p. 18.

<sup>111</sup> : Il y a eu dans le monde plusieurs crises : 1929, 1970, 1980, et plus récemment celle de 2009 (crise subprimes) venue des États Unis d'Amérique.

<sup>112</sup> : Déclaration d'Aboubacar Wade, inspecteur principal du travail et de la sécurité sociale, à l'occasion du dîner-débat de l'Amicale des cadres de la Caisse de Sécurité Sociale du 20 janvier 2012.

<sup>113</sup> : Les fonds sont le plus souvent utilisés à des fins politiques. Les responsables des institutions de protection sociale peuvent être amenés, surtout s'ils sont membres du parti au pouvoir, à utiliser les cotisations pour les campagnes législatives et présidentielles.

l'évolution de ses dépenses. Enfin, la solidarité traditionnelle, qui va de pair avec la notion d'universalité, a tendance à disparaître en Afrique et plus particulièrement au Sénégal au profit de l'individualisme.<sup>114</sup> La protection sociale des individus se présente comme l'un des grands enjeux du 21<sup>ème</sup> siècle. La généralisation de la protection sociale aurait dû, logiquement, conduire à l'instauration d'une plus grande justice sociale. Or, ce n'est plus le cas. On assiste à une accentuation de la fracture sociale et du phénomène d'exclusion. Ce qui n'est pas conforme aux principes de la RSE. Au nom de la solidarité et de la justice, les détenteurs de ressources doivent en faire bénéficier aux plus démunis. Ce transfert se fait grâce à une redistribution directe par la charité et les prestations ou indirecte par la fiscalité, les investissements sociaux ou la sécurité sociale. Cependant, la redistribution individuelle directe est souvent mal perçue dans la mesure où elle apparaît chez certains comme de la charité, de l'aumône.<sup>115</sup>

Il y a une crise qui secoue la protection sociale partout dans le monde (USA, France) et son financement, particulièrement au Sénégal.

**24.** Parallèlement, la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) émergeait comme un concept selon lequel les entreprises intègrent volontairement les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans leurs activités. C'est une démarche volontaire qui doit être encadrée par une contrainte légale obligeant les entreprises à appliquer la RSE.

**25.** Sur la controverse du comportement volontariste ou obligation réglementaire, certains experts suggèrent que les entreprises peuvent adopter d'elles-mêmes un comportement éthique et social responsable et limiter volontairement l'impact environnemental de leur activité. Des

---

<sup>114</sup> : L'individualisme est la caractéristique principale du capitalisme tandis que la solidarité est la principale caractéristique du socialisme. Nous constatons malheureusement que l'individualisme est source de motivation, chacun cherche à dépasser l'autre dans une concurrence très rude. En voulant dépasser l'autre, on invente, on crée. Par contre le socialisme rend paresseux les gens car sachant que quels que soient les efforts fournis on aura toujours un minimum pour survivre au nom de la solidarité. C'est ce qui est la base de l'écroulement du socialisme. C'est pourquoi nous jugeons que le capitalisme est une bonne chose mais qu'il ait un visage humain c'est-à-dire en mettant l'Homme au centre de ses préoccupations en s'engageant dans la RSE.

<sup>115</sup> : M. MAUSS dans *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques* (1924), montre que dans les sociétés primitives, la morale du don est universelle. La triade donner, recevoir et rendre est présente dans toutes les sociétés. L'aumône et la charité sont des éléments difficilement acceptés dans les sociétés modernes. De même, Jacques T. Godbout et Alain Caillé dans *L'Esprit du don* (1992), affirment que le don ne concerne pas seulement les sociétés archaïques. Le phénomène est très présent dans les sociétés modernes mais très souvent ignoré et caché. Le don s'observe partout et tout le temps dans les sphères familiale, communautaire, professionnelle, organisationnelle, mercantile. Il conserve son caractère universel et contraignant qui contribue à perpétuer le cycle : donner, recevoir et rendre.

organismes ont été fondés sur cette approche volontariste, comme le World Business Council for Sustainable Development, dont le but est de partager les bonnes pratiques des entreprises leaders en matière de gestion environnementale, voire de formuler des recommandations par industrie. En matière éthique et sociale, la Caux Round Table, les principes Sullivan, ou encore l'ORSE (Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises) en France, suivent des démarches similaires. Sur le même modèle le « Global compact » : club des entreprises, un mouvement de responsabilité des entreprises mondiales, a été lancé.

Ces approches volontaristes ont pour but de sensibiliser les entreprises, de les aider à s'organiser, mais aussi de dire aux autorités des États : « Ne vous souciez pas de ce problème, nous le prenons en charge volontairement pour trouver les bonnes solutions ». Elles suscitent une réelle mobilisation des entreprises, un calendrier de mise en œuvre et des résultats mesurables. Mais, elles résultent aussi d'une méfiance des entreprises vis-vis des cadres législatifs et réglementaires très lourds qui peinent à suivre les réalités concurrentielles et les évolutions technologiques.

Les États se trouvent cependant confronter à une pression grandissante des citoyens et des ONG pour accélérer le mouvement, garantir la santé des consommateurs/citoyens ou mettre en œuvre le principe de précaution. L'approche réglementaire, qui peut être élaborée en concertation avec les ONG et les représentants des industries concernées, cherche généralement à définir un minimum applicable à toutes les entreprises de l'industrie et un calendrier de mise en œuvre. La difficulté est ensuite de maintenir à jour les définitions de ces normes en fonction des évolutions techniques souvent très rapides de l'industrie et de ne pas créer de distorsions de la concurrence au niveau national ou entre États.

Le risque de l'approche volontariste est de défavoriser les entreprises qui ont de bonnes pratiques à cause des surcoûts induits par la RSE et du temps nécessaire pour produire des résultats mesurables. En Europe, l'approche réglementaire a pris le dessus, par exemple avec la réduction des quotas d'émission de CO<sub>2</sub>, les normes de possibilité recyclage des voitures ou des produits électroniques, ou la réglementation « Reach » pour les industries chimiques en Europe. Les entreprises européennes doivent se plier à ces normes non seulement en Europe mais aussi sur les autres continents, en Afrique et particulièrement au Sénégal. Leur crainte est donc d'être défavorisées par rapport à leurs concurrents américains ou chinois qui n'ont pas cette contrainte.

**26. Dans ces conditions on peut se demander *quel peut être l'apport des principes de la RSE dans le financement de la protection sociale au Sénégal ?***

A l'aune des principes de la RSE, on constate que le financement de la sécurité sociale au Sénégal connaît des difficultés alors que leur bonne mise en application aurait contribué au financement de la protection sociale.

**Les objectifs de cette recherche** visent à explorer des voies alternatives suite aux insuffisances relevées au niveau des instruments traditionnels de financement de la protection sociale tels que les cotisations, les impôts et taxes, les dons et legs qui servaient autrefois à financer la protection sociale. Nous voulons montrer comment les principes de la RSE peuvent contribuer au financement de la protection sociale au Sénégal, par la même occasion mettre l'ensemble des acteurs (Entreprises, syndicats, ONG, les institutions de protection sociale, l'État) devant leur responsabilité et faire connaître la RSE comme un concept nouveau pouvant permettre de dégager d'importantes ressources financières susceptibles de financer la protection sociale. Pour atteindre ces objectifs, il sera nécessaire d'impliquer les acteurs de la protection sociale au Sénégal tels que l'IPRES, institution de prévoyance retraite ; les IPM, institutions de prévoyance maladie, le fonds national de retraite, la caisse de sécurité sociale.

**27.** Les intérêts que l'on peut tirer de cette recherche se présentent sous deux angles : un intérêt théorique et un intérêt pratique.

**28.** Concernant **l'intérêt théorique**, cette recherche permet de participer aux débats portant sur les liens qu'il peut y avoir entre les principes de la RSE et le financement de la protection sociale au Sénégal. Les résultats de nos recherches seront disponibles à la Bibliothèque Universitaire (B.U) de l'UCAD, La Bibliothèque Nationale et les autres centres de recherches, dans les bibliothèques des différentes entreprises, PME/PMI et dans les organisations de protection de l'environnement. En effet, aux États-Unis et en Europe, on dénombre de nombreux écrits en matière de RSE et de la protection sociale. Le livre écrit par Bowen<sup>116</sup> en 1953 était l'élément déclencheur de l'engouement d'autres auteurs à s'intéresser au concept RSE. Par contre, en Afrique, la RSE constitue un domaine de recherche peu exploré par les chercheurs africains. Cependant, les rapports RSE institués par les filiales de certaines multinationales, les changements climatiques ayant pour corollaire les problèmes environnementaux commencent à éveiller les consciences de quelques rares chercheurs africains à aborder le thème. Au Sénégal, certains textes juridiques abordent quand même la

---

<sup>116</sup> : H. R. BOWEN, The Social Responsibilities of the Businessman, University of Iowa press, 2013, 266 p.

question du bilan social<sup>117</sup> que les entreprises doivent publier. Au niveau du droit communautaire OHADA, les textes communautaires font l'objet d'un toilettage afin de se conformer aux normes internationales afin d'attirer les investisseurs étrangers. De plus la Banque Mondiale (BM) et le Fonds monétaires (FMI) conditionnent l'octroi des prêts aux États ou entreprises qui respectent les droits de l'Homme et protègent l'environnement. Au regard de tous ces aspects il y a un grand intérêt théorique à mener une recherche sur la RSE et financement de la protection sociale au Sénégal à l'endroit des chefs d'entreprises et les responsables des institutions de protection sociale au Sénégal. La RSE pour financer la protection sociale est un grand carrefour où se croisent plusieurs disciplines : le droit du financement, l'éthique des affaires, le droit social, la gouvernance, la finance sociale, le droit<sup>118</sup> et la RSE etc. Nos recherches permettront également aux entreprises sénégalaises ou autres à faire la différence entre la Responsabilité Sociale des entreprises (RSE) et la Responsabilité Sociétale des entreprises (RSE). L'exploration de tous ces concepts constituera un intérêt pour tout lecteur qui cherche à approfondir ses connaissances dans le cadre de notre thème de recherche.

**29. Concernant l'intérêt pratique,** nos recherches pourront trouver un intérêt pratique auprès des institutions de protection sociale, l'État, les collectivités territoriales, les ONG et tous les organismes intervenant dans la protection de l'environnement, agents à capacité de financement et toutes les parties prenantes de la protection sociale dans la mesure où la RSE est à ses débuts pratiques en Afrique en général et au Sénégal en particulier. Un intérêt pratique pour l'État compte tenu des enjeux économique, financier, social et environnemental. Résorber le problème du déficit financier et assurer la cohésion sociale par la RSE sont des gages de paix, de stabilité et de développement durable. Les pratiques RSE ne sont pas encore très ancrées dans les habitudes des entreprises au Sénégal et les PME. Pour cela, nos recherches pourront servir de base pour les entreprises qui voulaient s'engager dans une démarche RSE à travers le modèle de processus de labellisation<sup>119</sup> Lucie qui sera développé plus loin. Il s'agit d'allier la pratique RSE avec la performance économique, sociale et financière. Les institutions de

---

<sup>117</sup> : L'article L.220 du code du travail du Sénégal prévoit la production, chaque année, du bilan social par tout établissement ayant un effectif de 50 salariés et plus.

<sup>118</sup> : I. CADET, Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), Responsabilités éthiques et utopies : les fondements normatifs de la RSE, étude de la place du droit dans les organisations, Thèse dirigée par le Professeur Yvon Pesqueux, soutenue le 22 janvier 2014 pour obtenir le grade de Docteur en Science de gestion (Conservatoire National des Arts et Métiers) Lyon 3 (France). P.21.

<sup>119</sup> : la labellisation est une technique de consistant à afficher un label ou étiquette. C'est une certification par le respect d'un nombre de critères. Elle a pour but d'accroître la confiance des consommateurs en leur offrant davantage de transparence et de garanties.

protection sociale pourront s'inspirer de la certification ISO 26000 permettant aux agents à capacité de financement d'orienter leurs financements vers elles au détriment des entreprises d'armements, de pornographie, et les industries de tabac et d'alcool. C'est dire que la pratique de la RSE inspire confiance et la confiance produit de la valeur ajoutée. Certains investisseurs ne partagent pas les valeurs éthiques. La bonne conduite des opérateurs économiques et leur sens élevé de contribuer à l'épanouissement de l'être humain en assurant « une justice sociale »<sup>120</sup> dans leurs quêtes de profit sont aujourd'hui les valeurs qui émergent dans le monde capitaliste et à cause de la mondialisation de l'économie finira toujours par atteindre l'Afrique en général et le Sénégal en particulier. Beaucoup d'entreprises sénégalaises se disent faire de la RSE mais sans pouvoir le formaliser à travers un rapport RSE annuel comme le fait la SONATEL. L'entreprise "Zéna" spécialiste des jus de fruit se trouve dans cette situation. Très peu d'entreprises sénégalaises ont une charte RSE. Font-elles de la RSE ou du mécénat ? Elles pourraient s'inspirer des modèles de nos recherches pour mettre en pratique la RSE dont les principes peuvent contribuer au financement de la protection sociale au Sénégal.

**30.** La démarche adoptée dans le cadre de notre recherche est la méthode quantitative et la méthode qualitative. Il s'agit de recueillir les informations à travers les entretiens et enquêtes sur les modalités de fonctionnement de ces institutions concernant la collecte des ressources financières et leur mode d'emploi afin de déceler les lacunes et les insuffisances ou faiblesses relatives à la mobilisation des ressources financières. L'observation et l'analyse documentaire seront aussi utiles pour la collecte d'informations dans le cadre de notre recherche. L'analyse documentaire permettra de passer en revue la littérature à travers les ouvrages généraux, les ouvrages spécialisés, des thèses et des articles dans le domaine de la RSE et de la protection sociale. En effet, une kyrielle d'écrit ont été publié en occident en matière de RSE. Cependant, en Afrique, quelques rares auteurs commencent à émerger du lot tels que les camerounais Lucien Ayissi (corruption et gouvernance), Kamdem Emmanuel(développement durable), le marocain Thami Ghorfi (entrepreneuriat et développement), la sénégalaise Angélique Ngahaa et le professeur Bassirou Tidjani ont plutôt mis l'accent sur (les pratiques RSE dans les PME/PMI. Enfin, Philippe Barry (initiative RSE au Sénégal). Les Investissements Socialement Responsables (ISR) ont été très peu traités par les auteurs africains.

**31.** L'analyse des systèmes de financement de la protection sociale nous conduira à nous interroger sur le cadre légal<sup>121</sup> de la protection sociale au Sénégal ainsi que les différentes

---

<sup>120</sup> : B. OPPETIT, Ethique et vie des affaires. Mélanges offerts à Colomer-LITEC-1993, p.319.

<sup>121</sup> : - Code de la sécurité sociale du Sénégal : 2007

conventions ratifiées par le Sénégal dans le cadre de l'organisation internationale du travail (OIT)<sup>122</sup> afin d'apprécier l'effectivité de ces conventions et leur intégration dans l'ordre juridique sénégalais. Une chose est la ratification des conventions, mais une autre est leur application. C'est le cas par exemple de la couverture maladie universelle dans le monde du travail telle que recommandée par les institutions internationales, n'est pas encore consacrée au Sénégal<sup>123</sup>.

**32.** Au plan africain, et dans le cadre de la solidarité et de l'intégration africaine, le Sénégal est membre de la CIPRES (Conférence Interafricaine de la Prévoyance Sociale). Le traité instituant une conférence interafricaine de la prévoyance sociale a été signé le 21 septembre 1993 à Abidjan conjointement par les Ministères des Finances et ceux en charge de la Prévoyance Sociale. Composée de 15 pays, la CIPRES a pour objectifs de fixer les règles communes de gestion ; instituer un contrôle de la gestion des organismes de prévoyance sociale ; harmoniser les dispositions législatives et réglementaires applicables aux organismes et régimes ; assurer une politique de formation initiale et permanente des cadres et techniciens. Compte tenu de la crise qui secoue la protection sociale au Sénégal, la CIPRES est un appui technique permettant de diagnostiquer les problèmes et d'améliorer la gestion des caisses dans le cadre de la RSE. C'est un lieu d'échange d'expériences afin de mieux garantir les intérêts des assurés y compris ceux des travailleurs migrants.

**33.** Afin de trouver des solutions idoines à l'épineux problème de financement de la protection sociale au Sénégal, nous nous inspirerons des expériences nationales et internationales des institutions comme les ONG, les associations, les coopératives, les fondations à travers la plus célèbre '' la fondation Melinda et Bill Gates'', la RSE à travers le partenariat public-privé, mettre aussi à contribution les expériences des différents fonds de pension qui peuvent financer la protection sociale.

Ainsi, la question de l'impact financier<sup>124</sup> de la RSE constituera la toile de fond de notre recherche. Nous verrons successivement la crise d'organisation et de financement de la

---

- LOI n° 75-50 du 3 avril 1975 portant création des institutions de prévoyance sociale au Sénégal.

- Loi n° 62-45 du 13 juin 1962 instituant un régime de retraite au profit des personnels non-fonctionnaires de l'État.

<sup>122</sup> : Le Sénégal a ratifié 37 conventions dont 33 sont en vigueur dans le cadre de l'OIT portant sur la protection sociale.

<sup>123</sup> : Déclaration d'Aboubacar Wade, inspecteur principal du travail et de la sécurité sociale, à l'occasion du dîner-débat de l'Amicale des cadres de la Caisse de Sécurité Sociale du 20 janvier 2012.

<sup>124</sup> : F. DEJEAN et J.P. GOND, La responsabilité sociétale des entreprises : enjeux stratégiques et méthodologies de recherche, Évaluer l'impact financier de la RSE : croyances managériales et incertitudes empiriques, février

protection sociale au Sénégal au regard des principes RSE (première partie), ensuite, RSE, instrument de sortie de crise et de financement de la protection sociale au Sénégal (seconde partie).



**PREMIÈRE PARTIE : CRISE D'ORGANISATION ET DE  
FINANCEMENT DE LA PROTECTION SOCIALE AU  
SÉNÉGAL AU REGARD DES PRINCIPES RSE**

---

**34.** La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) ne consiste plus pour les entreprises, comme l'écrivait Friedman<sup>125</sup>, à maximiser les profits et les gains des actionnaires mais à les partager avec les couches de la population. En lieu et place de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) qui se limite beaucoup plus à l'interne, nous utiliserons tout au long de notre recherche le concept de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) plus large<sup>126</sup>. La plus grande prise de conscience des menaces qui pèsent sur les salariés, les populations, l'environnement se traduit par une meilleure organisation de l'État et les institutions de protection sociale. La garantie d'une protection générale contre les risques sociaux est de la responsabilité générale de l'État mais aussi des organisations qui doivent trouver des financements innovants. Dans ce cadre, l'État Sénégalais a organisé la protection sociale que nous analysons à travers les normes ou principes RSE susceptibles de la financer (titre 1), ensuite la RSE et les fondements de la crise de la protection sociale au Sénégal (titre 2).

---

<sup>125</sup> M. FRIEDMAN, The social Responsibility of business is to increase its profits, in *The New York Times Magazine*, 13 septembre 1970. Source: <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>. Site consulté le 10 septembre 2018.

<sup>126</sup> : On voit parfois employé le terme "responsabilité sociale des entreprises" ou "responsabilité sociétale des entreprises" lorsque l'on parle de RSE. Linguistiquement parlant, le mot "sociétal" est une anomalie en français et ne devrait pas être employé. Étymologiquement, c'est le mot "social" qui est correct et qui correspond à la définition de ce mot. Néanmoins, de plus en plus d'experts et d'institutions emploient le terme "sociétal" lorsqu'ils parlent de la RSE, considérant que le mot "social" ne permet pas d'englober toutes les dimensions de la définition de la RSE (économique ou environnementale par exemple) : <https://youmatter.world/fr/definition/rse-definition/>. Site consulté le 29 juillet 2020 à 12h30mn GMT.

la responsabilité sociétale (ou sociale) des entreprises (RSE) est la prise en compte par les entreprises, sur une base volontaire, des préoccupations sociales et environnementales dans leurs activités et dans leurs interactions avec les autres acteurs appelés "parties prenantes". Dans la responsabilité sociale, ces parties prenantes sont les salariés, les fournisseurs etc. Par contre, la responsabilité sociétale inclut parmi ces parties prenantes l'environnement et d'autres acteurs beaucoup plus larges. La responsabilité sociétale a son champ beaucoup plus élargi par rapport à la responsabilité sociale moins large.

## **TITRE 1 : RSE ET ORGANISATION DE LA PROTECTION SOCIALE AU SÉNÉGAL**

---

35. La responsabilité sociétale des entreprises peut aujourd'hui être considérée comme un thème de gestion<sup>127</sup> qui prend tout son sens dans le management opérationnel des entreprises et des organisations à savoir les institutions de protection sociale. C'est pourquoi, il semble nécessaire de faire l'état des lieux (diagnostic) des institutions de protection sociale mises en place au regard des normes RSE par l'État du Sénégal en tant que puissance publique et dans le cadre de son rôle régalien puis que la RSE ne s'applique pas seulement aux entreprises stricto sensu. Ainsi, il sera question de l'organisation de la protection sociale (chapitre 1) ensuite, de la RSE et les options législatives exclusives de la protection sociale au Sénégal (chapitre 2).

---

<sup>127</sup> : Le concept de RSE est un thème de gestion appliqué aux sciences de gestion. Cependant, le concept est transversal et applicable dans d'autres domaines comme le droit, la médecine, l'économie etc. La principale fonction d'une entreprise est de créer de la valeur, en produisant des biens et services demandés par la société, dégageant ainsi des bénéfices pour ses propriétaires et actionnaires tout en contribuant au bien-être de la société, en particulier au travers d'un processus continu de création d'emploi. Cette démarche est aussi possible dans d'autres domaines de la science.

## **CHAPITRE 1 : RSE ET ORGANISATION ADMINISTRATIVE ET FINANCIÈRE DE LA PROTECTION SOCIALE AU SÉNÉGAL : ÉTAT DES LIEUX OU DIAGNOSTIC**

---

**36.** L'organisation de la protection sociale au Sénégal relève de la compétence de l'État<sup>128</sup> car il s'agit du service public donc du management public<sup>129</sup>. La responsabilité incombe alors à l'État Sénégalais de mettre en place les structures de protection sociale capable de répondre aux attentes des populations et compte tenu des enjeux sociaux, économiques, sociologiques, environnementaux que cela comporte. L'État, tout comme une entreprise, est dit responsable<sup>130</sup> quand il s'engage dans une démarche de responsabilité sociétale et environnementale, c'est-à-dire qu'il se soucie de :

- sa performance, sa croissance économique et de sa rentabilité ;
- son respect des droits de l'Homme et de l'environnement ;<sup>131</sup>
- l'intégration des nouvelles aspirations de ses « parties prenantes » : les salariés, les fonctionnaires, les populations, le secteur informel, les professions libérales réglementées et non réglementées, les agriculteurs etc.

**37.** La croissance économique d'un pays dépend des ressources humaines et de la qualité de leur protection. Ainsi, le Sénégal a consacré le monopole de droit pour la gestion des branches de prestations familiales, accidents du travail et maladie professionnelle à la Caisse

---

<sup>128</sup> : Un État nécessite l'existence d'un territoire délimité et déterminé ; l'existence d'une population résidante sur ce territoire ; l'existence d'une forme minimale de gouvernement ; la capacité à entrer en relation avec les autres États. L'État possède une triple signification : sociologique ; organisationnelle ; juridique. Sur le plan sociologique, l'État est un ensemble de personnes vivant sur un territoire déterminé et soumis à un gouvernement donné.

<sup>129</sup> : Le management public est la mise en œuvre de méthodes et de techniques visant à développer le pilotage de la décision publique. Les administrations et organismes qui œuvrent dans la sphère collective se dotent aujourd'hui d'outils de gestion et de techniques et méthodes adaptées pour appréhender de multiples enjeux. Le management public permet de répondre à des attentes précises en termes de maîtrise d'outils managériaux.

<sup>130</sup> : Par opposition à l'État responsable, un État est dit irresponsable lorsqu'il se soucie très peu des questions sociales et environnementales. Il cherche plutôt à accroître la production en détruisant les richesses naturelles sans penser aux générations futures. Il ne fait aucun lien entre la performance économique et la performance sociale. Le Président américain Donald Trump a refusé de signer la COP 21 qui voudrait ramener le réchauffement climatique de la planète à moins de 2 degrés. Son objectif est de défendre les entreprises qui polluent et dégradent l'environnement. On peut le classer dans la catégorie d'État irresponsable dans sa politique d'« America first qui signifie l'Amérique d'abord ».

<sup>131</sup> : Les Droits de l'Homme et la protection de l'environnement sont consacrés par la Constitution Sénégalaise de 2001.

de Sécurité Sociale (CSS), à l'IPRES (Institution de Prévoyance Retraite du Sénégal) pour la retraite des travailleurs et le Fonds National de Retraite (FNR) pour les fonctionnaires. Ensuite on note une décentralisation technique pour les institutions de prévoyance maladie (IPM). Les règles administratives et financières sont insérées dans un cadre législatif et réglementaire rigoureux mais ne sont pas conformes à la RSE. Quelles sont les différentes structures (section 1) mises en place par l'État du Sénégal et quels sont les modes de financement et ses insuffisances (section 2) ? Ces structures mises en place sont-elles conformes aux exigences RSE ? L'État du Sénégal est-il obligé de mettre en place les structures de protection sociale ?

### **Section 1 : Les structures actuelles de la protection sociale au Sénégal ne sont pas conformes à la RSE**

**38.** Les bonnes pratiques sociales en matière de RSE exigent que l'État se dote des structures afin de mieux protéger les populations sans exclusion aucune. En termes de responsabilité sociétale, l'État du Sénégal doit-il assumer sa responsabilité<sup>132</sup> de la même manière que les entreprises ? Le Sénégal a ratifié 37 conventions dont 33 sont actuellement en vigueur dans le cadre de l'Organisation Internationale du Travail (OIT). L'article 72 de la convention 102 al2 de l'OIT dispose que « l'État doit assumer une responsabilité générale pour la bonne administration des institutions et services qui concourent à son application ». Dans un discours au Reichstag en 1881, Bismarck définit le rôle de l'État en matière de protection sociale en affirmant que « L'État doit promouvoir positivement, par des institutions appropriées et en utilisant les moyens de la collectivité dont il dispose, le bien-être de tous les membres et notamment des faibles et des nécessiteux ». <sup>133</sup> Il est du ressort des États signataires de mettre en place le cadre juridique qui doit régir les institutions de protection sociale, de définir les champs d'application, de fixer le niveau de protection, par exemple, le nombre d'années d'activités pour prétendre à une pension de retraite à taux plein, l'âge de départ à la retraite, le salaire de référence . Il en est de même pour les modes de financement, l'assiette et le taux de prélèvement des contributions patronales et salariale et de veiller à l'équilibre financier des régimes.

**39.** Les compétences sont partagées entre la loi et le règlement. Si la définition des règles de principe ressort de la compétence du législateur, leur mise en œuvre est du pouvoir

---

<sup>132</sup> : Colombo R.G., la responsabilité sociale des entreprises : quel rôle pour l'État ? « ....de plus afin de contribuer à la construction des liens entre le monde des affaires et la société, les gouvernements doivent s'intéresser à la RSE en tant qu'enjeu de politiques publiques », *in mémoire présenté à l'Université du Québec à Montréal, année 2013.*

<sup>133</sup> : Actes du forum de la Concertation BIT/STEP, Dakar, Septembre 2000.

règlementaire. Il sera d'abord question du cadre légal ou juridique des institutions de protection sociale (§1), des IPM (Institution de prévoyance maladies) (§2), des régimes gérés par la CSS (§3), du régime des retraites (§4) et enfin le Fonds National de Retraite (FNR) (§5). Ces institutions sont dépassées et méritent d'être rénovées conformément aux exigences RSE.

**Paragraphe 1 : Le cadre légal ou juridique des institutions de prévoyance sociale : la loi 75-50 du 3 avril 1975 relative aux institutions de prévoyance sociale.**

Dans un État de droit et moderne, la création de toute institution doit avoir une base légale. Ainsi, le législateur a trouvé nécessaire de voter une loi portant création des institutions de protection sociale (A) tout en déterminant les organes de son fonctionnement (B).

**A- Création des institutions de prévoyance sociale au regard de la RSE**

D'abord, c'est la loi du 3 avril 1975 qui a donné naissance aux institutions de protection sociale comme : IPRES, CSS et les IPM. Avant la création de l'IPRES, il y avait l'IPRAO<sup>134</sup> (Institution de Prévoyance Retraite de l'Afrique Occidentale) créée le 27 mars 1958 et remplacée en 1975 par la loi 75-50 du 3 avril 1975 et son décret d'application 75-455 du 24 avril 1975.

**40.** Pour plus de visibilité et d'efficacité elle fut remplacée par la loi du 3 avril 1975. Il en est de même pour la CSS qui a été instituée par la loi n°73-37 du 31 juillet 1973 portant code de la Sécurité sociale. Les IPM ont vu le jour avec la loi du 3 avril 1975 avec son décret n°75-895 du 14 août 1975 portant organisation des institutions de prévoyance maladie. Enfin le régime de sécurité sociale des fonctionnaires est institué par la loi n° 61-33 du 15 juin 1961.

Selon l'article 1 de la loi du 3 avril 1975 : « Les institutions de prévoyance sociale groupant tout ou partie du personnel d'une ou de plusieurs entreprises et qui constituent au profit des travailleurs salariés et de leurs familles, en vertu des conventions collectives, d'accords d'établissements, ou de contrats individuels, des avantages destinés à compenser des risques sociaux de toute nature, sont tenues de se conformer aux dispositions de la présente loi, même lorsque ces institutions fonctionnent sans contribution des travailleurs bénéficiaires ». La loi qui organise la protection sociale au Sénégal depuis 40 ans est dépassé,<sup>135</sup> et non solidaire (la

---

<sup>134</sup> L'IPRAO est issue de la Loi n° 52-1322 du 15 décembre 1952 instituant un Code du Travail dans les territoires d'Outre-Mer (Cf. articles 15, 17 et 24). Elle a pour mission la gestion d'un régime de retraite unique (l'affiliation était conventionnelle) au profit des travailleurs des secteurs privés et des agents non-fonctionnaires des états fondateurs.

<sup>135</sup> : En vertu de l'article 33 du Code de la Sécurité Sociale du Sénégal, le Tribunal de travail a refusé de reconnaître « l'accident du salarié survenu alors que ce dernier revenait de son village natal et se rendait à son lieu de travail ne constitue pas un accident de trajet, dès lors que le salarié est domicilié à un autre endroit », T.T 18-05-1979-

solidarité est un élément de financement de la protection sociale), discriminatoire et n'innove pas surtout au niveau des nouvelles sources de financement en matière de protection sociale. Le professeur Alassane Kanté a fait le même constat en affirmant : « Dans les pays industrialisés, il s'est produit une extension de la protection, visant même les travailleurs indépendants comme les commerçants, les professions libérales etc. Cependant, on note que, dans les pays en voie de développement, les travailleurs indépendants ne bénéficient pas d'une couverture spécifique. En outre, au Sénégal, la protection sociale des fonctionnaires et des agents assimilés est assurée différemment de celle des travailleurs du secteur privé. Il en est de même des personnes âgées bénéficiaires du plan Sésame et des étudiants qui font l'objet d'une protection particulière ». <sup>136</sup>

Par ailleurs, la conception de la protection sociale comme un service public favorise une tendance au monopole, au regroupement et à l'Étatisation. Dans cette forte concentration entre les mains du pouvoir public, le risque est grand car un même risque est susceptible d'être géré par plusieurs organismes à la fois. Ainsi, le risque maladie est couvert par de nombreuses institutions de prévoyance sociale, « si bien qu'il se crée une concurrence entre elles sur le plan des contributions financières des assurés et des prestations qui leur sont dues » <sup>137</sup>. Il faut un nouveau cadre juridique, moderne adapté au contexte actuel de modernité et de nouveaux outils plus efficaces de financement. La RSE peut répondre à ce souci. La RSE est une dynamique entre l'entreprise et la société pour donner du sens, innover, créer de la valeur et relever les défis de l'avenir.

**41.** La loi du 3 avril 1975 n'est qu'une transposition du système français qui date de 1945 et qui a subi plusieurs amendements et toilettages en fonction de la crise du moment et de l'évolution de la situation économique du pays. Le système français couvre toute la population presque à 100%. Tel n'est pas le cas pour le système sénégalais qui est resté statique, figé, sélectif car ne couvre que les salariés et les fonctionnaires et leurs familles à l'exclusion des autres couches de la population en ce 21<sup>e</sup> siècle. L'article 133 du code de la Sécurité sociale du Sénégal est rédigé presque dans les mêmes termes que l'article L.411-1 du Code de la Sécurité Sociale français relatif à la qualification d'accident de travail. « Est un accident de travail, quelle

---

Seyni Diouf c/ C.S.S. Cette décision est conforme au droit mais n'est pas conforme à la RSE car le côté social n'est pas pris en compte en 1979. Mais aujourd'hui avec l'avènement de la RSE le juge pourrait nuancer sa décision.

<sup>136</sup> A. KANTE, Droit social Sénégalais : droit de la protection sociale, L'Harmattan, Dakar, 2017, p.32.

<sup>137</sup> : Idem

qu'en soit la cause, l'accident survenu par le fait ou à l'occasion du travail ». <sup>138</sup> Cette procédure peut prendre un délai plus ou moins long et peut aboutir à la non-reconnaissance du caractère professionnel de l'accident. <sup>139</sup>

**42.** En droit Sénégalais, l'article 133 fait souvent l'objet de plusieurs interprétations. Tantôt une interprétation restrictive, tantôt une interprétation extensive. <sup>140</sup> Dans une démarche RSE, l'interprétation extensive prévaut par rapport à l'interprétation restrictive. Ce qui nous fait dire que les juges sont divisés sur la question. Dans une démarche RSE, il est judicieux que tous les juges soient fixés sur la position à tenir. Cela peut être le cas lors d'une assemblée plénière que les juges décident à l'unanimité que lorsqu'un tel cas se présenterait voici la position à tenir. Ainsi, la Cour de Cassation française a opté pour une interprétation extensive <sup>141</sup> Il ressort de l'espèce rapportée qu'un salarié est envoyé en mission. Il quitte le siège de la société en fin d'après-midi et retrouve un ami avec lequel il passe la soirée pour reprendre la route vers minuit en direction du site où il doit exercer ses fonctions. Vers deux heures, il est victime d'un accident mortel de la circulation. La cour de Cassation décide que « le décès étant survenu au cours du trajet, en mission, la présomption d'imputabilité au travail est acquise, peu important que l'accident survienne à l'occasion d'un acte professionnel ou d'un acte de la vie courante, sauf à apporter la preuve que le salarié a interrompu sa mission pour motif personnel.

**43.** Le cadre légal ou juridique doit être rénové et inclure les autres catégories du secteur informel conformément aux exigences de la RSE et éviter que les mêmes éventualités soient couvertes par le système. Par exemple : la couverture universelle dans le monde du travail telle que recommandée par les institutions internationales n'est pas encore consacrée au Sénégal. Le

---

<sup>138</sup> : En cas d'accidents mortels c'est le procureur de la République qui doit déclencher la procédure d'enquête. Cependant, cela n'empêche en rien qu'il y ait une enquête interne pour connaître les circonstances de l'accident ayant entraîné la mort d'homme.

<sup>139</sup> : Il est important de préciser à ce niveau qu'il y a deux cas d'accidents qui peuvent arriver au travailleur : l'accident de travail et l'accident de trajet. En fait, si l'accident survient sur le lieu de travail il est immédiatement reconnu comme Accident de travail. Toutefois si l'accident survient sur le chemin du travail il faudra effectuer une enquête pour voir si le trajet emprunté est bien le « trajet le plus droit et le plus court » pour joindre le lieu d'habitation et le lieu de travail. S'il y a un petit détour ce n'est plus considéré comme un accident de trajet et par conséquent pas pris en charge par la CSS.

<sup>140</sup> : « Lorsque la déclaration d'accident est faite par le salarié agressé alors qu'il se rendait à son lieu de travail mais est contesté par l'employeur, le juge qui ordonne une mesure d'instruction tendant à établir que l'accident litigieux est bien survenu à l'occasion du travail peut conclure au caractère professionnel du sinistre en cas de carence de l'employeur ».

<sup>141</sup> : Cour de Cassation, 2<sup>ème</sup> chambre civile, 1<sup>er</sup> juillet 2003, Michel c/ CPAM de Grenoble et société Algaflex), Cf annexe 5



cadre légal et réglementaire comportent d'énormes défaillances et n'a jamais fait l'objet d'une évaluation objective afin d'identifier ses forces et ses faiblesses et pour une amélioration continue de tout système de management public. Par ailleurs, il faut au-delà de l'obligation légale comme l'exige les principes RSE.

**44.** La RSE repose sur douze principes que les praticiens ont synthétisés. Parmi ces principes, il y a le principe « d'égalité » consacré par toutes les conventions internationales notamment la déclaration universelle des droits de l'homme et des citoyens de 1789 et celle du 10 décembre 1948. Ce principe a été repris par la constitution Sénégalaise. Le cadre légal ou juridique n'est pas équitable et ne prend en compte les autres parties prenantes. Le volet chômage n'a jamais fait l'objet d'une attention de la part du législateur Sénégalais ou les aides spécifiques versées aux catégories défavorisées (handicapés, aide au logement, sinistrés).

Si nous prenons le cas de la CSS, le régime Sénégalais de sécurité sociale des travailleurs vise tous les risques<sup>142</sup> sauf le chômage. C'est à juste titre que la cour Suprême de Dakar dans son arrêt n° 30 du 7 mai 1986 a retenu la qualification d'accident de travail en censurant la décision de la Cour d'Appel qui refusé de reconnaître cette qualification dans l'affaire Bousso MBAYE c/ SABE (voir annexe 6). Les travailleurs indépendants ne sont pas couverts par le régime de sécurité sociale. Ils peuvent cependant adhérer volontairement au risque accidents du travail. Comparé au code de la sécurité sociale français, le Code de la sécurité sociale du Sénégal n'est pas solidaire. Cette solidarité est beaucoup plus visible au niveau du Code de la sécurité sociale français. En effet, l'article 1<sup>er</sup> du Code de Sécurité sociale français dispose : « L'organisation de la Sécurité sociale est fondée sur le principe de solidarité nationale. Elle garantit les travailleurs et leur famille contre les risques de toutes natures susceptibles de réduire ou de supprimer leur capacité de gain. Elle couvre également les charges de maternité et de famille. Elle assure, pour toute autre personne, et pour les personnes de sa famille résidant sur le territoire français, la couverture des charges de maladie et de maternité, ainsi que les charges de famille. Cette garantie s'exerce par l'affiliation des intéressés et de leurs ayants droit à un régime obligatoire ou, à défaut, par leur rattachement au régime de l'assurance personnelle. Elle

---

<sup>142</sup> : « L'accident ayant entraîné le décès d'un cuisinier dans la cuisine de son employeur pendant le temps de travail constitue un accident de travail conformément à l'article 33 alinéa 1<sup>er</sup> du Code de la sécurité sociale. Dès lors, l'action de la Cour d'appel qui rejette cette qualification manque de base légale » C.S 2<sup>ème</sup> section n°30 du 7 Mai 1986, Bousso Mbaye c/ SABE. Il ressort de cette décision que si le cuisinier était installé dans son propre compte, le cuisinier ne saura où se plaindre et sera laissé à son triste sort. Car ne figurant pas dans le champ d'application des dispositions du code de la sécurité sociale.

assure le service des prestations de l'assurance sociale, d'accident du travail et de maladies professionnelles, les allocations vieillesse, ainsi que le service des prestations familiales ». En France, avant la seconde guerre mondiale, il existait un ensemble disparate de régimes couvrant, des conditions très variables, moins de la population. La réforme de 1974 a permis une généralisation de la couverture à toute la population fondée sur le principe de solidarité.

De son côté, l'article 1<sup>er</sup> du code de la sécurité sociale du Sénégal, de façon laconique par rapport au code français, dispose : « il est institué un régime de sécurité sociale au profit des travailleurs salariés relevant du code du travail et du code de la marine marchande. Ce régime comprend :

- une branche de prestations familiales ;
- une branche de réparation et prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles ;
- et éventuellement toute autre branche de sécurité sociale qui serait institué ultérieurement au profit des mêmes travailleurs »<sup>143</sup>.

**45.** À la lecture de cette disposition, le législateur Sénégalais n'a pas été loin dans son élan de solidarité par l'expression « éventuellement toute autre branche » et seulement au profit des mêmes travailleurs. Ainsi, la sécurité sociale Sénégalaise a encore un long chemin à parcourir concernant les risques ou les éventualités à couvrir. Nous nous sommes rendu compte que le risque maladie n'était pas garanti dans le cadre du code de la sécurité sociale mais dans les dispositions du code du travail issues de la loi n°75-50 du 3 avril 1975 relative aux institutions de prévoyance sociale IPM. Les employeurs ont l'obligation d'affilier leurs salariés auprès d'une institution de prévoyance sociale pour leur garantir une couverture maladie.

Cette structure ne répond pas aux exigences RSE dans la mesure où sur une population de 13 millions d'habitants elle dispose seulement de 14 agences dont 8 établissements régionaux, 2 centres de protection maternelle et infantile, 1 clinique modèle à Guediawaye et une antenne de planning familial à Kolda. Face à une forte demande, les structures sont insuffisantes. Cette insuffisance des structures sanitaires est due au manque de moyens. Dans les pays développés, il y a un centre de santé pour cent mille habitants tandis que dans les pays sous-développés on dénombre un centre de santé pour un (01) million d'habitants. Il en est de même pour les médecins : un médecin pour cent (100) habitants dans les pays développés et un (01) médecin pour un (01) million d'habitants dans les pays sous-développés.

---

<sup>143</sup> : il convient de noter quand même que la boîte de pandore est ouverte permettant la prise en compte d'autres branches de sécurité sociale avec l'évolution du temps.

**46.** Les sources de financement des institutions de prévoyance sociale sont limitées. Selon l'article 9 de la loi du 3 avril 1975 : « Les ressources des institutions de prévoyance sociale proviennent notamment :

- ✓ des cotisations des membres ;
- ✓ des majorations de retard ;
- ✓ des produits des fonds placés ;
- ✓ des subventions ;
- ✓ des dons et legs », et les impôts.

Au regard des moyens de financement ci-dessus exposés, il est impérieux d'explorer de nouvelles pistes de financements du système afin de mieux prendre en charge les besoins complémentaires. La RSE est un des moyens pouvant contribuer à financer la protection sociale. Ensuite l'élargissement du champ d'intervention de la protection sociale à toutes les couches de la population constitue une niche de son financement.

**47.** En matière de protection sociale il y a une triple tendance : le regroupement, le monopole, et l'étatisation. Le regroupement est synonyme de centralisation et la RSE préconise la décentralisation par opposition à la centralisation pour permettre de rapprocher l'administration des administrés pour des raisons d'efficacité. Il s'agit du principe « de subsidiarité » afin de rendre la gestion plus efficace. Le régime Sénégalais est ambivalent. Il consacre le monopole de droit pour la gestion des branches de prestations familiales, accidents du travail et maladies professionnelles à la Caisse de Sécurité Sociale (CSS), à l'IPRES pour la retraite des travailleurs soumis au Code Sénégalais du travail, et le FNR pour les fonctionnaires.

Regroupement des risques, accidents du travail, maladies professionnelles, prestations familiales pour la Caisse de Sécurité Sociale (CSS), même si on doit les séparer au plan comptable ; décentralisation technique pour les institutions de prévoyance maladie (IPM). La spécialisation dans la gestion des risques en fonction de leur nature fait apparaître un pluralisme institutionnel (retraite à IPRES, les accidents du travail et maladies professionnelles à la Caisse de Sécurité Sociale).

**48.** Un exemple d'organisation de la protection sociale conforme à la RSE en Afrique de l'Ouest, est celui du Bénin<sup>144</sup>. Cependant, elle n'est pas encore fonctionnelle. Le système de protection sociale Béninois prévoit trois régimes : celui des fonctionnaires, celui des salariés,

---

<sup>144</sup> : Selon nos informations, le Togo a emboité le pas au Bénin en faisant voter une loi qui prend en compte, dans le cadre de l'extension de la protection sociale aux autres couches de la population à savoir, les artisans, les professions libérales, les conducteurs de zémidjan communément appelés "Taxi moto".

celui des indépendants et du secteur informel, lequel offre une innovation par la prise en compte des « exclus de la protection sociale » qui concernent la grande majorité de la population. À travers le diagnostic que nous venons de faire, il y a une insuffisance de la loi portant organisation de la protection sociale au Sénégal conformément aux principes de la RSE.

Quelques aspects positifs de la loi et conformes à la RSE sont notamment le processus de création et de fonctionnement des institutions de prévoyance sociale. Ainsi, l'article 2 de la loi 75-50 du 3 avril 1975 accorde l'autorisation de la création d'une institution de protection sociale par arrêté du Ministre chargé du travail et de la sécurité sociale. Cet arrêté portant autorisation emporte en même temps l'approbation des statuts de l'institution.

La délivrance de l'autorisation est subordonnée à la présentation de 3 exemplaires des statuts et des pièces justificatives. Le Ministre du travail donne son autorisation après avoir consulté le Ministre de la justice et après avoir recueilli ses conclusions. L'autorisation confère la personnalité morale et la capacité juridique à l'institution. Cette personnalité morale permet d'ester en justice et à se constituer partie civile au profit d'un de ses membres de même elle sera autorisée à acquérir des biens meubles et immeubles à titre gratuit.

## **B - Les organes et le fonctionnement des institutions de prévoyance sociale au regard de la RSE.**

**49.** Le système de protection sociale au Sénégal procède par regroupement et par Étatisation c'est-à-dire une monopolisation. Cette monopolisation présente certes des avantages mais aussi des inconvénients car la RSE préconise une décentralisation<sup>145</sup> pour rapprocher l'administration des administrés. Non seulement la monopolisation est moins coûteuse, plus commode pour les bénéficiaires qui n'auront à s'adresser qu'à un seul organisme, mais aussi, elle facilite la mise en place d'une vraie politique de protection sociale. Les institutions de protection sociale sont des organismes privés sur lesquels l'État exerce une tutelle administrative, technique, et financière. En effet, l'État participe au Conseil d'Administration, il contrôle et approuve les comptes des institutions de protection sociale, il demande leur contribution à un fonds de garantie, et peut s'opposer aux décisions des organes exécutifs et de délibération, enfin, l'État fixe le taux maximal et minimal des cotisations et des prestations. Au regard de ce qui précède,

---

<sup>145</sup> : R. GAGNE-COLOMBO, La responsabilité sociale des entreprises : quel rôle pour l'État ? : Revue systématique traitant des politiques publiques de RSE, Mémoire. Montréal (Québec, Canada), 2013, Université du Québec à Montréal, Maîtrise en sciences de la gestion. Adresse URL : <http://archipel.uqam.ca/id/eprint/5983>. Site consulté le 12 septembre 2018 à 12h54.

quels sont les organes qui animent la vie des institutions de protection sociale et leur conformité par rapport aux normes RSE ?

### **1- Le conseil d'administration**

Les institutions de prévoyance sociale sont dirigées par un conseil d'administration. Ce dernier comprend les représentants de tous les membres participants (travailleurs) et adhérents (employeurs) intéressés et dont la moitié au moins est composée des membres participants. Ce conseil d'administration doit être revu conformément aux normes RSE, et intégrer les personnalités dont l'expérience et leur statut permettront d'attirer les partenaires financiers dans le cadre d'une bonne gouvernance. Les personnalités ayant un carnet d'adresses bien fourni dont les relations peuvent impacter positivement les finances des institutions de protection sociale. Il peut s'agir d'un ancien Ministre, d'un chef d'entreprise, d'un ancien PDG d'une compagnie d'assurance etc. Nous l'analyserons dans la deuxième partie.

### **2- Les statuts**

Il existe des modalités de statuts et des règlements intérieurs établis par le Ministre du travail. Il est obligatoirement mentionné dans les statuts : le siège social, les conditions, le mode d'admission et d'exclusion des membres, les obligations des membres le cas échéant les engagements pris ou les garanties données par les employeurs, les modes de constitution de l'assemblée générale et les conditions de vote de cette assemblée. La composition du Conseil d'administration, et du bureau, le mode d'élection de leurs membres, la nature et la durée de leurs pouvoirs, le mode de constitution et de calcul de prestations, la constitution et l'emploi des ressources, le mode de placement et de retrait des fonds, l'âge d'entrée en jouissance de la retraite,<sup>146</sup> les conditions de dissolution volontaire de l'institution, les droits des salariés qui cessent de faire partir de l'institution.

### **3- Les cotisations**

La cotisation aux institutions de prévoyance sociale est fixée par les autorités compétentes notamment le Ministre du travail et de la sécurité sociale, après consultation des organismes concernés (conseil consultatif) pour chaque catégorie d'institution. La cotisation est fixée pour un taux maximal et un plafond de salaire au-delà duquel les cotisations ne sont pas dues : (afin

---

<sup>146</sup> : L'âge à la retraite a connu une évolution. Il était de 55 ans jusqu'en 2010. Depuis cette date, il est passé de 55 à 60 ans. Dans l'enseignement supérieur, il est de 65 ans.

de garantir que la couverture du risque n'entraîne pas une charge incompatible avec une gestion économique normale des entreprises et ne sera pas disproportionné au regard de la couverture des autres risques) article 10 al2 de la loi de 1975.

#### **4- Rapport d'activité**

L'institution de prévoyance doit adresser dans le courant du second trimestre suivant la fin de chaque exercice un rapport au Ministre du travail et de la sécurité sociale ainsi qu'au Ministre des finances. Ce rapport fait apparaître les statistiques des effectifs, le montant des cotisations encaissées et des allocations versées, le bilan, les comptes d'exploitation et les comptes de perte et profit.

À la demande de l'inspecteur du travail, de la direction du travail et de la sécurité sociale, les institutions de prévoyance sociale sont tenues de communiquer, sans déplacement, à tout moment, leur livre et registre, procès-verbaux et pièces comptables de toute nature. L'article 15 de la loi dispose : « l'autorité compétente (le ministre du travail) peut rendre obligatoire un régime de prévoyance sociale pour les entreprises non adhérentes à une institution de prévoyance sociale ou pour toutes les entreprises ». C'est sur la base de ce texte que les pouvoirs publics ont rendu obligatoire les régimes gérés par la caisse de sécurité sociale, Institution de prévoyance retraite du Sénégal (IPRES) ainsi que les institutions de prévoyance maladies (IPM).

#### **Paragraphe 2 : Les institutions de prévoyance maladies (IPM).**

**50.** C'est le décret n°75-895 du 14 août 1975 qui constitue le texte de base créant les IPM.<sup>147</sup> Seront successivement étudiées les conditions de création des IPM (A) et son fonctionnement (B).

##### **A- Création des IPM**

L'article 2 du décret 75-895 du 14 août 1975 dispose : « La création d'une institution de prévoyance maladie est obligatoire dans toute entreprise comptant un effectif au moins 100 travailleurs ». Qui compose l'effectif ? L'article 3 du décret 67 – 1360 du 9 décembre 1967,

---

<sup>147</sup> : A l'époque on comptait une multitude de mutuelles professionnelles créées avec le soutien des syndicats (Union Inter Syndicale d'Entreprises et d'Industries du Sénégal (l'UNISYNDI), le Syndicat des Commerçants Importateurs et Exportateurs (SCIMPEX), le Syndicat Patronal de l'Ouest africain (SYPAOA) et de la chambre de commerce) qui chacune de son côté essayait d'assurer le risque de santé des travailleurs du privé.

instituant les conditions et modalités d'organisation d'élection du délégué du personnel dans les entreprises, constitue la référence dans la matière.

Il faut compter parmi l'effectif les travailleurs engagés à l'essai, les apprentis, les travailleurs rémunérés ou engagés à l'heure ou à la journée pour totaliser au cours d'une année l'équivalent de trois (03) mois de travail au service de l'entreprise sont obligatoirement membres participants aux IPM. Par contre, l'article 4 indique « les entreprises dont l'effectif est inférieur à 100 travailleurs sont tenues....soit de regrouper leurs effectifs pour atteindre ce chiffre au moins dans une IPM inter-entreprises<sup>148</sup> soit d'adhérer à une IPM autorisée. Ce regroupement peut s'effectuer soit par aire géographique, ou par branche d'activité ou selon tout autre critère ». Malgré les exigences de la loi, force est de constater que bon nombre d'entreprises ayant plus de cent (100) salariés ne créent pas une IPM ou bien n'adhèrent pas à une IPM inter-entreprises. Ce qui n'est pas conforme à la RSE. On retrouve ces situations dans les domaines des sociétés agricoles ou agro-industries, dans les sociétés de bâtiment et des travaux publics etc. la RSE est une démarche volontaire mais ici force doit rester à la loi pour la mise en place des IPM. La RSE voudrait que ces structures sanitaires soient mises en place pour la protection des salariés. Il appartient à l'inspection du travail de procéder à une vérification dans les entreprises et que des sanctions soient prises en l'encontre des contrevenants. Vu le coût élevé des prestations en matière de santé les employeurs doivent souscrire une assurance maladie au profit de ses salariés. C'est un problème crucial dans la plupart des pays africains à faibles revenus. Ainsi, « L'assurance maladie, publique ou privée solidaire, est au cœur des réformes du financement de la santé dans les pays à faible revenu, pour réduire le paiement direct des soins. Dans les pays africains, son développement s'est fait en trois vagues : à partir de l'assurance maladie pour le seul secteur formel, puis la micro-assurance de santé a ciblé le secteur informel, enfin les États ont mis en chantier une politique de couverture universelle. L'impact de l'assurance maladie est encore difficile à apprécier. On observe un meilleur accès aux soins des bénéficiaires, mais pas une amélioration générale du financement du secteur ni un changement des comportements des prestataires, en particulier dans les établissements publics. En dépit de ses faiblesses, son développement paraît inévitable, mais il doit trouver sa place dans des systèmes de financement et d'organisation hybrides, adaptés aux caractéristiques des pays à faibles revenus ».<sup>149</sup>

---

<sup>148</sup> : Décret n° 75-895 du 14 août 1975 portant organisation des Institutions de Prévoyance Maladie d'entreprise ou inter entreprise et rendant obligatoire la création des dites institutions.

<sup>149</sup> : A. Letourmy, C.R. Biologies 331 (2008).

## **B- Fonctionnement**

**51.** Un arrêté conjoint du Ministre du travail et de la sécurité sociale, du Ministre chargé de la santé publique, et du Ministre chargé des finances fixe les modalités types et statuts d'IPM. Le même arrêté définit également la liste des rubriques de prestation partiellement prise en charge, les taux de prise en charge et le taux maximal de la cotisation global des IPM. En matière des IPM, le taux est réparti entre l'employeur et les travailleurs de manière égalitaire sur la base d'un plafond de salaire au-delà duquel les cotisations ne sont pas dues.

La prestation n'est pas due<sup>150</sup> par les IPM dans les cas suivants :

- en cas d'accident de travail et de maladie professionnelle tels que définit par le code de la sécurité sociale ;
- en cas de suicide ou tentative de suicide ;
- en cas de mutilation volontaire ;
- en cas de risque ou d'émeute ;
- en cas de dommage corporel résultant d'un sport quelconque ;
- en cas de non paiement de la cotisation pendant deux mois conformément à l'article 14 al2 du décret 75-1360. Par ailleurs l'article 31 interdit toute manipulation d'espèce, l'intégralité des interventions devait intervenir par virement bancaire. Le plafond des cotisations est fixé à 60.000 F CFA par mois.
- Le taux de cotisation maximale étant de 6%. Ce taux est également réparti entre l'employeur et le travailleur 3% chacun. 60000, employeur 60000 x 3% = 1800.<sup>151</sup>
- Le taux de prise en charge est déterminé par le conseil d'administration suivant une fourchette règlementaire de 40 à 80% du montant des prestations.
- Certaines fournitures de services ne donnent pas lieu à la prise en charge, c'est le cas de la parfumerie et des produits de beauté, les produits alimentaires ou produits de régime ou de remplacement, les fortifiants sauf sur ordonnance, les vins et les eaux minérales, les objets à usage médical notamment les thermomètres, les seringues, les appareils orthopédiques et des prothèses comme les prothèses dentaires, bandage, les divers articles : aspirine, mercurochrome, sparadrap, les médicaments ou produits n'ayant pas un caractère thérapeutique y compris les sérums et vaccins sauf en cas d'épidémie ou

---

<sup>150</sup> : Arrêté interministériel n°9174/MFMTE/DTESS du 31 juillet 1976 fixant la liste des fournitures et services qui ne donnent pas lieu à prise en charge par les Institutions de Prévoyance Maladie.

<sup>151</sup> : Arrêté n° 9176 MFPTE/DTESS du 31 janvier 1976, J.O.S 4 septembre 1976 p. 1390.



menace d'épidémie et sur recommandation des autorités compétentes. De même les frais chirurgicaux ne donnent pas lieu à la prise en charge. C'est le cas des opérations n'ayant qu'un but esthétique ou de rajeunissement.<sup>152</sup> Par contre ce n'est pas le cas d'un enfant jusqu'à l'âge de 15 ans lorsque les opérations ont pour but de remédier à une malformation congénitale.

- Enfin les services tels que les massages, les séances de rééducation la gymnastique collective, les soins de pédicure et de manucure ne sont pas remboursés.

**52.** Aujourd'hui, les sociétés commerciales d'assurance sont en pleine expansion au Sénégal et contribuent à un taux de 10% dans la dépense nationale de santé et de 51,5% dans le secteur des assurances privées. En effet, profitant de la stratégie nationale d'extension de la protection sociale initiée par les pouvoirs publics et poussée par un marché faiblement exploité (environ 20% d'assurés), de nombreuses sociétés d'assurances<sup>153</sup> font de l'assurance santé en offrant un « paquet » qui propose à la fois l'assurance santé et les assurances incendie, vol et responsabilité civile. AXA assurance par exemple offre un produit assurance santé qui est destiné aux personnes morales ayant un effectif supérieur ou égal à quinze. La cible n'est pas fortuite puisque la plupart des entreprises sont des PME/PMI qui n'ont pas d'obligation de créer une IPM. De plus, les sociétés d'assurances jouent d'un côté sur l'ignorance des textes par certains chefs d'entreprises et de l'autre côté sur une offre de couverture maladie très attrayante grâce à une stratégie marketing offensive. En effet, les structures d'assurances commerciales démarchent les entreprises en leur faisant comprendre qu'elles n'ont pas l'obligation de créer une IPM mais seulement d'offrir une assurance maladie aux travailleurs.

### **C- Indemnités de maladie**

Les bénéficiaires des indemnités de maladie<sup>154</sup> sont les travailleurs permanents : ce sont les travailleurs bénéficiaires de CDI à l'exclusion des travailleurs journaliers et travailleurs exerçant des CDD.

Quel est le montant et la durée de l'indemnisation ?

---

<sup>152</sup> : Idem

<sup>153</sup> : Par exemple : la Nouvelle Société Interafricaine d'Assurance (NSIA), les assurances sénégalaises (AMSA), AXA assurances ou les courtiers comme GRAS SAVOYE Sénégal.

<sup>154</sup> : dans la plupart des entreprises, le système mis en place est que les entreprises signent des contrats avec les compagnies d'assurance. Mais en cas de maladie, le patient et adhérent doit payer les ordonnances avant de se faire rembourser par la suite. Dès fois le remboursement n'est pas immédiat. Cette pratique n'est pas conforme à la RSE.

Lorsque le travailleur est malade et son contrat de travail suspendu pour une cause de maladie ou d'accident non professionnel il perçoit des indemnités en fonction de son ancienneté dans l'entreprise<sup>155</sup> :

- plein salaire durant 1 mois, puis ½ salaire pendant 3 mois si le travailleur justifie d'une ancienneté d'un an ;
- plein salaire pendant 1 mois puis ½ salaire pendant 4 mois si le travailleur justifie d'une ancienneté de 2 à 5 ans ;
- plein salaire pendant 2 mois puis ½ salaire pendant 5 mois si le travailleur justifie d'une ancienneté de plus de 5 ans.

L'indemnité de maladie ainsi fixée par l'article 20 de la convention collective Nationale et interprofessionnelle du 25 mai 1982 est à la charge de l'employeur (elle est directement versée au travailleur).

### **Paragraphe 3 : Les régimes gérés par la caisse de Sécurité Sociale (CSS).**

53. Le code de la sécurité sociale est organisé par la loi n°73-37 du 31 juillet 1973 et modifiée par la loi n° 97-05 du 10 mars 1997. L'article 1<sup>er</sup> du code de la sécurité sociale du Sénégal dispose : « il est institué un régime de sécurité sociale au profit des travailleurs salariés relevant du code du travail et du code de la marine marchande. Ce régime comprend :

- une branche de prestations familiales ;
- une branche de réparation et prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles ;
- et éventuellement toute autre branche de sécurité sociale qui serait instituée ultérieurement au profit des mêmes travailleurs. ».

L'article 2 précise le statut juridique de la Caisse de Sécurité Sociale en disposant que : « La gestion de ce régime est confiée à un établissement public à caractère industriel et commercial, dénommé Caisse de sécurité sociale, dont l'organisation et les règles de fonctionnement sont fixées par décret. La caisse de sécurité sociale est notamment chargée du service des prestations, du recouvrement des cotisations et de l'immatriculation des travailleurs et des employeurs ».

Seront étudiés, les prestations familiales ; les accidents de travail.

---

<sup>155</sup> : ces modalités évolutives sont à saluer. Cependant, la RSE exige qu'on aille au-delà de ce que la loi a prévu. Par exemple, il est possible de conserver le salaire entier du travailleur en cas maladie que ça soit lié au travail ou non.

## **A- Les prestations familiales**

**54.** Pour bénéficier des prestations de la sécurité sociale, il faut avoir cotisé au moins trois mois, et ces cotisations sont à la charge des employeurs uniquement. Le taux de cotisation est fixé à 7% dans la limite du plafond annuel de cotisation à 756.000 F CFA soit 63.000 FCFA/mois. L'assiette de cotisation est la même pour les cotisations aux accidents de travail. Les versements de cotisation sont effectués dans les mêmes conditions, aux mêmes dates (avant le 15 du mois échu), les mêmes sanctions qu'en matière d'accident de travail.

### **1- Les conditions générales d'attribution**

La première : est la condition de résidence au Sénégal, le travailleur et ses enfants à charge doivent nécessairement résider au Sénégal et inscrits sur les registres de l'état civil. En cas de déplacement pour des raisons professionnelles ou en cas de stage à l'extérieur le bénéfice de prestation peut être maintenu jusqu'à 6 mois.

Quant au travailleur expatrié il doit justifier de plus d'un an de séjour au Sénégal.

La deuxième condition est liée à l'enfant en charge. Le code de sécurité sociale considère comme enfant en charge l'enfant dont on assure de manière générale et permanente le logement, la nourriture, l'habillement et l'éducation.

La troisième condition est liée à l'activité professionnelle : le travailleur demandeur doit justifier d'un minimum de travail de 18 jours ou 120 h chaque mois pendant 3 mois consécutifs. Le droit aux prestations rétroagit jusqu'à la date d'engagement de travail. La rétroactivité est d'un an.

### **2- Les différents types de prestations familiales**

**55.** Ces prestations sont : les allocations familiales, les allocations de maternité, les allocations prénatales, les congés de maternité etc.

#### **a- Les allocations familiales**

Les travailleurs bénéficient d'allocation familiale pour chacun des enfants à charge âgés de plus de 2 ans et de moins de 15 ans. La limite d'âge est portée à 18 ans si l'enfant poursuit des études ou est placé en apprentissage, à 21 ans s'il est atteint d'une maladie incurable. Les paiements s'effectuent au bénéfice des allocataires à terme échu et à intervalle régulier ne dépassant 3 mois à partir du 1<sup>er</sup> jour du mois qui suit le 2<sup>e</sup> anniversaire.

Les taux sont fixés à compter du 1<sup>er</sup> janvier 1996 à la suite de la délibération du conseil d'administration de la sécurité sociale à 1000F/mois et par enfant aux premiers enfants ; 750F/mois et par enfant pour les 4 autres. Le nombre total d'enfants étant limité à 10.

#### **b- Les allocations de maternité**

La femme, conjointe d'un travailleur salarié, la femme salariée non mariée, la femme salariée dont le mari n'exerce aucune activité professionnelle et qui donne naissance à un enfant né viable et inscrit sur la liste d'état civil, bénéficie d'allocation de maternité, pour cela elle doit observer des visites médicales suivantes :

- tous les 2 mois pendant la 1<sup>ère</sup> année à compter du jour de naissance ;
- tous les 3 mois pendant la 2<sup>ème</sup> année ;
- 6 mensualités à la naissance ou immédiatement après la demande d'allocation, soit 4500F ;
- 6 mensualités à l'âge de 6 mois, soit 4500F ;
- 6 mensualités à l'âge de 12 mois, soit 4500F ;
- 3 mensualités à l'âge de 18 mois, 2250F ;
- 3 mensualités à l'âge de 24 mois soit 2250F. En cas de naissance multiple chaque naissance est considérée comme une maternité distincte.

#### **c- Les allocations prénatales**

Bénéficient des allocations prénatales la femme conjointe d'un travailleur salarié, femme salariée non mariée, la femme salariée, dont le mari n'exerce aucune activité professionnelle en état de grossesse constatée médicalement. Le paiement s'effectue de la façon suivante :

2 mensualités avant le 3<sup>ème</sup> mois de grossesse soit 1500 FCFA ;

4 mensualités le 4<sup>ème</sup> mois et 4 mensualités vers le 6<sup>ème</sup> mois soit 3000F

3 mensualités vers le 8<sup>ème</sup> mois de grossesse, soit 2250 FCFA.

Toute visite non suivie fait perdre la fraction des allocations correspondantes.

#### **d- Les indemnités journalières de congés de maternité**

Toute femme enceinte salariée pendant la durée de congé de maternité qui est de 6 semaines avant et 8 semaines après l'accouchement bénéficie des indemnités journalières de congé de maternité. Elle peut bénéficier de 3 semaines supplémentaires de congé de maternité sous prescription médicale.

La caisse de sécurité sociale garantit une indemnité égale autant de fois le salaire journalier qu'il y a de jour calendaire pendant le congé de maternité. L'indemnité est calculée sur le salaire journalier effectivement perçu lors du dernier mois.

La première fraction correspond à 30 jours dès la prise du congé.

La deuxième fraction correspond au reliquat éventuel du congé prénatal sur présentation du certificat d'accouchement.

La troisième fraction correspond au repos postnatal dès la reprise du service. Il faut cependant que le payement reste subordonné à :

- la production d'un certificat médical constatant la grossesse ;
- la suspension effective de l'activité professionnelle constatée par une notification de l'employeur ;
- la production du bulletin de paye du mois précédent celui de l'arrêt du travail.

## **B- Les accidents de travail**

**56.** Les travailleurs immatriculés à la caisse de sécurité sociale bénéficient de réparations des préjudices corporels, moraux et financiers qui ont lieu à l'occasion du travail ou par le fait du travail. Dès la 1<sup>ère</sup> heure du travail on peut être confronté à un accident de travail. Les cotisations aux accidents de travail constituent une branche obligatoire pour tout travailleur quelle que soit la nature de son contrat de travail. « Les cotisations sont à la charge de l'employeur, leur taux est fixé comme suit suivant l'activité principale et par établissement »<sup>156</sup> :

1<sup>ère</sup> catégorie : 5% : il s'agit de la manutention portuaire maritime et fluviale, du transport routier et aérien, industrie extractive et prospection minière, travaux publics et bâtiment, fabrication de matière première pour bâtiment, chaux, ciment, béton, plâtre etc. construction et pose de charpente métallique, pose et réfection de toute installation attenante à des bâtiments (peinture, ravalement, installation sanitaire et électrique, vitrerie, carrelage etc., métallurgie, mécanique générale, atelier de construction et de réparation, fabrication d'explosif, manufacture de tabac et des allumettes, fabrication de gaz combiné, liquéfié.

Catégorie n°2 : 3%.

Il s'agit d'industrie du bois, abatage de bétail, industrie du froid, industrie alimentaire, industrie chimique et corps gras, industrie de l'eau, commerce de gros, demi-gros et entrepôt avec

---

<sup>156</sup> : P.M.. COLY, Le droit social en chiffres, ENAS, Dakar, 1999, p.11-13.

transport et manutention de tout produit, station de service, commerce de détail avec détail et livraison, industrie textile et de vêtement, blanchisserie, imprimerie, transport ferroviaire, entretien et nettoyage.

Catégorie n°3 : 1%.

Garage, agriculture sans utilisation d'engin mécanique, hygiène et santé, gens de maison (les domestiques, jardiniers, profession libérale etc.

Les taux de cotisation de 1% et de 3 et 5% sont assis sur l'ensemble des rémunérations ou gains perçus par les travailleurs en contrepartie ou à l'occasion d'un travail, à l'exception des frais professionnels, des indemnités représentatives de frais et des prestations familiales. Ainsi, la valeur représentative des avantages en nature doit être ajoutée aux rémunérations en espèce et s'apprécie comme en matière d'impôt.

**57.** Le montant des rémunérations à prendre pour base de calcul pour la cotisation ne peut être inférieur au SMIG fixé actuellement à 209,10/heure,<sup>157</sup> soit un montant de 47.700 FCFA. L'assiette de cotisation ne sera retenue cependant jusqu'au plafond de 60.000F/mois. Ainsi, lorsqu'un travailleur bénéficie d'une prime de transport, le montant de cette prime devra être exclu de cette base de cotisation. Par contre, au salaire mensuel va s'ajouter les valeurs des avantages en nature telle que déterminées en matière d'impôt.

Les cotisations sont versées dans les 15 premiers jours du mois suivant le mois de travail pour les établissements de 20 travailleurs et plus, trimestriellement dans les 15 premiers jours du mois suivant le trimestre de travail pour les établissements en dessous de 20 travailleurs.

**58.** Par ailleurs, les employeurs sont tenus à l'obligation de fournir une déclaration nominative trimestrielle des salaires payés au personnel en justifiant des versements de cotisation. Toutefois, dans le but de simplifier davantage les procédures, le conseil d'administration de la caisse de sécurité sociale a fait passer la périodicité de déclaration nominative à une périodicité semestrielle d'une part et d'autre part a décidé que la déclaration trimestrielle n'est plus nominative. Ces déclarations sont établies sur un imprimé spécial délivré par la caisse de sécurité sociale. Le non-respect du délai de versement fait l'objet d'une sanction de 10%/mois ou fraction de retard dû. Malgré les sanctions prévues par la loi, les contribuables

---

<sup>157</sup> : Ce taux est fixé par Décret n°96-154 du 15 mars 2016. Le Sénégal pointe à la neuvième position avec 47.700 FCFA selon le classement des salaires minimum en Afrique.

peinent à s'acquitter de leurs obligations. Ces sanctions qui sont prévues par la loi ne sont pas appliquées de façon rigoureuse. Elles font souvent l'objet de négociation à l'amiable.

Le régime Sénégalais de sécurité sociale des travailleurs salariés vise tous les risques sauf le chômage. La non prise en compte du risque chômage par la sécurité sociale est un point saillant du déficit de couverture de la protection sociale au Sénégal et en Afrique en général. En effet, rares sont les pays africains qui allouent une indemnité de chômage à ses chômeurs. Faute de moyens, aucune statistique fiable ne permet de connaître le nombre exact de chômeurs. Le taux de chômage officiel est de 13%.<sup>158</sup> Ce taux est flatteur et ne traduit pas la réalité sur le terrain dans tous les pays qualifiés de "pauvre." Un chômeur est une personne qui n'a pas d'emploi et qui en recherche un. Pris sous cet angle, le taux de chômage tourne autour de 20%. À en croire l'étude, les femmes sont plus touchées que les hommes par le chômage. La différence entre les sexes est de 7 points.

**59.** Par ailleurs, l'enquête révèle de grandes disparités entre régions en ce qui concerne le chômage: élevé à Matam et faible à Louga par exemple. Dakar concentre 52,4 % de l'emploi salarié. Les autres milieux urbains totalisent 35,3 %, et le milieu rural 14,7 %. La plupart des employés sont dans les branches d'activité spéciales des ménages (12,1 %), la construction (11,6%), les activités de fabrication (10,5%), etc. Aussi, si le taux d'activité est de 57%, l'enquête met en évidence que 80 % des personnes ayant un emploi et ne disposant pas de protection sociale. Enfin, 84% des personnes au chômage sont sans qualification et la durée moyenne d'attente d'un chômeur pour retrouver un emploi est d'une année. Dans les pays développés le taux de chômage est surveillé comme du lait sur le feu et les chiffres sont communiqués chaque trimestre. Selon nos enquêtes, « l'ANSD, qui vient de réaliser cette première enquête du genre au Sénégal, souhaite l'inscrire dans la durée en publiant de façon trimestrielle des études sur l'état du chômage et de l'emploi ».<sup>159</sup> Il ressort de notre enquête que seul la Libye, sous la présidence du Guide Mouammar Kadhafi, accordait une indemnité de chômage à ses chômeurs. Les travailleurs indépendants ne sont pas couverts par le régime de sécurité sociale. Ils peuvent cependant adhérer volontairement au risque accidents du travail.

---

<sup>158</sup> : Selon l'Enquête Nationale sur l'Emploi au Sénégal (ENES) réalisée par l'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD).

<sup>159</sup> : Ababacar Sadikh Beye Directeur Général de l'ANSD au cours de la cérémonie de présentation de l'enquête. Source : <http://www.reussirbusiness.com/analyses/13-de-chomage-au-senega>. Site consulté le 11 juillet 2017 à 15h.

Les procédures et les critères de reconnaissance d'accidents et maladies professionnelles font que nombreux sont ceux qui sont victimes d'accidents ou de maladies du fait de leur activité mais ne peuvent bénéficier de réparations ou de remboursements. En effet, en ce qui concerne l'accident de travail, le fait doit être déclaré à la caisse de sécurité sociale et à l'inspection du travail<sup>160</sup> dans les 48 heures<sup>161</sup> et une enquête doit être menée par l'employeur ou son représentant, l'inspecteur du travail et les agents de la Caisse de sécurité sociale.<sup>162</sup> Les inspecteurs et les contrôleurs de l'État ont un rôle bien défini par la loi. Cependant, ils sont le plus souvent confrontés à des difficultés notamment les les moyens pour bien mener leur mission.<sup>163</sup> Cette procédure peut prendre un délai plus ou moins long et peut aboutir à la non-reconnaissance du caractère professionnel de l'accident.

Le risque maladie n'est pas garanti dans le cadre du code de la sécurité sociale (loi 73-37 du 31 juillet 1973) mais dans les dispositions du code du travail issues de la loi n°75-50 du 3 avril 1975 (relative aux institutions de prévoyance sociale-IPM).

Les employeurs ont l'obligation d'affilier leurs salariés auprès d'une institution de prévoyance sociale pour leur garantir une couverture maladie. Le système actuel souffre beaucoup de la réglementation car de nombreux textes empêchent les IPM par exemple d'être viables et efficaces dans la mesure où leur autonomie, leur financement et leur développement sont limités par un ensemble de corpus législatif et réglementaire en déphasage avec les besoins actuels en matière de protection sociale.

---

<sup>160</sup> : Le rôle et le pouvoir des inspecteurs et contrôleurs de travail sont bien définis par le code du travail à travers les articles L.170 et L.197 et certains décrets. Décret n°2006-1255 du 15 novembre 2006 relatif aux moyens juridiques d'intervention de l'inspection du travail dans le domaine de la santé et de la sécurité au travail.

<sup>161</sup> : Article 40 du Code de la sécurité sociale du Sénégal.

<sup>162</sup> : En cas d'accidents mortels c'est le procureur de la République qui doit déclencher la procédure d'enquête. Cependant, cela n'empêche en rien qu'il y ait une enquête interne pour connaître les circonstances de l'accident ayant entraîné la mort d'homme.

<sup>163</sup> : En novembre 2009 et en mai 2010, le syndicat des inspecteurs et contrôleurs du travail du Sénégal a initié une grève pour réclamer de meilleures conditions de travail et une augmentation de salaire et de leurs indemnités de sujétion. Voir les articles de Moctar Dieng : « Sénégal : Inspecteurs et contrôleurs du travail - La grève illimitée en « énième mot » d'ordre ». Dans : *Sud Quotidien* du 27 mai 2010 et d'Adama Kandé. « Grève des inspecteurs et contrôleurs du travail : Appel pour la reprise des négociations ». Dans : *Le Soleil* du 10 décembre 2009.



#### **Paragraphe 4 : Le régime des retraites (IPRES)**

**60.** Seront successivement étudiés, la création (A), la mission (B), le financement (C) et le versement (D).

##### **A- Création de l'IPRES**

Le régime des retraites au Sénégal a connu une évolution. Historiquement, le 27 mars 1958 a été créée l'I.P.R.A.O. (Institution de Prévoyance et de Retraite de l'Afrique Occidentale) sous l'administration coloniale. Cette dernière voudrait organiser un régime de retraite semblable à celui de la métropole mais applicable au territoire d'Outre-Mer.<sup>164</sup> Ainsi, la Loi n° 52-1322 du 15 décembre 1952 institua un Code du Travail dans les territoires d'Outre-Mer (Cf. articles 15, 17 et 24) applicable aux colonies françaises. Dakar étant la capitale de l'Afrique Occidentale francophone, l'IPRAO devrait recevoir une première application. La mission de l'IPRAO était la gestion d'un régime de retraite unique (l'affiliation était conventionnelle) au profit des travailleurs des secteurs privés et des agents non-fonctionnaires des États fondateurs. L'Association pour la Gestion des régimes d'Outre-Mer (A.G.R.O.M) a assuré de 1958 à 1970 les gestions techniques et financières du régime. Avec l'accession des États à l'indépendance, leur retrait du système fédéral a conduit à la réduction du champ territorial du régime. Alors en 1975, l'IPRAO devient IPRES (Institution de Prévoyance Retraite du Sénégal).

L'institution de Prévoyance Retraite du Sénégal (I.P.R.E.S) est un organisme de droit privé placé sous la tutelle technique et financière de l'État. Il dispose d'une réelle autonomie dans sa gestion et son organisation est régie par la loi 75-50 du 3 avril 1975 relative aux institutions de Prévoyance Sociale, et le décret d'application n° 75-455 du 24 avril 1975 rendant obligatoire pour tous les employeurs et pour tous les travailleurs l'affiliation à un régime de retraite. L'arrêté n°3043 du 9 mars 1978 du Ministre de la fonction Publique, du travail et de l'emploi qui confie à l'IPRES la responsabilité de la gestion du régime de retraite de base, institué par le Décret n° 75-455 susvisé et qui approuve les statuts et règlements intérieurs n°1 et 2 de cette institution relative respectivement au régime général de retraite et au régime complémentaire de retraite des cadres.

---

<sup>164</sup> : Les territoires d'outre-mer sont les anciennes colonies françaises à travers le monde. Le continent africain est divisé en deux zones : l'Afrique Occidentale francophone (AOF) dont la capitale est Dakar et l'Afrique équatoriale francophone (AEF) dont la capitale est Brazzaville. Le régime de retraite du Sénégal s'est largement inspiré du régime de retraite de la métropole.

## **B- Mission**

Par application des statuts et des règlements intérieurs l'IPRES assure le service :

- d'une pension ou allocation de retraite aux anciens salariés ayant cotisé au moins 1 an ;
- des pensions ou allocations de réversion aux veufs, veuves et orphelins de père ou de mère, à charge en cas de décès d'un salarié ou d'un retraité ;
- d'une pension de solidarité, sous certaines conditions, aux anciens salariés ayant cotisé moins d'un an ou n'ayant pas cotisé.

## **C- Le financement**

Le régime des retraites est financé par une double cotisation patronale et salariée assise sur le salaire de chaque travailleur. Les cotisations sont basées sur une rémunération brute jusqu'à concurrence d'un plafond qui varie en fonction du régime. Il faut entendre par rémunération brute, l'ensemble des rémunérations et gains perçus par les salariés à l'exception des frais professionnels, des indemnités représentatives de frais et des prestations familiales. Le taux de cotisation totale de base dépend du régime et est réparti ainsi que suit :

- le régime général<sup>165</sup>

60% à la charge de l'employeur et 40% à la charge du travailleur. Ce qui donne, pour le régime général, sur un taux de 14% de la rémunération brute employeur 8,4%, travailleur 5,6% avec un plafond de régime général de 360.000FCFA.

L'employeur cotise 360.000 F x 8,4% et le salarié cotise 360.000 F x 5,6%. On ne doit pas cotiser au-delà du salaire de 360.000FCFA. Si le travailleur gagne 500.000 FCFA brut, seul la base de calcul sera 360.000F, les 140.000FCFA sont exclus.

- Régime complémentaire des cadres

Taux de cotisation totale 6% ; ce taux est réparti : pour l'employeur 3,6% et pour le travailleur 2,4% avec un plafond de 1.080.000FCFA.

Le régime de l'IPRES est aussi alimenté par les majorations de retard de paiement des dites cotisations, les revenus de placement des fonds et des immeubles de rapport, les produits de la gestion financière des réserves, les subventions, les dons et les legs.

Ainsi, les recettes de l'institution dépendent essentiellement de la masse salariale et fluctuent avec elle. Cela explique toute l'importance pour l'IPRES de réaliser ses ressources principales,

---

<sup>165</sup> : Évolution du taux d'appel de cotisation (Cf. annexe 1).

autrement dit, de recouvrer substantiellement ses créances pour équilibrer le régime dans le sens de la solidarité sus définie, tout en accomplissant les fonctions sociales et économiques qui se rattachent à sa mission et conformément à l'esprit RSE. Tel n'est pas le cas. D'où la nécessité de faire appel à la RSE comme élément de financement de l'IPRES dans un cadre plus global de la protection sociale. Cette dernière gagnerait si chaque deux ans, est organisée au Sénégal, la conférence des donateurs comme celle a été faite pour le plan Sénégal émergent à Paris le 24 février 2014<sup>166</sup> afin d'attirer l'attention des investisseurs sur la protection sociale au Sénégal.

Pour la gestion technique, le système de répartition est appliqué conformément à l'article 13 de la loi 75-50. L'IPRES a adopté le mode de gestion dit « par répartition » assis sur la solidarité entre générations actives de salariés et celles des retraités, de telle sorte que les contributions des actifs sont immédiatement utilisées pour financer les pensions des retraités.

L'entreprise est un partenaire de l'IPRES et l'employeur doit remplir ses devoirs et obligations dans le cadre de la responsabilité sociale en remplissant les formalités d'immatriculation et de déclaration des cotisations. L'employeur ou adhérent est responsable de la déclaration et du paiement à l'IPRES des cotisations patronales et des cotisations salariales retenues sur la rémunération de ses salariés ; il a l'obligation de produire les déclarations annuelles lorsqu'il s'agit d'un employeur du secteur public ou privé. L'IPRES et les autres institutions de protection sociale sont soumises à la convention collective des Banques et établissements financiers.

#### **D- Le versement**

La cotisation du travailleur est précomptée par son employeur qui assure le versement de la cotisation totale à l'IPRES selon la périodicité ci-après :

- trimestriellement et au plus tard le 15 du mois suivant le trimestre échu. L'échéance pour l'employeur utilisant moins de 20 salariés.
- mensuellement et au plus tard le 15 du mois suivant l'échéance pour l'employeur utilisant 20 salariés et plus. En cas de non -respect des délais ci-dessus les cotisations concernées font à titre de pénalité objet d'une majoration de 5% par mois ou fraction de mois de retard jusqu'à concurrence d'un plafond annuel de 50% de son dû. Par ailleurs,

---

<sup>166</sup> : Le groupe consultatif 2014, une table ronde où les bailleurs de fonds et investisseurs sont sollicités pour mobiliser près de 3000 milliards de FCFA (4,6 milliards d'euros environ) pour financer la relance de l'économie nationale du Sénégal. Le financement devait permettre au Sénégal à avoir une croissance de 7%. Les promesses faites étaient contre toute attente. La cagnotte a obtenu le double de ce qui était prévu. Cependant, ce sont des engagements sur papiers, la concrétisation a été difficile à mettre en œuvre.

l'obligation pèse sur l'employeur qui doit remplir les états de recensement des entrées des salaires et de les envoyer dans un délai d'un mois suivant le délai de réception sous peine d'une astreinte par jour de retard de 1% de somme à déclarer qui viennent s'ajouter à un minimum de perception ainsi fixé :

- 50000FCFA pour une entreprise ayant moins de 20 salariés ; 150000F pour une entreprise dont l'effectif est supérieur à 20 salariés ;
- une majoration de 50000FCFA pour chaque tranche supplémentaire de 20 salariés. La protection sociale gagnerait si cette astreinte est portée à 3% à titre dissuasif.

D'autre part les cotisations continuent d'être dues lorsque le salarié non-cadre âgé de plus de 55 ans est encore en activité mais ces cotisations ne donnent plus droit à des points de retraite. Par contre s'agissant de travailleur cadre, les cotisations donnent lieu à des points de retraite au seul régime complémentaire de cadre au-delà de 55 ans et jusqu'à 60 ans. Il faut ajouter que le travailleur qui perd son emploi pourrait maintenir son affiliation aux conditions ci-après :

- être âgé de 40 ans au moins et avoir perdu définitivement son emploi de travailleur ;
- avoir cotisé au régime général pendant 5 ans ;
- produire un certificat de cessation d'activité délivré par l'autorité compétente.

Dans le cadre de son action sanitaire et sociale, l'IPRES assure la prise en charge des frais hospitaliers (dans la limite de 4000 FCFA par jour) et la prise en charge des soins de base dans ses structures sanitaires pour :

- les titulaires de pension et leurs membres de famille ;
- les veuves et leurs enfants mineurs.

Les autres organismes susceptibles d'intervenir en matière d'assurance maladie pour les travailleurs salariés sont :

- les institutions de prévoyance maladie (pour les travailleurs et les membres de leur famille) ;
- les assurances privées (affiliation individuelle) ;
- les centres de protection maternelle et infantile (PMI) appartenant soit à l'État, soit à la caisse de sécurité sociale et servant d'appoint à l'action de la santé publique dans le cadre de l'assistance publique, plus connue sous l'appellation de soins de santé primaires dont dépendent les chômeurs.

La gestion de la retraite des agents fonctionnaires est du ressort du Fonds national de retraite (FNR) du Ministère de l'Économie et des Finances.

## **Paragraphe 5 : Le fonds National de Retraite (FNR)**

**61.** Le Fonds National de Retraite a vu le jour (A) sur l'initiative des autorités Sénégalaises auquel une mission a été confiée (B).

### **A- Création du Fonds National de Retraite**

Au Sénégal, le FNR fut établi en 1961 et substantiellement reconstitué par la loi du 10 juillet 1981.<sup>167</sup> Cette dernière a subi quelques modifications par la Loi n°2002-08 du 22 février 2002<sup>168</sup> abrogeant et remplaçant certaines dispositions de la loi n° 81-52 du 10 juillet 1981 portant Code des pensions civiles et militaires de Retraite. Dans l'exposé des motifs le législateur affirmait : « La loi 81-52 du 10 juillet 1981 portant Code des pensions civiles et militaires de Retraite avait eu le mérite de regrouper en un seul texte, la loi n°64-24 du 27 janvier 1964 et toutes les modifications y afférentes et d'adapter certaines de ces dispositions aux réalités du contexte d'alors. Mais aujourd'hui, au-delà de quelques mesures d'adaptation du Code, des modifications radicales s'imposent, eu égard à l'évolution démographique et financière du régime de retraite des fonctionnaires civils et militaires dont les modalités de fonctionnement sont fixées par le Code des Pensions précité et dont la gestion est assurée par le Fonds national de Retraite (FNR) ». Le FNR concerne les fonctionnaires composés de policiers, militaires, magistrats et enseignants. Les fonctionnaires sont des personnes nommées dans un emploi permanent et titularisées dans un grade de la hiérarchie des corps c'est-à-dire magistrats, enseignants, douaniers, policiers etc. Il s'agit d'un fonds spécial du Trésor dont la gestion administrative est assurée par la Direction de la Solde, des pensions et Rentes viagères.

### **B- La Mission confiée au FNR**

La mission du FNR est de gérer le régime des retraites des fonctionnaires précités à l'instar de l'IPRES qui gère le régime de retraite des salariés (privé) répondant aux critères du code de travail Sénégalais. La situation financière du FNR n'est pas saine comme l'a reconnu le législateur lui-même qui a jugé bon de mener des réformes. En effet, à l'image des systèmes de retraite par répartition arrivant à maturité, le FNR connaît une dégradation de sa situation financière dont les causes essentielles ont trait à la détérioration du rapport démographique (nombre de cotisants/nombre de retraités), à l'étroitesse de l'assiette de cotisation, à l'absence de ressources additionnelles aux cotisations et aux prestations non contributives. Face à ces

---

<sup>167</sup> : J.O 4852 du 22/8/1981. p.787

<sup>168</sup> : J.O N° 6038 du Samedi 23 mars 2002

difficultés des mesures idoines sont prises afin d'assainir la situation financière parmi lesquelles le relèvement des cotisations à travers la loi 96-01 du 4 janvier 1996 sur la base d'une évaluation actuarielle du FNR afin de garantir la pérennité du régime, le relèvement de l'âge de la retraite de 55 ans à 60 ans (article 12 du code) avec une proposition de réduction de 2% sur le dernier salaire par année de service à 1.8% (article 30 du code) ce qui donne une pension proportionnelle de 63% pendant 35 ans de service, l'amélioration des recettes par le biais de l'élargissement de l'assiette de cotisation qui s'étend désormais, en dehors de la solde indiciaire et de l'indemnité d'enseignement, au complément spécial de solde, à l'indemnité de résidence ainsi qu'aux augmentations et ajustements de solde.

Les articles 80, 81 et 90 fixent les nouveaux taux de cotisation au FNR à 12% pour les travailleurs et 23% pour l'employeur. Les articles 1<sup>er</sup> et 4 ont été complétés pour individualiser parmi les tributaires, les magistrats de la Cour des Comptes, les inspecteurs généraux d'État et certains corps militarisés comme ceux de l'Administration pénitentiaire, du Service national d'Hygiène et des parcs nationaux et préciser, pour ces derniers, leurs conditions d'obtention de la pension d'ancienneté compte tenu de leur limite d'âge jusqu'ici fixée à 52 ans. La définition du dernier salaire est étendue à la moyenne salariale sur les trois dernières années. La pension d'ancienneté ainsi que la pension pour invalidité sont majorées de 10% (art 34 du code) en ce qui concerne les titulaires ayant élevé à leur date d'admission à la retraite au moins trois enfants depuis leur naissance jusqu'à l'âge de 16 ans.

Autant de mesures pour assainir la situation financière du FNR. Malgré cette loi de réforme d'énormes difficultés restent à surmonter. Le rapport de la Banque mondiale<sup>169</sup> conclut que le gouvernement et la société civile sont préoccupés par la couverture limitée du système de retraite officiel (IPRES et FNR). Il se pose le problème de la redistribution des montants aux personnes âgées sans revenus corrects pour leur assurer une protection après plusieurs années de service au profit de la communauté.

Il faut noter que parmi les agents de l'État, on distingue les agents fonctionnaires et les agents non-fonctionnaires qui eux, pour leur retraite relève de l'IPRES au même titre que les agents du secteur privé. Les dispositions législatives et réglementaires particulières instituent un régime de retraite au profit du personnel non-fonctionnaire. Il s'agit de la loi Sénégalaise 62-45 du 18 juin 1962 qui renvoie purement et simplement au régime géré par l'IPRES. Cette loi fixe à 55 ans l'âge de départ à la retraite. Mais du fait de renvoi, il est parfaitement concevable que

---

<sup>169</sup> : PROST : projet de réforme des systèmes de retraite (Banque Mondiale 2000)

la limite d'âge soit portée de 55 à 60 ans si les groupements signataires du régime géré par l'IPRES en décident ainsi. L'article 90 du décret 76-122 prévoit expressément « l'âge limite de la retraite sera celui du régime fixant la pleine retraite à l'âge le plus élevé ».

Il ressort de l'analyse des structures mises en place par le Sénégal que les personnes visées sont seulement les travailleurs et leurs familles ainsi que les fonctionnaires de l'État. Or, la RSE exige que toutes les couches de la population y compris le secteur informel soient couvertes. Pour ce faire, l'État garant du bon fonctionnement de ces structures doit, pour assurer la pérennité du système, mobiliser les ressources nécessaires au financement de la protection sociale et adapter la législation aux normes RSE.

## **Section 2 : Le financement de la protection sociale n'est pas conforme à la RSE**

**62.** Les sources principales de financement de la protection sociale<sup>170</sup> sont les cotisations versées par les salariés en fonction des ressources professionnelles, et les impôts dont les taux sont fixés par l'État. Il est de la responsabilité de l'État de collecter les ressources financières, d'assurer l'équilibre entre les recettes et les dépenses, et d'en exercer le contrôle.

### **Paragraphe 1 : Les cotisations et les impôts ne sont pas conformes à la RSE.**

Les cotisations sont des contributions obligatoires (A) réservées aux bénéficiaires tandis que les impôts sont des taxes imposées par l'État (B) à toute la population au titre de la solidarité Nationale.

#### **A- Les cotisations comme moyen de financement de la protection sociale**

**63.** « Le choix d'un mode de financement dépend de quatre considérations : le rendement, l'équité, l'efficacité économique et l'organisation de la protection sociale ».<sup>171</sup> La recherche du rendement constitue une préoccupation permanente en raison du rythme élevé de croissance des prestations sociales. Elle devient particulièrement aigüe dans les périodes de ralentissement de la croissance économique. À l'exemple de l'impôt, pour obtenir un rendement élevé le prélèvement social doit porter sur une base la plus large possible : à cet égard la masse salariale constitue une bonne assiette, mais que l'on a progressivement cherchée à élargir à l'ensemble des revenus, ceux du capital et les revenus de remplacement. Les trois autres considérations soulèvent des questions plus délicates.

---

<sup>170</sup> : Tous les pays de l'UEMOA et de l'OHADA ont opté pour la voie de financement par la cotisation où la contribution de l'intéressé est fonction de ses ressources professionnelles.

<sup>171</sup> : J.M. DUPUIS, Le financement de la protection sociale, Paris : PUF, 1994, collection : Que sais-je ? p. 101.

**64.** Tous les régimes de protection sociale à savoir : le régime de la sécurité sociale, le régime de l'IPRES, les IPM, FNR, sont financés par les cotisations. Les cotisations comme moyen de financement sont-elles rentables ? La réponse est négative au regard des déficits financiers et des déficits de couverture constatés çà et là. L'article 71 de la convention 102 pose le principe des garanties financières du système de sécurité sociale « le coût des prestations garanties et les frais d'administration de l'ensemble de ces prestations doivent être financées collectivement par voie de cotisation ou d'impôt ou par les deux voies conjointement ».

D'autres moyens de financement ont été prévus en dehors des cotisations et des impôts. C'est le cas de la sécurité sociale où l'article 132 du code de la sécurité sociale dispose : « Le financement du régime de sécurité sociale ainsi que des frais de gestion de la caisse de sécurité sociale sont assurés pour chaque branche de sécurité sociale par :

- les cotisations versées par les personnes physiques ou morales qui y sont astreintes par les textes en vigueur ainsi que les majorations qui pourraient leur être appliquées ;
- les revenus des placements ;
- les subventions, dons et legs ;
- toutes autres sommes qui sont dues à la Caisse de sécurité sociale en vertu d'une législation ou réglementation particulière ».

Il en est de même pour l'article 133 du code de sécurité sociale qui dispose : « Le financement du Fonds d'Action sanitaire et sociale et le financement du fonds de prévention sont assurés respectivement par une dotation des branches des prestations familiales et des accidents du travail et maladies professionnelles. Les taux de ces dotations sont fixés par décret ». Selon J.J. DUPEYROUX<sup>172</sup> il faut faire la distinction selon les fonctions de la sécurité sociale : « La cotisation garantit les revenus professionnels en les reconstituant totalement ou partiellement (chômage, vieillesse, invalidité) alors que l'impôt garantit un minimum social (prestations familiales, primes de logement...). Dans un souci de solidarité, l'alinéa 2 de l'article 71 de la convention 102 de l'OIT dispose : « Les modalités de financement doivent éviter que les personnes de faibles revenus n'aient pas à supporter une trop lourde charge ». La généralisation de la couverture permet une mobilisation des recettes en provenance de tous les secteurs d'activités ; et la recherche de nouvelles sources de financement peut contribuer à assurer un équilibre financier.

---

<sup>172</sup> : J.J. DUPEYROUX, P. MOUTON, les institutions de sécurité sociale ; encyclopédie juridique de l'Afrique ; tome 8.



**65.** Le financement est principalement assuré par des cotisations portant sur l'ensemble des rémunérations à l'exception des éléments ayant un caractère de remboursement de frais (primes de transport, indemnités de salubrité). Le montant des salaires à prendre en compte, pour ce qui concerne les cotisations dues à la CSS, ne peut être inférieur au SMIG (209,10 francs CFA /heure soit 36.243 FCFA pour les professions soumises à la durée légale hebdomadaire de travail de 40 heures et 182,95 francs CFA/heure pour les travailleurs relevant des entreprises agricoles et assimilées. Les cotisations sont payées dans la limite d'un plafond fixé à 63.000 FCFA par mois, soit 756. 000 FCFA par an. Le taux de cotisation varie selon les branches. Pour les prestations familiales, le taux uniforme est de 7%, et pour les accidents du travail et les maladies professionnelles selon l'activité principale de l'entreprise les taux de 1, de 3 et de 5% sont appliqués. Les cotisations sont uniquement à la charge de l'employeur.

**66.** Les cotisations d'assurance vieillesse dues au titre du régime de base de l'IPRES sont calculées sur un salaire mensuel plafonné à 360.00.000 FCFA (4.320.000 F CFA par an) et celles dues au titre du régime complémentaire de retraite des cadres sur un salaire mensuel plafonné à 1.080.000 FCFA par mois soit 12.960.000 F/an. La cotisation est de 6% dans la limite d'un plafond fixé à 63. 000 FCFA par mois. Le taux d'appel des cotisations<sup>173</sup> (voir annexe n°1) est de 14% à l'IPRES pour le régime général de retraite et de 6% pour le régime de retraite complémentaire des cadres. Les cotisations sont assises sur la rémunération brute<sup>174</sup> jusqu'à concurrence d'un plafond qui varie en fonction du régime. Les cotisations perçues sont converties en points obtenus en divisant le montant de la cotisation par le salaire de référence de l'année. La loi, notamment l'article 8 du décret 75-455 du 24 avril 1975<sup>175</sup> dispose que le taux de cotisation de base ne pourra être supérieur à 9% des rémunérations prévues à l'article 7 selon lequel les rémunérations sont déterminées comme en matière de cotisation des prestations familiales et des accidents du travail.

**67.** Les cotisations des fonctionnaires et des militaires au Fonds National de Retraite (FNR). Les fonctionnaires et les militaires subissent d'une part d'une retenue à la source au taux de 10% sur le traitement indiciaire de base, et d'autre part, de 10% sur l'indemnité spéciale de sujétion et toutes celles accordées aux enseignants en général, et indemnité différentielle

---

<sup>173</sup> : Le taux d'appel de cotisation et les plafonds de l'assiette de cotisation évoluent périodiquement. C'est le cas du relèvement des plafonds opéré en 2017.

<sup>174</sup> : Par rémunération brute, on entend l'ensemble des éléments de rémunération et gains perçus par le salarié, à l'exception des frais professionnels, des indemnités représentatives de frais et des prestations familiales (primes de transport, indemnités de salubrité).

<sup>175</sup> : JORS 4515 du 4/9/76 p.1390.

dégressive. Par exemple pour le risque vieillesse, l'État employeur verse une contribution égale à 15% du traitement et des indemnités. Le FNR ne pratique pas le plafonnement contrairement à l'IPRES où l'assiette de prélèvement est plafonnée.

Pour les maladies non professionnelles, l'employeur et le travailleur du secteur privé supportent chacun 50% de la cotisation globale à l'IPM. Le décret 75-895 en ses articles 11 et 28 fixe un taux maximum de 6% et un taux minimum de 2% à prélever sur un salaire plafonné à 63.000 FCFA. Le décret du 31 juillet 1976, en son article 3, dispose que « Le taux de prise en charge varie entre 40 et 80% en fonction des résultats enregistrés de l'IPM ». Le salarié supporte une quote-part prélevée sur son salaire. Ainsi, le régime contributif est consacré pour les branches vieillesse et maladie, et le régime non contributif vaut pour les branches prestations familiales et accidents du travail, maladies professionnelles.

**68.** À ce jour, il n'y a aucune structure au Sénégal chargée de recouvrer les cotisations sociales des entreprises, comme c'est le cas en France avec l'Union de Recouvrement des Cotisations de Sécurité Sociale et d'Allocations Familiales (URSSAF) et de l'Agence Centrale des Organismes de Sécurité Sociale (ACOSS). La conséquence est que certaines entreprises peuvent refuser de verser les cotisations au motif de leur mauvaise santé financière ou de problèmes de trésorerie. Certes, la loi de 1975 et le Code pénal<sup>176</sup> prévoient des sanctions financières et pénales contre les personnes ou les entreprises qui ne reversent pas les cotisations sociales. Toutefois, il y a peu de contraintes contre les contrevenants et même dans le cas où ils sont convoqués à comparaître dans les juridictions compétentes (Ndiaye A., 2010) et qu'ils sont reconnus coupables et jugés pour les faits, on note une difficulté en ce qui concerne la mise en application de la sentence. L'employeur évoque souvent des difficultés économiques pour justifier le non-versement des cotisations sociales.

---

<sup>176</sup> : Article 383 du Code pénal du Sénégal.

**Tableau I:** Taux de cotisation des différentes branches révisé en 2017

| <b>Taux de cotisation au 1<sup>er</sup> janvier 2014</b> |                                         |                |              |                         |
|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------|----------------|--------------|-------------------------|
| Branches                                                 | Part employeur                          | Part salariale | Total        | Plafond mensuel en FCFA |
| Prestations familiales                                   | 7%                                      | -              | 7%           | 63.000 F                |
| Accidents du travail, maladies professionnelles          | 1%, 3% ou 5% selon les risques encourus | -              | 1%, 3% ou 5% | 63. 000 F               |
| Vieillesse (IPRES) Régime général                        | 8,4%                                    | 5,6%           | 14%          | 360.000 F               |
| Vieillesse complémentaire cadres                         | 3,6%                                    | 2,4%           | 6%           | 1.080.000 F             |
| Maladie (IPM)                                            | 3%                                      | 3%             | 6%           | 63.000 F                |

Source : <http://www.secusociale.sn>. Site consulté le 10 mars 2014.

En dehors des cotisations qui sont loin de résoudre le problème de financement de la protection sociale, il y a les impôts qui sont des contributions des salariés au titre de la solidarité nationale.

### **B- Les impôts comme moyen de financement de la protection sociale**

**69.** L'ensemble des impôts et taxes supportés par le travailleur sont directement prélevés par l'employeur à chaque paiement, à charge pour lui de les reverser au Trésor (principe de la retenue à la source prévu aux articles 200 (ancien 113) et suivants du code général des impôts du 31 décembre 2012). Or, appliquer la RSE c'est éviter les antivaleurs, c'est le respect de la loi autrement dit la conformité à la loi. Mais, force est de constater à ce niveau aussi que les employeurs, soit négligent de se plier à cette formalité, soit procèdent à la formalité mais ne les versent jamais au Trésor public<sup>177</sup> comme l'exige la loi privant ainsi les institutions de protection sociale de ressources financières énormes destinées à financer la protection sociale. Les retenues pesant sur le travailleur sont au nombre de deux :

- l'impôt sur le revenu (IR) ;

<sup>177</sup> : Le Ministère de l'économie et des Finances a introduit des télé procédures pour plus de célérité. Les procédures peuvent se faire en ligne et permet de gagner plus de temps et éviter les longues queues devant la direction du Trésor public. Le plus souvent, les contribuables attendent la veille c'est-à-dire le 14 du mois pour accomplir les formalités de reversement des retenues à la source.

- la taxe représentative de l'impôt sur le minimum fiscal (TRIMF).

**70.** L'employeur est également tenu au versement d'un impôt sur le salaire payé au travailleur appelé contribution forfaitaire à la charge de l'employeur (CFCE). L'assiette de calcul de l'IR, c'est –à-dire les éléments imposables, est composée de toutes les rémunérations ayant le caractère de salaire. Ce sont :

- le salaire de base ou salaire proprement dit ;
- le sursalaire ;
- les indemnités et primes diverses ;
- les gratifications ;
- les avantages en nature (évalués selon un barème forfaitaire).

Certains éléments de la rémunération du travailleur doivent être exclus de l'assiette de calcul de l'IR. Ce sont :

- les allocations familiales ou toute indemnité attribuée en considération des charges de famille ;
- les allocations et indemnités destinées à assurer le remboursement de frais de fonction ou d'emploi effectivement utilisés conformément à leur objet et justifiés au plan comptable (frais de déplacement ou de mission, frais de représentation etc.).

L'IR est calculé par l'application d'un taux proportionnel par catégorie de revenu et d'un taux progressif pour l'ensemble des revenus, le quotient familial ne s'appliquant que pour le calcul du droit progressif.

La détermination du droit proportionnel : l'assiette du droit proportionnel est égale au salaire brut annuel déduction faite successivement de :

- l'abattement de 10% au titre de la cotisation de retraite ;
- l'abattement forfaitaire de 7000F par mois (soit 84 000 F/an) au titre de l'exonération des augmentations des salaires décidées 1994 ;
- la somme de 600.000 F totalement exonérée.

On applique ensuite un taux de 11% à l'assiette ainsi définie (art 111 du CGI).

Pour la détermination du droit progressif, l'assiette est constituée du salaire brut annuel déduction faite successivement :

- de l'abattement de 10% au titre de la cotisation retraite ;

- de l'abattement forfaitaire de 7000 F par mois (soit 84 000 F/an) au titre de l'exonération des augmentations de salaire de 1994 ;
- de l'abattement forfaitaire de 15% (pour frais d'emploi).

**71.** Le calcul du droit progressif passe également par la prise en compte des personnes à charge, par la détermination préalable du quotient familial c'est-à-dire la détermination du nombre de parts applicable en matière d'IR retenu à la source en fonction de la situation familiale du travailleur.

Il ressort de cette analyse que le calcul de l'impôt sur le revenu est très complexe pour le profane qu'est le salarié. Ce qui fait que souvent il ne se retrouve pas lorsque l'employeur lui présente le bulletin de paie. Les droits de l'homme exigent que le salarié soit informé des retenues qui sont opérées sur le salaire et de l'usage qu'on fait de ces retenues à la source. Ce droit est consacré par la constitution Sénégalaise et la déclaration universelle des droits de l'Homme de 1948. Or, la RSE c'est aussi le respect des droits des salariés.

**72.** Assurer l'équilibre financier entre les recettes et les dépenses sociales était devenu un véritable casse-tête de l'État. Doit-on augmenter les taux de cotisation afin d'avoir les ressources suffisantes ? Quelle sera la réaction des salariés pour une augmentation du taux de cotisation ? Il paraît difficile de trouver une solution sans envisager une réforme du financement des dépenses sociales. Aussi s'engage-t-on désormais dans la voie d'une fiscalisation des recettes sociales qui elle aussi comporte des limites.

## **Paragraphe 2 : Les insuffisances ou limites du financement par les cotisations et les impôts.**

Les limites du financement par les cotisations et les impôts s'expliquent par la diminution du nombre d'actifs (A) et la faible imposition au Sénégal (B)

### **A- Les causes liées au nombre d'actifs**

**73.** Le financement de la protection sociale sur la base des cotisations et impôts n'a pas permis d'éviter le déficit financier auquel les institutions de protection sociale sont confrontées. Aujourd'hui, l'essentiel des cotisations sur lesquelles repose cette protection sociale est mis à la charge des actifs, soit directement par prélèvement sur le revenu de leur travail, soit indirectement par les cotisations patronales. N'est-il pas possible comme le pense aussi Claude Bébéar en affirmant « Ne devons-nous pas aller vers la suppression totale de la quasi-totalité des cotisations basées sur le travail donc sur le salaire et donner aux salariés le salaire réel

auquel ils ont droit, c'est-à-dire, leur salaire actuel majoré des cotisations sociales (part salariale et part de l'entreprise) ? Et voir ensuite comment financer la protection sociale ».<sup>178</sup> Par exemple, la réglementation des régimes de retraite par répartition lie le montant des retraites promises à la durée de versement des cotisations. Ce type de disposition, inspiré de la logique des régimes par capitalisation n'est pas parfaitement cohérent avec le principe de la répartition, qui se fonde sur un contrat collectif et obligatoire entre génération qui se doit d'être équitable conformément au principe de la RSE. Le système dit de répartition organise une solidarité entre les générations : chaque actif paie une cotisation qui permet de servir une pension aux retraités actuels et il compte sur les cotisations que voudront bien payer les générations suivantes pour lui servir en temps voulu sa propre retraite. En d'autres termes, nous payons pour nos ascendants et espérons que nos descendants paieront pour nous. On peut se poser la question, pourquoi mettre cette solidarité intergénérationnelle à la seule charge des revenus de travail ?

**74.** L'IPRES connaît des difficultés, car le rapport démographique a chuté. Les pensions allouées sont calculées au prorata des cotisations versées par les retraités lorsqu'ils étaient en activité. Ainsi, plus un régime par répartition est jeune, moins les carrières validées par les retraités sont longues et plus les charges du régime sont faibles. En plus de la détérioration du rapport démographique, le non reversement des cotisations obligatoires par les établissements privés et parapublics (ce qui est contraire à l'esprit RSE), par le déclin de la main d'œuvre au sein du secteur formel. Le non reversement des cotisations constitue un problème crucial auquel les institutions de protection social sont confrontées. Certaines sociétés à but lucratif et des organisations à but non lucratif se livrent à ces genres de pratiques. Ainsi, selon nos enquêtes, la Croix Rouge Sénégalaise (CRS), une organisation sociale et humanitaire, indépendante et neutre, travaillant selon les sept principes du Mouvement international de la Croix Rouge et du Croissant Rouge dont elle membre doit 15 millions d'arriérés de cotisation à la Caisse de Sécurité Sociale (CSS). Ce manquement a été vigoureusement dénoncé par le syndicat des travailleurs de la Croix Rouge Sénégalaise lors d'une manifestation de protestation en date du neuf (9) août 2016 suite au retard constaté pour le paiement des salaires. Depuis 1980, l'IPRES a enregistré une chute du rapport et tous les dix ans le nombre de bénéficiaires a plus que doublé. Ceci a eu pour conséquences d'énormes déficits allant jusqu'à 40% du total des revenus. D'une manière générale, avec les programmes d'ajustement structurels la progression moyenne du PIB au Sénégal est de 12 % par an, et la croissance moyenne stagne autour de 4,3 %. Ce ralentissement s'est accompagné d'une réduction sensible du pouvoir d'achat, du taux du salaire

---

<sup>178</sup> : C. BEBEAR, article dans la revue « Droit social », N°9-10 Septembre-Octobre 1995, p.734.

et celle des effectifs salariés, d'où cette conséquence inévitable, l'abaissement du rythme de croissance moyenne de la masse salariale qui est la mesure essentielle des régimes de retraite qui sont en difficulté pour cause d'ajustements structurels. Comment sortir l'IPRES de la zone déficitaire où elle se trouvait depuis des années de même que le Fonds National de Retraite ?

75. Une même démarche est nécessaire pour les IPM au Sénégal. Ainsi, parmi les facteurs majeurs de déséquilibre financier des IPM figurent la désuétude de certains points du cadre réglementaire à savoir la fixité du taux de cotisation. Ensuite, le fonds de garantie des I.P.M n'a pas trouvé de solution pour ce qui concerne son décret d'application. La loi se limite seulement à exiger des IPM, l'obligation de verser dans un compte bancaire spécial 0,2% de l'ensemble de leurs cotisations encaissées.

76. Conçu pour l'essentiel, il y a une quarantaine d'années, le système de protection sociale ne répond plus aux défis économiques et sociaux de ce 21<sup>ème</sup> siècle. Les cotisations assises sur le travail accumulent les charges sociales sur les bas salaires. Dans les secteurs à faible valeur ajoutée, ce mode de financement détruit l'emploi, et engendre le chômage de longue durée. Les acteurs de la protection sociale s'avèrent incapables d'assumer leurs responsabilités de gestion. Evoluons-nous vers une situation « d'insécurité sociale », certains l'évoquent<sup>179</sup> en observant, par exemple, que plusieurs centaines de milliers de personnes, souvent de jeunes, restent exclues du système de couverture sociale. Il est difficile de mesurer l'évolution du système sur ses bases actuelles car, comme l'analyse avec pertinence Pierre Rosanvallon<sup>180</sup> « La sécurité sociale forme désormais un vaste système polymorphe aux frontières floues et aux financements complexes dans lequel se mêlent toujours inextricablement cotisations, emprunts, subventions, transferts de toute nature ».

77. La problématique de la protection sociale demeure encore un enjeu pour bon nombre de pays africains de même que le caractère non uniforme de son financement. Au Sénégal, 20% de la population active en bénéficient. En effet, les populations s'enfoncent davantage dans la précarité et la pauvreté. Des franges importantes de la population active notamment les groupes de professions libérales tels que les artisans, les travailleurs temporaires ainsi que les émigrés sont exclus. Il est déplorable de constater que l'option du législateur de la protection sociale va dans le sens d'une exclusion quasi-totale de la population. Exclusion contraire aux principes de la RSE.

---

<sup>179</sup> : Béatrice MAJNONI d'intignano, « L'insécurité sociale »- commentaire (69)- printemps 1995

<sup>180</sup> : Pierre Rosanvallon, « La nouvelle question sociale-Repenser l'État providence »-Seuil (1995).

Les limites du financement par les impôts sont aussi dues par une pression fiscale très faible.

## **B- Les limites dues à la faiblesse de la pression fiscale**

**78.** Comparé aux pays développés, le Sénégal a une pression fiscale très faible. En outre, les populations n'ont pas le réflexe naturel du civisme fiscal. La solidarité nationale, par une pression fiscale forte, est souvent mal perçue et acceptée par les populations. Compte tenu de ces considérations d'ordre économique, social et démographique, l'État du Sénégal ne vit, pour l'essentiel, que d'impôts et taxes. En effet, en dehors des recettes tarifaires ou douanières qui restent essentiellement tributaires des importations, la fiscalité est le principal moyen de financement pour assurer la couverture des charges publiques. Or, le système fiscal semble affaibli par deux obstacles : une population fiscale restreinte d'une part et une prolifération des dépenses fiscales d'autre part. Pour le premier obstacle, l'insuffisance de la population fiscale s'explique par une fiscalisation minimale de celle-ci eu égard à la démographie. En effet, la population du Sénégal est estimée en 2014 à 13 508 715 d'habitants<sup>181</sup> avec un taux de chômage de 25,7%. Autrement dit, la population active s'élève à 74,3% répartie entre trois secteurs : le primaire, le secondaire et le tertiaire qui est le moins important dans les pays en voie de développement. Cela étant dit que ce taux qui semble être élevé ne reflète pas la réalité, dans la mesure où rien ne nous prouve que l'ensemble de la population active paie ses impôts au regard de la structuration de nos secteurs d'activité. La multiplication des dépenses fiscales gangrène le système fiscal par le fait qu'elle engendre un rétrécissement de l'assiette fiscale quelles que soient les raisons économiques et sociales pour lesquelles elles sont accordées. Mais, force est de constater que le cadre actuel, caractérisé par l'interventionnisme de l'État dans l'économie et le social, laisse entrevoir que la politique fiscale mise en œuvre par le Sénégal depuis des années accordent une place de prédilection aux dépenses fiscales non seulement pour un meilleur assouplissement de la charge fiscale mais aussi pour une compétitivité de l'économie. Ces dernières, bien que coûteuses pour le Trésor Public, constituent un excellent moyen permettant à la fiscalité de jouer une fonction de régulateur social et de stimulateur de la croissance économique. Les dépenses fiscales sont nombreuses et variées et concernent non seulement les impôts d'État mais aussi les impôts locaux. Les premières concernent les crédits d'impôt pour investissement accordés aux entreprises nouvelles ou en extension, les crédits d'impôt en exportation, les exemptions temporaires concédées aux entreprises durant leur phase

---

<sup>181</sup> : Recensement définitif au Sénégal publié le 25 septembre 2014 par l'Agence Nationale de la statistique et de la démographie (ANSD).



d'exploitation bien évidemment en matière de contribution foncière des propriétés bâties, les réductions de taux en IS accordées aux entreprises franches d'exportation (EFE) et les exonérations. Les exemptions sont des opérations exclues du champ d'application des impôts et taxes. Les abattements sont une fraction de déduction forfaitaire autorisée. Le régime franc quant à lui désigne des privilèges accordés aux entreprises franches d'exploitation. On entend par entreprise franche d'exportation, les entreprises situées dans les zones franches et qui vendent 80% de leur production à l'étranger. L'exonération désigne au contraire, la situation juridique par laquelle le législateur sort d'autorité du champ d'application de la loi fiscale un élément qui y était inclus. Autrement dit les exonérations sont des opérations qui sont situées dans le champ d'application de la loi mais qui sont dispensées du paiement de l'impôt par une disposition expresse de la loi. Elles sont nombreuses et variées. Il s'agit des exonérations d'ordre économique, celles d'ordre administratif, d'ordre technique ou fiscal et celles d'ordre social. Ces dernières nommées contribuent en bonne partie aux dépenses fiscales et ont par conséquent des incidences sur le budget des collectivités publiques. Tout cela constitue un manque énorme à gagner pour l'État qui n'est plus en mesure de jouer pleinement son rôle d'État-providence. Raison pour laquelle la majorité de la population est exclue de la protection sociale. Ce qui est contraire au principe de la RSE.

## **CHAPITRE 2 : LA RSE ET LES OPTIONS LÉGISLATIVES EXCLUSIVES DE LA PROTECTION SOCIALE AU SÉNÉGAL**

---

**79.** En France, Le financement du système national de protection sociale est essentiellement assuré par les impôts, nationaux et locaux. Un système de péréquation a été mis en place pour compenser les inégalités de ressources fiscales entre collectivités. L'assurance des accidents du travail est financée par des cotisations patronales qui varient en fonction des risques propres à chaque entreprise. L'assurance chômage est partiellement financée par des cotisations salariales et patronales. Bien qu'il s'agisse d'une assurance volontaire, l'employeur est en effet tenu d'y contribuer dans le cadre de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). Comme ces contributions sont insuffisantes, des fonds publics couvrent le déficit. « Depuis le 1er janvier 1994, il existe une nouvelle méthode de financement de la protection sociale. Une cotisation sociale obligatoire pour tous les travailleurs, salariés ou non, a été instituée. Les employeurs devront cotiser à partir du 1er janvier 1997 au taux de 0,3 % »<sup>182</sup>. En 1995, le taux de cotisation des salariés était de 1,9 % du salaire brut. Il sera de 2,9 % en 1996 et doit augmenter graduellement jusqu'en 1998. Les ressources ainsi collectées doivent financer les frais de l'État dans trois domaines : chômage et préretraite, lutte contre le chômage, formation professionnelle, congé de formation, indemnités journalières de maladie et de maternité etc.

**80.** Le système sénégalais de protection sociale, largement inspiré du système français peut mettre à profit cette initiative. Malheureusement, les options législatives en matière de protection sociale au Sénégal sont incompatibles avec les exigences de la RSE notamment au principe de participation de toutes les parties prenantes (stakeholders) c'est-à-dire toutes les couches de la population<sup>183</sup> : salariés, les non- salariés, les fonctionnaires, les femmes, les artisans, les professions libérales, le secteur informel, sans distinction ni de sexe, de race, de religion, de classes sociales, les plus démunis etc. Il s'agit d'une responsabilité sociétale c'est-à-dire globale ou large. La RSE a pour ambition de concilier croissance économique, amélioration du sort des populations et protection de l'environnement. On assiste plutôt, selon les législations en la matière, à une protection d'une infime minorité : les salariés et les fonctionnaires au détriment des autres couches de la population. Or, l'extension de la protection

---

<sup>182</sup> : [http://www.senat.fr/lc/lc10/lc10\\_mono.html#toc72](http://www.senat.fr/lc/lc10/lc10_mono.html#toc72). Site consulté le 13 septembre 2018 à 16h53.

<sup>183</sup> Cette anomalie est voie de rectification car dans le cadre du dialogue social institué en avril 2019, les lignes sont en train de bouger car désormais les autres couches de la population vont être prises en compte dans l'élargissement du champ de la protection sociale. Certains pays comme le togo et le Bénin ont déjà pris cette initiative d'élargissement de la protection sociale.

sociale est un instrument de financement (section 1) les initiatives sont prises pour trouver des palliatifs (section 2).

### **Section 1 : Extension de la protection sociale comme instrument de financement**

**81.** « L'une des problématiques principales de la protection sociale est son extension à d'autres catégories sociales ». <sup>184</sup> Les régimes de protection sociale ne visent que les fonctionnaires <sup>185</sup> de l'État et les salariés au sens du code de travail d'où l'exclusion de la quasi-totalité. Les autres composantes de la société sénégalaise sont exclues à savoir les paysans, les artisans à l'exception de certaines couches vulnérables telles que les personnes âgées de 60 ans et plus, les étudiants et la prise en compte des questions des personnes handicapées. Le secteur informel étant le plus touché où les femmes, composante majoritaire, sont victimes de discrimination, de même qu'elles le sont dans le secteur formel. Ces acteurs, loin d'être une charge, constituent une source potentielle de financement de la protection sociale au Sénégal.

#### **Paragraphe 1 : Identification des bénéficiaires de la protection sociale et capacité de financement**

**82.** L'élargissement du champ de la protection sociale dans le cadre de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) peut être un puissant outil de financement. En effet, au cours

---

<sup>184</sup> :Z. M. WADE, La problématique de la protection sociale au Sénégal, protection sociale et filets sociaux de sécurité au Sénégal, *Les cahiers du plan, Revue d'analyse et d'information de la direction générale du plan*, n°02, décembre 2011. P.8. Adde O. NDOYE, Quelles réformes des systèmes publics de sécurité sociale pour une meilleure prise en charge des groupes vulnérables ?, Protection sociale et filets sociaux de sécurité au Sénégal, *Les cahiers du plan, Revue d'analyse et d'information de la direction générale du plan*, n°2, décembre 2011, p.20. Cité par A. Kanté, Droit Social Sénégalais, Droit du travail, Droit de la protection sociale, L'harmattan, Dakar, 2017, p.299. :

<sup>185</sup> : Un fonctionnaire est une personne employée dans une administration publique et qui y exerce une fonction permanente. En France, les fonctionnaires sont, le plus souvent, recrutés par voie de concours, puis titularisés dans un grade de la hiérarchie administrative de l'État. Au Sénégal, les différents ministères expriment leurs besoins qui sont transmis, pour examen, à la cellule de contrôle des Effectifs et de la masse salariale (CCEMS). Ces différentes demandes sont rassemblées et examinées en commission d'arbitrage en fonction des disponibilités offertes. Aux termes de cette procédure, les quotas sont alloués aux différents ministères avec un intérêt particulier pour les secteurs de la santé et de l'éducation ainsi que des secteurs structurants que sont la régie financière et la justice. Une fois que les quotas sont notifiés à la fonction publique, la procédure de pourvoi de ces postes ainsi ouverts est alors enclenchée. Cette procédure se décline en trois phases : La publication de l'avis de recrutement, La procédure de sélection par la commission nationale de recrutement, La publication des résultats de la sélection et la prise des actes subséquents.

de la seconde moitié du 20<sup>ème</sup> siècle, tous les pays européens ont progressivement étendu à la quasi-totalité des citoyens la couverture des risques sociaux. Ainsi, on distingue :

- d'une part, les systèmes d'inspiration bismarckienne, où prévaut le principe d'assurance liée au travail ;
- d'autre part, les systèmes d'inspiration beveridgienne, où la protection généralisée est fondée sur la solidarité, indépendamment de toute activité professionnelle.

Le système bismarckien mis en place en 1881 repose sur la cogestion de l'assurance sociale par les salariés et par les employeurs. Seuls ceux qui ont cotisé bénéficient des prestations. Ensuite, il faut exercer une activité professionnelle. Le système Beveridgien a été défini en 1942 par Lord Beveridge. Ce dernier considérait alors le régime britannique d'assurance maladie obligatoire comme « trop limité avec le système du plafond d'affiliation, trop complexe avec la multitude des caisses et mal coordonné ». Il a donc proposé un système étatique qui couvre qui toute la population en leur donnant des droits égaux. Comme il s'agit d'un système géré par l'État, il repose sur l'impôt.

Depuis une vingtaine d'années, tous les pays européens, confrontés notamment à la très forte croissance des dépenses de santé, de chômage et de retraite, ont cherché à freiner les dépenses sociales. Ce faisant, tous ont diminué les prestations, et certains sont allés jusqu'à remettre en cause certains des principes sur lesquels leur système avait été fondé. Ainsi, le Royaume-Uni a introduit des éléments de " marché " à l'intérieur de son service public de santé.

Par ailleurs, en France, il a été mis en place le Haut Conseil pour le financement de la protection sociale (HCFPS).<sup>186</sup> Il était demandé au Haut Conseil d'établir : « - un état des lieux des régimes sociaux et fiscaux associés aux différentes formes d'emploi non salarié, avec des éléments de comparaison tirés des expériences étrangères ;

- un bilan d'ensemble de la couverture des risques sociaux et de leur financement pour ces diverses catégories de travailleurs ;

- une comparaison de l'assiette et des montants des prélèvements auxquels ils sont assujettis en fonction des différents statuts d'activité. Le souhait était en outre formulé que les réflexions du

---

<sup>186</sup> : Par lettre en date du 20 octobre 2015, le Premier Ministre français a demandé au Haut Conseil du financement de la protection sociale d'étudier les défis soulevés, pour le système de protection sociale et son financement, par les évolutions actuelles des formes d'emploi et des modalités d'exercice du travail salarié et non salarié. Le Haut Conseil du financement de la protection sociale a produit un rapport " Rapport sur la protection sociale des non-salariés et son financement" [http://www.securite-sociale.fr/IMG/pdf/synthese\\_rapport.pdf](http://www.securite-sociale.fr/IMG/pdf/synthese_rapport.pdf). Site consulté le 3 octobre 2018 à 17h.

Haut Conseil abordent les questions du cadre économique et concurrentiel s'appliquant à des activités exercées sous des statuts distincts ». Dès lors, en s'inspirant du modèle français et en se conformant aux principes de la RSE, et aux principes qui ont inspiré les fondateurs des systèmes de protection sociale, le financement de la protection sociale peut être assuré. Le tissu économique Sénégalais est constitué essentiellement du secteur informel c'est-à-dire les PME et les PMI (A) qui ne bénéficient pas de la protection sociale (B) alors qu'il peut être une niche du financement de la protection sociale.

### **A- Extension de la protection sociale aux acteurs du secteur informel**

**83.** Dans tous les pays qui ont adopté le modèle bismarckien, la protection s'est peu à peu généralisée par l'extension à des catégories de population initialement non protégées (employés, étudiants, travailleurs indépendants...) et à des " risques " non pris en compte à l'origine. Quatre principes fondamentaux définissent le système bismarckien :

- une protection exclusivement fondée sur le travail, et de ce fait, limitée à ceux qui ont su s'ouvrir des droits à protection par leur travail ;
- une protection obligatoire pour les seuls salariés dont le salaire est inférieur à un certain montant, donc pour ceux qui ne peuvent recourir à la prévoyance individuelle ;
- une protection fondée sur la technique de l'assurance, qui instaure une proportionnalité des cotisations par rapport aux salaires, et une proportionnalité des prestations aux cotisations ;
- une protection gérée par les employeurs et les salariés eux-mêmes.

Par contre, les principes suivants définissent le système Beveridgien :

- l'universalité de la protection sociale par la couverture de toute la population et de tous les risques sociaux ;
- l'uniformité des prestations en espèces, fondées plus sur les besoins que sur les revenus ;
- le financement par l'impôt ;
- l'unicité, avec la gestion étatique de l'ensemble de la protection sociale.

A l'analyse de ces deux systèmes de protection sociale, la question de son financement « nécessite des choix sur le champ, la progressivité et la programmation des financements à mobiliser qui pèseront directement sur le caractère plus ou moins solidaire du système »<sup>187</sup>. Le

---

<sup>187</sup> : M. ELBAUM, le financement de la protection sociale : quelles perspectives au-delà des « des solutions miracles », in *Revue de l'OFCE* /2012/3 n° 122, pp. 331-410.

principe de prise en compte de toutes les parties prenantes permet de faire contribuer ceux qui, auparavant, n'étaient pas couverts. La niche que constitue le secteur informel passe par nécessairement par les cotisations des acteurs du secteur informel, ensuite par l'impôt de solidarité. Cette diversification des ressources permet d'élargir l'assiette des prélèvements à d'autres revenus que ceux du travail, c'est-à-dire d'abord aux revenus du patrimoine et des placements, mais aussi aux revenus de remplacement. Cet élargissement, qui implique une « fiscalisation » partielle de la protection sociale, est associé à l'idée de distinguer les ressources allant aux prestations contributives (cotisations) et celles finançant des risques « universels » comme la maladie et la famille, ou des dispositifs « de solidarité » comme le minimum vieillesse. La diversification a aussi consisté à introduire une série de taxes spécifiques, d'une part sur les entreprises et les revenus du capital, d'autre part sur les produits. Certaines s'apparentent dans leur logique à des taxes « comportementales », dans la mesure où elles visent à la fois à mobiliser des suppléments de financement et à dissuader certaines consommations ou pratiques, comme les droits sur les tabacs, alcools et boissons, à affecter majoritairement à l'assurance maladie, mais aussi des taxes sur la publicité des laboratoires pharmaceutiques. La réponse aux besoins de financement de la protection sociale implique donc, au-delà du traitement des déficits conjoncturels, la définition partagée d'un cheminement à moyen-long terme tenant compte à la fois du rythme de la croissance potentielle, de l'impact attendu du vieillissement, des priorités et choix collectifs sur le contenu et l'évolution souhaitable des dépenses (notamment en matière de santé et de dépendance), et du degré de solidarité que l'on souhaite conférer à leur prise en charge. Les perspectives et alternatives qui viennent d'être examinées montrent assez clairement qu'une augmentation programmée des prélèvements sur les ménages apparaît peu contournable si l'on souhaite ne pas accroître le coût du travail pour les entreprises et préserver une mutualisation large de la protection sociale

**84.** L'identification des acteurs du secteur informel permet de déterminer ceux qui interviennent dans le domaine et leur capacité de financement. Le secteur informel est défini comme le secteur « Qui n'est pas organisé de manière officielle ». Par rapport au secteur formel, les acteurs du secteur informel n'ont pas accompli les formalités nécessaires pour l'exercice de leur profession à savoir : inscription au registre du commerce et du crédit mobilier (RCCM) pour les acteurs du négoce, inscription à la chambre de métiers pour les artisans, déclaration aux impôts et domaines (le fisc), enregistrement à l'IPRES et à la CSS etc.

**85.** Selon le BIT, le secteur informel « est constitué de petites unités de production et de distribution de biens et services, implantées dans les zones urbaines de pays en développement ;

ces unités appartiennent pour l'essentiel à des travailleurs indépendants qui emploient parfois une main d'œuvre familiale, voire quelques salariés ou apprentis. Elles ne disposent au mieux que de capitaux modestes et font appel à des techniques rudimentaires et à une main d'œuvre peu qualifiée, si bien que leur productibilité est faible, elles ne procurent généralement à ceux qui en vivent que des revenus minimes et très irréguliers et un emploi des plus instables »<sup>188</sup>. L'organisation internationale du Travail (OIT) a introduit le concept de secteur informel dans les années 1970 en faisant observer que, dans les pays en développement, le problème de l'emploi n'était pas dû au chômage, mais principalement à la pénurie d'emplois procurant des revenus suffisants.<sup>189</sup> Il faut préciser aussi que « Celui qui travaille dans le secteur informel n'est pas nécessairement pauvre, et celui qui travaille dans le secteur formel n'échappe pas nécessairement à la pauvreté »<sup>190</sup>.

**86.** Les acteurs du secteur informel sont nombreux et divers et composés, de non qualifiés et de qualifiés professionnels, de diplômés et de non diplômés. Or, le droit à l'emploi et le droit à la protection sociale sont des droits sacrés pris en compte par la RSE. Ainsi, l'article L.1 du code du travail du Sénégal dispose : « Le droit au travail est reconnu à chaque citoyen comme un droit sacré. L'État met tout en œuvre pour l'aider à trouver un emploi et à le conserver lorsqu'il l'a obtenu. L'État assure l'égalité de chance et de traitement des citoyens en ce qui concerne l'accès à la formation professionnelle et à l'emploi, sans distinction d'origine, de race, de sexe et de religion ». Les pouvoirs publics ont depuis l'indépendance, placé l'éducation des jeunes parmi les priorités. De nombreux projets, lois (obligation de scolarisation des enfants jusqu'à 16 ans).<sup>191</sup>

**87.** Le principe d'égalité est l'un des douze principes de la RSE. Ce principe permet de traiter tous les citoyens de façon équitable. À toutes les populations les mêmes droits et les mêmes obligations. Tel n'est pas le cas en matière de protection sociale au Sénégal où la législation est plutôt restrictive. La preuve en est que l'article 1<sup>er</sup> du code de la sécurité sociale du Sénégal dispose « Il est institué un régime de sécurité sociale au profit des travailleurs salariés relevant du code de travail et du code de la marine marchande » sans faire allusion au secteur informel. Dans les pays développés la protection sociale couvre presque la totalité de la

---

<sup>188</sup> : « in relations sociales » éd, Fondation F. Ebert

<sup>189</sup> : BIT, 1975

<sup>190</sup> : BIT 2002, pp. 2-3

<sup>191</sup> : Loi n° 2004-37 du 15 décembre 2004 modifiant et complétant la loi d'orientation de l'Education et rendant obligatoire la scolarisation des enfants jusqu'à 16 ans.

population tel n'est pas le cas dans les pays sous-développés et plus précisément au Sénégal où seulement 20 % de la population bénéficient d'une protection sociale.

**88.** L'augmentation fulgurante de la population ne s'est pas accompagnée d'un développement industriel. Le tissu économique est dominé par le secteur informel environ 80% composé de petites et moyennes entreprises ou industries (PME/PMI). En effet, de 3 millions d'habitants en 1960, la population du Sénégal est passée à 12,5 millions d'habitants en 2010 et à 13 millions selon le recensement de 2014. Elle augmente de plus de 260 000 personnes par an, soit un croît démographique de 2,6%. L'accroissement important de la population s'explique par la baisse significative de la mortalité et le niveau élevé de fécondité. Selon les estimations de 2010, 55% de la population sénégalaise vivent en milieu rural, un Sénégalais sur deux a moins de 20 ans et près de deux Sénégalais sur trois ont moins de 25 ans. Cet accroissement ne s'est pas accompagné d'une offre conséquente de services sociaux de base. Cette jeunesse doit constituer un atout favorable. C'est le cas du débat sur le dividende démographique<sup>192</sup>. Ce dernier entre dans le cadre de la solidarité intergénérationnelle. En effet, la génération actuelle constitue une source de financement, car en cotisant aujourd'hui, cette jeunesse permet de payer les pensions de retraite de ceux qui sont âgés aujourd'hui et admis à la retraite. Avec une jeunesse dynamique et bien formée, une croissance économique est possible<sup>193</sup> afin de permettre à la protection sociale de réduire son déficit.

**89.** Sur le plan des ressources humaines, les taux élevés de chômage et de sous-emploi en sont les signes les plus évidents. En effet, il n'y aurait qu'une personne sur cinq qui travaille à plein temps au Sénégal. Une telle situation laisse entrevoir un taux élevé de dépendance qui se traduit, entre autres, par une pression constante sur les individus qui travaillent et qui courent, ainsi, le risque de basculer dans la pauvreté monétaire. Un travailleur au Sénégal nourrit près de vingt (20) à trente (30) personnes. Dans la plupart des pays africains, c'est la même chose qu'on remarque du fait de la conception large de la famille par opposition à la famille nucléaire en occident. La dispersion et la multiplicité des structures de soutien à l'emploi, la non articulation entre le marché du travail, la formation professionnelle et la politique

---

<sup>192</sup> : Le dividende démographique est une notion économique. Il décrit l'avantage économique par nature transitoire dont dispose un pays en cours de transition démographique durant une période suivant la natalité, le pays a une pyramide des âges particulière avec un nombre maximum de jeunes adultes, et relativement peu d'enfants et de personnes âgées. Cela se traduit par une population extrêmement productive, capable d'assurer un minimum de production économique, avec peu de transfert de richesse vers les enfants et les personnes âgées avec beaucoup d'épargne possible. En retour, on a une période de forte croissance économique. Ce mécanisme a par exemple été invoqué comme l'un des moteurs du boom économique Chinois.

<sup>193</sup> : United Nations expert group meeting on social and economic implications of changing population age structure, UN Department of Economic and Social Affairs, Mexico City 2005.



d'accompagnement pour l'auto-emploi, ainsi que le manque de transparence du marché de l'emploi, constituent des facteurs peu favorables à la baisse du chômage et du sous-emploi.

Selon les résultats de l'enquête de suivi de la pauvreté réalisée en 2011, le taux de chômage tourne autour de 12,7 à 26% pour la tranche d'âge comprise entre 15-35 ans<sup>194</sup>. Il est pratiquement resté stable par rapport à 2005 où il était estimé à 20,0%. Ce taux de chômage est de 7,7% chez les hommes et de 13,3% chez les femmes. Aussi, faut-il souligner que la majorité des femmes est occupée, pour l'essentiel, à réaliser des activités non rémunérées. Suivant le niveau d'instruction, le chômage est plus fréquent chez les personnes du niveau d'étude secondaire auprès desquelles il est de plus de 20% au sens élargi. En milieu rural, l'exode, vers les villes des jeunes et des femmes actives, est certainement un signe manifeste du déficit d'emplois productifs. Au niveau urbain, l'offre de formation est souvent en inadéquation avec le marché du travail. C'est surtout au niveau des jeunes diplômés que le taux de chômage est plus élevé. Globalement, les niveaux de formation professionnelle sont faibles et limités, entraînant, en partie, l'expansion du secteur informel. En milieu rural, la population active, majoritairement agricole, souffre d'un taux élevé d'analphabétisme et de sous-emploi et est exposé aux aléas. En cas de choc climatique comme la sécheresse, elle se retrouve pour la plupart du temps sans travail.

**90.** Par ailleurs, la jeunesse de la population induit des répercussions sociales importantes, notamment les tensions sur le marché du travail. Les femmes sont majoritaires (52% de la population totale) et représentent 65% de la population active.

**91.** Selon les secteurs économiques, l'emploi présente des disparités géographiques et de genre. Dans les zones rurales, les femmes sont principalement engagées dans l'agriculture, l'élevage et la pêche. Elles effectuent, souvent avec des moyens rudimentaires, près de 82,6% du travail contre 79,4% pour les hommes. En milieu urbain, les femmes considèrent le secteur informel comme une alternative intéressante car nécessitant moins de compétences et de spécialisation, mais aussi plus souple et plus adapté à leurs capacités financières et au calendrier de leurs activités. Elles restent ainsi peu représentées dans le secteur formel.

**92.** En outre, le secteur informel contribue à hauteur de 55% au PIB et est considéré comme un secteur refuge permettant de capter toutes les initiatives de création d'emplois. Ce qui en fait un levier attractif pour la plupart des jeunes, en butte à la restriction des capacités d'absorption du secteur structuré. L'emploi informel, qui représente plus de 60% des emplois non agricoles, s'accroît avec l'urbanisation.

---

<sup>194</sup> : Source : [www.lejecos.com](http://www.lejecos.com). Site 20 mars 2014

**93.** En plus du sous-emploi important relevé dans le secteur agricole, le secteur non agricole<sup>195</sup> serait également affecté par ce phénomène, mais à un degré moindre. En 2011, le taux de sous-emploi s'est établi à 32% pour l'ensemble des populations en activité, avec une légère disparité chez les femmes actives (37%).

**94.** Par ailleurs, l'indice des inégalités liés au genre, qui est de 0,566 en 2011, traduit la persistance de grandes disparités sociales entre hommes et femmes au Sénégal. Les disparités entre les régions portent sur l'accès aux infrastructures de base : eau potable et assainissement, infrastructures de transport, de stockage, de conservation et de transformation des produits locaux, électricité et aménagements hydro-agricoles. Ces éléments sont perçus comme des sources majeures d'inégalité et d'inefficience dans la contribution à la croissance économique, sont loin de répondre aux exigences RSE.

**95.** La principale nouveauté apportée par le BIT est l'assimilation aux travailleurs informels de tous ceux, indépendamment du lieu où ils travaillent, dont la relation de travail n'obéit pas aux règles de la relation du travail relatives aux impôts, à la protection sociale et autres prestations (congrés, prise en charge des maladies professionnelles, indemnités de licenciement etc.)<sup>196</sup>

**96.** La conférence internationale du travail (CIT) a élaboré un cadre conceptuel de l'emploi dans le cadre de la discussion sur le travail décent et l'économie informelle. Les éléments les plus significatifs sont les suivants :

---

<sup>195</sup> : En France, l'extension de la protection sociale au secteur informel est une initiative salubre. Cependant, l'administration fiscale est le plus souvent confrontée aux difficultés de régime fiscal et aux cotisations sociales à appliquer aux microentreprises comme l'illustre cet arrêt Cass. Soc., mars 2001, CMR artisans et commerçants Haute-Normandie et a. C/ Mme S. Magnan, épouse Stalin, arrêt n° 1303 FS- P+B : juris-Data n° 2001- 008917. Cet arrêt illustre la complexité du régime des cotisations propres aux régimes de travailleurs indépendants, agricoles et non agricoles, dans la mesure où l'assiette des cotisations dépend, pour une large part, de l'application des règles fiscales. Procédant à la fois à la distinction du régime d'imposition propre aux microentreprises et des régimes d'imposition selon le bénéfice réel, et à la détermination des effets dans le temps des modifications introduites dans la législation fiscale. La Cour de cassation conclut, s'agissant en l'espèce de la situation d'une personne ayant exercé simultanément une activité indépendante non agricole et une activité agricole, à l'application des règles ordinaires de cotisation, qui conduisent à exiger une cotisation au titre de chacun des régimes. On relèvera que la Cour a également censuré le jugement rendu par le tribunal des affaires de sécurité sociale, faute pour lui d'avoir mis en cause les organismes de mutualité sociale agricole, directement intéressés à la solution du litige.

<sup>196</sup> : « Résolution concernant les statistiques de l'emploi dans le secteur informel », adoptée en 1993 par la 15<sup>ème</sup> conférence des staticiens du travail. Source : [www.ilo.org/public/french/bureaustat/ses/index.htm](http://www.ilo.org/public/french/bureaustat/ses/index.htm).

- le terme « économie informelle » a été proposée à la place du « secteur informel » pour couvrir toutes les activités économiques qui au regard de la loi ou de la pratique ne sont pas couvertes ou insuffisamment couvertes par des dispositions formelles.

- l'économie informelle inclut les travailleurs salariés et des personnes travaillant à leur propre compte et les membres de leur famille qui apportent leur contribution et des personnes qui passent d'un statut à l'autre ;

- l'économie informelle englobe aussi des travailleurs qui relèvent de nouvelles dispositions en matière de travail flexible et qui se retrouvent à la périphérie de l'entreprise principale ou au bas de la chaîne de production. D'une manière générale c'est le secteur informel qui mérite plutôt une meilleure couverture au sens des bonnes pratiques de la RSE. Par exemple au niveau de la santé, le Sénégal n'a pas encore atteint les normes préconisées par l'organisation mondiale de la santé (OMS), en termes de couverture en infrastructures sanitaires et de personnel qualifié et qui prennent en compte le secteur informel. Cependant, on assiste de plus à une prise de conscience des organisations internationales par exemple la conférence internationale du travail (CIT) qui incite les États membres à étendre les lois du travail à l'économie informelle. En effet, plusieurs conventions signées par le Sénégal et les recommandations comportent des dispositions qui se réfèrent spécifiquement et explicitement à l'économie informelle.<sup>197</sup>

Ce qui marche ailleurs peut servir de modèle au financement de la protection sociale au Sénégal. En effet, le Haut Conseil pour le Financement de la Protection Sociale (HCFPS) en France précité, dans les pistes de réflexion qu'il évoque, a souhaité mettre l'accent sur trois orientations qui pourraient être privilégiées : « la simplification et la clarification des frontières entre activités professionnelles et non professionnelles, ainsi que des règles d'affiliation des indépendants, l'équité des prélèvements finançant les risques sociaux dont la couverture est devenue universelle et l'amélioration des droits sociaux des travailleurs non-salariés pour lesquels ils sont les plus fragiles ».<sup>198</sup> Le HCFPS soutient aussi que « qu'une partie des travailleurs indépendants bénéficie de contributions d'autres acteurs au financement de leur protection sociale (professionnels de santé, artistes-auteurs, gérants minoritaires de sociétés),

---

<sup>197</sup> : Il s'agit des conventions n° 87, article 2 et 3 ; n°98, article 1 ; n°29, article 2 ; n°105, article 2 ; n°138, article 2 ; n°182, article 2 et 3 ; n°100, article 1 ; n°111, article 1 §1, 2et 3 : ces conventions s'appliquent inclusivement à l'économie informelle.

Il y a aussi des conventions dites prioritaires à savoir la convention n°81, article 2 ; n°129, article 1et 4 ; n°144, article 2et 3 ; n°122, article 1et 3.

<sup>198</sup> : Rapport du Haut Conseil pour le Financement de la protection sociale en France (HCFPS) p. 6.

ce qui offre un modèle alternatif ne faisant pas peser sur le seul revenu professionnel de l'indépendant le financement de « sa » protection sociale ». Des activités occasionnelles ont été également visées consistant à la création d'un seuil de revenus en deçà duquel les activités occasionnelles seraient présumées non professionnelles ou d'un prélèvement libératoire à leur appliquer. Ainsi, il est institué des règles relatives aux assiettes forfaitaires et minimales, l'assujettissement des dividendes pour l'ensemble des formes sociétaires et la réduction des différences de prélèvement social entre catégories de non-salariés et avec les salariés : cette réduction pourrait concerner d'une part la couverture des risques universels (famille, maladie), par la voie, par exemple, de basculement de taux entre Cotisation Sociale Générale (CSG) et cotisations, et, d'autre part, la zone des bas revenus d'activité, avec l'idée d'une exonération dégressive du même type que celle appliquée aux salariés jusqu'à 1,6 SMIC, pour la partie des cotisations représentative d'une « cotisation employeur ». En matière de financement, il envisage enfin l'idée d'une participation financière des « donneurs d'ordre » engagés dans des relations de sous-traitance<sup>199</sup> « régulière » avec des non-salariés, dans le cadre et au-delà de l'économie collaborative, au financement de leur protection sociale, de base ou complémentaire. Dans ce cas, le donneur d'ordre s'engage dans une démarche de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) qui contribue au financement de la protection sociale des indépendants.

## **B- La couverture du secteur informel, un enjeu de croissance et de financement**

97. L'option législative exclusive de la protection sociale au Sénégal, contraire à la RSE, comporte beaucoup d'inconvénients pour l'économie.<sup>200</sup> D'une part, le secteur informel ou économie informelle au sens du BIT est occupé par plus de la moitié de la population qui génère des revenus importants mais qui ne contribue pas au financement de la protection sociale. Les taux d'enregistrement des unités de production dans les registres officiels sont très faibles. Les contributions des acteurs du secteur informel se limitent seulement au paiement de la patente. Ils ne sont pas enregistrés au fisc. Cela constitue un manque à gagner énorme pour le trésor public. D'autre part, ce secteur marginalisé, en matière de couverture sociale, n'est pas moins

---

<sup>199</sup> : F. SABARLY, le lien donneur d'ordres / sous-traitant, 23/10/2006, La sous-traitance concerne des secteurs d'activité très divers, mais l'industrie et le bâtiment y recourent fréquemment. Entre les parties au contrat, les liens de dépendance sont plus ou moins étroits et les règles applicables divergent selon les situations. [http://lentreprise.lexpress.fr/gestion-fiscalite/droit-des-affaires/le-lien-donneur-d-ordres-sous-traitant\\_1514438.html](http://lentreprise.lexpress.fr/gestion-fiscalite/droit-des-affaires/le-lien-donneur-d-ordres-sous-traitant_1514438.html). Site consulté le 4 octobre 2018 à 15h39.

<sup>200</sup> : Le secteur informel produit du CO2 qui dégrade l'environnement. C'est pourquoi le principe du "pollueur payeur doit être aussi appliqué" au secteur informel dans le cadre de la responsabilité civile.

exposé à des risques multiples. L'environnement de travail se trouve menacé à savoir la pollution du milieu ambiant par les produits, gaz et autres matériaux à risque sans protection aucune. Il s'y ajoute l'exposition à des risques multiples tels accidents du travail et maladies professionnelles dus aux risques. Tout cela ne contribue pas au développement durable et de la RSE qui exige une extension de la protection sociale à toutes les couches de la population et violant ainsi le droit à la santé, le droit à un environnement sain, pour les acteurs du secteur informel et de leurs enfants.

**98.** Les autorités en sont conscientes c'est pourquoi sous la pression de la Banque Mondiale et dans un cadre communautaire, des réformes<sup>201</sup> ont été entreprises. C'est le cas par exemple de la révision de l'Acte uniforme relatif au droit commercial général (AURDCG) le 15 décembre 2010 et entré en vigueur le 5 mai 2011, il a été introduit la notion « d'entrepreneur » consacrée à l'article 30. Aux termes de l'article 30 de l'AURDCG : « L'entrepreneur est un entrepreneur individuel, personne physique qui, sur simple déclaration prévue dans le présent Acte Uniforme, exerce une activité professionnelle civile, commerciale, artisanale ou agricole ». Le mot « Entrepreneur » est un substantif autant qu'un adjectif ; il désigne un professionnel indépendant dont la qualité la plus marquante est celle d'un acteur dynamique de la vie économique. Le recours au statut de l'entrepreneur est simplifié : il suffit d'une simple déclaration et non d'une immatriculation pour devenir entrepreneur. L'article 30, dans son dernier alinéa, dispose : « Lorsque, durant deux années consécutives, le chiffre d'affaires de l'entrepreneur excède les limites fixées pour ses activités par l'État-partie sur le territoire duquel il les exerce, il est tenu, dès le premier jour de l'année suivante et avant la fin du premier trimestre de cette année de respecter toutes les charges et obligations applicables à l'entrepreneur individuel. Dès lors, il perd sa qualité d'entrepreneur et ne bénéficie plus de la législation spéciale applicable à l'entrepreneur. Il doit en conséquence se conformer à la législation applicable à ses activités ». Les seuils de chiffre d'affaires sont prévus à l'article 13 de l'Acte Uniforme relatif au Droit comptable de l'OHADA. Ces seuils donnent lieu à l'établissement de SMT (Système Minimal de Trésorerie). L'article 13 relatif au Droit

---

<sup>201</sup> : Les réformes initiées se sont inspirées des réformes intervenues en France à savoir la "La loi de la Modernisation de l'économie (LME) votée le 4 Août 2008, publiée au JORF du 5 août, constituée de quatre grands volets : encourager les entrepreneurs tout au long de leur parcours, relancer la concurrence, renforcer l'attractivité du territoire et améliorer le financement de l'économie. Elle a pour ambition de « stimuler la croissance et les énergies (l'emploi), en levant les blocages structurels et réglementaires que connaît l'économie de la France ».

Comptable dispose « Les très petites entreprises, dont les recettes annuelles ne sont pas supérieures aux seuils fixés à l'alinéa 2 du présent article 13, sont assujetties, sauf utilisation de l'un des deux systèmes prévus à l'article 11 ci-dessus, au « Système Minimal de Trésorerie », de caractère dérogatoire aux dispositions générales du présent Acte Uniforme. Ces seuils sont les suivants :

- trente (30) millions de FCFA pour les entreprises de négoce (commerciales).
- vingt (20) millions de FCFA pour les entreprises artisanales et assimilées
- dix (10) millions de FCFA pour les entreprises de services.

**99.** C'est par le moyen de la notion d'entrepreneur qu'on peut répertorier les acteurs du secteur informel qui font seulement une déclaration de leur activité par opposition au secteur formel qui doit se faire enregistrer au niveau du RCCM. Cela ne signifie pas pour autant que l'entrepreneur bénéficie d'une protection sociale. Selon les principes de la RSE, il faut à chaque citoyen un travail décent à travers quatre objectifs stratégiques : les principes et droits fondamentaux au travail et les normes internationales du travail, les possibilités d'emploi et de rémunération, la protection sociale et le dialogue social. Le dialogue social est une partie prenante de la démarche RSE. La construction d'un dialogue social approfondi, élargi notamment au suivi des engagements pris par l'État, relève d'un engagement volontaire, marqué par la volonté d'aller au-delà de la loi qui aujourd'hui n'impose aucune obligation aux entreprises, organisations ou aux États en matière de RSE. La précarité de l'emploi se manifeste d'abord, par la faible contractualisation des relations de travail, deux tiers (2/3) des employés n'ont pas de contrat écrit, et un second caractère de précarité, très peu de travailleurs sont affiliés aux organismes officiels de protection sociale comme l'IPPRES, Caisse de Sécurité Sociale (CSS) et aux IPM.

**100.** Pendant longtemps, le niveau de développement a été assimilé au seul niveau de richesse, mesuré par le PIB (Produit Intérieur Brut), c'est-à-dire la valeur totale de la production de biens et de services dans un pays en une année. Divisé par le nombre d'habitants, le PIB/hab./an donne une idée du revenu moyen de la population. En 2008, il s'élève ainsi, à 47000 \$ aux États-Unis, 34000 \$ en France, 6000\$ en Chine, 900\$ en Ethiopie. La moyenne mondiale est de 9970 \$.

Cependant, depuis les années 1980, on considère que le PIB/hab./an est insuffisant pour indiquer le niveau de développement car il ne prend pas en compte les conditions de vie de la

population. D'où l'invention de l'IDH<sup>202</sup> (Indice de Développement Humain), qui tient compte non seulement de PIB/hab./an, mais aussi de l'espérance de vie et du taux d'alphabétisation. L'IDH est exprimé par un chiffre compris entre 0 et 1. En 2009, les deux extrêmes sont : la Norvège (0,968) et le Niger (0,371) ; la moyenne mondiale est de 0,753. L'IDH est l'indicateur le plus utilisé car le plus synthétique mais il est complété par d'autres indicateurs comme l'IPH (Indice de pauvreté humaine) qui exprime, à partir de plusieurs critères, le pourcentage de population pauvre dans la population totale d'un pays (exemple : la Suède : 6,5% ; 15,4% aux États Unis.<sup>203</sup>

**101.** La protection sociale n'opère que pour une infime minorité et les politiques d'assistance sociale sont inexistantes du fait des moyens limités des États. La situation d'exclusion prenant des proportions inquiétantes, les ONG qui défendent les droits de l'homme ont souvent tiré la sonnette d'alarme afin que les États fassent des efforts pour améliorer les conditions de travail dans la mesure où une paix universelle et durable ne peut être fondée que sur la base d'une justice sociale et de l'article 22 de la déclaration universelle des Droits de l'Homme. Le principe d'égalité de la RSE n'a de sens que si et seulement si à travail égal salaire égal, à diplôme égal, accès égal à l'emploi et la même protection sociale tant pour le secteur formel que pour le secteur informel.

**102.** Le secteur informel est un puissant instrument de financement de la protection sociale s'il est utilisé à bon escient. D'une part, il génère des revenus qui échappent au fisc. Or, dans le cadre de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), le principe de solidarité exige que l'on s'entraide mutuellement. Cette solidarité passe le plus souvent par l'État qui est censé financer la protection sociale sur la base de la fiscalité. Sur le plan privé, un financement peut

---

<sup>202</sup> : L'indice de développement Humain ou IDH est un indice statistique composite, créé par le programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) en 1990, évaluant le niveau de développement humain des pays du monde. Sans unité et compris entre 0 (exécration) et 1 (excellent), il est calculé par la moyenne de trois indices quantifiant respectivement la santé et la longévité (mesurées par l'espérance de vie à la naissance), le savoir ou le niveau d'éducation (mesuré par le taux d'alphabétisation des adultes et le taux brut de scolarisation) et le niveau de vie (logarithme du produit intérieur brut par habitant en parité de pouvoir d'achat). Données tirées du Rapport sur le développement humain, 2016,

[http://hdr.undp.org/hdr2006/statistics/countries/country\\_fact\\_sheets/cty\\_fs\\_MLI.html](http://hdr.undp.org/hdr2006/statistics/countries/country_fact_sheets/cty_fs_MLI.html).

<sup>203</sup> : Critères dans les PED : pourcentage de personnes risquant de décéder avant 40 ans, pourcentage d'adultes analphabètes, pourcentage de personnes privées d'accès à l'eau potable, pourcentage d'enfants de moins de 5 ans souffrant de sous-nutrition. Dans les PID : pourcentage de personnes risquant de décéder avant 60 ans, pourcentage de personnes illettrées, pourcentage de personnes vivant avec un revenu inférieur au seuil de pauvreté, taux de chômage de longue durée.

être assuré sur la base des cotisations des employeurs du secteur informel qui ont l'obligation de faire des retenues à la source afin de les reverser au trésor public. Deux sources de revenus émanent alors du secteur informel : la cotisation de l'employeur informel et la cotisation du salarié informel. Ensuite, l'État pourra imposer un financement par capitalisation (épargne) rendu obligatoire par la loi. Au regard de ce qui précède, il existe donc des systèmes à plusieurs échelles, adaptant les moyens de financement aux objectifs poursuivis conformément à la RSE. Ainsi, au niveau universel qui offre comme prestation l'allocation universelle et des services de soins de base financées par la fiscalité au nom de la solidarité. Finalement la couverture du secteur informel comporte un enjeu de croissance. Malheureusement, les femmes, un autre maillon de la chaîne font l'objet de discrimination.

## **Paragraphe 2 : L'apport des femmes dans le financement de la protection sociale**

**103.** La RSE repose sur un certain nombre de principes à savoir le principe de défense des valeurs universelles. Ce principe traite des valeurs universelles de dignité humaine, de liberté, de solidarité et d'égalité. Malgré une longue bataille des femmes<sup>204</sup> pour l'affirmation de leurs droits, on peut affirmer qu'en matière de protection sociale, les femmes sont victimes de discrimination aussi bien dans le secteur formel qu'informel. Or, elles constituent une source de financement de la protection sociale.

### **A- Capacité de financement des femmes dans le secteur informel**

**104.** Doit-on laisser les femmes du secteur informel dans leur statut d'assistées ou d'autonomes ? si les femmes du secteur informel restent dans leur statut d'assistées peuvent-elles contribuer au financement de la protection sociale ? ou bien l'autonomisation des femmes du secteur informel permet-elle aux femmes d'assumer leur responsabilité et de contribuer efficacement au financement de la protection sociale ? Les politiques macro-économiques et sociales sont des instruments capitaux pour orienter la réalisation de l'autonomisation des femmes et de l'égalité des sexes. Les politiques macro-économiques ne touchent pas nécessairement les hommes et les femmes de la même manière. Par exemple, des politiques indifférentes aux questions de genre peuvent perpétuer les limites posées à la capacité des femmes à obtenir un emploi décent. Étant donné les divergences importantes entre les femmes

---

<sup>204</sup> : Les droits de la femme ont connu une évolution en France par la suite en Afrique. 1944 : Droit de vote et d'éligibilité pour les femmes. 1965 : Les femmes mariées peuvent exercer une profession sans l'autorisation de leur mari. Loi relative à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes. En Afrique, l'Acte Uniforme Relatif au Droit Commercial Général reconnaît à la femme d'exercer une activité commerciale à l'article 7 alinéa 2.



et les hommes en matière d'accès à l'emploi et aux autres actifs économiques, des politiques délibérément conçues pour gommer ces inégalités ont bien plus de chances d'améliorer la vie des femmes et de faire progresser l'égalité des sexes. Les politiques en matière de protection sociale jouent un rôle important dans l'amélioration de l'accès des femmes au marché du travail, dans la réponse aux risques économiques auxquels sont confrontées les familles qui travaillent, et dans l'assistance apportée aux foyers démunis afin de répondre à leurs besoins élémentaires. ONU Femmes collabore avec des partenaires gouvernementaux afin que soient conçues et mises en œuvre des politiques macro-économiques qui puissent produire des résultats pour les femmes, en abordant des questions telles que les liens entre le travail rémunéré des femmes et la croissance inclusive, les impacts de la crise économique ou le rôle du genre en agriculture et dans la politique commerciale.

**105.** Dans le cadre de la RSE, les femmes du secteur informel sont-elles aussi considérées comme des parties prenantes ? L'égalité homme femme est-elle garantie en matière de protection sociale ? La réponse est non car la femme fait l'objet de discrimination. Respecter les droits fondamentaux de la personne c'est prévenir toute forme de discrimination et promouvoir l'égalité des chances comme l'affirme bien l'article 1 alinéa 2 du code de travail du Sénégal en disposant « l'État assure l'égalité de chance et de traitement des citoyens.....sans distinction d'origine, de race, de sexe et de religion ».

**106.** Toutes les constitutions du Sénégal (celle de 1959, 1960, 1963 et 2001) ont affirmé les principes suivants :

- l'attachement aux droits fondamentaux tels qu'ils sont définis par la Déclaration des Droits de l'Homme de 1789 et la Déclaration universelle du 10 décembre 1948 ; aux instruments internationaux adoptés par l'Organisation des Nations Unies et l'Organisation de l'Unité Africaine; la convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes du 18 décembre 1979; la convention relative aux Droits de l'Enfant du 20 novembre 1989 et la Charte Africaine des Droits de l'Homme et des peuples du 27 juin 1981 ; le protocole à la Charte Africaine des droits de l'Homme et des peuples relatifs aux Droits de la femme en Afrique (Protocole CADHP) adopté à Maputo le 11 juillet 2003. Le protocole facultatif à la CEDEF signé le 10 décembre 1999 ;

- la laïcité ;

- l'égalité en droit des hommes et des femmes. Et comme le proclame l'article 1<sup>er</sup> de la constitution du Sénégal de 2001 « La République du Sénégal est laïque, démocratique et sociale.

Elle assure l'égalité devant la loi de tous les citoyens, sans distinction d'origine, de race, de sexe, de religion. Elle respecte toutes les croyances ».<sup>205</sup>

**107.** Les normes de l'OIT sur l'égalité (la convention 100 et 102) proposent des outils permettant d'éliminer la discrimination dans tous ses aspects liés au travail et dans l'ensemble de la société. La convention 111 de l'OIT définit la discrimination comme étant « Toute distinction, exclusion ou préférence fondée sur la race, la couleur, le sexe, la religion, l'opinion publique, l'ascendance ou l'origine sociale qui a pour effet de réduire ou d'altérer l'égalité de chances ou de traitement en matière d'emploi ou de profession ». Le système de protection sociale au Sénégal relègue la femme au second rang surtout dans le secteur informel où les femmes occupent plus de 53 % de la population des actifs. En effet, les femmes n'ont pas de droits propres. Leurs droits à des prestations sociales dépendent de leurs époux. Ce sont des droits dérivés découlant de l'assurance des conjoints plutôt que des droits propres découlant de leur propre assurance. L'État doit assurer l'égalité des chances entre homme et femme afin que les droits à prestations découlent des droits propres et non en tant que droits dérivés. En se référant au code de la sécurité sociale du Sénégal notamment en son article 1<sup>er</sup> qui dispose « Il est institué un régime de sécurité sociale au profit des travailleurs salariés relevant du code de travail et du code de la marine marchande ». À la lecture de cet article, la femme du secteur informel est de facto exclue de la protection sociale car ne répondant pas aux critères du secteur formel pour pouvoir en bénéficier. L'article 8 du même code ajoute « Le droit aux prestations familiales est subordonné à une activité professionnelle... ». C'est en accordant les mêmes droits aux femmes du secteur informel qu'à celles du secteur formel qu'elles peuvent contribuer équitablement au financement de la protection sociale et sortir les finances des caisses de sécurité sociale, de l'IPRES, et des IPM des difficultés dans lesquelles elles sont plongées depuis des années. La discrimination à l'endroit des femmes du secteur informel ne fait qu'accentuer le déficit des institutions de protection sociale.

**108.** La RSE c'est aussi le respect des conventions internationales, des lois et des règlements. En vue de rétablir l'équilibre entre hommes et femmes, le Sénégal a ratifié plusieurs conventions. Il s'agit par exemple de la convention sur l'élimination de toutes formes de discrimination à l'égard des femmes adoptée par l'Assemblée générale des Nations Unies qui dispose en son article 16 : « Les droits des femmes étant des droits humains, ils sont considérés comme étant violés si l'on refuse aux femmes les mêmes droits que les hommes ». C'est aussi

---

<sup>205</sup> : Article 1<sup>er</sup> alinéa 1 de la Constitution Sénégalaise du 22 janvier 2001, titre premier portant sur "l'Etat et la souveraineté"

la Charte africaine des droits de l'Homme et des peuples adoptée par l'OUA aujourd'hui l'Union Africaine le 25 juin 1981 et entrée en vigueur le 21 octobre 1986 ainsi que son projet de protocole additionnel. Elle dispose « Toutes les personnes bénéficient d'une totale égalité devant la loi, tous les citoyens ont le droit de participer librement à la direction des affaires publiques de leur pays soit directement, soit par l'intermédiaire de représentants librement choisis.... ». La mise en œuvre des conventions reste encore limitée bien qu'elle constitue un impératif. La discrimination à l'endroit des femmes du secteur informel est préjudiciable à l'économie nationale. L'autonomisation des femmes à travers l'éducation, la formation, l'accès aux emplois au même titre que les hommes est un instrument de la protection sociale. Il en est de même pour les femmes dans le secteur formel.

### **B- La capacité de financement de la protection sociale des femmes du secteur formel**

**109.** En Europe : « Le développement de l'emploi féminin est un enjeu majeur pour les pays de l'Union européenne. D'une part, il constitue une réserve de main-d'œuvre qualifiée indispensable à la croissance économique. D'autre part, il offre une réponse au problème du financement des retraites, en rétablissant un équilibre entre le nombre d'actifs et d'inactifs. Enfin, il permet de limiter le risque de pauvreté d'une partie de la population, en particulier les enfants. La Stratégie européenne pour l'emploi (SEE) a été instaurée dans le but d'encourager les États membres à mettre en place un cadre favorable au développement de l'activité féminine ; elle fixe des objectifs directeurs concernant l'augmentation des taux d'emploi féminin et accessoirement celle de l'offre de services de garde des enfants ».<sup>206</sup> L'autonomisation de la femme en Europe est une stratégie de politique adoptée par les pays membres afin de résoudre le problème de dépendance des femmes vis-à-vis de leurs maris. Mais cette politique vise aussi à permettre à la femme de contribuer au financement de la protection sociale au même titre que les hommes. A travers l'éducation, la formation, les femmes participent à la croissance économique de l'Union Européenne. Elles comblent le déficit entre le nombre d'actifs et d'inactifs. A ce titre aucune discrimination à leur endroit ne peut être tolérée car elles constituent une source de financement de la protection sociale en Europe. Qu'en est-il pour le continent africain et plus particulièrement le Sénégal ?

**110.** Comparativement à leurs collègues du secteur informel, les femmes sénégalaises du secteur formel sont mieux traitées et bénéficient beaucoup plus d'avantages. Mais, en analysant de près leurs situations on se rend compte que la discrimination existe à tous les niveaux. Elles

---

<sup>206</sup> : O. THEVENON, Les enjeux pour l'emploi féminin de la stratégie européenne pour l'emploi, in *Revue de l'OFCE*, 2004/3 n°90. pp. 379-417

n'ont pas les mêmes droits que leurs collègues hommes placés dans la même situation de poste ou de diplôme. La crise qui secoue la protection sociale nécessite une collaboration sur un pied d'égalité entre hommes et femmes du secteur formel afin de juguler cette crise, et renflouer les caisses des institutions de protection sociale au grand bénéfice de tout le monde. Si on accorde les mêmes salaires à tous les salariés hommes ou femmes, l'assiette de calcul de la cotisation et des impôts doivent être également les mêmes et les mêmes prestations seront allouées sur une base égalitaire. Ainsi, on peut relever quelques inégalités à savoir : dans les régimes de sécurité sociale définis par référence à l'exercice d'une activité professionnelle, le conjoint inactif est en principe considéré comme à la charge du travailleur, à l'instar des enfants. Cette qualité étant reconnue sans condition à toutes les épouses au foyer. Il n'est pas rare que la condition de personne à charge ne soit reconnue pour le mari. Ensuite, les droits propres sont les droits liés à une prestation sociale ouverte à un individu à titre personnel dépendant de son activité professionnelle ou de sa résidence dans le pays considéré, indépendamment de son statut matrimonial ou de sa situation de famille. Les droits dérivés sont les droits à une prestation sociale ouverts du fait du lien de dépendance qui l'unit à un assuré social du fait du statut matrimonial. En matière de RSE, il n'y a pas en principe de place pour les droits dérivés. Respecter les droits fondamentaux de la personne, c'est promouvoir l'égalité des chances. À situation égale, droits sociaux égaux. Dans une même situation professionnelle, les femmes et les hommes bénéficient-ils des mêmes droits ? Selon les normes de la RSE, il y a égalité de traitement dès lors que les femmes exerçant une activité professionnelle bénéficient, au même titre que les hommes, d'une protection pour l'ensemble des risques sociaux couverts et que les mêmes règles soient appliquées si les hommes et les femmes se trouvent dans la même situation du point de vue de leur activité professionnelle et, secondairement des cotisations versées.

**111.** On observe deux grandes tendances pour que cette égalité se matérialise. L'objectif est, dans un cas de garantir aux femmes mariées qui exercent une activité professionnelle les mêmes droits qu'aux hommes en ce qui concerne les prestations auxquelles elles peuvent prétendre pour elles-mêmes à titre de revenu de remplacement. Dans l'autre cas, c'est de permettre aux femmes travailleuses, avec la remise en cause de la notion classique de l'homme chef de famille, d'acquiescer les mêmes droits pour les membres de leur famille. En se référant au système de protection sociale au Sénégal, et plus particulièrement au régime de sécurité sociale dont le champ d'application est défini par référence à l'exercice d'une activité professionnelle (article 8 alinéa 1<sup>er</sup> du code de la sécurité sociale du Sénégal), on peut dire que ce système repose sur le principe des droits acquis à raison des cotisations versées, tant pour le droit aux prestations lui-même que pour le calcul de celles-ci, indépendamment du sexe des intéressés. Toutefois,

les droits que la femme pourrait faire valoir du fait de son activité professionnelle lui sont déniés en raison de la protection qu'elle peut obtenir en qualité de personne à charge. Ainsi, dans certains régimes, les travailleurs mariés peuvent ne pas bénéficier, malgré leur activité, des prestations destinées à assurer un revenu de remplacement dans certaines éventualités. C'est le cas en droit Sénégalais de la femme salariée mariée pour ce qui concerne les allocations familiales, ou en matière de retraite pour le mari qui dispose de ressources et n'est pas invalide. La protection garantie aux membres de la famille est un élément important de la couverture sociale que les travailleurs s'assurent du fait de leur activité. Il n'est pas juste que les membres de la famille ne puissent pas bénéficier de cette prestation ou en bénéficient à des conditions plus exigeantes lorsque le travailleur est une femme. En matière d'impôts : la femme travailleuse paie plus que son homologue homme ; elle est imposée sur la base d'un quotient familial 1.5 parts, en tant que mariée sans enfants, alors que la constitution de 2001 affirme à l'article 25 l'égalité en matière d'impôt. Dans le décret n°72-215 du 7 mars 1972 organisant la sécurité sociale des fonctionnaires et le décret n°75-895 du 14 août 1975 organisant les IPM, la femme, chargée de famille mariée ou célibataire avec ou sans enfant, ne peut pas prendre en charge ses enfants au titre des frais médicaux encore moins son époux, même si ce dernier ne dispose pas de revenus.

**112.** La crise qui secoue la protection sociale au Sénégal se caractérise par l'exclusion des femmes du secteur formel comme celles du secteur informel. Au regard de la RSE, l'État doit assurer une protection sociale inclusive en respectant les droits Humains (hommes et femmes), en valorisant les ressources humaines, en protégeant l'environnement, en respectant les normes éthiques, la bonne gouvernance. Quelques efforts significatifs sont faits par le gouvernement du Sénégal à savoir le lancement de la stratégie nationale sur l'égalité et l'équité du genre (SNEEG) en Décembre 2007 en collaboration avec les organisations d'employeurs et de travailleurs. Depuis 2005, les femmes sont recrutées dans les services comme la douane, la police nationale et la gendarmerie en 2006, l'armée en 2007, des domaines jadis réservés aux hommes. La politique nationale d'élimination de la discrimination ne consiste pas seulement à veiller à la non -discrimination et à l'égalité devant la loi, mais doit également inclure une politique de prévention, tout en évitant toute supposition stéréotypée sur des aspirations des femmes, leurs capacités et leurs rôles sociaux. Les inégalités dont sont victimes les femmes sont la conséquence des pratiques de nos sociétés traditionnelles qui leur réservaient une place bien étroite dans la gestion des affaires publiques. Avec l'avènement de la démocratie, les États tentent tant bien que mal de résorber le déficit démocratique. La récente loi Sénégalaise sur la parité pour les postes électifs en est une illustration et mériterait d'être mise en application dans

toute sa lettre. Du moment où les femmes du secteur formel constituent une source de financement de la protection sociale, la loi sénégalaise sur la parité ne doit pas seulement visés les postes électifs mais dans divers domaines de la vie économique. Si une formation professionnelle est accordée à toutes les femmes sénégalaises comme leurs collègues européennes, et une bonne éducation des filles, la protection sociale sénégalaise en bénéficierait. D'abord le pourcentage des femmes, soit 52% de la population selon l'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD) est une force non négligeable à condition que toutes ces femmes soient instruites, éduquées et formées. L'éducation est une source de développement car une femme éduquée c'est toute une Nation qui est éduquée dit-on souvent.

Dans le cadre de son rôle régalien et de politiques publiques, l'État Sénégalais a pris certaines mesures en vue de pallier l'exclusion de certaines couches de la population.

## **Section 2 : Les initiatives du gouvernement Sénégalais pour financer la protection sociale**

**113.** La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) s'applique non seulement aux entreprises mais aussi aux collectivités, aux États etc. Ainsi, le concept a évolué et c'est dans cette optique qu'on parle de Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO). C'est dans ce cadre que le gouvernement sénégalais a pris des initiatives pour trouver des instruments innovants pour faire face au problème de financement de la protection sociale. La protection sociale est considérée comme un ensemble de mesures tendant à protéger les populations contre la survenance de risques sociaux. Elle comprend, outre les régimes publics de sécurité sociale, les régimes privés ou communautaires et est mue par trois logiques : celle d'assistance, celle d'assurance dans la prise en charge des prestations et celle d'autonomisation des catégories sociales. Quelques initiatives sont prises par l'État du Sénégal à savoir la création des mutuelles de santé qui n'ont pas donné les résultats escomptés (§1). Ensuite, une politique de protection des droits humains (§2) dans le cadre d'une stratégie RSE. Cependant, on peut relever quelques insuffisances au niveau des prestations fournies par l'IPRES et la CSS (§3).

### **Paragraphe 1 : La création des mutuelles de santé**

La loi créant les mutuelles de santé a défini leur rôle (A) et mission qui comporte des limites (B).

## **A- Le rôle des mutuelles de santé**

**114.** Au regard des normes RSE, le Gouvernement du Sénégal a mené quelques tentatives d'extension de la protection sociale aux couches les plus démunies. Ainsi, le développement du secteur de la santé en général et du système d'assurance maladie en particulier constitue une priorité. « A cet égard, les mutuelles de santé constituent un instrument moderne, prometteur pour notamment, développer le système d'assurance maladie et, au-delà, contribuer à l'amélioration des conditions de santé des populations. La preuve en est fournie par le développement spontané et progressif du système mutualiste au Sénégal, avec une trentaine de mutuelles fonctionnelles.<sup>207</sup>

**115.** Cependant, en l'absence d'une législation spécifique, les mutuelles de santé, ne bénéficient pas au Sénégal d'un environnement juridique favorable à leur épanouissement. Avec l'avènement de la réforme hospitalière qui fait des mutuelles une possible source alternative de financement de la santé il semble urgent de créer cet environnement juridique ».<sup>208</sup>

**116.** La mutuelle de santé est créée par la loi n° 2003-14 du 4 juin 2003.<sup>209</sup> Selon l'article 1<sup>er</sup> de la loi du 4 juin 2003 : « Les mutuelles de santé sont des personnes morales régies par la présente loi.

La mutuelle de santé est un groupement de personnes à but non lucratif qui, essentiellement au moyen des cotisations de ses membres, se propose de mener, dans l'intérêt de ceux-ci ou de leur famille, une action de prévoyance, d'entraide et de solidarité, en vue notamment :

- ▶ d'assurer la prise en charge de tout ou partie des soins de santé ;
- ▶ d'assurer l'amélioration des conditions de santé de ses bénéficiaires ;
- ▶ de faciliter l'accès pour tous à des soins de santé de qualité ;
- ▶ de stimuler l'amélioration de la qualité des soins ;
- ▶ de participer aux activités de promotion et d'éducation à la santé ;

---

<sup>207</sup> : Le nombre de mutuelles de santé a connu une progression au Sénégal. Ainsi, en 2010, 164 mutuelles de santé ont été recensées sur toute l'étendue du territoire. Mais, en 2017, dans le cadre de la Couverture Maladie Universelle (CMU) le nombre des mutuelles de santé a été porté à 660. Source : <http://laviesenegalaise.com/tag/les-mutuelles-de-sante-de-la-region-de-dakar>.

<sup>208</sup> : Préambule du projet de loi n°2003 du 4 juin 2003.

<sup>209</sup> : J.O.S 6110 du samedi 5 juillet 2003.

► de promouvoir et de développer leurs propres services de santé ».

**117.** La mutuelle est aussi définie comme « Une association facultative de personnes, à adhésion libre, à but non lucratif, dont la base de fonctionnement est la solidarité entre tous les membres ».<sup>210</sup> Le but visé est d'étendre la protection sociale au secteur informel et les groupes vulnérables mais aussi comme le précise le préambule de ladite loi « Avec l'avènement de la réforme hospitalière qui fait des mutuelles une possible source alternative de financement de la santé, il semble urgent de créer cet environnement juridique ». L'article 4 décline les différents principes : « Les mutuelles de santé sont tenues de respecter les principes mutualistes suivants :

► la solidarité ;

► la liberté ;

► la démocratie ;

► l'indépendance ». Les ressources des mutuelles de santé sont constituées des : cotisations des membres ; emprunts ; dons, legs et subventions. La loi n° 2003-14 du 4 juin précise également les règles relatives au fonctionnement, à la dissolution, à la liquidation, à la fusion et à la scission des mutuelles de santé. Leurs unions et fédération d'unions sont fixées par décret. Avec une trentaine de mutuelles pour une population de près de 14 millions d'habitants les limites sont perceptibles.

## **B- Mission et limites des mutuelles de santé**

**118.** Les mutuelles de santé<sup>211</sup> ont à ce jour une contribution à la mobilisation des ressources qui reste réduite mais leur potentiel dans ce domaine est fort. Elles sont créées sur la base de liens communautaires ou professionnels. Elles se sont développées en Afrique ces dernières années. Leur émergence a suscité l'intérêt des gouvernements, des ONG et des organisations internationales, en particulier de celles intéressées par des réponses novatrices aux difficiles questions du financement de la santé et de l'accès aux soins. « C'est cet intérêt qui a poussé plusieurs organisations internationales à unir leurs forces au début de l'année 1997 et à travailler

---

<sup>210</sup> : Mutuelle de santé en Afrique : guide pratique à l'usage des promoteurs, administrateurs et gérants, éd BIT. 1996, p. 5.

<sup>211</sup> : dans le cadre de la Couverture Maladie Universelle (CMU), chaque commune du Sénégal a au moins une mutuelle de santé. Les conditions d'adhésion sont très souples : il faut être âgé d'au moins 18 ans, de verser des droits d'adhésion, de fournir des photos d'identité, de s'engager à verser les cotisations pour soi-même et pour les personnes à charge. La cotisation est de 7000 FCFA par an et par personne. Elle est subventionnée à hauteur de 50% pour les personnes qui ont la capacité de cotiser, soit 3500 F. pour les personnes indigentes, la cotisation est gratuite, prise en charge totale (100%).



ensemble mi-97 à mi-98 afin d'étudier la contribution actuelle et potentielle des mutuelles au financement, à la fourniture et à l'accès aux soins de santé en AOC ».<sup>212</sup> Leur contribution actuelle est limitée par des facteurs tels qu'une faible pénétration des groupes cibles, des taux de recouvrement bas et des niveaux de cotisations peu élevés, un marketing inadéquat et le manque de synchronisation entre les périodes de versement des cotisations et celles où les revenus sont disponibles. La plupart des mutuelles ont tendance à se mettre en place autour d'un prestataire de soins ou de prestataires ayant une bonne réputation en ce qui concerne les délais d'attente, l'attitude du personnel envers les patients et la disponibilité en médicaments. Dans de tels cas, l'amélioration de la qualité des soins n'est pas un sujet majeur de revendication des membres de la mutuelle. Par contre, de nombreuses mutuelles ne sont pas suffisamment préparées pour contribuer à l'amélioration de la qualité, en particulier dans des domaines plus exigeants comme le contrôle des prescriptions et des autres traitements médicaux prodigués à leurs membres. Cela est dû à plusieurs facteurs : jeunesse relative et manque d'expérience des mutuelles, faiblesse de leurs compétences et de leurs moyens financiers, connaissance insuffisante des alternatives, faible pouvoir de négociation par rapport aux prestataires de soins. En ce qui concerne la viabilité des mutuelles, il est évident que de nombreuses mesures restent à prendre tant au niveau du fonctionnement des mutuelles de santé que de leur environnement pour accroître cette viabilité<sup>213</sup>.

**119.** Dans les années 1970 et 1980, la conférence internationale d'Alma Alta (1978) et la mise en œuvre de l'initiative de Bamako (1987)<sup>214</sup> ont abouti à l'adoption d'une approche plus

---

<sup>212</sup> : C. ATIM, Ph.D., Contribution des Mutuelles de santé au financement, à la fourniture et à l'accès aux soins de santé : synthèse des travaux de recherche menés dans neuf pays d'Afrique de l'Ouest et du Centre, édité par « Stratégies et Techniques contre l'Exclusion sociale et la Pauvreté », 2000, P.vii.

<sup>213</sup> : Les populations doivent adhérer massivement aux mutuelles de santé afin que la couverture maladie universelle soit pérennisée.

<sup>214</sup> : L'initiative de Bamako correspond à une réforme de la gestion des systèmes de santé. Adoptée à la suite d'une réunion de ministres de la santé africains à Bamako au Mali, elle est mise en œuvre dans plusieurs pays en voie de développement, confrontés à des situations économiques difficiles, à partir de la fin des années 1980. Ce concept, né dans les années 1980, a été adopté à la suite d'une réunion de ministres de la santé africains à Bamako en 1987 (37<sup>e</sup> comité régional de l'OMS). Dans un contexte de pénurie, il prévoit un certain niveau de recouvrement des coûts (fixation de tarifs des prestations) et une participation communautaire avec création de comités de gestion. Dans plusieurs pays, il aboutit à la mise en place d'un certain nombre d'activités de soins (paquet minimum de soins) visant notamment à l'amélioration des soins de la mère et de l'enfant et le contrôle des endémies. Il concerne particulièrement la vaccination, l'offre de soins primaires, la vente de médicaments génériques (politique de médicaments essentiels, visant à en faciliter l'accès). Il traduit une volonté de décentralisation de la gestion des systèmes de santé publique et d'amélioration de la transparence (mouvement initié dans les années 1970, à la suite

stratégique visant à assurer une couverture universelle des soins de santé à savoir la santé pour tous. C'est dans les années 1990 que le financement des systèmes de santé a été marqué par une recherche approfondie sur la relation entre la santé et le développement à savoir l'autonomisation des gens. Ainsi, un nouveau mouvement en faveur des mécanismes de protection sociale communautaire s'est développé sur la base de la solidarité et du regroupement de certains risques sociaux (maladies, décès). Le Sénégal a inscrit la mutualité dans son programme national de développement sanitaire comme priorité. En 1998, est créée la cellule d'appui aux mutuelles de santé IPM et comités de santé (CAMICS) qui a pour objectifs de relever et d'élargir le niveau de protection sociale afin de réduire les inégalités devant les risques socio sanitaires ; développer un nouveau type de partenariat entre structure de soutien mutuel et structure de santé; favoriser l'émergence des Mutuelles de santé; renforcer les capacités gestionnaires des promoteurs et administrateurs de Mutuelles de santé. À côté des mutuelles dites formelles, existent les mutuelles informelles. Les mutuelles formelles sont constituées de salariés ou de fonctionnaires telle la mutuelle de l'enseignement supérieur et celle des agents de l'État. À part quelques réussites de ces mutuelles comme celles des forces armées, de la gendarmerie ou de la douane où l'adhésion est en fait obligatoire, il reste beaucoup à faire pour les autres comme la mutuelle de santé des agents de l'État où le taux d'adhésion est très faible. Ces mutuelles sont confrontées à des difficultés techniques dans la mesure où elles ont peu de moyens pour se doter des compétences nécessaires pour la gestion administrative et financière. De même, des limites sont constatées au niveau du recouvrement des cotisations et à leur périodicité. Le faible niveau des revenus des populations ne permet qu'une cotisation très modeste, ce qui ne permet pas de prétendre à des prestations de qualité ; celles-ci étant d'ailleurs très minimes, se limitant le plus souvent à la prise en charge partielle par la mutuelle des soins primaires. Le faible taux de pénétration se rattache à la faible couverture géographique.

**120.** Les problèmes liés aux prestations sont de deux ordres : d'un côté, la qualité des soins et de l'autre les relations entre mutuelles et prestataires. Le dépôt de cautions souvent élevées, demeure une contrainte pour les mutuelles. Dans ces conditions la RSE peut contribuer par la mise en place d'un fonds de garantie et/ou de réassurance pour améliorer la capacité contributive des mutuelles de santé.

---

de la déclaration d'Alma Ata). La gratuité de certaines prestations est prévue comme, par exemple, la vaccination des enfants (plan élargi de vaccination) ou encore dans le domaine de la protection maternelle et infantile. L'éducation pour la santé joue un rôle important.

## **Paragraphe 2 : RSE et stratégie de protection des droits sociaux et ses limites**

**121.** Définis par la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme du 10 décembre 1948, les droits humains fondamentaux sont des droits inhérents à la personne humaine. Ils sont consacrés par la constitution sénégalaise en des termes que voici selon le préambule : « Le Peuple du Sénégal proclame solennellement son indépendance et son attachement aux droits fondamentaux tels qu'ils sont définis dans la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen de 1789 et dans la Déclaration Universelle du 10 décembre 1948. Il proclame le respect et la garantie intangibles :

- ✓ des libertés politiques ; •
- ✓ des libertés syndicales ;
- ✓ des droits et des libertés de la personne humaine, de la famille et des collectivités locales ;
- ✓ des libertés philosophiques et religieuses ;
- ✓ du droit de propriété ;
- ✓ • des droits économiques et sociaux.
- ✓ Le Peuple sénégalais : •
- ✓ soucieux de préparer la voie de l'unité des États de l'Afrique et d'assurer les perspectives que comporte cette unité ;
- ✓ conscient de la nécessité d'une Unité politique, culturelle, économique et sociale, indispensable à l'affirmation de la personnalité africaine ;
- ✓ conscient des impératifs historiques, moraux et matériels qui unissent les États de l'Ouest Africain ».

Le financement de la protection sociale au Sénégal passe nécessairement par le respect des droits économiques et sociaux<sup>215</sup> car le capital humain est une source de production des richesses. Comment l'État sénégalais assure-t-il cette protection (A) et quelles sont les améliorations à apporter ? (B).

### **A- Les initiatives de protection des droits humains au regard des normes RSE**

**122.** Les options législatives exclusives de la protection sociale au Sénégal portent atteinte gravement au droit de la majorité de la population. Or, le Sénégal a ratifié une série de

---

<sup>215</sup> : Les droits économiques, sociaux et culturels sont les droits qui visent à assurer un niveau de vie digne et adéquat aux individus. Ils recouvrent différents droits, tels que : le droit au travail, au libre choix de son travail et à de bonnes conditions de travail. le droit de grève et de former et joindre des syndicats

conventions internationales relatives aux droits de l'Homme notamment la déclaration universelle des droits de l'Homme de 1948, le pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels de décembre 2008, le protocole facultatif à la convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes du 6 octobre 1999, la charte africaine des droits de l'Homme et des peuples du 27 juin 1981 etc. Dans le cadre de sa responsabilité sociétale, l'État sénégalais s'engage à respecter ces droits et à mettre tous les moyens à sa disposition afin de garantir les droits sociaux à savoir le droit à une protection sociale, le droit à un emploi décent, le droit à une pension à la retraite, le droit à une allocation chômage, le droit à une indemnité d'accident de travail ou de maladie.

**123.** Depuis 2003 et le projet de Normes des Nations Unies, de nombreux acteurs, privés ou publics, économiques ou politiques débattent localement ou internationalement de la responsabilité spécifique des entreprises en matière de droits de l'Homme. En 2010, la norme ISO 26000 a placé les droits de l'Homme au cœur de ses lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale des organisations. En 2011, le Conseil des droits de l'Homme des Nations Unies s'est prononcé sur les principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme. Dans la même année, l'OCDE a révisé ses principes directeurs à l'intention des multinationales, en y ajoutant un chapitre « droits de l'Homme ». Enfin, la stratégie 2011-2014 sur la RSE de la commission européenne reconnaît la nécessité d'accorder une plus grande attention aux droits de l'Homme.

Quatre principes caractérisent les droits de l'Homme :

- ✓ les droits de l'Homme sont universels : « Tous les êtres humains naissent libres et égaux en dignité et en droits »<sup>216</sup>.

Cette universalité est souvent contestée pour des raisons culturelles. Certains ont des droits par contre d'autres ne doivent pas en avoir. C'est ce qui justifie de nos jours l'esclavage domestique et fonde l'exclusion. La pratique RSE voudrait que toutes les couches de la population soient traitées de la même manière sans discrimination aucune<sup>217</sup>.

---

<sup>216</sup> : article 1 de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme (DUDH) du 10 décembre 1948.

<sup>217</sup> : La conférence mondiale sur le financement de la protection sociale tenue à Bruxelles les 17 et 18 septembre 2018 résumait l'intérêt d'une protection généralisée en les termes suivants : « Des régimes de protection sociale bien conçus sont des outils essentiels pour éliminer la pauvreté, ainsi que des facteurs moteurs pour relancer l'emploi, stimuler le développement des compétences et soutenir une croissance et un développement économique universel . Toutefois, bien que la protection sociale ait été consacrée comme un droit humain il y a quelques décennies, l'Organisation internationale du Travail (OIT) signale que plus de la moitié de la population mondiale n'est pas couverte d'une façon ou d'une autre par un régime de protection sociale et que moins de 30% des citoyens du monde bénéficient d'une protection sociale complète. Outre la faible couverture de la protection sociale,

- ✓ quant au relativisme culturel, on ne peut pas confondre les particularités propres et respectables des diverses cultures avec les valeurs fondamentales de la civilisation humaine. le droit n'est pas accepté par la population parce qu'il est compris comme le privilège d'un groupe ou le fruit d'une forme de néocolonialisme. A partir du moment où la majorité de la population peut se l'approprier, elle ne revendique plus cette opposition entre universel et particulier.
- ✓ les droits de l'Homme sont aussi indivisibles et inconditionnels : « Chacun peut se prévaloir de tous les droits et de toutes les libertés dans la présente déclaration, sans distinction aucune ».<sup>218</sup>

Tous les droits sont égale valeur et ne peuvent être dissociés, ni subordonnés à des conditions pour pouvoir en jouir. Ainsi, contrairement aux clichés, les droits économiques, sociaux et culturels ne relèvent pas d'une deuxième génération de droits de l'Homme : nés en même temps que les droits civils et politiques, leur réalisation ne dépend nullement de l'avènement des premiers.

- ✓ enfin, les droits de l'Homme sont interdépendants : la réalisation de chacun d'eux est étroitement liée à celle des autres. L'inventaire des atteintes aux droits de l'Homme fait d'ailleurs apparaître leur intrication fréquente comme par exemple la défaillance de l'appareil judiciaire en cas de catastrophe industrielle. Autant de problèmes qui demandent une approche globale en matière de droits de l'Homme.

**124.** Dans cette perspective, l'Organisation Internationale pour la francophonie (OIF) encourage vivement les États membres à s'engager dans une démarche RSE avec pour ambition le respect des droits de l'Homme. Ainsi, la délégation à la paix, à la démocratie et aux droits de l'Homme de l'OIF a publié un document d'information et de sensibilisation sur le thème « les droits de l'Homme au cœur de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) »<sup>219</sup>. Il revient sur les développements récents du cadre juridique international de la RSE qui placent les droits de

---

l'insuffisance des prestations est également un problème majeur dans bien des pays, compromettant ainsi la possibilité de nombreuses personnes de vivre dans la dignité. Sur le plan international, l'extension de la protection sociale suscite depuis quelques années un regain d'intérêt de plus en plus marqué, comme en témoigne tout particulièrement l'adoption des Objectifs de développement durable à l'horizon 2030 ; toutefois, il reste à définir comment cette extension de la protection sociale sera financée, et par qui, car cette question a été assez peu évoquée dans les débats internationaux. De surcroît, dans de nombreux pays, les systèmes de protection sociale ont subi de considérables réductions ces dernières années, souvent au motif que les régimes de protection sociale ne sont pas financièrement accessibles ». Url : [google.com/search](https://www.google.com/search). Site consulté le 11 septembre 2020 à 13h 15 mn.

<sup>218</sup> : article 2 du DUDH précité.

<sup>219</sup> : OIF, les droits de l'Homme au cœur de la RSE : <http://www.business-humanrights.org/fr/%C2%AB-les-droits-de-l%E2%80%99homme-au-c%C5%93ur-de-la-rse-%C2%BB-document-d%E2%80%99information-et-de-sensibilisation-publi%C3%A9-par-la-francophonie>. Site consulté le 5 octobre 2018 à 19 h10.

l'Homme en son cœur. L'action francophone s'articule en effet autour d'une double démarche : promouvoir les principes universels et le cadre juridique international de la RSE, et sensibiliser, informer et former les acteurs francophones sur la RSE au regard des droits de l'Homme. La publication vise également à renforcer la présence francophone au sein des espaces de réflexion internationaux. Le seul reproche qu'on peut à l'OIF à cette démarche est de n'avoir pas prévu des sanctions<sup>220</sup> à tout État membre qui ne respecterait pas les principes et recommandations de l'OIF.

**125.** Au Sénégal, Les travailleurs indépendants ont par exemple des problèmes d'accès aux couvertures vieillesse et aux indemnités journalières maladie. Le droit à une pension de retraite est l'un des droits fondamentaux dont dispose tout individu. Ce droit est inaliénable et ne peut faire l'objet d'aucun marchandage. Il en est de même de la couverture d'accident du travail et des maladies professionnelles, la couverture en matière de chômage. Le non-alignement des cotisations et des prestations offertes aux travailleurs non -salariés sur celles que connaissent les salariés. De fortes différences existent ainsi entre les prélèvements sociaux applicables aux salariés et aux non-salariés dans la zone des faibles revenus d'activité, et ce, y compris pour les risques sociaux dont la couverture est devenue universelle. L'analyse de la couverture des non-salariés met néanmoins en lumière les carences du système de protection sociale au Sénégal et les risques émergents, qui rendent les droits sociaux de certains travailleurs particulièrement fragiles. Autant de droits qui ne sont pas respectés par le Sénégal dans le cadre de la responsabilité sociétale qui veut que toutes les parties prenantes soient prises en compte. La grande partie de l'économie du Sénégal est basée sur le secteur informel ou des indépendants. La démarche RSE « constitue un levier de promotion des droits de l'Homme » et ce levier « va au-delà du simple périmètre de l'entreprise en s'étendant à sa chaîne d'approvisionnement, ses relations avec ses fournisseurs, ses sous-traitants et les collectivités en général ».<sup>221</sup> Le Sénégal

---

<sup>220</sup> : La question s'est posée de savoir si la RSE doit-elle être une démarche volontaire ou contraignante. M. Kathia Martin -Chenut et René de Quenaudon affirmaient : « La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est habituellement définie comme une démarche purement volontaire qui serait non obligatoire et non contraignante. Cette vision de la RSE est réductrice et ne prend pas en compte sa complexité. Pensée comme un dispositif optimisant la gestion de l'entreprise, la RSE mobilise divers outils juridiques pour inciter, voire contraindre, les entreprises à envisager comme investissements, des préoccupations sociales, environnementales et humaines. On sait moins que, pensée en termes de droit ou d'obligation, la RSE engage à assurer le respect et l'exécution effective d'une responsabilité juridique qui, même admise dans une acception large, implique l'existence d'une sanction. Penser la RSE ne peut pas faire l'économie de cette sanction. Issue d'une utilisation conjointe de soft law et de hard law, la RSE engage les entreprises dans une gouvernance durable et responsable mais leur permet aussi « en tirant les conséquences des informations diffusées de réduire certains risques juridiques ». Extrait de l'ouvrage « La RSE saisie par le droit : perspective interne et externe », éditions A. Pedone, 2015.

<sup>221</sup> : E. YAGAMI, à l'ouverture d'un séminaire sur « La responsabilité sociétale des entreprises : construire la contribution des institutions nationales des droits de l'Homme et des conseils économiques et sociaux au service

gagnerait s'il adopte les bonnes pratiques en matière de lutte contre la discrimination, de promotion de la diversité et de l'égalité des chances. Il doit veiller à la régulation, l'inspection et le contrôle de l'application des règles du code du travail en matière du bilan social. On peut noter quelques avancées significatives dans le domaine de la protection des couches les plus vulnérables.

## **B- Les améliorations attendues dans la protection des droits humains au regard des normes RSE**

**126.** « Pour redéfinir l'intérêt général et valoriser à leur juste mesure les biens communs de l'humanité, les États ne doivent-ils pas requalifier politiquement les notions de richesse, de concurrence ou de performance qui sont actuellement définies par l'économie ? Cette révision conduit à considérer les êtres humains comme des sujets de droits et non comme des objets d'ajustement de gestion ou des vecteurs de consommation. D'où l'invocation d'une responsabilité des entreprises en matière de droits de l'Homme (REDH) qui propose une construction plus politique que managériale »<sup>222</sup>. En effet, la RSE s'inscrit durablement dans un cadre à géométrie variable dû à la dimension prédominante du volontarisme et de l'autorégulation. Cette variabilité se mesure notamment par l'élasticité des périmètres retenus au sein de la chaîne de production de valeur ; par la diversité des référentiels choisis ou des thématiques privilégiées dans ces référentiels ; par la flexibilité des niveaux d'exigence appliqués ; par un recours arbitraire, utilitariste et sporadique aux « parties prenantes » ; par le caractère aléatoire des mécanismes d'évaluation et de sanction. Par contre, aborder la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) par les droits de l'Homme permet de s'inscrire dans un canevas idéologique universel et fixe un horizon politique sans ambiguïté. Même imparfait dans sa mise en œuvre, les droits de l'Homme offrent un cadre juridiquement stable, approuvé par l'ONU et les États qui la composent. Il confère à ces derniers toute la légitimité pour agir afin de prévenir toute atteinte aux droits de l'Homme par des tiers y compris des entreprises, de sanctionner leurs auteurs et de garantir les processus effectifs de recours et de réparation pour les victimes. L'État Sénégalais peut-il être sanctionné en cas de violation des droits de l'Homme<sup>223</sup> voire les droits sociaux ? dans les deux cas la réponse est affirmative.

---

des droits fondamentaux ». URL : <https://lnt.ma/droits-de-lhomme-et-rse-meme-combat-souligne-driss-el-yazami/>. Site consulté le 8 octobre 2018 à 17 h.

<sup>222</sup> : N. POSTEL, R. SOBEL, Dictionnaire critique de la RSE, Nouvelle édition [en ligne]. Villeneuve d'Ascq : Presses universitaires du Septentrion, 2013. : <http://books.openedition.org/septentrion/6542>. Site consulté le 9 octobre 2018 à 14 h37.

<sup>223</sup> Arrêt de la Cour de justice de la CDEAO du 30 juin 2018 condamnant l'État du Sénégal à verser 35 millions de FCFA pour violation des droits du maire de Dakar en la personne de Khalifa Sall. La cour de justice de la

**127.** Afin de se conformer à la recommandation 202 de l'OIT dans le cadre de la mise en œuvre d'une politique sociale universelle respectant les droits économiques et sociaux de toutes les parties prenantes, et dans le but de réduire les inégalités sociales et l'incidence de la pauvreté, il a été créé la Caisse Autonome de Protection Sociale Universelle (CAPSU).<sup>224</sup> La CAPSU au Sénégal est l'équivalent du Haut Conseil pour le Financement de la protection sociale (HCPFPS) en France. En s'attachant sur une vision du développement du capital humain fondé sur la logique productive et d'autonomisation des couches sociales les plus démunies, le Gouvernement a envisagé de se fixer entre autres priorités de filets sociaux en phase avec la Recommandation 202 : la Bourse de Sécurité Familiale (BSF), la Couverture maladie Universelle (CMU), le Revenu Minimum Vieillesse (RMV). Dans une logique de gouvernance financière, ces programmes sont réputés être financés à travers un organisme autonome dénommé Caisse Autonome de Protection Sociale Universelle « CAPSU »<sup>225</sup>. L'extension d'une protection sociale universelle doit s'inspirer d'un cadre financier durable soumis à des exigences de résultats. Entre autres, le mécanisme de financement desdits programmes s'appuie sur les ressources publiques (impôts, taxes, droits d'accises<sup>226</sup>, autres contributions,), l'effort des partenaires techniques et financiers et les ressources innovantes. En effet, ce dispositif institutionnel adossé audit cadre financier postule une amélioration de l'efficacité et de l'efficience des dépenses publiques en protection sociale à large échelle. Ainsi, « La CAPSU a pour objet d'assurer le financement de l'extension de la protection sociale des groupes vulnérables et personnes démunies à travers entre autres filets sociaux : la bourse de sécurité familiale, la couverture maladie universelle, le revenu minimum vieillesse »<sup>227</sup>. La CAPSU dispose d'une mission de service public et d'intérêt général basée sur une logique de couverture universelle de la protection sociale. Un décret portant organisation et fonctionnement de la Caisse Autonome de Protection Sociale Universelle fixera le contenu de cette mission conformément à l'article 3 de l'arrêté du Premier Ministre précité.

**128.** Dans sa phase de mise en œuvre de la protection contre les risques sociaux des catégories sociales vulnérables, un accent est mis sur la prise en charge médicale de toutes les

---

CEDEAO s'est en effet déclarée compétente à examiner sa requête introduite pour violation de ses droits ainsi que 5 autres de ses codétenus. Il s'agit du droit à l'assistance d'un conseil, le droit à la présomption d'innocence et le droit à un procès équitable

<sup>224</sup> : La CAPSU est créée en 2014 et placée la tutelle du Ministère de l'économie et des finances.

<sup>225</sup> La CAPSU est créé par un arrêté de la primature n°18408 en date du 25 novembre 2013 portant création, organisation et fonctionnement du Comité Technique d'Appui à la mise en place de la Caisse Autonome de Protection Sociale Universelle.

<sup>226</sup> : le droit d'accise est un impôt indirect perçu sur la consommation, parfois aussi le seul commerce de certains produits, en particulier, le tabac, l'alcool, le pétrole et ses dérivés.

<sup>227</sup> : Article 2 de l'arrêté primatorial portant création de la Caisse Autonome de Protection Sociale Universelle.



personnes âgées de soixante (60) ans et plus, connu sous le nom du plan ‘‘sésame’’<sup>228</sup>, une couverture médicale pour les étudiants, enfin la protection des personnes handicapées. Ces trois catégories sociales vulnérables nécessitent des règles de protection particulières.

**129.** Si le gouvernement du Sénégal a pris soin de respecter les droits élémentaires des personnes âgées qui ont les mêmes droits inaliénables que les actifs, c’est parce que le vieillissement constitue un défi, surtout pour les pays économiquement faibles.<sup>229</sup> Ensuite, l’histoire de la protection sociale des personnes âgées a révélé des dysfonctionnements dans le système. On peut en relever au moins trois (03) : l’inaccessibilité des retraités de l’IPRES aux hôpitaux ; le non-accès aux médicaments et la prise en charge hospitalière partielle des retraités du Fonds National de Retraite (FNR). Il s’agit d’un plan de solidarité intergénérationnelle caractéristique de la société sénégalaise. Ce plan de solidarité dénommé le plan ‘‘sésame’’ a été mis en place par l’ancien président Wade en collaboration avec l’IPRES, Le FNR, la Faculté de Médecine de Dakar et les collectivités locales. C’est un plan de couverture médicale permettant aux personnes âgées de bénéficier des soins gratuits dans les hôpitaux, les centres et postes de santé sélectionnés sur l’ensemble du territoire national. Le financement est assuré par « une subvention de 700 millions de FCFA sur fonds propres de l’État »<sup>230</sup>. Cette généralisation de la solidarité est une initiative salubre car prend en compte les retraités du secteur privé, les indépendants et autres. La prise en charge gratuite des personnes âgées sans couverture est soumise à des conditions très précises comme par exemple la détention d’une carte d’identité numérisée. Par contre, on peut déplorer l’accompagnement accordé aux retraités de l’IPRES et du FNR qui s’est traduit par la « signature d’un accord-cadre entre l’IPRES et le Ministère de la Santé pour l’octroi de tarifs préférentiels à l’IPRES dans le plan d’assistance ‘‘Sésame’’ du 19 avril 2006, le préfinancement de l’hospitalisation des retraités de l’IPRES sur l’ensemble du territoire par le biais de convention avec les hôpitaux grâce à une enveloppe de 300.000.000 de FCFA représentant une prise en charge totale. Le conventionnement du Centre de gériatrie de l’IPRES ». <sup>231</sup> Il en est de même pour l’accompagnement des retraités du FNR.

---

<sup>228</sup> : Le plan SESAME a pour mission d’assurer aux Sénégalais âgés de 60 ans et plus une prise en charge des soins de santé éligible, au niveau des structures de santé publiques. Cette prise en charge qui est de 100% pour les personnes A leurs Frais (PAF) , ne concerne que la part dévolue au patient pour ceux bénéficiant d’une prise en charge (IPRES, FNR).

<sup>229</sup> : M. KANE, La gestion de la vieillesse au Sénégal : options, réalités et perspectives. Protection sociale et filets sociaux de sécurité au Sénégal, les cahiers du plan, in *Revue d’analyse et d’information de la direction générale du plan*, n°02, Décembre 2011. P.35. Cité par A. KANTE, protection sociale au Sénégal p. 301.

<sup>230</sup> : A. KANTE, Droit de la protection sociale au sénégal, Dakar, 2017, édition l’Harmattan, p. 302.

<sup>231</sup> : Idem

**130.** Le plan sésame est devenu effectif depuis 1<sup>er</sup> septembre 2006 et concerne 650.000 personnes âgées de 60 ans et plus et a été financé à hauteur de 1.730.000.000 de FCFA. Le montant du financement est loin du budget prévu, à savoir 2,5 milliards de FCFA. Les dettes à éprouver vis-à-vis des hôpitaux s'élèvent à 579.000.000 de FCFA. « Il en résulte depuis quelques temps les lettres de garantie remises par le bureau de santé des personnes âgées du Ministre de la Santé font l'objet d'un rejet fréquent par les différentes structures de prise en charge (les hôpitaux et la pharmacie Nationale d'Approvisionnement)<sup>232</sup> ». Dans le cadre du Plan Sénégal Émergent (PSE) les dettes des structures sanitaires ont été apurées suivies d'une augmentation conséquente du budget accordé au plan "Sésame." La volonté politique permet de mettre les ressources nécessaires au financement de la protection sociale. Mais ces ressources sont insuffisantes.

**131.** Concernant la protection spécifique des étudiants, elle est confiée au Centre des Œuvres Universitaires de Dakar (COUD) qui est un établissement public, doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière<sup>233</sup>. Pour bénéficier des œuvres du COUD, il faut se conformer au règlement intérieur<sup>234</sup> établi par ce dernier. Les bénéficiaires sont les étudiants et leurs épouses et de leurs enfants. Les prestations fournies sont l'hébergement, la restauration, la prise en charge médicale. Cette prise en charge est relative au remboursement des frais pharmaceutiques sur présentation de l'ordonnance, au remboursement des frais d'achat des lunettes. Tout ceci à condition d'être régulièrement inscrit dans les différentes facultés et écoles. Le service social a pour rôle principal d'aider les étudiants à surmonter leurs difficultés d'ordre matériel, médical et moral. Il peut faire des aides en espèces ou en nature à des étudiants non boursiers et ne bénéficiant d'aucune allocation ou aide. On peut regretter que le prêt de ticket soit strictement réservé aux étudiants boursiers bénéficiaires des œuvres d'où nous dénonçons l'exclusion d'une partie des étudiants qui sont censés avoir les mêmes droits. L'État gagnerait s'il généralisait les prestations à tous les étudiants détenteurs d'une carte d'étudiants quand on sait que la plupart des étudiants viennent des régions les plus lointaines. Ensuite, l'octroi de la bourse est soumis à des conditions draconiennes. Le paiement de ladite bourse accuse souvent beaucoup de retard et se solde par l'affrontement entre les étudiants et les forces de l'ordre. Nous déplorons ces affrontements qui entraînent des fois des pertes en vies humaines.

**132.** Concernant la protection des personnes handicapées, elle découle de la Constitution Sénégalaise de 2001 et révisée le 20 mars 2016 et de la loi d'orientation sociale. Ces différents

---

<sup>232</sup> : Op. cit. p. 304.

<sup>233</sup> Article 1<sup>er</sup> de la loi n°66-23 du 1<sup>er</sup> février 1966 créant le Centre des Œuvres Universitaires (COUD).

<sup>234</sup> : CF. Recueil de textes régissant le COUD, pp.129 à 133.

textes tentent d'apporter une réponse à une demande sociale. Ils constituent, en outre, des cadres de référence en matière de prise en charge et d'intégration des personnes handicapées dans la société sénégalaise. L'objectif est de garantir l'égalité des chances des personnes handicapées ainsi que la promotion et la protection de leurs droits conformément aux normes RSE contre toute forme de discrimination. Par personnes handicapées<sup>235</sup>, le législateur entend « toutes les personnes qui présentent des incapacités physiques, mentales, intellectuelles ou sensorielles durables dont l'interaction avec diverses barrières peut porter atteinte à leur pleine et effective participation à la société sur la base de l'égalité »<sup>236</sup> Il en résulte l'interdiction de toutes formes de discrimination. Au regard de la loi, sont considérés comme discriminatoires, toutes les dispositions ou actes qui ont pour conséquence, l'exclusion ou peuvent causer la réduction des chances ou un préjudice aux personnes handicapées. Dès lors que l'exclusion cause un préjudice, elle donne lieu à réparation.

**133.** En vue d'exercer son droit d'handicapé, toute personne handicapée doit se faire établir une carte spécifique prouvant son handicap. Cette carte appelée « carte d'égalité des chances » est délivrée par le Ministre chargé de l'action sociale sur proposition des commissions techniques. Cette carte lui permet d'avoir des avantages en matière d'accès aux soins de santé, de réadaptation, d'aide technique, financière, d'éducation, de formation, d'emploi, de transport, ainsi qu'à tout autre avantage susceptible de contribuer à la promotion et à protection des droits des personnes handicapées. Le législateur fait profiter les mêmes droits aux personnes qui assistent une personne lourdement handicapée. Ces personnes bénéficient des droits des personnes handicapées. C'est une innovation à saluer. Sur le plan collectif, on relève que les organisations de personnes handicapées légalement reconnues agissant dans le domaine de la protection des personnes handicapées sont consultées pour donner des avis sur toutes les questions se rapportant au handicap et notamment dans la mise en œuvre et l'évaluation des politiques et programmes en faveur des personnes handicapées. Il faut souligner que le législateur reste muet sur la capacité des organisations de défense des droits des handicapés à intenter une action en justice ; ce qui constitue une insuffisance de la loi.

---

<sup>235</sup> : l'emploi des travailleurs handicapés est un enjeu de société. Il s'inscrit pleinement dans la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et participe à la qualité de vie au travail et à la performance des entreprises. Le rapport « engagement des entreprises pour l'emploi des travailleurs handicapés » réalisé par France stratégie en avril 2018 révèle que l'intégration des personnes en situation d'handicap et plus généralement les politiques de diversité ont des effets positifs sur la compétitivité des entreprises. Ce facteur de performance méconnu ou sous-évalué est pourtant est un critère différenciant pour les clients et les donneurs d'ordre en termes d'image de marque par exemple.

<sup>236</sup> : Article 1<sup>er</sup> de la loi n° 2010-15 du 6 2010. Loi d'orientation sociale relative à la promotion et à la protection des droits des personnes handicapées.

**134.** Aujourd'hui, la protection sociale a obtenu un certain nombre de succès parmi lesquels :

- l'amélioration de la qualité du service ;
- la revalorisation permanente des prestations ;
- la diversification des produits ;
- le développement de la prévention des risques professionnels.

Ces résultats probants ont valorisé son image auprès de ses clients internes et externes et ont fait d'elle une référence dans la sous-région. C'est dans ce contexte que des investissements importants ont été effectués pour rendre plus performant le système de gestion et d'information de l'Institution.

Les nouvelles techniques de l'information et de la communication sont largement sollicitées et ne manqueront pas de changer radicalement son visage lors des prochaines années.

### **Paragraphe 3 : Les insuffisances au niveau des prestations fournies par l'IPRES et la CSS.**

**135.** La crise qui secoue la protection sociale au Sénégal se manifeste non seulement par « des déficits financiers récurrents,<sup>237</sup> réponse insuffisante à des besoins sociaux essentiels (logements, accès aux soins des plus démunis, exclusion, dépendance etc.) », mais aussi par l'insuffisance des prestations fournies par l'IPRES (B) et la CSS (A).

#### **A- Insuffisance des prestations fournies par la CSS**

**136.** Au regard des normes RSE, et selon le principe de l'égalité, il faut renforcer l'équité par une harmonisation du prélèvement et un élargissement de l'assiette afin que toutes les couches de la population puissent bénéficier des mêmes avantages au niveau des prestations. L'extension des prestations familiales et leur généralisation est un important facteur de cohésion sociale et de lutte contre l'exclusion. Malgré l'effort des institutions de prévoyance sociale tendant à améliorer la situation des organisations artisanales par rapport aux organismes officiels, l'étendue de la protection sociale reste très limitée. Les secteurs informel et agricole

---

<sup>237</sup> : Selon nos enquêtes, le premier janvier 1989, la Caisse de Sécurité Sociale (C.S.S) s'est vue attribuée une nouvelle tâche, celle de la prise en charge des accidents de travail, par arrêté n°89- 8514 du 30 septembre 1989. Quelques années plus tard, la branche de la CSS chargée de la prise en charge des accidents de travail connaissait une situation déficitaire principalement due au poids financier de cette prise en charge. Cette situation poussa les responsables de la CSS à envisager la création d'un centre spécialisé dans la prise en charge des accidents de travail. C'est ainsi que la construction du Centre de Traumatologie et d'Orthopédie (CTO) a été lancée à Grand-Yoff. Ce centre est devenu aujourd'hui Hôpital de Grand-Yoff (HOGGY).

bien qu'offrant des potentialités présentent des obstacles qui ont pour nom : modicité des revenus, précarité des unités artisanales, forte mobilité de la main d'œuvre. La législation nationale est exclusive. Elle se limite aux seuls salariés pour toutes les branches, les tentatives d'extension par les institutions de prévoyance sociale n'ont pas atteint les objectifs assignés.

**137.** Dans une perspective d'élargir la sécurité sociale à tous, mais à condition d'avoir des moyens financiers pour assurer les mêmes prestations à tous, l'article 36 de la loi n° 73-37 du 31 juillet 1973 portant Code de la Sécurité Sociale modifiée par la loi n°97-05 du 10 mars 1997 dispose : « Bénéficient également de la protection contre les accidents du travail et maladies professionnelles :

- 1- les membres des sociétés coopératives ouvrières et de production ainsi que les gérants non – salariés de coopératives et leurs préposés ;
- 2- les gérants d'une société à responsabilité limitée, lorsque les statuts prévoient qu'ils sont nommés pour une durée limitée ;
- 3- les présidents directeurs généraux et directeurs généraux de sociétés anonymes ;
- 4- les apprentis soumis aux dispositions des articles suivants du code du travail ;
- 5- les élèves des établissements d'enseignement technique, des centres d'apprentissages ;
- 6- les titulaires de bourses et allocations d'études et de stages attribués ;
- 7- les détenus exécutant un travail pénal pour les accidents survenus par le fait ou à l'occasion de ce travail ;
- 8- Les assurés volontaires ».

**138.** Pour la catégorie des assurés volontaires, les conditions dans lesquelles ils pourront bénéficier de la protection contre les accidents du travail et maladies professionnelles, ces conditions sont fixées par décret. L'assuré volontaire, conformément au principe de liberté de la RSE, a le libre choix de s'affilier à un ou plusieurs risques couverts par la CSS. Le financement du régime est assis sur le revenu annuel que l'assuré volontaire fait connaître à la Caisse, lequel comporte deux niveaux : un montant de 756.000 FCFA par an soit 63.000F par mois, et 434 913 F par an soit 36.409 F par mois.<sup>238</sup>

Malgré leur modicité, plusieurs prestations sont fournies. Les prestations familiales : elles constituent un complément du salaire versé au travailleur ayant un ou des enfants à charge pour

---

<sup>238</sup> : In relations sociales n°2, éd fondation F. Ebert.

améliorer le niveau des revenus et compenser les différences de niveau de vie. À ce titre, la Caisse de Sécurité Sociale du Sénégal (CSS) sert des prestations en nature et en espèces. Les prestations en nature sont constituées des soins médicaux curatifs, les consultations médicales, la fourniture des produits pharmaceutiques et diététiques, la distribution des biens de consommation, l'attribution de secours conformément à l'article 31 du code de la Sécurité Sociale du Sénégal. Pour ce qui concerne les prestations en espèces, elles sont énumérées à l'article 14 du CSS à savoir : les allocations prénatales, familiales, de maternité et les indemnités de congé de maternité. Le montant de « 2 fois 2250 FCFA, 4 fois 2250 FCFA, et 3 fois 2250 FCFA »<sup>239</sup> comme allocations prénatales témoigne de l'insuffisance des prestations fournies et de la modicité des rentes viagères en cas d'accident du travail. Les branches concernées sont les accidents de travail, les maladies professionnelles et maladies<sup>240</sup> non professionnelles. (Voir annexe 3).

**Tableau II:** Taux de cotisation adhérents volontaires<sup>241</sup>

**Taux de cotisations au 1<sup>er</sup> janvier 2017 - Assurances volontaires**

| <b>Branches</b>                                | <b>Taux / Montant</b>                                                                                     |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Accidents du travail Maladies professionnelles | 1 %, 3 % ou 5 % selon risques encourus calculé sur un revenu annuel compris entre 439 916 et 756 000 FCFA |
| Maladie                                        | 3 500 FCFA                                                                                                |

**B- Insuffisance des prestations fournies par l'IPRES**

**139.** Pour ce qui concerne le niveau des prestations, bien qu'elles soient exclusives, on peut les analyser en tenant compte de deux critères : à savoir le salaire de référence qui détermine leur montant et les conditions d'octroi. Ainsi, on peut dire d'un socle social qu'il est satisfaisant lorsqu'il comprend un système d'assurance sociale efficace et un salaire minimum applicable.

<sup>239</sup> : M. L. NIANG, Le droit de la sécurité sociale des États membres de l'UEMOA, au regard des normes de l'OIT : étude de droit comparé, Thèse soutenue le 5 juillet 2010 à l'Université de Montpellier 1, p.106.

<sup>240</sup> : Le montant de la cotisation est de 7 000 FCFA par an, subventionnée à hauteur de 50 % pour les personnes en mesures de cotiser. La subvention est de 100 % pour les bénéficiaires du programme Bourses de Sécurité Familiale

<sup>241</sup> : Source : [http://www.cleiss.fr/docs/regimes/regime\\_senegal.html](http://www.cleiss.fr/docs/regimes/regime_senegal.html). Site consulté le 28 novembre à 15 h.

Les prestations lorsqu'elles sont servies en espèces, elles font référence au salaire par la fixation de plancher et de plafond car elles le sont en tant que complément du fait de charges familiales (prestations familiales) ou de supplément du fait de la suspension d'activité (accident du travail, maladies professionnelles) ou en tant que revenu de remplacement en cas de cessation d'activité du fait de l'âge ou de lésions physiologiques internes (retraite et invalidité).

**140.** Au Sénégal, l'élaboration en 2006 de la stratégie Nationale de protection sociale et de gestion des risques constitue une étape importante dans la politique d'extension. Malheureusement, la crise financière internationale et les programmes d'ajustement structurel qui ont suivi n'a pas permis à l'État du Sénégal d'allouer les mêmes prestations à toute la population. Cependant, avec la deuxième conférence du dialogue social d'importantes décisions ont été prises dont la fixation du montant minimum de pension de retraite à 35. 518 FCFA par mois avant fin 2018. Auparavant, les prestations servies étaient semestrielles. Désormais elles seront mensuelles les conclusions du dialogue social. Au regard du montant des prestations, les retraités sont dans une situation de précarité. Le gouvernement Sénégalais a fait un effort mais il peut faire mieux au procédant au relèvement le niveau des montants payés. On se pose la question de savoir comment peut-on vivre avec un tel revenu au 21<sup>ème</sup> avec une augmentation fulgurante de jour en jour du coût de la vie. Dans le cadre de la RSE, le respect des droits sociaux est garanti par toutes les constitutions du monde et la charte des droits de L'ONU.

**141.** En dehors de ces maux dont souffrent les retraités viennent s'ajouter les lenteurs dans les procédures de liquidation de ces droits. On note souvent des retards de paiements mais aussi une multitude de procédures à accomplir à savoir : une demande, l'enregistrement de la demande comportant le formulaire à renseigner, présentation d'une carte d'identité du demandeur, certificat de mariage, de divorce s'il y a lieu, certificat de vie des enfants, livret de travail original, certificat d'engagement à la fonction publique pour ceux qui travaillent dans la fonction publique. La durée du traitement de ces dossiers est de quarante (40) jours minimum et quarante-cinq (45 jours maximum). A la suite de cette longue procédure qu'on vous délivre un titre de paiement d'allocation de retraite. Au regard de toutes ces péripéties, les paiements des pensions de retraite est véritable parcours de combattant. On assiste quand même depuis quelques à un changement de paradigmes avec la dématérialisation des procédures et la simplification des étapes. A en croire le président du Conseil d'administration de de l'IPRES M. Guiro, la dématérialisation est un choix du gouvernement afin de permettre aux retraités de sortir de leurs difficultés et que les retards de paiement seront désormais un mauvais souvenir.

**142.** L'exclusion du secteur informel a pour conséquence la violation des droits de l'Homme de ces acteurs conformément aux principes RSE. La protection des droits de l'Homme suppose la mise à disposition des moyens financiers pour assurer à chacun une meilleure condition de vie dans le cadre de la cohésion sociale.



## **Conclusion du Titre 1**

**143.** La responsabilité sociétale des entreprises est devenue la pierre angulaire dans la stratégie de toute entreprise qui veut avoir une bonne image auprès de ses clients et fournisseurs. Elle permet de lier la performance économique avec l'amélioration des conditions de vie des parties prenantes et protection de l'environnement. Au niveau de l'État, la responsabilité sociétale lui permet d'aller au-delà de l'exigence légale étant donné que la RSE est une démarche volontaire sans contrainte légale. Cependant, nous préconisons une contrainte par la réglementation. La mise en place d'un système de protection sociale efficace est une responsabilité qui incombe à l'État et repose sur une organisation administrative et financière qui doit être conforme à la RSE.

**144.** L'État, en tant que puissance publique,<sup>242</sup> et dans son rôle régalien, doit pouvoir collecter les ressources nécessaires à travers les organismes de protection sociale afin d'accomplir sa mission d'intérêt public. Dans la pratique, deux options s'offrent à l'État : soit le regroupement ou la spécialisation. L'État du Sénégal, à travers la vision qu'il a de la RSE, a opté pour la spécialisation et selon le principe de subsidiarité afin de décentraliser la décision pour rendre la gestion des structures de protection sociale plus efficace par opposition à la concentration ou regroupement. Ainsi, la retraite est gérée par l'IPRES ; les prestations familiales et les accidents du travail d'une part, et maladies professionnelles d'autre part par la Caisse de Sécurité Sociale (CSS) ; enfin les maladies non professionnelles par les IPM. L'option de la spécialisation a pour but d'étendre la protection sociale à ceux qui ne sont pas couverts par le système classique.

**145.** Conformément au principe de responsabilité globale (management responsable), qui identifie la globalité de la responsabilité dans ses conséquences (sociétale, environnementale, sociale, économique...), le rôle de l'État dans la gestion est prépondérant. Tout comme les entreprises, l'État devrait-il assumer sa responsabilité ? C'est la question que se posait J.J Rosé en affirmant « Les entreprises devraient-elles assumer leur responsabilité ? »<sup>243</sup> On dirait qu'on

---

<sup>242</sup> : L'État, en tant que puissance publique, applique le plus souvent des sanctions comme « les majorations de retard à défaut des paiements de cotisations à la date de leur exigibilité, alors même que la régularisation annuelle fait apparaître un montant de cotisation inférieur » : Cass. Soc., 7 nov. 1997, M. Zanone C/ URSSAF Paris, arrêt n° 4091 p. : juris- data n° 1997- 004360.

<sup>243</sup> : J.J. ROSÉ, Responsabilité Sociale de l'Entreprise : pour un nouveau contrat social, Boeck, 2006, 1<sup>ère</sup> édition, préface de Nicole Barthe P.7.

fait reposer sur l'État ou les entreprises tous les maux dont souffre la société dans son ensemble (chômage, misères, pauvreté, éducation, insuffisance de logements, exclusion sociale etc. La réponse est affirmative. L'État tout comme l'entreprise a un intérêt car il va de sa crédibilité et de son image. Pour l'État, une protection sociale inclusive efficace étendue à toutes les couches de la population est un gage de cohésion sociale. Ce sont les populations en bonne santé qui contribuent à la croissance économique du pays et du produit intérieur brut (PIB). D'énormes enjeux font que l'État a une lourde responsabilité dans la mise en place des structures de protection sociale.

**146.** Le financement de la protection sociale pose problème. Le financement des prestations par les cotisations patronales, salariales et par les impôts permet d'affirmer que la protection sociale au Sénégal est de type contributif. En dehors des cotisations, l'article 132 du code de la sécurité sociale a prévu d'autres sources comme « les revenus des placements, les subventions, les dons et legs et toutes autres sommes qui sont dues à la Caisse de Sécurité Sociale en vertu d'une législation ou réglementation particulière ». L'insuffisance de ces moyens de financement nous pousse ainsi à explorer d'autres voies alternatives comme « Le financement de la protection social au Sénégal à l'aune de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) » thème de la présente recherche afin de permettre à l'État d'assurer l'équilibre financier des comptes des institutions de protection sociale.

**147.** Du point de vue du champ d'application, seuls sont couverts, les salariés, les agents de l'État, fonctionnaires et non fonctionnaires et leurs ayants droit. Un tel déséquilibre dans la protection sociale des citoyens a fait naître des tentatives d'extension qui ont vu le jour au Sénégal où la tranche d'âge la plus importante concerne moins de 25 ans dans une population à grande majorité féminine. La logique voudrait que ce soit les plus démunis ou vulnérables qui méritent le plus d'attention dans toute politique sociale ; or, le constat est que les femmes particulièrement, sont victimes de discrimination (discrimination du genre) tant au niveau du secteur formel qu'informel ce qui est contraire à l'esprit RSE. Les politiques palliatives de la protection sociale initiées avec le développement des mutuelles de santé et les institutions de prévoyance sociale, comme la CSS, et l'IPRES, n'ont pas donné les résultats escomptés.

---

Nicole Barthe est professeur en Sciences de gestion, Université de Nice Sophia-Antipolis, présidente Nationale de l'ADERSE (Association pour le Développement de l'Enseignement et de la Recherche sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise).

**148.** Pour atteindre les (8) Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) de 2015 finissant, les 17 Objectifs de Développement Durable (ODD)<sup>244</sup> de 2030 et celui des conventions de l'OIT ratifiée par le Sénégal, l'État du Sénégal doit prendre des mesures hardies afin de mobiliser les ressources financières afin que la protection sociale puisse dépasser les 20% actuellement et atteindre la totalité de la population.<sup>245</sup> Le droit à la protection sociale est un droit humain que l'État du Sénégal doit respecter s'il veut se conformer aux exigences RSE et avoir une bonne image auprès des ONG qui défendent les droits humains. Malheureusement, la protection sociale au Sénégal n'est pas à l'abri des crises. Quelles sont ces crises et leurs sources ?

---

<sup>244</sup> : Les 17 objectifs du développement durable ont été adoptés lors de l'assemblée générale de l'ONU en septembre 2015 et sont entrés en vigueur au 1er janvier 2016. Ils sont articulés en 169 cibles. Les ODD succèdent dans un agenda unique aux Objectifs du Millénaire pour le Développement 2000 – 2015 arrivés à échéance.

<sup>245</sup> : En France, dès sa création le 4 octobre 1945, la Sécurité sociale affiche l'objectif de généraliser progressivement la protection sociale à l'ensemble des résidents du territoire. Une logique de solidarité fait son apparition. Chaque membre de la collectivité nationale a droit à la garantie d'un minimum vital, indépendamment de l'exercice ou non d'une activité professionnelle, ou de sa capacité à s'ouvrir des droits aux prestations sociales en versant des cotisations. Au Sénégal, la loi du 3 avril 1975 organisant la sécurité sociale visait aussi le même objectif, mais le bilan est très loin des objectifs.

## **TITRE 2 : RSE ET FONDEMENTS DE LA CRISE DE LA PROTECTION SOCIALE AU SÉNÉGAL**

---

**149.** La RSE, outil de gestion transversal, apparaît dans un contexte marqué par une crise qui secoue la protection sociale. Depuis quelques années, les institutions de protection sociale sont en crise pour les raisons suivantes : « déficits financiers récurrents, réponse insuffisante à des besoins sociaux essentiels (logement, accès aux soins des plus démunis, exclusion, dépendance etc.), opacité du système de gestion etc.»<sup>246</sup>.

**150.** De plus, on assiste à l’effritement progressif de la solidarité au profit de l’individualisme. La redistribution des richesses, pour assurer une justice sociale, est un des objectifs de politique économique de l’État du Sénégal. Cela se concrétise par les nombreux programmes sociaux mis en place ou en cours de mise en œuvre à l’endroit des personnes vulnérables. Cependant, on peut se poser des questions sur le fondement réel de cette crise (Chapitre 1) ; ensuite, analyser les enjeux d’une rencontre RSE et protection sociale au Sénégal (Chapitre 2).

---

<sup>246</sup> : C. ZAIDMAN ; chargée de mission française au commissariat général du plan. Article publié dans la revue « Droit social » n° 9/10 septembre- octobre 1995. p. 723.

## **CHAPITRE 1 : LES FONDEMENTS DE LA CRISE DE LA PROTECTION SOCIALE : DISPARITION DE LA SOLIDARITÉ.**

---

**151.** Il y a une crise d'organisation et de financement de la protection sociale au regard des normes RSE. Les causes de la crise de la protection sociales sont multiples. On peut citer entre autres la disparition progressive de la solidarité intergénérationnelle (section 1) due au taux de chômage élevé et la baisse du nombre d'actifs ou cotisants. Or, la solidarité est un élément de financement de la protection sociale. La crise est aussi due aux réalités économiques et financières du Sénégal et à la crise financière internationale (section 2).

### **Section 1 : Crise de la protection sociale due à la disparition de la solidarité intergénérationnelle.**

**152.** La RSE repose sur un certain nombre de principes que les praticiens ont synthétisés en douze points. Parmi ces principes, on peut citer celui du principe de défense des valeurs universelles appelée éthique universelle. Ce principe traite des valeurs universelles de dignité humaine, de liberté, mais aussi et surtout de solidarité et d'égalité. La solidarité est un principe fondamental de la RSE et un élément de financement de la protection sociale. Or, force est de constater que cette solidarité a tendance à disparaître progressivement au profit de l'individualisme (§1). Au niveau de l'État qui assure la protection sociale, on assiste aussi à la disparition de l'État providence ou dirigisme étatique au profit de l'État gendarme ou libéral (§2).

### **Paragraphe 1 : Effritement progressif de la solidarité intergénérationnelle au profit de l'individualisme**

**153.** L'une des valeurs caractéristiques des sociétés africaines en général, et en particulier, celle de la société sénégalaise, est la solidarité. Il sera question successivement de la notion de solidarité, et de la disparition progressive de la solidarité intergénérationnelle dans le cadre de la protection sociale.

## **A- La notion de solidarité**

**154.** Le concept de solidarité, « étymologiquement, vient du latin ‘soludis (massif)’ qui signifie entier, consistant, lien unissant les débiteurs d’une somme d’argent ».<sup>247</sup> Selon le dictionnaire ‘Petit Larousse’ (1976: 954), la solidarité est une « dépendance mutuelle entre les hommes ; le sentiment qui pousse les hommes à s’accorder une aide mutuelle ». Pour le ‘petit Robert’ (2000): 2446, c’est une « relation entre personnes ayant conscience d’une communauté d’intérêts, qui entraîne, pour les unes, l’obligation morale de ne pas desservir les autres et de leur porter assistance »<sup>248</sup>. Dans le même esprit, Michelet affirmait : « La solidarité profonde qui, du nord au Midi, liait dès lors tout le peuple ». C’est le rapport existant entre des personnes qui, ayant une communauté d’intérêts, sont liés les unes aux autres. La solidarité est aussi synonyme de solvabilité dans la mesure où le plus démuné peut faire appel au plus nanti du groupe pour le paiement d’une dette commune en matière commerciale. C’est la formule latine *in solidum* : « un seul sera tenu pour le tout ».<sup>249</sup> La solidarité des débiteurs signifie que le créancier peut demander le paiement pour l’intégralité de la dette à n’importe lequel des débiteurs.

**155.** La protection sociale s’inscrit dans cette dynamique de solidarité. Solidarité institutionnelle (rôle central de l’État à travers les institutions de protection sociale) et multiples (le bénévolat, du volontariat et de l’engagement sociétal des entreprises). La RSE exige que les hommes soient solidaires entre eux afin d’affronter les risques communs qui menacent l’humanité. La question de la solidarité dans les sociétés contemporaines est d’autant plus d’actualité que les politiques de protection sociale, de désengagement de l’État suscitent une perplexité sur les moyens organisationnels à même de garantir la sécurité collective. Comme institution politique dominante, l’État avait précisément pour but d’offrir une solidarité globale<sup>250</sup>. Sa relativisation politique conduit à développer une approche globale des risques collectifs. À la dimension des phénomènes naturels et à la dimension des populations

---

<sup>247</sup> : <http://www.google.sn/search?q=d%C3%A9finition+de+solidarit%C3%A9&aq=chrome..69i57j0l5.14312j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8>. Site consulté le 27 Septembre 2017 à 13h.

<sup>248</sup> : Définition du dictionnaire le Petit Robert, p. 2446.

<sup>249</sup> : La solidarité en droit des affaires est une règle coutumière qui veut qu’un seul soit tenu pour le tout qui n’est prévu par aucun texte mais, vient de la pratique commerciale comme les incoterms (exemple : fob : free on bord). La règle de la solidarité, la rapidité, la rigueur, les facilités de crédit, la publicité, la liberté de preuve sont des aspects qui font dire que le droit des affaires est un droit original, autonome, particulariste et d’exception. D’exception car prend en compte les usages et les coutumes.

<sup>250</sup> : F. EWALD (1986), L’État-providence, Paris, Grasset, 608

vulnérables, cette politique publique nécessite la définition de nouvelles manières d'être ensemble, de se prêter assistance, d'établir les droits et devoirs de chacun pour prévenir les risques.

**156.** Pendant longtemps, la solidarité a été une réalité entre les membres d'une même famille au Sénégal comme partout en Afrique. Ainsi, lorsqu'une seule personne travaille dans la famille, elle prend en charge les autres membres de la famille y compris les oncles, les cousins, les tantes etc. qui n'exercent aucune activité ou sont en chômage. Il existe aussi une autre forme de solidarité qu'on retrouve dans des « organisations appelées associations, mouvements d'entraide, syndicats, mutuelles, coopératives, aides sociales diverses »<sup>251</sup>. Cette solidarité agissante est souvent observée lors des événements heureux comme : le mariage, la naissance, le baptême et lors des événements malheureux tels que : les maladies, le chômage, le divorce, le décès. Cette solidarité, on la sent surtout quand un membre de la famille est décédé. Chacun contribue à sa manière aux frais des funérailles.

**157.** Au niveau étatique, et dans la même optique, la constitution Sénégalaise dispose en son article 25 que : « Les lois particulières fixent les conditions d'assistance et de protection que la société accorde aux travailleurs ». En application de l'article 25 de la constitution Sénégalaise, plusieurs textes législatifs assurent du moins en théorie cette protection. Il s'agit de la loi 73-37 du 31 juillet 1973 portant Code de la Sécurité Sociale modifiée par la loi n°97- O5 du 10 mars 1997, la loi du 4 août 1973 et enfin de la loi n° 75- 50 relative aux institutions de prévoyance sociale résultant d'un accord tripartite du 12 juin 1968. Cette loi confère la personnalité juridique (morale) de droit privé et d'une capacité juridique aux caisses de sécurités sociales et fait entrer celles-ci dans le champ d'application selon un statut qui passe de celui d'établissement public à caractère industriel et commercial à celui d'organisme jouissant de l'autonomie juridique et financière. Le décret n°75-895 rend obligatoire l'organisation de la prévoyance maladie d'entreprise ou inter entreprise et le décret n°75-455 pour tous les employeurs d'affilier tous les travailleurs à un régime de retraite dont le monopole de droit est conféré à l'IPRES par l'arrêté 3043 du 9 mars 1978. Cela a permis aux salariés et aux populations d'avoir accès aux soins médicaux, de bénéficier de pensions de retraite, de prestations familiales.

Pour opérationnaliser cette politique de solidarité, instrument de financement de la protection sociale, le Sénégal a créé la Délégation générale à la protection sociale et à la solidarité nationale (DGPSN), en tant que point focal qui veille à l'intégration d'un système de protection efficace

---

<sup>251</sup> : Louis Bériot, *Le Bazar de la solidarité*, Paris. 1985, éditions Jean-Claude Lattès. P. 7.

et intégrée, conduit à la mise en place d'un cadre financier global de dépenses. L'élaboration de ce cadre qui établit une priorisation des dépenses et met en place une base de financement soutenable à travers l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience des dépenses de protection sociale, conduira à la création de la Caisse autonome de prévoyance sociale universelle (CAPSU). Celle-ci gèrera un système national d'assistance comprenant divers programmes comme les filets sociaux, notamment le programme de Bourses de sécurité familiale, l'accès aux services de santé à travers la Couverture maladie universelle (CMU) et la mise en place d'une pension forfaitaire destinée aux personnes âgées non bénéficiaires de pension à l'Institut de prévoyance retraite du Sénégal (IPRES) ou au Fonds national de retraite (FNR). C'est dans ce cadre qu'une étude technique a été demandée au Consortium pour la Recherche Économique et Sociale (CRES)<sup>252</sup> qui, dans son rapport, a tracé les différents axes pour la création de la CAPSU. Cette dernière se veut une réponse aux difficultés d'accès aux soins de santé de près de 80% de la population. Pour qu'un tel système se mette en place, un cadre juridique approprié doit être défini, les ressources nécessaires à son bon fonctionnement doivent être évaluées et mobilisées. Le rapport cherche à répondre à trois questions principales : Quel cadre institutionnel et de gouvernance faut-il à la CAPSU, quel effort financier faut-il déployer pour couvrir les besoins de ses programmes, quel schéma de financement soutenable à court, moyen et long termes doit-on mettre en place pour mobiliser les ressources nécessaires à la mise en œuvre de la CAPSU ?

**158.** Au nom du principe d'égalité et de solidarité de la RSE, chaque citoyen doit, à travers le paiement des impôts, contribuer à la solidarité. Dans ce cadre, des programmes ont été initiés par le gouvernement du Sénégal à l'endroit des personnes vulnérables. On peut citer entre autres :

- le fonds de solidarité national destiné à donner une réponse aux situations de crise et d'urgence par une assistance financière, médicale et humanitaire en matériel et produits divers ;
- le programme d'alimentation scolaire qui vise l'amélioration des performances du système éducatif par la mise en place de cantines scolaires ;
- le plan SESAME dont l'objectif est d'assurer des soins gratuits aux personnes âgées de 60 ans et plus dans les structures de santé publique ;

---

<sup>252</sup> : CF. Rapport " Étude d'Ingénierie Technique, Financière et Institutionnelle de la Caisse Autonome de la Protection Sociale Universelle (CAPSU) de juillet 2014.



- les bourses d'études pour les orphelins et autres enfants vulnérables qui visent à assurer la scolarisation ou la formation professionnelle du SIDA et autres enfants vulnérables ;
- le programme nutrition ciblée qui vise à atténuer les impacts négatifs des crises notamment l'augmentation des prix de denrées alimentaires ;
- l'initiative nationale pour la protection sociale des groupes vulnérables qui est un cadre fédérateur des interventions en matière de protection sociale ;
- l'initiative de protection sociale des enfants vulnérables qui vise à atténuer le risque de séparation familiale.

**159.** La diversité des programmes repose sur le fait qu'il existe plusieurs types de vulnérabilité, dont les origines peuvent être aussi bien naturelles, économiques que sociales. Pour exécuter ces programmes, les institutions de protection sociales doivent recourir à tous les instruments de solidarité qui peuvent leur venir en aide. Ainsi, ces institutions peuvent faire appel au crowdfunding<sup>253</sup> dans le cadre du financement de la protection sociale en dehors des taxes et impôts ou droits d'accises que l'État peut imposer aux sociétés et aux autres acteurs de la vie économique. Selon Arnaud Poissonnier, « Le *crowdfunding* (ou financement participatif dans sa déclinaison française) est un phénomène planétaire dont la croissance, par les temps qui courent, dénote : + 160 % en France en 2013 et déjà 66 millions d'euros collectés au 1<sup>er</sup> trimestre 2014, 7 milliards de dollars collectés dans le monde depuis dix ans et une prévision de 1 000 milliards de dollars levés à horizon 2020 selon le magazine *Forbes*. Apparue en France il y a quelques années, ce secteur fait aujourd'hui l'actualité en raison d'une loi entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> octobre 2014. La France est ainsi devenue l'un des premiers pays à se doter d'un arsenal législatif encadrant cette activité, de moins en moins marginale dans l'univers du financement de projets. Aujourd'hui, chacun peut faire usage du financement participatif en France, à son bénéfice ou à celui d'autrui, et ce en toute légalité »<sup>254</sup>. Il permet de financer l'économie réelle à travers le soutien à la création ou au développement d'entreprises. Cependant, il peut être utilisé pour le financement de la protection sociale à travers ces trois formes distinctes de financement à savoir : le don, avec ou sans contrepartie, le prêt, qu'il soit rémunéré ou non, et l'investissement en capital. Une constante dans le succès de ces nouveaux modes de financement : le sens que les contributeurs voulaient donner à leurs contributions financières

---

<sup>253</sup> : A. POISSONNIER, Le financement participatif est-il le futur de la solidarité ? in *Revue Humanitaire : enjeux pratiques débats*, 2014, p.82-87. Url : <http://journals.openedition.org/humanitaire/3061>. Site consulté le 17 octobre 2018 à 12h.

<sup>254</sup> : Idem

notamment les œuvres sociales. Un long développement est consacré aux nouvelles formes de solidarité dans la deuxième partie (CF. p. 203).

**160.** Dans le rôle de collecte de fonds auprès du grand public en guise de solidarité pour l'intérêt général, les ONG et les fondations jouent un rôle primordial. Les ONG et les fondations font partie des organisations à but non lucratif. Elles font l'objet d'une réglementation très stricte (Cf. page 225 et suivants pour les ONG). Les ONG utilisent beaucoup plus aujourd'hui la technique de crowdfunding dans la collecte des fonds auprès du grand public si elles veulent pérenniser leurs budgets. Car la croissance du crowdfunding oriente de plus en plus le grand public vers le financement numérique des projets sociaux. « Il s'agit d'une évolution des comportements et de la sociologie des contributeurs potentiels, de plus en plus numérisés et connectés » selon Arnaud Poissonnier. Les contributeurs veulent une grande transparence et traçabilité. Ils veulent connaître où va leur argent. Cette volonté de traçabilité permise par le numérique représente sans doute une très grande force dans les méthodes de collecte de demain. Elle renforce le sens donné par le bienfaiteur à sa contribution, exactement ce que cherchent les ONG. Évidemment le contributeur en *crowdfunding* exige aussi de la transparence sur la répartition de son argent entre impact sur le terrain et frais de fonctionnement de la structure, c'est un fait. Mais c'est aussi une réponse et un moyen de collecte supplémentaire d'une très grande efficacité que de lui proposer un outil de collecte affecté de son argent.

**161.** Quant aux fondations, elles sont de nos jours les moyens par lesquels les agents à capacité de financement manifestent leur solidarité à travers les dons, les legs<sup>255</sup> et autres. La fondation<sup>256</sup> est l'acte par lequel un ou plusieurs donateurs décident d'affecter des biens, des droits ou des ressources en vue d'accomplir une œuvre d'intérêt général sans chercher de profits. Pour H. Roland, les fondations sont des « masses de biens affectés à une finalité propre ». <sup>257</sup> La Banque Mondiale classe les fondations dans la catégorie des sociétés civiles et désigne par société civile « le large éventail d'organisations non gouvernementales et à but non lucratif qui animent la vie publique, et défendent les intérêts et les valeurs de leurs membres ou autres, basés sur les considérations d'ordre éthique, culturel, politique, scientifique, religieux ou philanthropique : groupements communautaires, organisations non gouvernementales

---

<sup>255</sup> : Le legs est une disposition faite par testament au bénéfice d'une personne. On distingue le legs à titre particulier du legs à titre universel. Le legs à titre particulier est le legs d'un ou de plusieurs biens déterminés tandis que le legs à titre universel est le legs qui porte sur un ensemble de biens, soit une quote-part de la succession, soit une quotité fixe de tous les meubles. Le legs universel porte sur la totalité de la succession ou, tout au moins, de la quotité disponible, lorsque le légataire universel est en concours avec les héritiers réservataires.

<sup>256</sup> : La fondation la plus célèbre de nos jours dans le domaine de la protection sociale est la fondation Melinda et Bill Gâte. Elle intervient dans le domaine des maladies tropicales négligées et la lutte contre le sida avec un budget de 2,5 milliards de dollars américains.

<sup>257</sup> :: H. ROLAND et L. BOYER, introduction au droit, Litec, 2002, n°1113.

(ONG), syndicats, organisations de populations autochtones, organisations caritatives, groupements d'obédience religieuse, associations professionnelles et fondations privées »<sup>258</sup>

**162.** Par rapport à l'association, la fondation repose sur l'engagement financier de ses créateurs et ne comporte pas des membres mais des donateurs. « L'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices ». <sup>259</sup> Selon la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901, article 1<sup>er</sup>. Son correspondant en droit Sénégalais est l'article 811 du Code des Obligations Civiles et Commerciales du Sénégal). <sup>260</sup> Concernant les ressources financières des fondations pouvant servir à financer la protection sociale au Sénégal, le décret n° 95-415 du 15 mai 1995 portant application de la loi n°95-11 du 7 avril 1995 instituant la Fondation d'utilité publique au Sénégal précise en son article 16 que « Les revenus de la fondation s'entendent de tous produits, profits, gains et bénéfices générés par son patrimoine et son activité propres ainsi que de tous dons, legs, donations, subventions et autres libéralités faits à la fondation et affectés à la réalisation de l'œuvre d'intérêt général qu'elle poursuit ». Ces ressources financières sont-elles suffisantes face à un besoin de financement énorme ? Apparemment non. Il va falloir compter sur la générosité et la solidarité des plus nantis notamment les milliardaires mais aussi du financement public. Ce financement public est sous-entendu dans l'article 16 précité au titre des subventions. Ces subventions sont le plus souvent des exonérations fiscales ou des aides financières directes de l'État du Sénégal aux fondations. L'État a le monopole de l'intérêt général mais « l'action de nombreuses organisations sans but lucratif est perçue comme une

---

<sup>258</sup> : <http://go.worldbank.org/UY9DUO62F0>. Consulté le 20 avril 2017 à 17h 35.

<sup>259</sup> : La fondation est une association. Cependant, l'association peut réaliser des bénéfices mais ne les partage pas. Les associations sont sans but lucratif. La notion de bénéfice a été initialement définie par un arrêt des chambres réunies en France en date du 11 mars 1914. Il s'agissait en l'espèce d'un groupement dénommé « Caisse rurale de la commune de Manigod » qui avait choisi comme objectif, de faire à ses membres, apporteurs d'argent, des prêts à un taux inférieur à celui pratiqué par les banques. Il empruntait aux membres nantis ou à des tiers étrangers pour prêter pour prêter aux membres nécessiteux. Les intérêts récoltés servaient au financement de la gestion de la caisse, le reliquat étant destiné à constituer un fonds de réserve permettant une diminution du taux d'intérêt. L'arrêt de 1914 estima que ce groupement qui n'avait pas pour but de faire des bénéfices, était une association. Les juges donnèrent alors une définition du bénéfice qui selon eux devait être : « tout gain pécuniaire ou gain matériel qui ajouterait à la fortune des associés ». Arrêt Caisse Rurale de Manigod, D.P., 1914, I, 257, note SARRUT.

<sup>260</sup> : Selon l'article 811 du COCC du Sénégal « L'association est un contrat par lequel deux ou plusieurs personnes mettent en commun leurs activités, certains de leurs biens dans un but déterminé autre que le partage des bénéfices ».

délégation de service public et donc logiquement assortie d'un financement public ».<sup>261</sup> En France par exemple, « La très large prépondérance du financement public (129 milliards de francs soit 59,5% du revenu), et la faiblesse des dons privés (15 milliards de francs, soit 7% des ressources ».<sup>262</sup> La non mention du financement public ne doit cependant pas occulter quelques aspects positifs du décret d'application de la loi. Il s'agit du caractère irrévocable des dons et du fait que les bénéfices ou les excédents de recettes réalisés soient réinvestis dans la fondation. Ainsi, l'alinéa 4 de l'article 16 du décret précité dispose : « lorsqu'ils existent, les bénéfices ou excédents de recettes doivent être réinvestis dans la fondation et affectés à son objet social ». L'accumulation des richesses par les fondations ont inquiété dès fois les puissances publiques en France. Ainsi, Edith Archambault affirmait : « comme elles bénéficiaient de dons et legs, certaines fondations se sont considérablement enrichies et l'État s'est inquiété d'une telle accumulation de richesse sans aucun contrôle public ».<sup>263</sup> Cette accumulation de richesses peut contribuer à financer la protection sociale au Sénégal.

**163.** Le cadre législatif et réglementaire régissant les fondations comporte certes des avantages mais aussi des inconvénients et mériterait d'être amélioré au regard de l'importance de leur rôle dans la vie nationale. Dès lors, le cadre juridique régissant les fondations n'est pas conforme à la RSE car comporte quelques anomalies et ne prend pas en compte toutes les parties prenantes (stakeholders). En effet, la législation sur les fondations apparaît mal connue et difficile d'accès. L'accessibilité de la loi au grand public est également limitée par le caractère quasi-ésotérique<sup>264</sup> du jargon juridique et par le fort taux d'analphabétisme en français, langue officielle du Sénégal. Dans la population analphabète, il y en a des riches qui aimeraient créer des fondations en guise de solidarité pour la cause de la santé par exemple mais le français constitue un handicap. Néanmoins, les fondations restent une niche pouvant servir à financer la protection sociale surtout avec l'implication des fondations internationales.

---

<sup>261</sup> : ARCHAMBAULT E., *Le secteur sans but lucratif : Associations et fondations*, Paris, Ed. Economica, 1996, p. 112.

<sup>262</sup> : Idem

<sup>263</sup> : Ibidem

<sup>264</sup> : Seuls les initiés arrivent à cerner le sens de la loi. Les lois sont le plus souvent écrites dans un français soutenu dont la compréhension et l'interprétation posent souvent problème en Afrique. Un clin d'œil doit être fait vers les analphabètes qu'ils puissent eux aussi comprendre des lois votées par nos parlements. C'est un défi à relever.

**164.** Pour assurer la transparence<sup>265</sup> dans la gestion, gage de la bonne gouvernance et principe de la RSE pouvant financer la protection sociale, le décret prévoit que l'État garant de l'intérêt général<sup>266</sup> et doit siéger au conseil de la fondation. Le même décret exige la rédaction des rapports et l'établissement des comptes annuels. Ainsi, l'article 13 du décret n°95-415 du 15 mai 1995 précise que : « En application de l'article 27 de la loi n°95-11 du 7 avril 1995, des représentants de l'État peuvent siéger au Conseil de Fondation avec voix délibératives. Ils doivent rendre compte de leur mission à l'autorité administrative qui les a désignés, suivant les directives reçues de celle-ci. La durée du mandat des représentants de l'État au sein du Conseil de la Fondation ne peut excéder trois exercices ». <sup>267</sup> La présence d'un représentant de l'État au Conseil de la fondation est une bonne chose certes, cependant, l'expression « peuvent siéger » ne donne pas un caractère obligatoire de la mesure. C'est pourquoi nous proposons que ce décret soit revu afin de remplacer « peuvent siéger » par « doivent siéger » afin que l'État puisse avoir un droit de regard permanent dans les fondations qui sont censées financer l'intérêt général. C'est vrai que c'est la fin de l'État providence qui a amené les organisations privées sans but lucratif à se substituer à l'État. Cela ne doit pas être une excuse. Il est du pouvoir régalién de l'État de veiller au grain afin qu'il n'y ait pas des abus dans la mesure où ces fondations bénéficient des avantages fiscaux même si certains déplorent souvent l'interférence de l'État quant à l'auto-gouvernance des fondations. <sup>268</sup>

**165.** La loi de finance exercice 2017 de l'État du Sénégal, votée le 27 Novembre 2016 par le parlement en recettes et dépenses, s'élève à trois mille trois cent soixante milliards (3.360.000.000.000) de francs CFA<sup>269</sup>. Le budget qui revient au Ministère de la Santé et de l'Action Sociale (MSAS) s'élève à la somme de cent soixante-trois milliards cinq cent vingt-deux millions trois cent cinquante et un mille (163.522.351.000) francs CFA soit environ 5%

---

<sup>265</sup> : Les fondations sont reconnues pour leur transparence dans la gestion au même titre que les ONG. Les outils de transparences sont les documents comptables qu'elles publient régulièrement. L'Etat a un droit de regard dans le conseil d'administration est une bonne chose. Cependant, l'expression '' peut'' doit être remplacée par ''doit''.

<sup>266</sup> : Christian C. Baeza et Truman G. Packard, « Mutualisation des risques santé dans les pays en développement et financement étatique », RIT, avril- septembre 2007.

<sup>267</sup> : J.O du Sénégal, n°5645 du samedi 29 juillet 1995, p. 323.

<sup>268</sup> : Mamadou KAMARA, Analyse du régime Législatif et Règlementaire des organisations de la société civile au Sénégal, en partenariat avec International Center for Not-for-profit Law, [www.congad.org](http://www.congad.org), avril 2010, P. 20. Consulté le 20 avril 2017 à 19h.

<sup>269</sup> : Source : <http://www.lesoleil.sn/2016-03-22-23-21-32/item/58298-loi-de-finance-2017-le-budget-arrete-a-3-360-milliards-de-fcfa.html>. Site consulté le 25 avril 2017 à 18h30.

du budget global. Il est attendu un taux de croissance de 6,8%<sup>270</sup>. Le budget alloué à la protection sociale est insignifiant et ne correspond pas aux indicateurs de performance de la RSE dans la mesure où il ne pourra pas donner le résultat escompté. La protection sociale constitue un enjeu majeur et doit faire l'objet d'un investissement à court et long terme car une population en bonne santé et moins pauvre est synonyme de cohésion sociale et de croissance. Juan A. de Castro affirmait : « Nous vivons avec l'idée que la santé est un coût. Or, elle est aujourd'hui, et avant tout, un puissant moteur de croissance. Pour les pays à ressources limitées, elle représente un enjeu majeur de développement. De nombreuses études le montrent depuis les années 90 : le niveau de santé d'une population est un bon indicateur de son niveau de vie, et les progrès réalisés en la matière ont souvent plus d'influence sur le développement économique d'un pays que l'inverse. Chacun est plus productif, plus endurant et plus capable d'apprendre lorsqu'il est en bonne santé ».<sup>271</sup>

Face à ce moyen très réduit de l'État du Sénégal, les fondations peuvent-elles relever le défi du financement du système de la protection sociale ? En quoi le mécanisme de financement par les fondations est-il efficace ?

**166.** « Le risque maladie ou d'absence de couverture sont des facteurs du sous-développement ; surtout qu'en matière de soins de santé et de la retraite, les dépenses sont d'un niveau si élevé que la qualité d'indigent pour bénéficier d'exonération ou d'exemption auprès des hôpitaux publics peut être invoquée par la quasi-totalité des salariés, alors que cela devrait l'être pour les sans revenus ».<sup>272</sup> Ces dysfonctionnements constatés et la faiblesse de couverture des couches les plus vulnérables, méritent que des solutions idoines soient trouvées. Les fondations sont à même de jouer pleinement ce rôle car elles entrent dans le cadre de la solidarité des plus nantis envers les couches les plus démunies de la population. « L'amorce d'une protection collective apparaît avec la charité et ce sont les plus riches qui par leurs dons viennent aux secours des plus démunis ».<sup>273</sup> Cette phrase de Jean-Marc Dupuis traduit le rôle que peut

---

<sup>270</sup> : Idem

<sup>271</sup> : Juan A. de Castro est professeur et Directeur du Groupe de Politiques de l'Université Complutense de Madrid. Il est membre du conseil d'Administration de la fondation Sanofi Espoir. [http://fondation-sanofi-espoir.com/ong\\_amref\\_senegal.php](http://fondation-sanofi-espoir.com/ong_amref_senegal.php). Site consulté le 16 mai 2017 à 16h30.

<sup>272</sup> : Mouhamadou Lamine Niang, Le droit de la sécurité sociale des États membres de l'Union Economique Monétaire Ouest Africaine, au regard des normes de l'Organisation Internationale du travail : étude de droit comparé, Thèse soutenue le 5 juillet 2010 à l'Université Montpellier 1. P. 262.

<sup>273</sup> : Jean-Marc Dupuis, Le financement de la protection sociale, PUF, Paris, 1<sup>ère</sup> édition : 1994, P.5.

jouer les dons. Par ailleurs, le système de cotisation à une IPM rendue obligatoire par l'article 2 du décret 75-895 du 14 Août 1975 est exclusif et connaît des limites. Il en est de même pour la Caisse de Sécurité Sociale (CSS) car seuls les employeurs cotisent. C'est pourquoi une nouvelle forme de solidarité doit être développée dans un système de couverture maladie universelle c'est-à-dire sans condition professionnelle couvrant toutes les couches de la population. Face au déficit de financement de la protection sociale, les fondations incarnent beaucoup plus les valeurs de partage et de solidarité car elles peuvent lancer des campagnes de collecte de fonds destinées à financer un projet. Par définition, « la fondation est une personne morale, groupement de biens affectés de façon définitive à des fins d'intérêt général bien déterminées ».<sup>274</sup> « Notre démarche, qu'elle soit de l'ordre de la philanthropie, du mécénat ou même de la RSE, consiste à partager notre temps, nos expériences et nos moyens financiers pour des projets d'intérêt général en faveur des populations et de la jeunesse Sénégalaise ».<sup>275</sup>

**167.** L'efficacité des fondations repose sur les principes de la RSE tels que les valeurs de partage et de solidarité, la bonne gouvernance, le respect des valeurs éthiques qui inspirent confiance et fidélité des donateurs. Pour financer leurs interventions, les fondations organisent souvent des journées de remise de dons. Cette efficacité se trouve dans la rationalisation des donations, le développement de la philanthropie et de l'altruisme, une bonne connaissance des cibles. Elle repose également sur les valeurs de pérennité et de durabilité car les fondations prennent en compte les dimensions humanistes des projets tout en étudiant attentivement les caractéristiques des projets comme le font les investisseurs. Les fondations s'intéressent davantage au « business model »<sup>276</sup> des projets, en particulier aux caractéristiques de leadership de porteurs de projets, aux potentiels de croissance des projets et à leur pérennité. Elles se préoccupent également des perspectives d'effet de levier de leur soutien financier. Leurs principes d'action intègrent la transmission des compétences de vie et leur implication dans les projets qu'elles soutiennent au-delà du simple appui financier. À titre d'exemple, la fondation SOCOCIM finance des projets à destination des femmes et des jeunes, aide les populations à sortir de la pauvreté. Ainsi, Patricia Diagne, administratrice de la fondation affirmait : « Le rôle de la Fondation ne consiste pas à faire de l'assistanat. Elle donne la chance à des personnes désireuses de réaliser leurs projets et de devenir autonomes. Si vous présentez un projet, si vous

---

<sup>274</sup> : Edith A., *Le secteur sans but lucratif : Associations et fondations*, Paris, Ed. Economica, 1996, p. 55.

<sup>275</sup> : Les valeurs de la fondation Total Sénégal : <http://www.total.sn/pro/apropos-pro/fondation-total-senegal.html>. Consulté le 24 avril 2017 à 17h.

<sup>276</sup> : Idem

avez un bon business plan validé par le Conseil d'administration, vous obtenez votre financement et vous vous développez de votre propre chef, en autonomie ».<sup>277</sup>

Les fondations concilient souvent efficacité, professionnalisme et transparence à travers des exigences bien déterminées :

- renforcer l'impact<sup>278</sup> social. Par exemple, en Suisse,<sup>279</sup> les fondations qui bénéficient des exonérations d'impôts doivent maximiser leur impact. Ainsi, elles assument leur responsabilité propre et sont sensibilisées aux risques et aux dangers potentiels. Elles y font face en définissant des règles de gouvernance qui les protègent contre d'éventuels abus. Des solutions accessibles et praticables sont proposées aux fondations inactives en vue d'une revitalisation soit par le biais de fusions, de transfert de patrimoine à d'autres fondations ou par le rattachement faîtière. L'apprentissage réciproque et les coopérations sont des éléments essentiels en vue de la professionnalisation et de la maximisation de l'impact ;

- le suivi actif des conditions-cadres libérales et des avantages concurrentiels qui leur sont liés. Cette exigence est due aux prestations fiables. C'est pourquoi, les fondations sont en faveur d'une autorité de surveillance professionnelle, celle-ci étant garante de la sécurité juridique. Les fondations préconisent un dialogue entre le monde politique et l'administration d'une part et le secteur des fondations d'autre part ;

- l'exigence de transparence comme moteur du développement de la qualité. Les fondations ont pour credo « gagner en transparence » afin de protéger et de renforcer le niveau élevé de reconnaissance dont bénéficie l'engagement des citoyens. Dans cette optique, elles exigent le développement de la recherche scientifique sur la philanthropie, l'utilité publique afin de favoriser la communication des résultats au sein du secteur des fondations et auprès du public.

---

<sup>277</sup> : <http://www.fondation-sococim.com/La-Fondation-SOCOCIM>. Site consulté le 8 juin 2017 à 18 h42.

<sup>278</sup> : En 2010, l'OMS a publié un premier rapport sur les maladies tropicales négligées intitulé « Agir pour réduire l'impact mondial des maladies négligées ». Le deuxième rapport intitulé « Continuer à agir pour réduire l'impact mondial des maladies tropicales négligées » a paru en 2013. Il a fait suite à « Agir plus vite pour réduire l'impact mondial des maladies tropicales négligées : feuille de route pour la mise en œuvre » paru en 2012. Le troisième rapport intitulé « Investir pour réduire l'impact mondial des maladies tropicales négligées » a paru en février 2015. Il défend la nécessité d'investir davantage et présente une série d'interventions essentielles pour combattre les maladies tropicales négligées. Source : <http://medecinotropicale.free.fr/cours/neglige.pdf>. Consulté le 18 mai 2017 à 18h.

<sup>279</sup> : [http://www.swissfoundations.ch/sites/default/files/PolitFord\\_SF\\_140304\\_F\\_def\\_4.pdf](http://www.swissfoundations.ch/sites/default/files/PolitFord_SF_140304_F_def_4.pdf). Consulté le 17 mai 2017 à 19 h.



Elles recommandent souvent de procéder à un relevé régulier de données statistiques centralisées des fondations d'utilité publique, ainsi que leur évaluation et leur publication.

**168.** Les techniques qu'utilisent les fondations sont des approches d'intervention (projets soumis par les bénéficiaires ou projets développés par les fondations au profit des populations). Ce sont des projets non marchands comme la prévention du VIH/Sida, paludisme, tuberculose etc.

Concernant la technique des projets développés par les fondations au profit des populations, ce sont les fondations elles-mêmes qui initient des projets qu'elles pilotent au profit des populations. À titre illustratif, la fondation Bill et Melinda Gates a initié le projet d'éradication des maladies tropicales négligées<sup>280</sup> telles que :

- maladies virales : Dengue, Rage ;
- maladies bactériennes : Trachome, Ulcère de Buruli, Tréponématoses endémiques (pian), Lèpre ;
- maladies parasitaires : Maladie de Chagas (trypanosomiase américaine), Trypanosomiase humaine africaine (maladie du sommeil), Leishmanioses, Cysticercose, Dracunculose (ver de Guinée), Echinococcose (hydatidose), Trématodoses d'origine alimentaire, Filariose lymphatique (éléphantiasis), Onchocercose (cécité des rivières), Schistosomiase (bilharziose), Géohelminthiases (helminthiases transmises par le sol). La plupart de ces maladies ont progressivement disparu dans de nombreuses régions du monde au fur et à mesure que les conditions de vie et d'hygiène se sont améliorées.

**169.** Ces techniques sont des outils efficaces à déployer dans le domaine de la protection sociale au Sénégal. Dans le financement des projets, les fondations mettent l'accent sur le rapport coût-efficacité<sup>281</sup> de chaque intervention. Raison pour laquelle au sein de chaque

---

<sup>280</sup> : L'OMS met l'accent sur 17 maladies tropicales négligées ou groupe de maladies endémiques.

<sup>281</sup> : L'analyse coût-efficacité (ACE) permet d'évaluer l'efficacité d'un programme en reportant les dépenses engagées aux résultats obtenus. Elle répond à des questions du type « en avons-nous pour notre argent ? » en comparant des ratios de coût par unité de résultat, par exemple : coût par emploi créé, coût par vie sauvée, etc. L'ACE se concentre sur l'effet principal souhaité et sur l'argent public dépensé pour obtenir cet effet. Cette analyse convient donc pour des programmes ayant un objectif principal clairement défini, à condition de pouvoir faire une estimation quantitative de l'effet obtenu et de disposer d'une référence de comparaison. Cette analyse peut être conduite de manière ex-post pour évaluer l'efficacité d'un programme, ou ex-ante pour comparer l'efficacité de différentes options vis-à-vis de leur coût.

fondation il existe un service ou département ‘‘efficacité’’ qui étudie et compare les coûts et les profits à tirer avant toute intervention. Ce dispositif est le plus utilisé par la fondation Bill et Melinda Gates dont la devise est « toutes les vies ont une valeur égale » et dont le but est d’apporter à la population mondiale des innovations. La fondation Bill Gates s’efforce d’utiliser l’effet de levier en encourageant l’implication des personnes et personnalités politiques concernées. La dotation de 43,5 milliards de dollars permet de financer ses interventions dans le monde entier.

**170.** C’est dans le domaine du partenariat public privé que l’efficacité est beaucoup plus remarquable à travers l’approche des projets soumis par les bénéficiaires. Dans ce mécanisme, les porteurs de projets sont en même temps les bénéficiaires qui sollicitent le financement du projet. Un partenariat public privé c’est-à-dire entre l’État et les fondations (les donateurs privés) dans l’élaboration des politiques publiques en matière de protection sociale. Ces politiques publiques doivent être coordonnées de telle sorte que la transparence et la bonne gouvernance soient des indicateurs de satisfaction des donateurs. Les œuvres des fondations doivent être gérées en bon père de famille avec un engagement de reddition des comptes. Si ces conditions sont réunies, les fondations interviendront davantage dans la construction des hôpitaux, des districts et centres de santé, les programmes de prévention des maladies telles que le paludisme, le choléra etc. Le problème de gouvernance<sup>282</sup> se pose avec acuité en Afrique en général et au Sénégal en particulier. À titre d’exemple : la fondation Mo Ibrahim<sup>283</sup> a mis en place un prix de bonne gouvernance<sup>284</sup> pour récompenser les anciens chefs d’État qui ont

---

<sup>282</sup> : J. P. Blaudin, « La gouvernance moderne, hier et aujourd’hui : quelques éclairages à partir des politiques publiques françaises », *Revue des sciences sociales*, n° 155, mars 1998.

<sup>283</sup> : Mohamed « Mo » Ibrahim, né en 1946, est un milliardaire anglo-soudanais et entrepreneur dans le domaine des télécommunications. Il a travaillé pour plusieurs entreprises de télécommunication avant de fonder Celtel qui, à sa vente, comptait 24 millions d’abonnés au téléphone mobile dans 14 pays d’Afrique. Après la vente de Celtel en 2005, pour un montant de 3,4 milliards de dollars, il crée la Fondation Mo Ibrahim pour inciter à une meilleure gouvernance en Afrique, ainsi que l’Indice Mo Ibrahim, permettant d’évaluer annuellement la qualité de la gouvernance pour chaque pays africain. Il est également membre du Comité consultatif régional pour l’Afrique à la London Business School. En 2007, il lance le Prix Mo Ibrahim pour le leadership d’excellence en Afrique récompensant, par un paiement initial de 5 millions de dollars et un paiement annuel à vie d’un montant de 200 000 dollars, des chefs d’État ayant exceptionnellement amélioré la sécurité, la santé, l’éducation, le développement économique et les droits politiques dans leurs pays, et transféré démocratiquement leurs pouvoirs à leurs successeurs.

<sup>284</sup> : MONTS M. C., « Du bon usage de la gouvernance en relation internationale, la gouvernance », *Revue format des sciences sociales*, n° 155, mars 1998.

respecté le principe de démocratie et de bonne gouvernance. Depuis trois (03) ans, aucun ancien chef d'État n'est éligible à ce prix.

**171.** La réhabilitation de l'initiative de Bamako<sup>285</sup> serait salubre car elle correspond à une réforme de la gestion des systèmes de santé. Cette initiative a été adoptée à la suite d'une réunion des Ministres de la santé africains à Bamako, au Mali. Elle est mise en œuvre dans plusieurs pays en voie de développement, confrontés à des situations économiques difficiles, à partir de la fin des années 1980. L'initiative de Bamako comporte des aspects positifs. Dans certains pays, on estime que l'initiative de Bamako a contribué à améliorer l'utilisation globale des services de santé primaires et le recours aux soins notamment de la part des femmes et des enfants. Elle a permis l'extension importante de la couverture vaccinale et la qualité des soins. Cependant, il n'existe pas de lien évident entre l'amélioration de la qualité et le recouvrement des coûts. L'initiative de Bamako a pu contribuer à l'amélioration de certains indicateurs dans le domaine de la santé publique mais des incertitudes persistent pour plusieurs régions par manque d'études. « Le problème de l'équité reste très controversé ».<sup>286</sup> Les gouvernements des pays du Sud se sont fixés un objectif commun pour leur politique de santé : la santé pour tous en l'an 2000. À la date d'aujourd'hui on est près de l'objectif.

De nombreuses fondations sont prêtes à accompagner les États dans le cadre d'un partenariat en matière de protection sociale, mais la mauvaise gestion, le manque de définition d'une politique publique cohérente, les détournements de fonds destinés à des programmes constituent un frein à l'investissement socialement responsable.

**172.** Il revient à l'État du Sénégal de définir une politique publique claire en matière de santé en ce qui concerne la prévention, l'équipement des hôpitaux, des centres de santé sur toute l'étendue du territoire national en partenariat avec les fondations. À titre illustratif, la fondation AFRIVAC au Sénégal collecte des contributions pour soutenir le programme élargi de vaccination du Ministère de la Santé et de l'Action Sociale (MSAS) pour la protection des enfants contre : la Diphtérie, Hépatite B, Tétanos, Tuberculose, Rubéole, infection à pneumocoque, polio, coqueluche, Fièvre jaune, Rougeole, infection à HIB, Diarrhées à rota virus.

---

<sup>285</sup> : Supra page 84.

<sup>286</sup> : V. RIDDE, L'initiative de Bamako 15 ans après un agenda inachevé, in *HNP discussion paper*, The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank, Washington, 2004. p. 1 à 40.

**173.** Que les fondations se sentent impliquer davantage dans la définition des politiques publiques en matière de protection sociale afin qu'elles puissent accompagner l'État dans la phase de mise en œuvre. L'efficacité des fondations serait vouée à l'échec si le partenariat public privé n'implique pas toutes les parties prenantes y compris les ONG intervenant dans l'éradication de la pauvreté. Les fondations recueillent des ressources financières de toutes sortes : des dons, legs, subventions etc. en provenance des particuliers comme des personnes morales, des détenteurs de brevets, des industriels des vivants comme des défunts (deshérités) voire des biens vacants objets de conflit familial.

**174.** Tout comme pour les ONG, nous souhaitons que le conseil d'Administration des fondations soit composé des hommes ressources ayant un carnet d'adresses très fourni, de renommée internationale par exemple, un ancien PDG de société, un ancien Ministre, un ancien président de l'assemblée nationale qui ont déjà exercé et sont à la retraite ou ne sont plus à leur poste pour éviter tout conflit d'intérêt. Qu'ils soient du domaine public comme du domaine privé et dans tous les secteurs d'activités. Leurs expériences et ressources financières constituent un atout considérable pour les orientations à donner aux fondations et dans la détermination des priorités en matière de protection sociale. C'est le cas par exemple de l'ancien ministre des affaires étrangères français, Bernard Kouchner<sup>287</sup> dont le rôle est non négligeable à la tête de Médecin Sans Frontière (MSF).

**175.** Les grandes entreprises ou des particuliers au Sénégal comme à l'étranger ont mis en place de nombreuses fondations dans le but de financer la santé. Tel est le cas du 'Club Santé Afrique' regroupant Bouygues, Fondation Orange, Fondation Sanofi Espoir.<sup>288</sup> « Le Club Santé Afrique » a pour but de financer des programmes visant à renforcer l'accès aux soins des communautés rurales d'Afrique de l'Ouest et d'Afrique francophone. Le club Santé a mis en place un programme très ambitieux. Il s'agit :

- du financement de programmes d'envergure régionale (avec un axe communautaire) visant à améliorer l'accès aux soins des communautés rurales et à soutenir les politiques de santé publique des gouvernements africains ;

---

<sup>287</sup> : Ancien ministre de la santé, ses expériences et relations dans le domaine de la santé sont des atouts non négligeables à mettre au profit des fondations.

<sup>288</sup> : [http://fondation-sanofi-espoir.com/ong\\_amref\\_senegal.php](http://fondation-sanofi-espoir.com/ong_amref_senegal.php). Site consulté le 26 avril 2017 à 17h.

- l'élaboration et le financement de projets pilotes sur la santé (nouvelles technologies, e-learning, médecine-health, médecins volants, télémédecine...) adaptés aux besoins des populations ;
- le renforcement des capacités des acteurs africains par le renforcement des échanges sud/sud (inter et pan africains) sur les défis Santé et plus particulièrement entre les différents pays et opérateurs de l'Afrique francophone.

La fondation Sanofi Espoir sélectionne des projets à travers des appels à projets thématiques. La condition est d'être un porteur de projet terrain lié à la santé et qui contribue à réduire les inégalités en santé.

**176.** Malgré les atouts immenses des fondations la plupart des fondations créées au Sénégal sont les relais des fondations internationales. Malgré un cadre juridique favorable et incitatif à travers les exemptions et subventions, les fondations d'entreprises se comptent au bout des doigts. Voici la liste de quelques fondations d'entreprise étrangères au Sénégal<sup>289</sup> :

- énergie : Fondation Shell (Shell Sénégal), Fondation Total (TOTAL Sénégal et Tenesol) ;
- eau : Fondation Bouygues (Société des Eaux - SDE) ;
- environnement : Fondation Veolia (VEOLIA Propreté) ;
- agroalimentaire : Fondation Coca Cola (SOBOA) ;
- tabac: Fondation Imperial Tobacco (MTOA), Fondation British American Tobacco (BAT);
- pharmacie : Fondation Aventis (SANOFI AVENTIS), Fondation Pfizer France (pfizer AO) ;
- emballage : Fondation Aga Khan (FUMOA & COFISAC) ;
- automobile:

Fondation Mercedes Benz, Fondation Mitsubishi (Sénégalaise de l'automobile) ;

Fondation Solidarité et Fondation Toyota (CFAO) ;

Fondation Ford (Africaine de l'automobile) ;

---

<sup>289</sup> : Source : <http://www.rsesenegal.com/portail/main.php?page=showconseil&id=12>. Consulté le 18 mai 2017 à 13 h.

Fondation Renault et Fondation Nissan (SERA) ;

Fondation Volkswagen (CCBM), Fondation Tata (SENBUS Industrie) ;

- banque:
- Fondation Eco Bank (Ecobank Sénégal);
- Fondation Citibank (Citibank);
- Fondation Société Générale (SGBS) ;
- Fondation BNP Paribas (BICIS) ;
- Fondation AttijariWafa (ATTIJARIWafa Sénégal) ;
- assurance:
- Fondation Axa (AXA Sénégal) ;
- Fondation Agf Institut de France (AGF Sénégal) ;
- transport :
- Fondation Cma Cmg (CMA CMG Sénégal) ;
- Fondation Air France (AIR France) ;
- électroménager:
- Fondation Lg Yonam (SOCOMAF) ;
- Fondation Samsung (CCBM) ;
- télécom : Fondation Sonatel (SONATEL).

**177.** Selon l'alinéa 7° de la section 2 (exemptions de l'impôt) et l'alinéa 3° de l'article 8 - section 3 - Chapitre premier du Titre 1 de la loi 92-40 du 09 juillet 1992 portant Code Général des Impôts (CGI), des exemptions d'impôt sont accordées aux associations ou organismes sans but lucratif.<sup>290</sup> Le CGI précise que les versements effectués au profit d'œuvres ou d'organismes d'intérêt général à caractère philanthropique, éducatif, scientifique, social ou familial reconnus d'utilité publique, désignés par arrêté du Ministre chargé des Finances, sont considérés comme des charges déductibles dans la limite de deux pour mille (2°/°°) du chiffre d'affaires. Il est intéressant de noter qu'en France, cette limite est fixée à cinq pour mille (5°/°°) du chiffre d'affaires.

---

<sup>290</sup> : Les associations ou organismes sans but lucratif paient néanmoins l'impôt sur le revenu (IR) supporté par les salariés. Les associations ou organismes à but non lucratif ne paient pas l'IS car elles ne réalisent pas de bénéfices.

**178.** Au Sénégal, une première analyse réalisée par le Cabinet CFPMI<sup>291</sup> sur les pratiques de RSE montre que très peu d'entreprises disposent d'un document de stratégie sur la RSE<sup>292</sup> et encore moins des fondations d'entreprise. En revanche, les fondations d'entreprises sont plus nombreuses dans les pays développés et les pays émergents. La création d'une Fondation par une entreprise est un acte fort des dirigeants, et en particulier des administrateurs, démontrant ainsi des valeurs et un engagement de solidarité et de générosité au profit d'action menée pour un intérêt citoyen et dans un but non lucratif. Nous avons ainsi pu tirer quelques enseignements des résultats d'une enquête menée en France en 2006 par le Cabinet Ernst & Young, titrée « créer sa fondation d'entreprise : quelles motivations ? »<sup>293</sup>

Il en ressort que :

- \* la décision de créer une fondation relève clairement de la stratégie globale de l'entreprise: elle est impulsée dans 81% des cas par le dirigeant ;

- \* l'accélération du mouvement de création des fondations d'entreprise se confirme ;

- \* les entreprises conscientes de la nécessité d'une implication citoyenne voient dans la création d'une fondation un moyen durable d'œuvrer pour l'intérêt général, de valoriser leur image et de fédérer leurs salariés ;

- \* la Fondation a pour objectif principal de resserrer les liens de l'entreprise avec son environnement et par la même de valoriser son image ;

- \* ce sont les gains en termes de stratégie de communication, qu'il s'agisse de communication externe ou interne, qui occupe la 1ère position parmi les motivations pour la création d'une

---

<sup>291</sup> : Cabinet CFPMI, Plateforme de services d'appui aux Entreprises et Institutions. Conseils RSE & Communication.

<http://www.rsesenegal.com/portail/main.php?page=showconseil&id=12>. Consulté le 12 mai à 19h.

<sup>292</sup> : SONATEL est actuellement la première entreprise sénégalaise à s'engager à la fois dans une certification AFAQ 26000 et dans la publication d'un Rapport extra-financier GRI-4 (Global Report Initiative) ». La présentation du Rapport RSE 2016 le 6 juillet 2017 porte sur Le système de Gouvernance RSE, les stratégies adoptées pour le Dialogue Parties Prenantes, les moyens mis en œuvre pour lutter contre la corruption et prévenir les risques stratégiques et opérationnels, les corrélations entre les métiers et l'engagement communautaire des entreprises, sont autant de sujets traités dans ce Rapport de SONATEL téléchargeable à partir du site [www.forumrsesn.org](http://www.forumrsesn.org).

<sup>293</sup> : Idem

fondation. La quête d'une meilleure image en externe et le souci de fédérer le personnel en interne autour d'un projet non marchand ;

\* quand ils sont impliqués dès le lancement du projet de fondation d'entreprise, les salariés adhèrent volontiers au fonctionnement et aux activités de leur fondation. Rassemblant les salariés autour d'un même projet, la Fondation joue ainsi le rôle d'un réel vecteur de cohésion sociale au sein de l'entreprise. L'enquête conclut ainsi : « Élément fort de la stratégie globale de l'entreprise, la fondation recueille l'adhésion à la fois des dirigeants, de la direction générale et des salariés. À l'avenir, les créations de fondations devraient donc se poursuivre ».

**179.** À noter qu'au Sénégal, il existe très peu de fondations créées par les entreprises locales comme la Fondation SONATEL (Groupe SONATEL), et que les Fondations d'entreprise sont toujours très peu actives en termes de déroulement de projets de développement durable et de mécénat.

**180.** L'Afrique a une tradition de dons mais inscrits dans les mœurs, la fondation vient les moderniser. C'est pourquoi nous recommandons que la législation sur les fondations soit accessible à toutes les couches de la population sénégalaise, instruits ou analphabètes afin que ces derniers qui ont le désir de créer des fondations puissent le faire aisément. C'est une niche de financement de la protection sociale. La traduction dans toutes les langues du Sénégal de la législation sur les fondations permettrait une meilleure connaissance du fonctionnement par les couches analphabètes (70% de la population) qui voudraient formaliser de façon structurelle leur tradition de donation. La culture de la fondation d'entreprise doit être encouragée auprès des entreprises et du secteur informel dans le cadre de leur engagement RSE.

**181.** La prégnance du développement durable renforce l'idée que l'entreprise a des responsabilités multidimensionnelles (commerciale, financière, productive, sociale, environnemental, etc.) et qu'en tenir compte dans les prises de décisions est gage de compétitivité, de valorisation et de pérennité. Elle s'adosse à une vision de l'entreprise encadrée dans la société et qui la représente comme liée par un système complexe d'interdépendances à ses parties prenantes (clients, salariés, fournisseurs, communauté locale, État y compris l'environnement naturel). Un projet de recherche sur les perceptions et pratiques de Responsabilité Sociétale des Très Petites et Moyennes Entreprises (TPE) au Sénégal montre que cette vision élargie du rôle de l'entreprise est partagée par les dirigeants et qu'elle s'incarne au travers de pratiques « ad hoc, localisées ou de proximité donnant ainsi, la priorité aux parties prenantes les plus proches, centrées sur le philanthropique et le social dont les fondements sont éthiques et moraux et épousent la logique des valeurs, mœurs, façons de faire et de penser,



présents au Sénégal ». <sup>294</sup> En occident les perceptions et pratiques étiquetées RSE des TPME ont fait l'objet de beaucoup d'écrits. Par exemple: Perrini, F. ; Shetty M. V. and Jayabalan, J.; Lamberti L. and Noci G.,. Ces auteurs rendent compte des finalités recherchées. Ainsi, les Très Petites et Moyennes Entreprises Sénégalaises (TPME) sont appelées à créer des fondations d'entreprise pour traduire leur engagement RSE afin de financer la protection sociale au Sénégal dans la mesure où elles constituent presque 80% de l'économie du Sénégal. Leur engagement RSE peut les conduire vers la performance et cette dernière peut en retour constituer une niche de financement.

**182.** Les initiatives salutaires de l'État du Sénégal dans le financement de la protection sociale. Le concept RSE <sup>295</sup> a connu une évolution et prend l'appellation aujourd'hui de Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) car en dehors des sociétés privées, associations, ONG et sociétés civiles, elle s'applique à l'État, les collectivités locales, les régions et les départements. La crise économique et financière ayant pour corollaire la fin de l'État providence ne saurait être considérée comme une démission de l'État du Sénégal. Ainsi, dans le cadre de cette responsabilité sociétale des organisations (RSO), le gouvernement du Sénégal a procédé au lancement officiel de la Couverture Maladie Universelle (CMU) le 20 septembre 2013 à Dakar. Le président de la République, son excellence Macky Sall, a lancé un appel aux populations du monde rural et aux travailleurs du secteur informel à adhérer massivement aux mutuelles de santé, aux personnes déjà membres à régulariser les cotisations des membres de leurs familles. Pour le chef de l'État, « les mutuels de santé constituent, pour le moment, la stratégie la plus efficace pour faire bénéficier de la Couverture Maladie Universelle aux 80% de citoyens (monde rural et du secteur informel) qui ne bénéficient d'aucune couverture du risque maladie ». <sup>296</sup> Dans le cadre de cette responsabilité sociétale, et joignant l'acte à la parole, le Président Macky Sall a remis un chèque de 50 millions de F CFA à chacun des Présidents des Unions régionales mutuelles de santé de 11 régions sur les 14 que compte le Sénégal. Ce financement s'inscrit dans l'appui de l'État à l'amélioration de la

---

<sup>294</sup> : Une première étude sur la perception et les pratiques RSE de 29 dirigeants de TPMES au Sénégal (Ngaha bah et al.2017).

<sup>295</sup> : Selon C. VERMEULIN et F. VERMEULIN, « La RSE est vue comme un levier de la réussite économique et correspond à la contribution de l'entreprise au développement durable. Elle représente pour les entreprises une action qui, sans obligations ou réglementations à appliquer (au-delà de la loi), peut constituer une valeur ajoutée ».

<sup>296</sup> : <http://www.afro.who.int/fr/senegal/press-materials/item/5874-lancement-officielle-de-la-couverture-maladie-universelle-au-s%C3%A9n%C3%A9gal.html>. Consulté le 26 mai 2017 à 18h05.

gouvernance et de la gestion de ces structures de solidarité pour leur permettre d'être plus performantes afin de retenir leurs membres, d'attirer et de fidéliser de nouveaux adhérents.

**183.** Plusieurs autres mesures ont été annoncées par le Président de la République. Parmi celles-ci : la création de la Caisse Autonome de Protection sociale Universelle (CAPSU) par le Ministère de l'Economie et des Finances au courant du premier trimestre de l'année 2014, la mise en place de mécanismes de financements innovants faisant appel à la contribution du secteur privé, des collectivités locales, des ONG, des partenaires au développement et à la taxation de produits néfastes pour la santé. Un plan pluriannuel de mise à niveau des structures de référence sera élaboré et mis en œuvre par le Ministère de la Santé et de l'Action sociale pour mieux prendre en charge les besoins de santé des Sénégalais et réduire les évacuations sanitaires vers l'étranger. À partir du 1er octobre 2013, la gratuité du ticket de consultation et de l'hospitalisation sera effective pour les enfants de moins de 5 ans dans les structures sanitaires. Toutefois, la pyramide sanitaire devra être respectée. Le Chef de l'État sénégalais s'est engagé à mettre à disposition les ressources nécessaires à l'application de ces mesures qui s'inscrivent dans le cadre du Plan stratégique de la Couverture Maladie Universelle 2013-2017, dont l'objectif est de porter la couverture maladie à 75% de la population en 2017.

**184.** S'exprimant au nom des Partenaires au développement du secteur santé, le Dr Alimata Jeanne Diarra-Nama, Représentant de l'OMS au Sénégal, a déclaré que « les partenaires au développement apporteront l'accompagnement technique et financier nécessaire à la réalisation et à la réussite de la CMU ».<sup>297</sup>

Selon le Dr Diarra-Nama, les mesures déjà prises, la gratuité des accouchements et des césariennes, la gratuité des soins aux personnes du troisième âge ainsi que celle à venir concernant les enfants de moins de cinq ans sont autant d'initiatives qui concourent à alléger le fardeau de la maladie pour les populations, dont environ 80% ne bénéficient pas de couverture sociale.

**185.** Un bémol à la volonté d'extension à 75% de 2013 à 2017, cet objectif n'est pas atteint. Il en est de même pour la bourse de sécurité familiale, soit vingt-cinq mille francs CFA (25.0000F) par famille et par an. À la date d'aujourd'hui, seules trois cent mille (300.000) familles bénéficient de cette bourse sur une population de quatorze millions d'habitants. Un long chemin reste à parcourir. C'est une mesure à encourager et à relever chaque trois (03) ans.

---

<sup>297</sup> : Idem

**186.** Malgré cette volonté de solidarité communautaire et nationale, force est de constater que de nos jours on assiste à une disparition progressive de la solidarité intergénérationnelle.

### **B- La disparition progressive de la solidarité intergénérationnelle dans le cadre de la protection sociale au Sénégal**

**187.** La logique de la solidarité du système de protection sociale voudrait que les actifs d'aujourd'hui cotisent pour financer les retraités d'aujourd'hui. Mais, ces actifs espèrent à leur tour que les jeunes d'aujourd'hui cotiseront pour financer leurs retraites, ou encore, la solidarité entre bien-portants et malades, entre assurés célibataires et assurés chargés de famille. Ainsi, s'établit une solidarité entre les générations. La crise financière qui frappe tous les pays depuis l'automne 2008 a sévèrement mis à mal la situation des pays sous -développés et particulièrement le Sénégal. Directement ou indirectement, la solidarité intergénérationnelle a été fortement affectée. Les interdépendances entre les jeunes générations et les aînés subissent en effet les multiples conséquences de la crise. Cette crise a aussi des conséquences sur les entreprises à savoir les méventes, les difficultés de financement et les délais de paiement qui s'allongent en contribuant à fragiliser la santé financière des entreprises. Le redressement de ces entreprises se fait essentiellement par la réduction voire la suppression des emplois et plus précisément du nombre des salariés en contrat à durée déterminée. Les jeunes sont ainsi exposés plus que les autres actifs au risque de perdre leur emploi. De façon plus générale, on constate que le redressement des entreprises se fait au détriment des salariés conduisant ces derniers au chômage. Or, le système de protection sociale est restrictif en couvrant uniquement les salariés et les fonctionnaires de l'État. Confrontés au problème de chômage, les jeunes générations ne peuvent plus assurer la relève. Parallèlement à la pression démographique<sup>298</sup>, la configuration actuelle de l'appareil économique ne produit pas suffisamment des opportunités d'emplois. Selon le Fonds des Nations Unies pour les Populations (UNFPA) : « Un quart environ de la population mondiale a aujourd'hui entre 10 et 24 ans. Les aspirations et les accomplissements de cette génération seront déterminants pour l'avenir de la planète. Par ailleurs, les taux de fécondité sont en baisse dans de nombreuses régions du monde. Un pays dans lequel la part des jeunes dans la population augmente et le taux de fécondité diminue peut récolter les fruits d'un

---

<sup>298</sup> : Le Sénégal ne tire pas profit du dividende démographique. Le dividende démographique correspond à la croissance économique potentielle liée à l'évolution de la pyramide des âges d'une population, principalement lorsque la proportion de la population active (15 à 64 ans) est supérieure à celle des personnes n'étant pas ou plus en âge de travailler (14 ans et moins, 65 ans et plus).

« dividende démographique », un phénomène de hausse de la productivité économique qui se produit lorsque le ratio de la population active par rapport au nombre de personnes à charge s'accroît.

L'UNFPA travaille avec des partenaires (notamment la société civile, les communautés et les gouvernements) pour encourager l'adoption de politiques propices à la réalisation de ce dividende. Ces politiques consistent notamment à améliorer l'accès à une éducation de qualité et à l'emploi, ainsi qu'à réaliser des investissements en faveur de la santé des jeunes, en particulier la santé sexuelle et reproductive ».<sup>299</sup>

**188.** L'offre nationale d'emplois est largement inférieure à la demande. L'État a multiplié les initiatives de lutte contre le chômage mais n'a pas obtenu les résultats escomptés afin de mobiliser les ressources pour financer la protection sociale. Plus le nombre d'actifs baisse, plus l'assiette des cotisations diminue. Le secteur privé national embauche à un rythme insuffisant pour absorber la demande nationale d'emplois. Le tissu économique du Sénégal est constitué essentiellement des petites et moyennes entreprises et industries (PME et PMI) évoluant dans le secteur informel. La plupart de ces petites unités ne sont pas enregistrées au fisc et contribuent très peu au trésor public c'est-à-dire ne paient pas les impôts. Cela constitue un manque à gagner énorme pour l'État. Ainsi, la solidarité intergénérationnelle qui doit être un outil de financement de la protection sociale tend plutôt vers l'individualisme et l'égoïsme qui sont des antivaleurs contraires aux principes de la RSE.

L'effritement de la solidarité intergénérationnelle est accompagné de la disparition de l'État providence au profit de l'État gendarme ou État libéral.

---

<sup>299</sup> : <http://www.unfpa.org/fr/le-dividende-d%C3%A9mographique>. Site consulté le 27 septembre 2017 à 14 heures.

## **Paragraphe 2 : La disparition de l'État providence au profit de l'État gendarme ou libéral.**

**189.** Qu'entend-on par État providence et État gendarme ? (A) et comment cette disparition de l'État providence se traduit-elle ou se manifeste-elle ? (B).

### **A- État providence et solidarité**

**190.** L'État providence<sup>300</sup> (en anglais : welfare state)<sup>301</sup> vient du latin status c'est-à dire être debout, et providentia qui signifie prévision, prévoyance. L'État providence est une forme d'État qui se dote de larges compétences règlementaires, économiques et sociales en vue d'assurer une panoplie plus ou moins étendue de fonctions sociales au bénéfice de ses citoyens. C' est une forme d'organisation sociale dans laquelle l'État prétend assurer directement ou indirectement le bien-être-social des citoyens en jouant un rôle central de régulation de l'économie<sup>302</sup> et de redistribution des richesses et des revenus, afin de réaliser des objectifs affichés de protection et de justice sociale. Cette forme d'État s'affranchit de la conception libérale d'un État limité à des fonctions d'ordre et de sécurité. Autrement dit l'État qui a de l'influence sur la vie économique du pays. L'expression « État-providence » a été forgée par Emile Olivier<sup>303</sup> en 1860 à la suite de la révolution industrielle qui a d'importantes conséquences sociales à savoir enrichissement pour les uns, paupérisation pour les autres. Emile Olivier affirmait : « Nous saisissons dans cette théorie exposée par Le Chapelier l'erreur

---

<sup>300</sup> : Actuellement, il existe de nombreuses théories mettant en relation la protection sociale et l'État-providence. Les premières font référence aux modèles dichotomiques de protection sociale que sont le modèle bismarckien et celui de Beveridge, tandis que les analyses de Gosta Esping-Andersen, de Richard Titmuss et les théories distributives mettent en relation l'État social, la famille et le marché.

<sup>301</sup> : Terme popularisé durant la Seconde guerre mondiale (par opposition au "warfare state : Etat de guerre" de l'Allemagne nazie). Chez les allemands, on parle *Sozialstaat* ("État social"), terme utilisé depuis 1870 pour décrire les programmes sociaux mis en place avec les réformes de Bismarck ; sous l'influence du terme anglo-saxon de *welfare state*, on emploie aussi l'expression *Wohlfahrtsstaat*.

<sup>302</sup> : Dans "Essai sur l'État-providence (1958)," Richard Titmuss distingue les modèles résiduel, industriel-méritocratique et institutionnel. Dans le modèle résiduel, on note une forte présence de la famille et du marché. L'État n'y intervient qu'en dernier lieu lorsque les solidarités primaires (familiales, communautaires, professionnelles) ou le marché ont montré leurs limites. Ce modèle se résume au maintien de filets de base en assurant le strict minimum, laissant le reste au marché.

<sup>303</sup> : Émile Ollivier, né le 2 juillet 1825 à Marseille (Bouches-du-Rhône) et mort à Saint-Gervais-les-Bains (Haute-Savoie) le 20 août 1913, est un homme politique français. Il est un grand opposant libéral à l'Empire, qui exprimait son mépris pour la prétention de l'État à se prendre pour la providence divine.

fondamentale de la Révolution Française [...] De là sont sortis les excès de la centralisation, l'extension démesurée des droits sociaux, les exagérations des réformateurs socialistes ; de là le procès de Babeuf, la conception de l'Etat-providence, le despotisme révolutionnaire sous toutes ses formes ». <sup>304</sup>

**191.** Quant à l'État gendarme ou libéral par opposition à l'État providence, c'est une forme d'État qui limite ses interventions aux fonctions régaliennes : armée (défense du territoire), police (maintien de l'ordre), justice. Autrement dit l'État intervient très peu ou pratiquement pas dans la vie économique. Les théoriciens libéraux affirment qu'en économie de marché, l'État doit se contenter d'assurer ses missions régaliennes. Mais, dans la première moitié du 20<sup>ème</sup> siècle, l'intervention économique et sociale s'est développée et l'État-gendarme fait place à l'État providence.

**192.** En France, l'expression « État-providence » est forgée sous le Second Empire par des Républicains français qui critiquent le cadre individualiste de lois comme la loi « Le Chapelier » (interdisant les groupements professionnels ou ouvriers) et veulent promouvoir un « État social » se préoccupant davantage de l'intérêt de chaque citoyen et de l'intérêt général.

**193.** L'État-providence, selon le modèle Bismarckien, fondé en Allemagne par les lois de 1880, repose sur le mécanisme des assurances sociales, dans lequel les prestations sont la contrepartie de cotisation (il y a prévention du risque maladie, vieillesse et accident du travail pour les actifs uniquement) : objectif compenser la perte de revenu ; conditions d'accès aux prestations, avoir cotisé ; financement, cotisation en fonction du revenu (distribution horizontale). Dans un discours au Reichstag en 1881, Bismarck définit ce que doit être le rôle de l'État en matière de protection sociale en soutenant que « l'État doit promouvoir positivement, par des institutions appropriées et en utilisant les moyens de la collectivité dont il dispose, le bien-être de tous les membres et notamment des faibles et des nécessiteux ». <sup>305</sup>

**194.** L'État-providence, selon le modèle de Beveridge, <sup>306</sup> naît au Royaume-Uni après la seconde guerre mondiale, est financé par l'impôt et fournit des prestations uniformes à tous les membres de la société, les prestations ne fournissant en général que des minima assez bas. Pour le modèle Beveridgien, l'objectif est de répondre gratuitement aux risques de la vie ; conditions

---

<sup>304</sup> : Discours d'Emile Ollivier devant l'Assemblée nationale française le 27 avril 1864.

<sup>305</sup> : Actes de la concertation BIT/STEP, Dakar, Septembre 2000).

<sup>306</sup> : William Henry Beveridge est surtout connu pour son rapport parlementaire de novembre 1942 sur les services sociaux et services connexes (*Report to the Parliament on Social Insurance and Allied Services*), plus connu sous le nom de « rapport Beveridge », qui fournit les bases de réflexion à l'instauration de l'État-providence par le gouvernement travailliste d'après-guerre en Angleterre.

d'accès aux prestations, être dans le besoin ; financement, impôt pour tous (redistribution verticale).

**195.** En définitive, l'État-providence, selon le modèle français d'après-guerre qui combine les deux modèles précédents, occupe une position originale et intermédiaire entre ces deux modèles. Dans ce modèle intermédiaire, l'État-providence poursuit un double objectif : un objectif de protection sociale, d'assurance contre les aléas de la vie; un objectif d'aide sociale et de justice sociale, via certains mécanismes complexes de redistribution des richesses. Les droits sociaux sont définis par rapport aux besoins. C'est ainsi que Philip Loïc affirmait que : «L'État providence recouvre aussi bien l'un ou l'autre système, dès lors qu'il protège la quasi-totalité de la population ».<sup>307</sup> Dans tous les pays du monde, la protection sociale est organisée par l'État à travers les lois et les décrets d'application compte tenu des enjeux énormes que cela constitue pour l'État. Il s'agit des enjeux économique, sociologique, social et environnemental. Pour cette raison, l'État s'attèle à collecter les ressources financières au plan national afin de les répartir au niveau de toutes les couches sociales de la nation dans le but d'assurer une justice sociale au nom de la solidarité. On peut noter cette volonté au niveau du législateur français. Ainsi, aux termes de l'article 1<sup>er</sup> du Code de la Sécurité Sociale français : « L'organisation de de la Sécurité sociale est fondée sur le principe de solidarité nationale. Elle garantit les travailleurs et leur famille contre les risques de toutes natures susceptibles de réduire ou de supprimer leur capacité de gain. Elle couvre également les charges de maternité et de famille. Elle assure, pour toute autre personne, et pour les personnes de sa famille résidant sur le territoire français, la couverture des charges de maladie et de maternité, ainsi que les charges de famille. Cette garantie s'exerce par l'affiliation des intéressés et de leurs ayants droit à un régime obligatoire ou, à défaut, par leur rattachement au régime de l'assurance personnelle. Elle assure le service des prestations de l'assurance sociale, d'accident du travail et de maladies professionnelles, les allocations vieillesse, ainsi que le service des prestations familiales ».

Il y a un lien entre l'État providence et la solidarité, car il appartient à l'État de choisir le système de protection sociale qui répond au mieux à sa politique sociale. Le législateur Sénégalais est silencieux sur la question et ne l'exprime pas expressément. Cependant, l'article 25 précité de la Constitution a posé le principe de façon globale.

**196.** L'État providence coïncide avec le dirigisme étatique où l'État contrôle tout et mène une politique de distribution équitable des richesses du pays. L'État providence s'inscrit dans

---

<sup>307</sup> : Philip Loïc, Les finances sociales, Economica, 1995, p. 298.

l'idéologie socialiste ou du socialisme par opposition au capitalisme. Le Sénégal, ancienne colonie de la France, s'est inspiré du modèle socialiste jusqu'en 2000. Le parti socialiste qui a dirigé le pays de 1960 à 2000 a axé sa politique en matière de protection sociale sur le partage. De 2000 à 2012 ce sont les libéraux qui ont pris le pouvoir avec une politique sociale libérale fondée sur la privatisation de la protection sociale c'est-à-dire un désengagement progressif de l'État face aux mesures de solidarité en matière de protection sociale. Cependant, il faut souligner que c'est sous le règne d'un régime libéral et dans le cadre d'une solidarité africaine que l'ONG « Afrique aide l'Afrique » a été créée par le gouvernement du Sénégal sur initiative du président Abdoulaye Wade. Cette ONG avait pour objectif primordial de venir en aide aux populations africaines victimes des cataclysmes naturels comme inondations, les personnes atteintes du VIH/SIDA, des sécheresses, des réfugiés de guerres, d'épidémies etc. Malheureusement, cette ONG n'a pas duré et était obligée de mettre la clé sous le paillason à la suite d'un scandale de trafic de médicaments anti rétroviraux auquel se livrait le Président de l'ONG qui s'est finalement retrouvé en prison.

**197.** Mais force est de constater que l'État providence a connu son apogée avec la chute du mur de Berlin en 1989. La plupart des pays de l'UEMOA ont appliqué le dirigisme étatique ou l'État-providence jusqu'en 1989 conséquence de la chute du mur de Berlin. Les années 1990 et surtout la dévaluation du francs CFA (Communauté Financière Africaine) le 12 janvier 1994 ont marqué le début de la crise de l'État-providence. Comment la disparition de l'État providence se manifeste-t-elle au niveau de la protection sociale ?

## **B- Les effets de la disparition de l'État providence sur la protection sociale**

**198.** L'État providence est synonyme de générosité, de partage et d'assistance mutuelle. C'est l'idéal dont on peut rêver avec l'émergence de la RSE en ce 21<sup>ème</sup> siècle où les entreprises et les organisations cherchent à avoir une bonne image, par une prise en compte des préoccupations sociales et environnementales. La RSE s'applique aux entreprises, organisations à savoir l'État, les collectivités locales etc., et dans un pays, la responsabilité incombe à l'État d'organiser la protection sociale. Mais compte tenu des difficultés auxquels l'État est confronté, le principe de solidarité comme l'une des valeurs de la RSE va subir un sérieux coup par la disparition de l'État-providence au profit du libéralisme. François Lépineux<sup>308</sup> affirmait : «Le mécanisme de solidarité institutionnelle organisé par l'État en concertation avec les partenaires sociaux, tel qu'il s'est développé et maintenu depuis soixante

---

<sup>308</sup> : Research Fellow, INSEAD, Fontainebleau et Professeur à Bordeaux Ecole de Management.



ans, apparaît désormais menacé.... Le contrat social déclinant était fondé sur la primauté du rôle de l'État comme garant de la solidarité nationale ».<sup>309</sup> Il constate un mouvement actuel de déréglementation généralisée et de désengagement de l'État dans de nombreux domaines et appelle la nécessité de développer l'autre pôle, celui de la responsabilité des acteurs économiques et sociaux, au premier rang desquels se trouvent les entreprises. « Car aucun système social, aucune société ne saurait se maintenir durablement, si le rôle de l'État y est affaibli, et si les acteurs y sont irresponsables..... De nouveaux mécanismes de solidarité sont donc à mettre en place, qui ne se substitueront pas aux mécanismes institutionnels organisés par l'État ».<sup>310</sup> Ainsi, au rang de nouvelles formes de solidarités, se trouvent celles engagées par nombre de grandes firmes mondiales impliquées dans des programmes de réhabilitation, urbaine, de soutien aux malades et à leurs familles, d'assistance aux handicapés, de réinsertion des exclus, d'alphabétisation des illettrés, de développement local.

**199.** Parlant de la solidarité décentralisée, P. Allié, « fait de la décentralisation une réponse originale à la crise de l'État-providence : après une période de déterritorialisation liée à la concentration du capital au cours de laquelle l'État prend en charge le social sous tous ses aspects, la récession économique contraint ce dernier à se défaire sur le local de fonctions qu'il n'a plus les moyens d'assumer seul, ce qui provoque ce mouvement de décentralisation ».<sup>311</sup> Stéphane Cartier affirmait : « La décentralisation remet une partie du pouvoir aux élus locaux et répond à la crise de l'État-providence face à la mondialisation de l'économie qui le prive de capacités d'interventions. La décentralisation tente de gérer le social, transféré du local au national lors de la constitution de l'État-providence. La crise économique accroît les besoins sociaux ».<sup>312</sup> L'État semble pris dans un mouvement qui conduit à abandonner nombre de ses prérogatives antérieures et oblige à repenser, recréer, revitaliser de nouvelles formes de solidarité. Son rôle est désormais d'animer la solidarité plutôt que de la porter. La gestion de la protection sociale semble de plus en plus marquée par des relations contractuelles, plus ou moins formelles, qui tendent à faire de la protection sociale un nouveau marché public où les acteurs se positionnent selon les complémentarités et les rivalités qui les réunissent. Cette réponse mercantile au désengagement de l'État repose sur le principe de

---

<sup>309</sup> : J.J Rosé « Responsabilité Sociale de l'Entreprise pour un nouveau contrat social » éd. De Boeck, 2006, P.322.

<sup>310</sup> : Idem

<sup>311</sup> : Allié, P. (1985). « La décentralisation entre modernisation et crise de l'État ». Citation de Stéphane Cartier, chronique d'un déluge annoncé : crise de la solidarité face aux risques naturels, éd. B. Grasset ; P. 315 ; 353p

<sup>312</sup> : Stéphane C. (2002), Chronique d'un déluge annoncé : crise de la solidarité face aux risques naturels, Paris ; éd. Bernard Grasset, p. 317 ; 353 p.

responsabilisation par le contrat comme alternative à une responsabilisation communautaire. L'évolution des politiques publiques entre intervention étatique et contractualisation marchande trouve un ressort fondamental dans le refus des acteurs de la protection sociale d'assumer la coercition communautaire que suppose l'organisation de la solidarité face aux divers risques.

**200.** La plupart des pays africains ainsi que le Sénégal ont connu l'État providence jusqu'en 1989. Le socialisme ou le communisme a cédé sa place au libéralisme économique ou idéologie libérale ayant pour principes la liberté d'entreprise, laissez- aller, laissez-faire. Plusieurs théories ont été élaborées notamment la théorie Keynésienne. Le libéralisme économique équivaut à l'État gendarme c'est-à-dire l'État intervient très peu ou pas du tout et il n'intervient que pour faire régner un minimum de règles par opposition au dirigisme Étatique ou État providence. Avec le libéralisme, seuls comptent ceux qui ont les moyens. La solidarité et les générosités étatiques s'effritent progressivement au profit de l'individualisme et de la marchandisation.

**201.** La plupart des organismes sociaux se trouvent devant un problème financier quasi permanent car le nombre et le montant des prestations ont tendance à augmenter plus vite que le nombre et le montant des cotisations. Cette situation s'est aggravée avec le ralentissement de la croissance du Sénégal qui stagne autour de 4,2%<sup>313</sup>. Un taux de croissance de 6,8% est attendu en 2017.<sup>314</sup> Ce taux est insuffisant pour permettre la réduction sensible de la pauvreté et la réalisation des objectifs du millénaire pour le développement (OMD). Le rapport général du Directeur du BIT sur les activités de l'O.I.T en Afrique, pour la deuxième session à Addis-Abeba, en décembre 2003, fait remarquer que pour « la majorité des travailleurs de beaucoup de pays en développement, le développement social, et politique est encore à un stade précoce ou a été fortement perturbé. On estime que 80% de la population en Afrique subsaharienne est exclue ». <sup>315</sup> L'augmentation du chômage, l'augmentation de l'âge de la retraite, l'augmentation de la durée de vie et le développement des dépenses de santé nécessitent des sources de financement alternatives et efficaces. Pour le volet santé, le niveau de développement sanitaire est non seulement insuffisant, mais s'accompagne de disparité entre villes et campagnes. Malgré les résultats obtenus dans le cadre de l'initiative de Bamako, les médicaments coûtent chers, face à une population rurale pauvre. Les systèmes de solidarité pour la protection sanitaire au Sénégal atteint à peine 15% de la population et ne concernent que les salariés des

---

<sup>313</sup> : Taux de croissance 2015. Il évolue chaque année.

<sup>314</sup> : <http://www.reussirbusiness.com/chroniques/emergence/taux-de-croissance-de-68-attendu-2017>. Site consulté le 28 septembre 2017 à 12 h40 mn.

<sup>315</sup> : Sécurité sociale : un nouveau consensus éd. BIT 2002).

secteurs public et privé. Malgré les efforts consentis par l'État du Sénégal près de 80% des populations et pratiquement la totalité des populations pauvres ne disposent pas de système d'assurance maladie. Or, c'est en général l'État qui doit trouver des solutions permettant de rétablir l'équilibre financier. On assiste à un déficit récurrent.

**202.** Les États providence et les économies occidentales ont fonctionné de concert jusqu'à la fin des années 1970. Jusqu'à cette période, la protection sociale a été partie intégrante du compromis. Ce compromis consiste en une répartition du revenu à la fois favorable au travail (par la progression de l'emploi et des salaires) et acceptable pour le capital (du fait de la progression des profits). Il contribue à améliorer considérablement l'état sanitaire et social des populations, apportant ainsi à l'économie des travailleurs mieux à même d'accompagner l'essor industriel. Cette synergie connut son coup d'arrêt à la fin des années 1970, lorsque survient une crise économique qui va s'installer durablement en Europe occidentale puis gagna le continent africain. On passe alors d'une situation d'acceptation de l'État-providence, comme condition nécessaire et facilitatrice au développement économique à une critique. Plusieurs facteurs sont à l'origine de cette remise en cause selon (Pierre Rosanvallon, 1981) « La crise de l'État providence ». Il s'agit d'une crise financière partit de l'Europe nommée la fin de la forte croissance que les français appelaient les « trente Glorieuses (1945-1973) » et qui remet en cause le mode de financement de la Sécurité sociale en France en surenchérissant le coût du travail. Dans le même temps, la prise en charge sociale et économique des victimes de la récession accroît les dépenses. Or, cette période coïncide avec la mise en place du système de protection sociale au Sénégal au lendemain de son indépendance en 1960 par la loi n° 73-37 du 31 juillet 1973 portant code de la sécurité sociale modifiée par la loi n°97-05 du 10 mars 1997, ainsi que la loi n°75-50 du 3 avril 1975 relative aux institutions de prévoyance sociale. C'est dire que la protection sociale au Sénégal a vu le jour en période de crise financière. Cette crise a pour corollaire les difficultés à mobiliser les ressources financières et de même une crise d'efficacité car la plupart des États n'arrivent pas à résoudre le problème de chômage et ces États sont confrontés à des problèmes de mobilité sociale. Il se pose ensuite un problème de gestion à savoir l'opacité des dépenses publiques.<sup>316</sup> Par ailleurs, les mesures mises en place sont perçues moins comme des avantages qu'un frein à la relance économique.

---

<sup>316</sup> : Lors de nos enquêtes de terrain (entretien avec les responsables d'IPRES), il nous a été signalé que dès fois, les cotisations des salariés sont utilisées à d'autres fins notamment lors des campagnes électorales (élections présidentielles et législatives). Ces fonds sont quand même remboursés plus tard.

Les dépenses publiques en matière de santé et de retraite, qui profitent essentiellement aux plus âgés, croissent spontanément plus vite.

La disparition de l'État providence au profit de l'État gendarme ou libéral est la conséquence de la crise économique et financière.

## **Section 2 : La crise économique et protection sociale au Sénégal**

**203.** Les institutions de protection sociale collectent des fonds aux fins de servir des prestations aux personnes qu'elles protègent. Ces prestations, exigibles immédiatement ou exigibles à échéance différée, consistent, soit en des versements en espèces soit en des fournitures de biens ou de services ayant pour objet l'indemnisation d'un risque social. Mais, force est de constater que les institutions de protection sociale sont secouées par une crise économique et financière ayant pour corollaire le déficit des comptes de la protection sociale et de déficit de couverture.

### **Paragraphe 1 : Crise économique et financière**

**204.** L'un des fondements de la crise de la protection sociale au Sénégal est la crise économique et financière. Si les deux crises sont liées, il est plus simple conceptuellement de tenter de distinguer les impacts respectifs de la crise financière d'une part (A), et de la crise économique d'autre part (A).

#### **A- L'impact de la crise financière**

**205.** Vu leur intégration relativement faible dans les marchés financiers globaux, la crise financière a eu un impact relativement limité sur les économies africaines à travers les canaux de transmission financiers directs. Par contre, elle a eu des impacts indirects à travers la réduction et le renchérissement des crédits disponibles aux entreprises, aux particuliers et aux États; de même qu'à travers une réduction probable des flux financiers sous forme d'investissements directs étrangers (IDE) et d'aide publique au développement (APD). Les différentes crises économiques et financières qui ont débuté en 1929-1930, 1970, 1980, 1983 et particulièrement celle de 2008 ont provoqué des turbulences dans le monde de la finance, précipitant ainsi la chute de nombreuses institutions financières et mettant en difficulté les gouvernements. La crise financière mondiale qui a éclaté en 2008 est survenue suite à

l'éclatement de la bulle immobilière aux États Unis.<sup>317</sup> Elle a la particularité d'avoir plongé l'économie mondiale dans la pire des récessions depuis celle des années 1930. La crise trouve son point de départ dans la hausse des taux directeur de la Réserve fédérale (Banque centrale des États Unis) à partir de 2005. Cette hausse, renchérissant le coût du remboursement des prêts, s'accompagne ainsi d'un taux de défaut de 15 % de ces crédits en 2007. En outre, à partir de 2007, pour la première fois depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, les prix de l'immobilier baissent. Cette baisse, qui n'avait pas été anticipée, provoque de nombreuses faillites parmi les organismes de crédit qui avaient délivré des *subprimes*. En effet, ces organismes se remboursent, en cas de défaut sur un prêt, en vendant le bien immobilier. Cette baisse provoque également des faillites nombreuses parmi les fonds d'investissements qui spéculaient sur ces mêmes prêts hypothécaires à risque.

**206.** Enfin, la crise s'étendit au monde dans son ensemble, dans un contexte de contagion à l'ensemble des acteurs économiques dû à la titrisation, lorsque les banques (qui financent les fonds d'investissement, ces derniers ayant fait faillite) refusèrent de se prêter de l'argent de peur qu'elles détiennent des liquidités « toxiques », initiant la crise financière mondiale débutant en 2007 qui déboucha sur la crise bancaire et financière de l'automne 2008, entraînant le monde dans la crise économique des années 2008 et suivantes. La crise des subprimes a instauré une méfiance envers les créances titrisées comprenant une partie de ces crédits.

**207.** Le non-respect des principes éthiques, à savoir la cupidité des banques qui ont octroyé des prêts à des clients insolvable sans aucune garantie, a entraîné la faillite de ces dernières. Cette crise financière a pour corollaire la faillite de plusieurs Etablissements de crédits et banques américaines qui ont foulé au pied le principe de prudence. Tous les marchés financiers étaient touchés avec le renchérissement des prêts et l'abaissement de l'indice des banques par les agences de notation comme standard & Poor. Le Sénégal, qui bénéficiait des aides de ses partenaires européens et américains, a vu ses aides diminuées et certains programmes de développement ont été suspendus voire supprimés. Il en va de même pour les donateurs institutionnels et privés qui ne sont plus en mesure de mettre la main à la poche. Le prix du baril du pétrole est monté jusqu'à cent (100) dollars et plus. Cette crise financière a eu un impact négatif sur le budget de l'État du Sénégal.

---

<sup>317</sup> : La crise des subprimes (en anglais : *subprime mortgage crisis*) est une crise financière qui toucha le secteur des prêts hypothécaires à risque (en anglais : *subprime mortgage*) aux États-Unis à partir de juillet 2007. Avec la crise bancaire et financière de l'automne 2008, ces deux phénomènes inaugurent la crise financière mondiale débutant en 2007 et la crise économique mondiale des années 2008 et suivantes.

## **B- L'impact de la crise économique**

**208.** Quant à la crise économique, ses impacts sont plus directs en Afrique et plus particulièrement au Sénégal et se répercutent sur la balance commerciale principalement à travers la réduction du commerce international<sup>318</sup>, la baisse de la demande et des prix des matières exportées, la réduction des investissements directs. Elle a eu des impacts sur le marché du travail se traduisant par les faillites des entreprises et des licenciements en masse.

Ces crises successives ont eu un impact négatif sur les caisses des institutions de protection sociale. L'aggravation du chômage a nui aux recettes de cotisations et augmenté les dépenses du fait de la hausse des demandes de prestations. Le taux de chômage en hausse, des cotisations réduites (le gel ou l'allègement des cotisations sociales pour les entreprises), toutes les mesures prises qui peuvent être considérées comme des mécanismes utiles pour stimuler les dépenses de consommation et soutenir l'activité économique sont devenues inefficaces et conduisent plutôt à déséquilibrer les finances publiques. Outre la contraction des flux de capitaux privés, en affectant le marché du travail des pays d'accueil des travailleurs émigrés, la crise financière mondiale remet ainsi en cause le rôle de revenu d'appoint que jouent les envois d'argent des migrants pour la plupart des ménages.

**209.** La crise économique a aussi pour conséquence la mise sous programmes d'ajustements structurels des pays sous-développés endettés. Les programmes d'ajustement structurels ont mis à mal l'économie sénégalaise et ont entraîné une stagnation du taux de croissance autour de 4,6%. Le ralentissement de l'économie sénégalaise s'est accompagné d'une réduction sensible du pouvoir d'achat, du taux du salaire et celle des effectifs salariés, d'où cette conséquence inévitable, l'abaissement du rythme de croissance moyenne de la masse salariale qui est la mesure essentielle des régimes de retraite qui ont été en difficulté durant toute la période des programmes d'ajustement structurels. Conséquences de toutes ces difficultés, les comptes de la protection sociale sont déficitaires. La RSE peut-elle contribuer à résoudre le problème du déficit financier et par ricochet, à résoudre la crise de la protection sociale ?

---

<sup>318</sup> : Un modèle de simulation utilisé par l'IDS, basé uniquement sur la réduction du commerce mondial (sans prendre en compte les autres canaux de transmission comme les flux financiers) estime qu'une diminution de 5% du PIB des pays à revenus élevés aurait des conséquences sur la demande de biens et services de toutes les régions du monde, et induirait une contraction des échanges commerciaux mondiaux de l'ordre de 5,6% et une réduction des exportations des pays en développement de l'ordre de 71 milliards USD (IDS *In Focus Policy Briefing* 7.7).

## **Paragraphe 2 : Le déficit financier des comptes de la protection sociale**

Le déficit des comptes de la protection sociale se traduit par le déséquilibre entre les recettes et les dépenses (A) et les approches de solutions (B)

### **A- Le déséquilibre entre les recettes et les dépenses**

**210.** Le déficit financier peut être défini comme le déséquilibre entre les recettes et les dépenses. Le niveau des dépenses est plus élevé par rapport aux recettes. Le plein emploi et la forte croissance économique devraient permettre l'équilibre entre les recettes et les dépenses. Le financement de la protection sociale est assuré d'une part par les recettes issues des cotisations patronales et salariales et d'autre part par les impôts et taxes. Les gains en termes d'emploi que l'on pourrait attendre n'ont pas donné les résultats escomptés compte tenu des difficultés de mobilisation des ressources financières à savoir le problème de recouvrement des cotisations, manque de financement alternatif, l'exclusion de la plus grande partie de la population du système de protection sociale, discrimination du genre, bref, le système de protection sociale comporte d'énormes défaillances allant du déficit de protection sociale aux limites des politiques et institutions mises sur pied depuis plus d'une trentaine d'années.

Exemple de difficultés de recouvrement des cotisations : selon le Président du Conseil d'Administration de l'Institution de Prévoyance Retraite du Sénégal (IPRES), Mody Guiro, « l'État du Sénégal doit à l'IPRES 17 milliards de FCFA. Cette manne financière représente les cotisations des enseignants contractuels ». C'était à Saly Portudal où les administrateurs de l'IPRES étaient à l'école de la bonne gouvernance. Il a toutefois fait savoir que « les finances de l'IPRES sont au vert et les investissements se portent bien ».<sup>319</sup> Il résulte de toutes ces difficultés que les besoins à satisfaire en termes de dépenses sont plus élevés que les entrées de devises en termes de recettes. Face au déficit le financement des dispositifs de protection sociale restait fortement tributaire du concours des partenaires techniques et financiers.

**211.** L'estimation des dépenses de protection sociale s'avère relativement difficile, car elle suppose le recensement de l'ensemble des régimes existants ainsi que le dépouillement de comptes qui ne sont pas toujours disponibles. Annycke (2008) a pu estimer l'ensemble des dépenses de protection sociale à partir des données de l'enquête sur la Sécurité Sociale au Sénégal réalisée par le BIT. Celles-ci s'élèveraient à un peu plus de 105 milliards de francs en 2004, soit 3% du PIB. La désagrégation des dépenses par régime et par branche montre que

---

<sup>319</sup> : Source : leral.net du lundi 21 mars 2011

44% de celles-ci sont allouées à l'assurance vieillesse, 31% à la couverture santé, 15% à l'assistance sociale et 8% aux allocations familiales. Par ailleurs, on note que 53,8% des prestations de vieillesse et 66,7% des prestations aux survivants sont couvertes par le FNR. Quant aux prestations de santé, elles sont assurées à 96,5% par les IPM.

**Tableau III:** Dépenses de protection sociale en 2004 par régime et par branche.

| Régimes                | Branches                   | Dépenses en millions de FCFA | Dépenses en % du PIB |
|------------------------|----------------------------|------------------------------|----------------------|
| Vieillesse             | <b>Total</b>               | <b>46 439</b>                | <b>0,53</b>          |
|                        | IPPRES RG                  | 17 792                       | 0,44                 |
|                        | IPPRES RCC                 | 3 686                        | 0,09                 |
|                        | FNR                        | 24 961                       | 0,62                 |
| Survivants             | <b>Total</b>               | <b>12 600</b>                | <b>0,31</b>          |
|                        | IPRES RG                   | 3 782                        | 0,09                 |
|                        | IPRES RCC                  | 416                          | 0,01                 |
|                        | FNR                        | 8 402                        | 0,21                 |
| Invalidité             | <b>Total</b>               | <b>2 132</b>                 | <b>0,05</b>          |
|                        | Fonctionnaires             | 2 132                        | 0,05                 |
| Santé                  | <b>Total</b>               | <b>32 388</b>                | <b>0,81</b>          |
|                        | IPRES RG                   | 14                           | 0,00                 |
|                        | IPM                        | 31 257                       | 0,78                 |
|                        | Mutuelles santé            | 1 117                        | 0,03                 |
|                        | Assurances privées         | ND (Non Disponible)          | ND                   |
| Accidents du travail   | <b>Total</b>               | <b>2 264</b>                 | <b>0,06</b>          |
|                        | CSS                        | 2 264                        | 0,06                 |
|                        | Fonctionnaires             | ND                           | ND                   |
| Maternité              | <b>Total</b>               | <b>1 407</b>                 | <b>0,03</b>          |
|                        | CSS                        | 1 407                        | 0,03                 |
| Allocations familiales | <b>Total</b>               | <b>8 625</b>                 | <b>0,21</b>          |
|                        | CSS                        | 3 274                        | 0,08                 |
|                        | FNR                        | 968                          | 0,02                 |
|                        | Fonctionnaires en activité | 4 383                        | 0,11                 |
| Assistance Sociale     | <b>Total</b>               | <b>16 165</b>                | <b>0,4</b>           |
|                        | IPPRES RG                  | 15                           | 0                    |
|                        | MFFDS (a)                  | 16 150                       | 0,4                  |
| <b>Total général</b>   |                            | <b>105 327</b>               | <b>3,02</b>          |

Ministère de la Femme, de la Famille et du Développement social

**Source :** Annycke (2008).



Les sommes colossales engagées pour couvrir les dépenses doivent être ramenées au niveau des recettes toujours en baisse. Dans ces conditions, la RSE peut-elle contribuer à résoudre le problème de déficit récurrent et, par ricochet, résoudre la crise de la protection sociale ?

## **B- Les approches de solutions**

**212.** La RSE est un outil de gestion et de contrôle. Elle peut jouer pleinement ce rôle si les principes qui la sous-tendent sont respectés et appliqués à la lettre afin d'assurer une maîtrise des dépenses et une amélioration de la gouvernance. Le respect des droits de l'homme est un principe fondamental de la RSE et particulièrement le droit des salariés. Car ce sont les salariés qui contribuent au développement du pays et à la croissance économique. Ainsi, les dirigeants des sociétés ou entreprises doivent s'acquitter régulièrement des obligations de déclaration et de versement effectif des cotisations sociales. C'est seulement à cette condition que les institutions de protection sociale peuvent assurer l'équilibre financier. L'expérience a montré que certains dirigeants procèdent à des retenues à la source mais ne les reversent jamais à qui de droit en l'occurrence l'IPRES. À titre d'exemple, la Cour Suprême de Dakar, Chambre sociale, dans un arrêt en date du 9 avril 2014<sup>320</sup> a estimé que : « La Cour d'Appel n'a pas à appliquer la règle sur la prescription de l'action des travailleurs en paiement des salaires et indemnités de toute nature ainsi que de toute somme due quand elle relève que le litige porte sur la réparation du préjudice subi par un ancien travailleur du fait du non-recouvrement des cotisations par l'IPRES, seule tenue d'y procéder en vertu de la loi n° 75-50 du 3 avril 1975. A justifié sa décision, la Cour d'Appel qui a réformé à la hausse le montant des dommages et intérêts après avoir relevé que l'intimé a formé appel incident en réclamant un montant conformément à ses écritures d'instance et eu égard au nombre d'années de cotisations non recouvrées, de points perdus, à la faiblesse de la pension de retraite ». (Voir annexe 7).

**213.** Dès fois, ce sont des retards de versement qui sont constatés. Dans ce cas, la loi a prévu des pénalités de 5% par mois ou fraction de mois de retard de versement des cotisations jusqu'à concurrence d'un plafond annuel de 50% des sommes dues. Ces pénalités, appelées astreintes, font souvent l'objet de négociations et dès fois ne sont pas acquittées et constituent un énorme manque à gagner pour les caisses de protection sociale. Favoriser la croissance et mener une politique hardie de l'emploi afin d'augmenter le niveau de l'assiette des cotisations. Tels devront être les objectifs d'une Caisse de Sécurité Sociale (CSS). La chute vertigineuse avec

---

<sup>320</sup> : Arrêt N°20 du 9 avril 2014, Chambre sociale de la Cour Suprême de Dakar : IPRES c/ MANSANE Seydi, bulletin des arrêts n°8 p. 101.

laquelle le rapport démographique s'est détérioré s'explique en plus du non-versement des cotisations obligatoires par les établissements privés et parapublics, par le déclin de la main d'œuvre au sein du secteur formel. Un exemple type est celui de l'IPRES. Au Sénégal, depuis 1980, l'IPRES a enregistré une chute du rapport et tous les dix ans le nombre de bénéficiaires a plus que doublé. Cela a eu pour conséquence d'énormes déficits allant jusqu'à 40% du total des revenus.

**214.** Il faut tout de même saluer certaines mesures prises en vue d'assurer la stabilité financière du régime de retraite. C'est le cas de l'article 10 du règlement intérieur de l'IPRES qui prévoit la constitution d'une réserve globale équivalente à deux années d'allocations. Cette réserve est constituée par la différence entre les ressources propres au régime et ses charges propres à savoir : les allocations, rachats minimums d'allocation ou le remboursement de cotisation, les cotisations du fonds social et le coût total des frais de gestion.

**215.** La même analyse peut être menée pour les IPM du Sénégal. Parmi les facteurs majeurs de déséquilibre financier des IPM, figure la désuétude de certains points du cadre réglementaire à savoir la fixité du taux de cotisation. Certaines dispositions du décret, portant taux de cotisation, posent problèmes. Il s'agit des dispositions selon lesquelles « lorsque l'excédent de recettes constitué dans un fonds de réserve, lequel cumulé sur plusieurs exercices, atteint 100%, l'IPM doit procéder soit à une augmentation de prise en charge des prestations, soit à une réduction du taux de cotisation ».

Fort du constat que la crise économique et financière a eu un impact négatif sur les comptes des institutions de protection sociale, il est impérieux de recourir à la RSE tout en préconisant le plein emploi et la croissance afin d'assurer l'équilibre financier pour le grand bonheur de toutes les couches de la population sans exclusion aucune. Tels sont les enjeux d'une rencontre RSE et protection sociale.

## **CHAPITRE 2 : LES ENJEUX D'UNE RENCONTRE RSE ET PROTECTION SOCIALE**

---

**216.** Selon le dictionnaire ‘‘ Larousse’’ : « l’enjeu c’est ce que l’on risque dans un jeu, une compétition, une activité économique, ou une situation face à un aléa, en particulier une somme d’argent ; et qui revient au gagnant ». <sup>321</sup> Il signifie aussi ce que l’on peut gagner ou perdre dans une entreprise quelconque, le profit, la réussite. Par exemple : l’enjeu du match est le titre de champion du monde. Appliqués à la protection sociale, ce sont les avantages ou les bénéfices que la protection sociale peut tirer de l’application des principes RSE c’est-à-dire un instrument de financement de la protection sociale par rapport aux instruments traditionnels de financement. Les enjeux d’une rencontre RSE et protection sociale sont nombreux et divers. Seront étudiés : les enjeux économiques et financiers (section 1) et les enjeux sociaux et environnementaux (section 2).

### **Section 1 : Les enjeux économiques et financiers**

**217.** La protection sociale doit rester ce formidable instrument de solidarité et de cohésion sociale, ce qui suppose que soit maîtrisée l’évolution divergente de ses dépenses et de ses recettes. En quoi la RSE contribue-t-elle à la croissance économique et la résolution du problème de déficit financier ? Y-a-t-il un lien entre RSE et performance économique ?

#### **Paragraphe 1 : Les enjeux économiques d’une rencontre RSE et protection sociale**

**218.** La protection sociale soutient des pans entiers de l’activité économique ; réduire son champ d’intervention pourrait entraîner l’économie <sup>322</sup> dans une dégradation de l’activité, voire une récession (A). Parallèlement, en période de faible croissance, la question des moyens affectés au financement de la protection sociale est légitimement posée (B).

##### **A- Enjeu de croissance économique**

**219.** Il faut prendre conscience de la nature du système de la protection sociale. Il joue un rôle primordial dans la lutte contre la pauvreté et l’exclusion sociale. En période de croissance économique, le système de protection sociale permet l’amélioration continue des droits des

---

<sup>321</sup> : <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/enjeu/29621>. Site consulté le 29 septembre 2017 à 11 h 20.

<sup>322</sup> : Ensemble des activités d’une collectivité humaine relatives à la production, à la distribution et à la consommation des richesses. L’économie regroupe le commerce, l’industrie, les communications (transport, TIC etc.) et l’agriculture.

salariés et l'extension progressive de la couverture sociale à toute la population. En période de crise, il joue le rôle d'amortisseur et permet l'extension des prestations familiales et leur généralisation est un important facteur de cohésion sociale et de lutte contre l'exclusion. La cohésion sociale favorise l'intégration des individus, leur attachement au groupe et leur participation à la vie sociale. Vue sous cet angle, la cohésion sociale est la capacité d'une société à assurer le bien-être de tous ses membres, en réduisant les disparités et évitant la marginalisation. Prononcée pour la première fois par le sociologue Émile Durkheim,<sup>323</sup> la cohésion sociale permet de favoriser les synergies des organisations et la qualité de vie des membres des sociétés, si les relations sociales sont vécues positivement par les individus constituant cette organisation ou cette société. Mais elle peut aussi nuire à l'innovation, par sa tendance à créer des liens forts entre les membres et peu de liens avec l'extérieur, une cohésion moindre, laissant place au favoritisme. Une trop forte cohésion sociale peut aussi produire un repliement et maintenir davantage la ségrégation des rôles. De nos jours, la cohésion sociale se matérialise par le développement des finances inclusives qui prennent en compte les couches les plus défavorisées de la société. La finance inclusive est aujourd'hui développée à travers les institutions de micro finance comme microcrédits, les coopératives d'épargne et de crédits (Coopec) les pamecas. Ces outils sont des instruments de financement à travers les mutuelles. C'est pourquoi la croissance économique d'un pays n'a de sens que quand elle ressentie dans le panier de la ménagère.

**220.** La croissance économique d'un pays dépend d'une protection optimale des actifs.<sup>324</sup> Le poids financier et les modalités de financement placent la protection sociale au centre de la politique économique. Ceci explique que « l'État n'a jamais pu, malgré un désir parfois contraire, se désintéresser des dépenses et recettes sociales. Seule, une privatisation de la couverture des risques sociaux permettrait à l'État de se désengager ».<sup>325</sup> La montée en charge des régimes au fil des décennies, l'évolution démographique, le progrès médical puis la crise économique n'ont cessé de peser sur l'équilibre financier du système. Les dépenses pour l'ensemble des régimes de la protection sociale au Sénégal ont augmenté alors que le PIB stagne autour de 4,2 % en 2015 et 6,8% en 2017 selon les projections de l'Agence Nationale de la

---

<sup>323</sup> Émile Durkheim est un sociologue français considéré comme l'un des fondateurs de la sociologie moderne. Il a prononcé pour la première fois la cohésion sociale dans son ouvrage « De la division du travail social » en 1893.

<sup>324</sup> : Le plein emploi productif et un travail décent pour tous sont des objectifs n° 8 et n°9 du développement durable. Ce qui met l'entreprise, le capital humain et les ressources naturelles au cœur du débat de la croissance inclusive.

<sup>325</sup> : Rolande Ruellan, Revue « Droit social » N°9-10 septembre-octobre 1995, p.721.

Statistique et de la Démographie (ANSD). Les acteurs de la croissance économique et producteurs de richesse notamment le PIB sont les entreprises du secteur formel et du secteur informel. Ainsi, il y a un lien entre l'économie et le social. Cette idée avait été exprimée dans le rapport de Jean Gandois intitulé « France : le choix de la performance globale » signifiant par là qu'il est vain de disposer d'entreprises très compétitives dans un pays donné, si le tissu social qui les entoure se délite, cette situation n'étant pas viable à terme. Il s'ensuit selon François Lépineux : « La détérioration de la cohésion sociale, et le délitement du corps social qu'elle entraîne, constituent une forme d'entropie qui ne peut que nuire à la prospérité des entreprises envisagée dans la durée ».<sup>326</sup>

**221.** La RSE est un concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations économiques, sociales et environnementales dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire. Autrement dit, c'est la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable. Quatre critères fondent la RSE : économique<sup>327</sup> (assurer la pérennité des ressources, augmenter la compétitivité des entreprises par l'attraction des fonds ISR etc.); social (assurer le bien-être des individus, la santé, la sécurité au travail etc.); environnemental (nécessité de sauvegarder la nature, la biodiversité, éviter la pollution, le recyclage); et la gouvernance (le respect des principes éthiques, la reddition des compte, le contrôle etc.). La RSE se trouve à l'intersection de ces trois piliers c'est-à-dire une économie viable et compétitive tout en étant moins dispendieux des ressources naturelles, une vie sociale équitable, et un environnement vivable.

**222.** L'instauration d'un système de protection sociale constitue généralement un coût considérable pour les États, les entreprises peuvent être de véritables vecteurs de l'extension de la protection sociale dans le cadre de leurs engagements d'entreprises socialement responsables à l'égard d'abord de leurs salariés, ensuite de leurs familles, des communautés locales et enfin aux couches des populations les plus démunies. C'est ainsi que des plaidoyers sont faits en direction des employeurs des entreprises nationales et multinationales, acteurs aujourd'hui incontournables de la scène internationale. Quelques exemples peuvent être cités : la Société Nationale de Télécommunication (SONATEL), qui dans le cadre sa politique RSE, a pris en charge la réfection des services des maladies infectieuses du Centre Hospitalier et Universitaire

---

<sup>326</sup> : J. J. Rosé « Responsabilité Sociale de l'Entreprise pour un nouveau contrat social », éd. De Boeck, 2006, p.324

<sup>327</sup> : Selon FRIEDMAN, « dans une économie de libre entreprise et de propriété privée.....les dirigeants ont la responsabilité de mener les affaires en fonction de leurs désirs, qui seront de gagner autant d'argent que possible tout en respectant les règles de base de la société (.....). », V. Friedman M. « The social responsibility of business is to increase profits », New York Times Magazine, 13 septembre 1970.

de FANN (CHU). SONATEL s'est engagée dans beaucoup de programmes de lutte contre la pauvreté en octroyant des vivres aux populations les plus démunies surtout en période de famine. Il en est de même pour la Société Commerciale du Ciment (SOCOCIM) industries qui s'est engagée dans la construction des centres de santé dans les localités de Bargny, Sangalkam, bambilor. La même société s'est engagée dans le reboisement des sites pollués de Bargny. C'est en mettant les salariés des entreprises nationales du secteur formel et informel dans de bonnes conditions sociales d'hygiène, de santé que ces salariés peuvent contribuer efficacement à la croissance économique et au PIB du pays.

**223.** La croissance économique<sup>328</sup> a fait l'objet de controverse. L'impact négatif des activités économiques sur l'environnement est suffisamment popularisé de nos jours : pollution, risque de surexploitation des ressources naturelles, disponibilité et coût de l'énergie, réduction de la biodiversité, changement climatique dû aux émissions de gaz à effet de serre, à l'accumulation des déchets etc. L'idée, selon laquelle notre mode de développement actuel, en vigueur depuis le début de l'ère industrielle, n'est plus tenable, a fait son chemin. Pour cela, doit-on arrêter la croissance économique ? Nous ne le pensons pas. Cela ne ferait qu'aggraver les problèmes de pauvreté. La seule solution à notre humble avis est de l'aménager pour la rendre durable. La thèse d'arrêter la croissance économique a été soutenue par « le club de Rome » composé de quelques pays riches (croissance nulle ou management « Triple bottom line »<sup>329</sup>. Ces propositions émises par quelques pays riches n'intègrent pas le fait que la population mondiale augmente. La majorité de la population mondiale vit encore dans la pauvreté, sans emploi rémunérateur, baigne dans la sous-alimentation et malnutrition, une éducation déficiente, des soins de santé insuffisants, etc. La croissance économique est donc une nécessité pour les pays pauvres. Elle seule peut permettre à une majorité de la population d'accéder au niveau de bien-être actuellement réservé aux pays développés. Cependant, il faut remarquer que la croissance économique ne rime pas toujours avec la fin de la pauvreté car cette croissance ne se matérialise

---

<sup>328</sup> : En économie, la croissance désigne l'évolution annuelle, exprimée en pourcentage, du P.I.B. (Produit intérieur brut) ou du P.N.B. (Produit national brut). La croissance économique désigne la variation positive de la production de biens et de services dans une économie sur une période donnée, généralement une période longue.

<sup>329</sup> : La définition de la performance de l'entreprise ne devrait pas être unidimensionnelle mais prendre en compte au moins trois dimensions : le développement économique indispensable à la création de richesses, la préservation de l'environnement et l'équité sociale. En conséquence, l'entreprise devrait utiliser une mesure de performance intégrant cette triple perspective : économique, environnementale, sociale ; parfois exprimée par la formule des 3P : people, planet and profit ou triple bottom line, en référence à la bottom line chère aux investisseurs (la ligne du bas d'un compte de résultat, celle du résultat net).

pas dans le “panier de la ménagère”. A titre illustratif, la Côte d’Ivoire, qui a une croissance à deux chiffres (entre 9% et 10 %) ces cinq (05) dernières années, n’a pas été à l’abri des revendications d’augmentations de salaires dans la fonction publique. Il en est de même de la grogne dans les casernes. C’est pourquoi nous préconisons que la croissance soit inclusive.

**224.** La RSE ne s’intéresse pas qu’aux dimensions sociale et environnementale de l’activité des entreprises. Elle est aussi au cœur de l’activité économique des entreprises et notamment de leurs relations avec clients et fournisseurs. La RSE est un capital immatériel<sup>330</sup> au regard de la capacité d’une entreprise à générer des profits qui fait sa valeur monétaire. Or, un certain nombre de facteurs n’apparaissent pas au bilan comptable : c’est le cas notamment de la compétence et de la motivation des collaborateurs, de la fiabilité des clients, des partenaires et du système d’information, de la valeur de la marque et de l’attitude des actionnaires. La RSE permet d’investir dans le capital immatériel. Ne pas pratiquer la RSE, courir le risque de dégrader les deux tiers de la valeur de son entreprise. Ne pas pratiquer la RSE, c’est créer de la pauvreté et causer à terme l’appauvrissement de l’organisation elle-même. Même et peut être surtout en temps de crise, la RSE est un enjeu stratégique et un axe de progrès. A chaque organisation ses leviers mais elle devra dans tous les cas évaluer la valeur de son capital immatériel et proposer une offre raisonnable, réduire sa consommation, les risques qu’elle prend et les externalités négatives qu’elle génère à savoir prendre des décisions responsables et rentables pour croître. Au final, une démarche RSE rime davantage avec performance économique qu’avec dépenses supplémentaires.

## **B- Enjeu de financement de la protection sociale**

**225.** Une faible croissance a un impact négatif sur le budget de la protection sociale dans la mesure où l’État est le plus grand contributeur du budget de la protection sociale. Pour jouer efficacement son rôle d’État providence, la croissance doit être assez élevée comme par exemple le cas de la Chine qui a une croissance à deux chiffres c’est-à-dire 10 à 11 % (2005 à 2014).<sup>331</sup> Raison pour laquelle il y a un besoin de valorisation de l’économie sénégalaise. Au Sénégal comme dans plusieurs pays d’Afrique de l’Ouest, une majeure partie de la population,

---

<sup>330</sup> Capital immatériel en ce sens qu’elle applique les pratiques commerciales éthiques, une nouvelle stratégie managériale, une relation client fournisseur équilibrée. url : <https://www.cci.fr/web/developpement-durable/les-enjeux-economiques/-/article/Capital+immat%C3%A9riel/La+valeur+r%C3%A9elle+des+entreprises>. Site consulté le 28 avril 2020 à 12h30 mn.

<sup>331</sup> : Aujourd’hui, ce taux a considérablement baissé. Il est de 6,7% (2016). Au même moment les USA ont de croissance de 1,6% (2016). Les USA sont en train de sortir progressivement de la décroissance due à la crise subprime.

agraire et pastorale vit dans un grand dénuement et avec de trop rares mises en valeurs de leurs productions et leurs savoirs faire. La récession mondiale actuelle renforce l'importance d'accélérer la modernisation de nos économies rurales. Une base économique plus diversifiée permettrait en effet d'accroître le développement social des régions rurales et de saisir les opportunités en matière de création d'emplois. C'est dans ce cadre que les autorités sénégalaises ont pris des initiatives en élaborant des documents dénommés (DSRP 1, 2, et 3) Documents de Stratégie pour la Réduction de la Pauvreté et la Stratégie de Croissance Accélérée (SCA), de même que les politiques sectorielles liées au développement de l'entrepreneuriat, de la formation des producteurs agricoles, de l'énergie, du tourisme, des technologies de l'information et de la communication, de la téléphonie, de la finance, etc. Ces documents ont défini des axes pour une stratégie de croissance visant le développement des régions et du milieu rural en particulier.

**226.** Face aux limites d'un secteur économique et commercial concentré dans la région de Dakar, et pour assurer un développement économique inclusif national, il est impérieux d'accroître le niveau de responsabilité, d'engagement des entreprises dans la lutte contre la pauvreté en milieu rural et de rechercher des solutions alternatives permettant, dans le cadre des politiques de management public axées RSE, d'envisager une accélération de la croissance économique du pays. C'est dans ce contexte que le Conseil Economique, social et environnemental du Sénégal (CESE) a fait quelques recommandations intéressantes en ciblant l'économie numérique.

**227.** Dans son avis n°2014-03 du 23 avril 2014, pour faire de l'économie numérique, un facteur de croissance au Sénégal, le Conseil Économique, Social et environnemental (CESE) recommande entre autres :

- la mise en place d'un Haut Conseil de l'économie qui serait un cadre consultatif indépendant qui réagit sur demande ou de manière proactive, pour que l'exécutif n'aille pas dans de mauvaises directions. Il sera composé de membres reconnus experts en la matière, issus du public et du privé et sera sollicité sur toutes les questions relatives à l'économie numérique. Un Haut Conseil de l'économie numérique permet d'avoir une vision sur laquelle tout le monde s'accorde ;

- la promotion, avec l'avènement de la Télévision Numérique Terrestre (TNT), une démarche inclusive dans la définition des modalités de fonctionnement de la plate -forme technique mutualisée qui sera gérée pour le compte de l'État et créer les conditions d'une législation pour qu'aucun acteur du secteur de l'audiovisuel ne soit favorisé au détriment d'un autre. Ainsi,



l'Autorité de Régulation des Télécommunications et des Postes (ARTP)<sup>332</sup> conserve la gestion de la régulation des infrastructures et le Conseil National de Régulation de l'Audio -visuel (CNRA)<sup>333</sup>, celle de la régulation du contenu et du suivi du respect du cahier des charges ;

- la promotion de la production audiovisuelle par la formation des acteurs et l'accès au financement des entreprises du sous-secteur de l'audiovisuelle et légiférer sur un taux minimal de production de qualité et de diffusion ;

---

<sup>332</sup> : L'ARTP est créée, auprès du Président de la République, en tant qu'autorité administrative indépendante, chargée de réguler les secteurs des télécommunications et des postes. L'ARTP est dotée de la personnalité juridique et de l'autonomie financière et de gestion.

- La loi n°2011-01 du 24 février 2011 portant Code des Télécommunications assigne à l'ARTP les missions, attributions et prérogatives suivantes : Mission d'ordre général (application de la réglementation, conseil, avis et propositions de textes législatifs et réglementaires au Président de la République et au Gouvernement);
- veiller au respect des règles d'une concurrence saine et loyale ;
- assurer le suivi des cahiers des charges des opérateurs ;
- assurer le respect d'une interconnexion équitable entre les opérateurs ;
- assurer la gestion et le contrôle des ressources rares (fréquences et numéros) ;
- mettre en place les outils régulatoires (approbation des offres techniques et tarifaires du dégroupage, définir les modalités d'application de la sélection du transporteur, veiller à la définition et la mise en œuvre des conditions et modalités de la portabilité des numéros) ;
- encadrer les tarifs des opérateurs puissants ;
- coordonner la mise en œuvre de la politique de développement du service/accès universel ;
- accorder les autorisations et veiller à l'application de la réglementation, de l'enregistrement et de la gestion des noms de domaine et mettre en place un mécanisme de gestion approprié ;
- participer à la représentation du Sénégal aux réunions organisées par les organisations internationales lorsque sont examinées des questions relevant de ses missions.

<sup>333</sup>: Le Conseil National de Régulation de l'Audio-visuel (CNRA) est créé par la loi n°2006-04 du 4 janvier 2006. Le CNRA a été précédé par le Haut Conseil de la radio-télévision, puis par le Haut Conseil de l'audiovisuel par la loi 98-09 du 11 février 1998. Le CNRA a pour missions essentielles :

- d'assurer le contrôle de l'application de la réglementation sur l'audiovisuel ;
- de veiller au respect des dispositions de la présente loi et de celles des cahiers de charges et conventions régissant le secteur ;
- d'exercer un contrôle, par tous les moyens appropriés, sur le contenu et les modalités de programmation des émissions publicitaires diffusées par les sociétés nationales de programmations et par les titulaires des autorisations délivrées pour des services de communication audiovisuelle privés ;
- de superviser une émission programmée toutes les deux semaines, séparément à la Radio et à la Télévision publiques, cette émission étant réservée aux partis politiques légalement constitués pour leur permettre d'évoquer les questions d'actualité nationale et internationale sous forme de débats contradictoires.

- la prise du décret d'application du Code des Télécommunications et, à chaque fois que c'est nécessaire, la prise d'un décret d'application conformément à la loi 2011-01 du 24 février 2011 qui met l'accent sur des mesures phares à prendre immédiatement pour réaliser tout ce que l'État veut impulser dans un sous-secteur donné ;
- la promotion des investissements nécessaires pour un maillage du territoire national en fibre optique.
- la promotion de la formation à l'usage des TIC des acteurs de l'agriculture, de la pêche et de l'élevage et l'encouragement de l'utilisation du numérique dans la commercialisation des produits agricoles et halieutiques et dans la lutte contre le vol de bétail ;
- l'implication étroite du secteur informel dans les plates-formes numériques de concertation et la capitalisation des dynamiques qui naissent dans ce secteur, car chaque réussite provoque un effet d'entraînement ;
- la facilitation de l'accès des PME à la commande publique dans le domaine de l'économie numérique ;
- la création et le développement d'incubateurs dans les villes universitaires en partenariat avec les collectivités locales pour amoindrir les charges de fonctionnement et encourager la recherche et le développement au partenariat public privé ;
- la généralisation de l'identifiant unique du contribuable (type NINEA : Numéro d'Identification Nationale des Entreprises et Associations), l'accélération de l'informatisation de la gestion foncière et la promotion de la consultation en ligne des documents administratifs du cadastre.

Autant de mesures pertinentes et courageuses pour booster la croissance économique et par ricochet financer la protection sociale. Ces mesures inclusives prennent en compte les exigences de la RSE surtout la recommandation partenariat public privé qui fera l'objet d'un long développement dans notre deuxième partie. Ce qui conforte notre point de vue sur la question du financement de la protection sociale par la RSE. En période de faible croissance, la question des moyens affectés au financement de la protection sociale est légitimement posée.

## **Paragraphe 2 : Les enjeux financiers d'une rencontre RSE et protection sociale**

**228.** Les régimes de protection sociale ne peuvent être financés durablement par du déficit (A), sauf si on veut faire reposer le système de santé, des politiques familiales ou des retraites sur les générations futures. Ce qui est contraire à l'esprit RSE. Cette dernière favorise la performance économique et financière (B).

## **A- Assainissement des comptes de la protection sociale**

**229.** Il y a déficit lorsque les dépenses sont plus élevées que les recettes. Les recettes proviennent essentiellement des cotisations des actifs du secteur formel, des fonctionnaires et des impôts. Au Sénégal, le déficit financier est accompagné du déficit de couverture. Car seulement 20% de la population bénéficient de la protection sociale. La protection sociale doit rester un instrument de solidarité et de cohésion sociale c'est-à-dire celle du citoyen et non plus du seul travailleur d'où la nécessité de diversifier les sources de financement afin d'équilibrer les comptes de la protection sociale.

**230.** « Dans la poursuite d'une maximisation de la valeur pour l'actionnaire, on ne peut pas prendre en compte les questions d'équité intergénérationnelle, de préservation des ressources naturelles ou de protection de l'environnement, et de développement social. La non-prise en compte de ces questions engendre des inégalités sociales résultant en général de la mauvaise répartition des richesses, des famines ou déséquilibres alimentaires, l'insécurité alimentaire, des cataclysmes naturels (réchauffement de la planète, les sécheresses, etc.), des conflits sociaux, des maladies, etc. indique qu'il est illusoire de penser que les pouvoirs publics seuls pourraient faire face à la complexité des enjeux économiques, sociaux et environnementaux, sans le soutien des acteurs privés. Les entreprises, structures sociales de base de l'activité économique, en sont les principaux acteurs. La préoccupation de cet auteur est de voir comment intégrer les enjeux du développement durable sous la forme d'une démarche de responsabilité sociale des entreprises dans les prises de décisions, les stratégies et les actions quotidiennes des managers ». <sup>334</sup>

**231.** Lors de nos entretiens avec les agents de l'IPRES et de la CSS, ceux-ci nous ont informé que les institutions de protection sociale du Sénégal ne connaissent pas de déficit contrairement à leurs homologues français qui sont souvent déficitaires. Cette information nous l'avons prise avec beaucoup de réserve. Car par la suite nous apprenions qu'en 2002 le FNR était déficitaire et parmi les mesures prises pour redresser le fonds figurait l'allongement du départ à la retraite de 55 ans à 60 ans. Cette mesure a permis de redresser la barre. En France, la protection sociale couvre presque toute la population et même l'État français verse des allocations de chômage à tous les chômeurs sans emplois qualifiés ou non. Tel n'est pas le cas pour le Sénégal qui ne verse pas d'allocations de chômage aux chômeurs, ensuite 20% seulement de la population

---

<sup>334</sup> Bampoky Boniface, « Enjeux et perspectives du pilotage de la RSE pour les entreprises d'une économie en développement », *Revue Congolaise de Gestion*, 2015/1 (Numéro 20), p. 94-129. DOI : 10.3917/rcg.020.0094. URL : <https://www.cairn.info/revue-congolaise-de-gestion-2015-1-page-94.htm>. Site consulté le 28 avril 2020 à 15h 41mn.

Sénégalaise bénéficient de la protection sociale. Par contre, l'État du Sénégal a créé la bourse de sécurité familiale appelée Programme National de Bourse de Sécurité Familiale (PNBSF) avec 300 000 familles vulnérables en 2017 et un budget de 30 milliards par an alloués par l'État du Sénégal. Ce programme s'inscrit dans le cadre du plan Sénégal émergent : « La protection sociale est inscrite comme second axe stratégique « capital humain, protection sociale et développement durable » dans le Plan Sénégal Emergent (PSE-2035) ». <sup>335</sup> Le nombre de famille qui bénéficie de cette bourse est à saluer par rapport au nombre réellement appelé à en bénéficier.

**232.** Un autre phénomène dont nous avons eu connaissance lors de notre entretien dans les institutions précitées, il s'agit de l'évasion sociale c'est-à-dire le défaut d'enregistrement ou non enregistrement des PME/PMI aux institutions de protection sociale. L'évasion sociale constitue un manque à gagner énorme pour les institutions de protection sociale. C'est une niche pourvoyeuse d'importantes ressources financières pour l'État <sup>336</sup>. C'est la raison pour laquelle la Banque Mondiale fait pression sur les États africains à réglementer le secteur informel pour que ce dernier puisse payer les impôts et contribuer au budget de l'État. C'est dans ce cadre et pour avoir un bon classement « Doing business » <sup>337</sup> que le Sénégal a entamé des réformes à travers l'agence des grands travaux et des investissements (APIX) pour instituer le guichet unique portant sur les formalités de création des entreprises. De même, au niveau

---

<sup>335</sup> : [http://seneweb.com/news/Economie/programme-national-de-bourses-de-securite\\_n\\_210197.html](http://seneweb.com/news/Economie/programme-national-de-bourses-de-securite_n_210197.html). Site consulté le 29 septembre 2017 à 13 h 30.

<sup>336</sup> : En France par exemple, employer un travailleur détaché, un maçon ou une femme de ménage sans les déclarer, réaliser une fausse sous-traitance, frauder les charges sociales, exposent les entreprises à des amendes et des condamnations de plus en plus efficaces. C'est ce que révèle un rapport de l'Agence centrale des organismes de sécurité sociale (Acos) qui rassemble les Urssaf. Les redressements infligés aux entreprises qui fraudent pour ne pas payer les charges sociales ont battu un record en 2018, 640,7 millions d'euros ont été récupérés soit une hausse de 18,5 % par rapport à 2017.

<sup>337</sup> : « Doing business : C'est l'indice de la facilité de faire des affaires ou indice de facilité de faire des affaires (en anglais : *Ease of doing business index*) est un indicateur créé par la Banque mondiale en 2003. Il fait partie du projet *Doing Business* qui mesure la réglementation des affaires et son application effective dans 189 économies, depuis 2014, et dans certaines villes au niveau infranational et régional. L'indice classe les économies de 1 à 189, la première place étant la meilleure. Un classement élevé signifie que l'environnement réglementaire du pays est favorable aux activités commerciales. L'indice correspond à la moyenne des classements sur 10 sujets couverts par l'enquête *Doing Business*. Le Sénégal est classé à la 147<sup>ème</sup> place du classement du rapport 2017 de la Banque Mondiale

[http://www.lejecos.com/CLASSEMENT-DOING-BUSINESS-Le-Senegal-a-gagne-31-places-en-3-ans\\_a10719.html#x81sGJEx2b64euDg.99](http://www.lejecos.com/CLASSEMENT-DOING-BUSINESS-Le-Senegal-a-gagne-31-places-en-3-ans_a10719.html#x81sGJEx2b64euDg.99). Site consulté le 29 septembre 2017 à 14 h00.

communautaire, l'OHADA a entrepris des réformes en prônant la liberté d'entreprendre en ramenant le capital minimum nécessaire à la création d'une SARL à 100.000 FCFA voire sans capital minimum.

**233.** L'évasion sociale concerne aussi certaines grandes entreprises qui ne procèdent pas aux formalités d'enregistrement et verser régulièrement les cotisations.<sup>338</sup> Toutes ces structures préfèrent demeurer dans le statut de secteur informel et ne pas s'acquitter de leurs obligations sociales. D'où la nécessité d'appliquer la RSE au niveau de toutes les grandes, moyennes, et petites entreprises et mener une campagne de sensibilisation à l'endroit des dirigeants de ces entreprises afin qu'ils remplissent les formalités d'enregistrement auprès des institutions de protection sociale. C'est leur crédibilité qui est en jeu voire leur image. Dans le cadre de la responsabilité sociétale de l'entreprise, une entreprise citoyenne c'est celle qui connaît ses obligations et ses droits et les met en œuvre. La responsabilité sociale confère des valeurs immatérielles à savoir la satisfaction des salariés, le respect de leurs droits, ensuite ceux des autres parties prenantes comme les clients, les consommateurs, les collectivités locales etc. par exemple aux Pays bas, les avantages fiscaux sont accordés aux entreprises qui mettent en pratique les principes de la RSE. D'où la nécessité de faire appliquer les principes de RSE aux entreprises Sénégalaises afin de résoudre le problème de financement de la protection sociale et pour une meilleure couverture que nous souhaitons inclusive.

Cet enjeu financier s'est accentué avec la crise économique qui a mis à mal les recettes de la protection sociale, et la crise de la dette qui ne peut pas ignorer la part de la protection sociale dans les déficits publics. Équilibrer les comptes et réduire le déficit de couverture de la protection sociale constituent un enjeu. Mais, l'enjeu financier majeur d'une rencontre RSE et protection sociale est que la RSE assure la performance économique et financière c'est-à-dire la mobilisation des ressources financières.

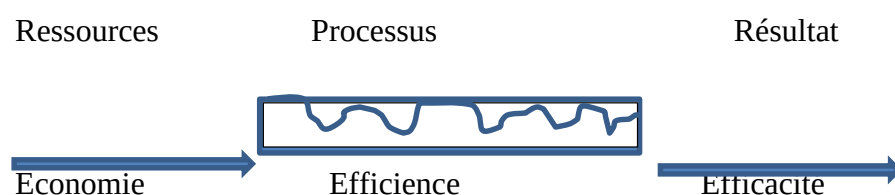
---

<sup>338</sup> : Par exemple, pour bénéficier des allocations familiales, l'employeur devrait d'abord procéder au versement des cotisations à la CSS. Ainsi, la chambre sociale de la cour de cassation a rendu la décision suivante : « Le paiement des allocations familiales incombe à la Caisse de sécurité qui dispose de moyens de droit pour agir contre les employeurs qui n'ont pas respecté les obligations auxquelles ils sont tenus envers elle ; encourt la cassation pour manque de base légale l'arrêt de la cour d'appel qui condamne un employeur à payer à un travailleur des allocations familiales, en l'absence de textes habilitant le salarié à réclamer de telles prestations à l'employeur ». Cour de cassation 2<sup>ème</sup> section, n°31 du 8 février 1992, Sté Escov c/ Oumar Ngoné Sow. Un arrêt inédit.

## **B- La performance financière**

**234.** SERVET Jean-Michel <sup>339</sup> a donné une définition restrictive de la performance en retenant seulement ‘l’efficacité d’un dispositif’ alors qu’être efficace ne suffit pas pour être performant car il existe bien d’autres critères à prendre en compte. BOUQUIN Henri va plus loin que SERVET Jean-Michel en définissant de manière plus large la performance à travers trois (03) dimensions suivantes :

**Figure 1:** Définition de la performance selon Henri BOUQUIN



**Source :** BOUQUIN Henri (2004 : 63).

À travers cette définition d’Henri Bouquin<sup>340</sup> qui englobe celle de Jean-Michel Servet, nous voyons que le concept de performance intègre les trois (03) notions fondamentales de la performance que sont l’économie, l’efficacité et l’efficience. À ces trois critères fondamentaux de la performance, s’ajoutent d’autres critères à savoir l’effectivité et l’équité. Ces différents critères sont regroupés en « 5 E » :

<sup>339</sup> : SERVET Jean-Michel, *Banquiers aux pieds nus*, La micro finance, Paris, Odile Jacob, 2006, (505 pages). Dans cet ouvrage, Jean-Michel SERVET a pour but de présenter une analyse critique de la micro finance qui en rehausse les limites et en dépeigne les promesses. Après avoir défini la micro finance, l’auteur explore le contexte et la racine de son essor. Il illustre la diversité des modèles de dispositifs de microfinance et analyse les conditions de leur succès, ainsi que leurs performances, impacts et effets. Enfin, il développe une nouvelle façon de penser la microfinance, non pas comme un instrument néolibéral, mais comme une pratique solidaire qui s’articule avec le secteur public. « Banquiers aux pieds nus » propose une analyse transversale très documentée et passionnante de la microfinance, un mode de financement dit alternatif, et l’inscrit dans le champ de l’économie sociale et solidaire.

<sup>340</sup> : Bouquin Henri (2004), Une mesure de la performance globale des entreprises-crefige. L’engagement des entreprises dans le développement durable consiste à conjuguer performance et responsabilité. La performance financière ne suffit plus à apprécier la performance d’une entreprise. Dès lors, les entreprises doivent mesurer leurs progrès à partir d’une performance plus globale incluant, en dehors de la dimension économique, des dimensions sociale et environnementale. A présent, comment mesurer cette performance globale ? Existe-il des outils de mesure globale de la performance ? Sinon comment approcher cette mesure ? Source : <http://www.crefige.dauphine.fr/cahiers/per-berland.pdf>.

- ✓ l'économie : elle consiste à acquérir des ressources financières, humaines et matérielles appropriées, tant sur le plan de la qualité au moment, au lieu opportun et au moindre coût ;
- ✓ l'efficacité : elle renvoie à l'idée d'entreprendre et de mener une action à son terme c'est-à-dire d'atteindre les résultats escomptés. Selon (LÖNING & al.), « c'est la capacité à atteindre l'objectif, c'est-à-dire à atteindre un résultat conforme à l'objectif » ;
- ✓ l'efficience : elle se réfère à l'idée que les moyens utilisés pour mener une action à son terme ont été exploités avec un souci d'économie. Selon DORIATH & al, « l'efficience est la capacité à minimiser les moyens pour un résultat donné ». une action sera donc considérée comme efficiente si elle permet d'obtenir les résultats attendus au moindre coût ;
- ✓ l'effectivité se résume à l'adéquation entre ce qui est fait et ce qui devrait être fait ;
- ✓ l'équité renvoie à une démarche axée sur des principes de justice et d'impartialité.

D'après Bouquin, mesurer la performance revient à mesurer les trois dimensions qui la composent : économie, efficience et efficacité. Nous pouvons classer les méthodes d'évaluation de la performance de l'audit interne selon deux types : la méthode quantitative et la méthode qualitative.

La méthode quantitative de mesure de la performance : elle consiste à calculer les indicateurs de l'activité d'audit interne. Parmi les méthodes quantitatives de mesure de la performance, Nous pouvons citer :

- ✓ la détermination du degré de réalisation du plan d'audit : il consiste à calculer à un moment donné la proportion de mission d'audit réalisée conformément au plan d'audit initial. Pour Renard, c'est l'indicateur de base de l'activité d'audit interne ;
- ✓ la détermination du temps nécessaire à la production du rapport d'audit : il consiste à déterminer la période de temps écoulé entre la fin des travaux de vérification et la diffusion du rapport y compris le point des actions de progrès ;
- ✓ la détermination du taux d'acceptation des recommandations : Il mesure le rapport entre le nombre de recommandations acceptées par les audités et le nombre de recommandations proposées ;
- ✓ détermination du taux de mise en œuvre des recommandations : qui mesure le rapport entre les recommandations déjà réalisés et les recommandations acceptés par les opérationnels ;

- ✓ la formation de l'équipe d'audit : qui mesure le nombre de jour de formation par rapport au nombre de jours ouvrés.

Cette liste d'indicateurs n'est pas exhaustive.

La méthode qualitative de mesure de la performance : elle consiste en la réalisation en fin de chaque mission des études (questionnaires ou entretiens) dans lesquelles les répondants sont des dirigeants de l'organisation ou les principaux audités. Selon SERVET Jean-Michel, « le champ d'évaluation des performances peut être plus ou moins large et plus ou moins approfondi en incluant des éléments financiers aussi bien que sociaux ». Les institutions de protection sociale doivent combiner à la fois la performance financière et la performance sociale c'est-à-dire le personnel des institutions de protection sociale.

**235.** Le procédé utilisé actuellement par les institutions de protection sociale du Sénégal pour assurer l'équilibre financier est le suivant : afin de veiller au bon fonctionnement des institutions de protection sociale, les contributions sociales et cotisations sont fixées sous la responsabilité de l'État à partir des études actuarielles<sup>341</sup> en vue d'assurer l'équilibre financier. L'alinéa 3 de l'article 71 de la convention 102 de l'OIT dispose que « Le membre doit assumer une responsabilité générale en ce qui concerne le service des prestations attribuées en application de la présente convention et prendre toutes les mesures nécessaires en vue d'atteindre ce but : il doit s'il y a lieu, s'assurer que les études et calculs actuariels nécessaires concernant l'équilibre financier sont établis périodiquement et, en tout cas préalablement à toute modification des prestations, du taux des cotisations ou des impôts affectés à la couverture des éventualités en question ». En effet, des mesures de planification à long terme y compris à travers des études et calculs actuariels doivent être menés particulièrement pour les prestations basées sur la répartition dont l'efficacité repose entièrement sur le rapport démographique actifs/inactifs. Le taux actuariel est défini comme le taux qui égalise la valeur actuelle des sommes investies et des sommes récupérées. Prenons par exemple le cas du régime des retraites, le calcul consiste à déterminer le taux d'intérêt réel moyen auquel devraient être placées les cotisations pour dégager un niveau de prestation équivalent à celui que peut servir la répartition. Il s'agit du système de placement des cotisations afin d'avoir un retour sur investissement

---

<sup>341</sup> : Actuariel se dit des calculs effectués par les actuaires. Un actuaire, du latin *actuarius*, signifie un fonctionnaire qui faisait la tenue de livres comptables dans l'antiquité romaine, est un professionnel spécialiste de l'application du calcul des probabilités et de la statistique aux questions d'assurances, de prévention, de finance et de prévoyance sociale.



conséquent. Le second moyen est l'augmentation du taux de cotisation. Ce taux est passé de 8% en 1980 à 14% depuis 1995. Ce changement de taux a permis à l'IPRES d'augmenter les revenus provenant des cotisations et de sortir de la zone déficitaire où elle se trouvait au début des années 90 et lui faire maintenant des surplus tout à fait significatifs.

**236.** En vue d'assurer la stabilité financière du régime retraite, le règlement intérieur de l'IPRES prévoit la constitution d'une réserve globale équivalente à deux années d'allocations. Cette réserve est constituée par la différence entre les ressources propres au régime et ses charges propres à savoir : les allocations, rachats minimums d'allocation ou le remboursement de cotisation, les cotisations du fonds social et le coût total des frais de gestion. De même aux termes de l'article 33 de la loi 75-50 relative aux institutions de prévoyance sociale, « le Directeur de l'institution procède à toutes les études nécessaires à l'équilibre financier des régimes de retraite et en communique les résultats au bureau du conseil d'administration. Il doit également procéder à toutes les études de caractère technique ou financier concernant le fonctionnement des régimes qui lui sont demandés par le conseil d'administration. Les revenus de placement de l'IPRES par exemple ont connu une évolution en dents de scie. En 2000, les produits financiers étaient de quatre milliards trois cent quatorze millions (4.314.000.000) de franc CFA. En 2001, les produits financiers sont tombés plus bas à un milliard neuf cent quarante millions (1.940.000.000) de franc CFA. En 2012, les produits financiers ont connu une progression pour un montant de six milliards six cent soixante-quinze millions (6.675.000.000) FCFA et en 2013 ce montant est passé à huit milliards cent cinquante-deux millions (8.152.000.000) de FCFA (voir annexe 9 : IPRES en chiffres).

**237.** Pour d'autres régimes comme la caisse de sécurité sociale, les études ont permis d'arriver à un taux de 7%. Afin d'assurer l'équilibre financier, le code de la sécurité sociale a prévu d'autres sources de financement à l'article 132 à savoir les revenus de placement,<sup>342</sup> des

---

<sup>342</sup> : sont aussi considérés comme placement, les immeubles de rapport. L'immeuble de rapport est un investissement immobilier, dont la particularité est d'être un habitat collectif sans statut de copropriété puisque l'ensemble immobilier est détenu par le même bailleur. Exemple : L'IPRES est en train de réhabiliter l'ancien hôtel 'hôtel indépendance' à la place de l'indépendance. Pour une diversification de patrimoine, faut-il investir dans un immeuble de rapport ? Un immeuble locatif est-il rentable ? Comment le trouver et comment faire. Le premier avantage dans l'immeuble de rapport est le fait que l'investisseur peut acquérir à la fois plusieurs appartements qu'il laissera vide ou bien qu'il meublera pour louer en meublé, selon ses possibilités financières, au lieu d'acheter des appartements situés dans diverses localités. Les avantages sont inéluctablement les prix à payer et aussi le temps consacré aux paperasses ainsi que les frais qui en découlent. En ce qui concerne les frais de notaire par exemple, ceux-ci sont relativement faibles lorsque l'investisseur choisit d'acheter un immeuble de

dons et legs. Ces mesures n'ont pas permis jusqu'à ce jour d'assurer une couverture universelle c'est-à-dire atteignant toute la population conformément aux recommandations du BIT. Pour cela on peut faire appel à la contribution des entreprises à investir dans les structures de protection sociale à travers l'ISR. Les actifs financiers que sont les investissements socialement responsables (ISR) permettent d'orienter les portefeuilles de valeurs financières vers des actifs qui respectent des critères à la fois environnementaux, sociaux et économiques. Selon une définition officielle donnée en juillet 2013 par le forum pour l'investissement responsable (IFR), association réunissant les acteurs de l'ISR en France, et l'Association Française de la Gestion Financière (AFG), association des acteurs du métier de la gestion « (l'ISR) Investissement Socialement Responsable est un placement qui vise à concilier performance économique et impact social et environnemental en finançant les entreprises et les entités publiques qui contribuent au développement durable quel que soit leur secteur d'activité ».

Les autres enjeux d'une rencontre RSE et protection sociale sont les enjeux sociaux et environnementaux.

## **Section 2 : Les enjeux sociaux et environnementaux d'une rencontre RSE et protection sociale**

**238.** La problématique de la protection sociale demeure encore un enjeu pour nombre de pays dans le monde et particulièrement au Sénégal. Les enjeux d'une rencontre RSE et protection sociale sont aussi les enjeux sociaux et environnementaux.

### **Paragraphe 1 : Les enjeux sociaux et sociologiques**

Les enjeux d'une rencontre RSE et protection sociale sont aussi des enjeux sociaux (A) et les enjeux sociologiques (B).

#### **A- Les enjeux sociaux**

**239.** La réduction des inégalités, l'accès aux soins, le niveau de vie des retraités, l'insertion des jeunes : hommes et femmes, la lutte contre l'exclusion, et le chômage etc. sont des enjeux

---

rapport contenant un certain nombre d'appartements au lieu d'acheter le même nombre d'appartements répartis dans des endroits différents. En outre, la taxe foncière est plus basse pour un immeuble contenant 4 appartements comparée à 5 appartements différents. Les assurances ont le même comportement quant aux frais et aux taux. L'indépendance dans la gestion de l'immeuble est pareillement un avantage car il n'y a pas de syndicat, ni de copropriété. Ainsi, l'investisseur est l'unique décideur pour le calendrier de restauration par exemple et les frais occasionnés par certaines associations sont évités et diminuent les dépenses de fonctionnement.

de cohésion sociale qui exigent de dégager un consensus social pour y affecter des moyens significatifs. L'État du Sénégal a en charge cette responsabilité de cohésion sociale et de la politique sanitaire. Dans le cadre de cette politique économique, sociale et environnementale, l'État du Sénégal a créé le Conseil Économique Social et environnemental, par la loi n°2012-16 du 28 septembre 2012 portant révision de la Constitution et par la loi organique n°2012-28 du 28 décembre 2012, et a fixé son organisation et son fonctionnement. Le Conseil Économique, Social et Environnemental est la deuxième assemblée constitutionnelle du Sénégal. Il constitue auprès des pouvoirs publics, une assemblée consultative qui peut être saisi par le Président de la République, l'Assemblée Nationale ou le Premier Ministre<sup>343</sup> au nom du Gouvernement, de demandes d'avis ou d'études.

**240.** Composé des forces vives de la Nation, le Conseil Économique et social comme son nom l'indique, est un lieu de collaboration et de participation des catégories socioprofessionnelles à la politique économique, sociale et environnementale de la Nation. Il examine les évolutions en matière économique, sociale et environnementale et suggère les adaptations nécessaires. Il promeut une politique de dialogue et de coopération avec les collectivités locales et les organismes similaires étrangers. Il peut se saisir de l'examen des questions économiques, sociales et financières, entreprendre à cet effet les études et enquêtes nécessaires et émettre en conclusion, les avis et suggestions de réforme qui lui paraissent de nature à favoriser le développement économique, social c'est-à-dire éradiquer la pauvreté et le chômage, et environnemental de la Nation et ceci dans le cadre de la démarche RSE. La RSE exige un meilleur cadre de vie, une amélioration des conditions de vie des populations.

Le Conseil Economique, Social et Environnemental est saisi, pour avis, par le Président de la République :

- obligatoirement pour les projets de lois de programme et de plan à caractère économique, social et environnemental ;
- facultativement pour les projets de loi de programmation définissant les orientations pluriannuelles des finances publiques, des projets de lois, d'ordonnances ou de décrets ainsi que des propositions de lois entrant dans le domaine de ses compétences.

---

<sup>343</sup> : Le poste de premier ministre n'existe plus au Sénégal, suite à une réforme controversée voulue par le président Macky Sall dès le début de son second mandat. Mardi 14 mai, un communiqué du gouvernement indique que « *M. le président de la République a promulgué ce jour la loi constitutionnelle portant suppression du poste de premier ministre* ».

Le CESE peut également être saisi, de demande d'avis ou d'études par le Président de la République, le Président de l'Assemblée Nationale ou le Premier Ministre. Il peut, de sa propre initiative, attirer l'attention du Gouvernement et tout comme il contribue à l'évaluation des politiques publiques à caractère économique, social ou environnemental. Enfin, le CESE peut être saisi, par voie de pétition signée par 5.000 citoyens, de toute question à caractère économique, social ou environnemental. Telles sont les missions assignées au Conseil Économique, Social et Environnemental. Cela veut dire que le social constitue un défi à relever c'est-à-dire atteindre la couverture à 100% de la population comme dans les pays développés. Actuellement 20% de la population seulement sont couvertes par la protection sociale. Ainsi, dans le rapport de synthèse 2014 du CESE, la Présidente Madame Aminata Tall rappelait les trois axes stratégiques d'ici à l'horizon 2035 : «il s'agit de la transformation structurelle de l'économie et de la croissance par la création de richesses du capital humain et de la protection sociale par la valorisation des ressources humaines et enfin, de la gouvernance des institutions, de la paix et de la sécurité. En se penchant sur le financement de l'entreprise Sénégalaise...Au-delà des aspects économiques et financiers, le PSE doit aussi prendre en charge le capital humain et c'est dans ce sens que la protection sociale, qui est un axe fondamental de la Stratégie Nationale de Développement Économique et Social, fondue dans le PSE, a occupé une place importante dans nos études à travers la commission de la santé et des affaires sociales ». <sup>344</sup> Ainsi, le CESE fonde son espoir sur la contribution des entreprises privées pour relever le défi social à travers la croissance économique. C'est dans ce cadre que le Conseil Économique, Social et Environnemental (CESE) réuni en session ordinaire, du 28 février au 25 avril 2014, a examiné les thèmes sur :

- le financement de l'entreprise Sénégalaise ;
- l'économie numérique, facteur de croissance au Sénégal ;
- le système de protection sociale et la lutte contre la pauvreté.

**241.** Sur ce, le CESE a formulé dix principales recommandations portant sur le financement de l'entreprise sénégalaise, il recommande la création, au niveau de la BNDE, du FONGIP et du FONSIS d'un guichet des PME, le renforcement des moyens d'intervention du FONSIS en lui permettant de fructifier les actifs de l'État qui seront mis à la disposition et la sécurisation de la participation nationale par la création et le développement d'entreprises fortes. Incitation du secteur bancaire à apporter des concours financiers aux PME, le placement des ressources dans les institutions financières qui accepteraient d'accompagner les PME et la création des

---

<sup>344</sup> : Rapport de synthèse du CESE 2014. Source : [www.gouv.sn](http://www.gouv.sn)

institutions de financement du secteur financier. Cette recommandation emporte notre adhésion car elle constitue une niche de financement des PME permettant d'avoir le plein emploi facteur de croissance et de financement de la protection sociale.

La deuxième recommandation, elle est aussi importante. En effet, dans son avis n° 2014-02 du 23 avril 2014, sur les systèmes de protection sociale dans les stratégies de lutte contre la pauvreté au Sénégal, le conseil recommande, entre autres :

- le renforcement institutionnel des régimes de sécurité sociale existants et des politiques en vigueur relatives à l'accès aux services de santé et à la sécurité au travail ainsi que l'accélération de la mise en œuvre de nouvelles initiatives en matière de couverture Maladie Universelle (CMU) ;
- la création de nouveaux régimes contributifs volontaires par capitalisation ainsi que la prise en charge des travailleurs de l'agriculture, de l'artisanat, de la culture et des arts dans le régime des petits contribuables avec une perspective d'octroi d'un revenu minimum garanti et d'une pension de retraite minimale ; mais aussi un déplafonnement du niveau de cotisation dans les institutions de prévoyance retraite ;
- la ratification et l'application de la convention 183 de l'OIT sur la protection de la maternité ainsi que la signature des décrets d'application de la loi d'orientation sociale relatifs :
  - à la convocation du Conseil Présidentiel sur le handicap et au fonds d'appui aux personnes vivant avec un handicap ;
  - à l'institutionnalisation de la Haute Autorité pour la promotion de personnes vivant avec un handicap ;
  - à la carte d'égalité des chances dans un contexte harmonisé de délivrance.
- la rationalisation des structures étatiques compétentes en matière de protection sociale et l'harmonisation des interventions des différents acteurs ainsi que la diversification des stratégies de mobilisation de ressources complémentaires pour le financement des programmes dédiés par exemple, aux préceptes religieux de partage et de solidarité c'est-à-dire une nouvelle forme de solidarité que nous préconisons suite à l'effritement de la solidarité intergénérationnelle dont nous faisons cas dans le titre 2 chapitre 1 ;
- la couverture sociale des travailleurs migrants dans les législations sociales par ;
  - l'amélioration des offres de services en matière d'assistance sociale et judiciaire ;

- l'atténuation du principe de territorialité afin de permettre une couverture sociale aux migrants et l'exploitation de toutes formes de couverture tenant compte du statut du migrant dans les pays d'emploi ;
- la négociation de conventions avec les pays accueillant les travailleurs migrants Sénégalais pour le reversement des cotisations de retraite.
- l'élaboration d'une politique nationale, inclusive et concertée, de couverture maladie universelle en vue :
  - d'une coordination plus cohérente, harmonieuse et efficiente de la vision de l'État en la matière ;
  - d'une meilleure appropriation de la CMU par tous les acteurs et de sa vulgarisation au niveau des populations par la création de mutuelles de santé ;
  - d'un appui plus soutenu des différentes organisations syndicales et groupements pour la mise en place de mutuelles de santé ;
- l'augmentation des ressources affectées aux bourses familiales en vue d'une revalorisation des mandats et la mise en place d'un système national de filets sociaux interactif et flexible. Ceci permettra de disposer aussi d'un cadre de coordination et d'harmonisation des interventions avec un système de ciblage harmonisé sur la base d'un seul registre des bénéficiaires fortifié par un mécanisme de coordination locale.
- la valorisation (capitalisation) et le partage des bonnes pratiques en matière de développement des capacités de résilience des populations rurales et de protection sociale en général ;
- l'appui à l'aménagement de produits d'assurance volontaire dans le système formel de sécurité sociale.
- le renforcement du portefeuille conventionnel par la signature de conventions d'accords bilatéraux de sécurité sociale.

**242.** Toutes ces recommandations sont des mesures salutaires et conformes aux principes de RSE notamment le principe d'égalité consacré par la constitution sénégalaise et le code du travail (article L.1). Cet article dispose : « Le droit au travail est reconnu à chaque citoyen comme un droit sacré l'État met tout en œuvre pour l'aider à trouver un emploi et à le conserver lorsqu'il l'a obtenu. L'État assure l'égalité de chance et de traitement et de traitement des citoyens en ce qui concerne l'accès à la formation professionnelle et à l'emploi, sans distinction d'origine, de race, de sexe et de religion ». Or, une grande partie de la population reste en dehors des systèmes de protection sociale. Il reste une application effective de toutes ces

recommandations par l'État du Sénégal afin de se conformer aux conventions internationales de l'OIT.

## **B- Les enjeux sociologiques**

**243.** La sociologie est l'étude des relations, actions et représentations sociales par lesquelles se constituent les sociétés. Elle vise à comprendre comment les sociétés fonctionnent et se transforment. Elle s'intéresse aux :

- apports individus-société,
- parcours de vie ;
- actions sociales tels le travail, la science, les mouvements sociaux ;
- groupes sociaux tels les familles ou les réseaux d'amis ;
- organisations telles les écoles ou les entreprises ;
- sociétés entières dans leurs aspects culturel, technologique, économique, politique ;
- enjeux planétaires tels la migration internationale ou l'environnement.

**244.** Pour les enjeux sociologiques, les évolutions des modes de vie et de production ont profondément modifié les besoins de protection sociale : des risques (maladie, famille) sont devenus plus universels, les besoins de prises en charge des activités humaines demandent aussi un accès aux prestations plus universelles et solidaires. Les populations de nos jours sont exposées de plus en plus à des risques divers tels que les maladies de toutes sortes malgré les progrès de la science et de la technologie. Pour cela, Jean-Marc Dupuis affirmait : «Tout pousse à une demande pressante et renouvelée de protection sociale. Hier l'insécurité, la misère, les luttes sociales. Aujourd'hui l'élévation des niveaux de vie et culturels rend le risque de moins en moins toléré, l'urbanisation affaiblit les solidarités de voisinage, l'évolution des mœurs fragilise certaines familles. L'allongement de la durée de vie et le progrès technique augmentent la consommation médicale ».<sup>345</sup>

**245.** La pandémie du corona virus (covid19) vient rappeler la fragilité de l'être humain sur la terre et de l'interdépendance de l'être humain du nord au sud et de l'est à l'ouest due à la mondialisation et à la globalisation. Il en est de même pour les autres maladies appelées « maladies tropicales négligées » telles que la tuberculose, le paludisme, la maladie du sommeil, la lèpre etc. L'éradication de ces différentes maladies est véritable défi pour toute l'humanité. Les conséquences directes du covid19 sont les pertes en vies humaines, les pertes d'emploi dues

---

<sup>345</sup> : Jean-Marc Dupuis, *Le financement de la protection sociale*, Paris ; PUF, 1994, p.3 ; 128 P.

au confinement et l'arrêt de toutes les activités à travers le monde et le chômage que cela a entraîné. La plupart des pays ont perdu leurs richesses connues sous le nom du PIB. Ce dernier a chuté de 5 à 6 points. Or, la croissance devait être un instrument de financement de la protection au Sénégal et dans le monde.

**246.** Face à ces menaces d'ordre social et sociologique, il faut trouver des moyens de financement appropriés afin d'assurer l'équilibre financier des comptes de la protection sociale mais aussi d'élargir le niveau de couverture à toute la population. Des franges importantes de la population active notamment les groupes de professions libérales tels que les artisans, les travailleurs temporaires, les agriculteurs ainsi que les émigrés, les acteurs du secteur informel, etc. sont encore exclus des systèmes de protection sociale. De même depuis plus de trente ans, ce sont les mêmes éventualités qui sont couvertes par le système. Il faut changer de paradigme et explorer de nouvelles pistes de financement du système afin de mieux prendre en charge les besoins complémentaires. Le développement du partenariat public privé, la mise en place d'un système d'information sur le marché du travail, la maîtrise de l'évasion sociale et une meilleure appréhension de la protection sociale sont dans le projet que le Sénégal ambitionne de bâtir.

**247.** La négligence ou le mépris de l'enjeu social et sociologique peut conduire l'économie du Sénégal à une dégradation voire une récession économique. Consolider le système de protection sociale et refuser qu'un nombre croissant de ménages en soit exclu, passe inévitablement par le renforcement de la prise en charge collective et mutualisée de prestations universelles, pour laquelle l'ensemble des revenus doit être sollicité. La perte d'autonomie ou de l'exclusion, pour lesquelles la question des recettes supplémentaire doit être posée. Ainsi, la RSE apparaît comme un moyen permettant de renflouer les caisses de la protection sociale à travers une démarche volontaire des entreprises et le souci de développer des pratiques sociales responsables, de la politique sociale et des priorités définies au plan national. C'est pourquoi le rôle du législateur sénégalais n'est pas négligeable. Le législateur sénégalais participe activement à travers des projets de lois ou de proposition de lois à la mise en place d'une politique sociale que nous souhaitons qu'elle soit plus inclusive et solidaire avec le concours du Conseil Économique, Social et Environnemental.

**248.** La RSE repose sur quatre piliers ou critères à savoir : l'économie, le social, l'environnement, et la gouvernance. Il s'agit de façon plus détaillée du respect des droits humains, la valorisation des ressources humaines, la protection de l'environnement, l'observation des normes éthiques dans les rapports avec les clients et avec les fournisseurs et surtout de l'engagement sociétal de l'entreprise. Au sein de l'environnement dans lequel elle



évolue, l'entreprise entre en interaction avec diverses couches sociales. Cette interrelation crée pour l'entreprise, une responsabilité, envers ces différents groupes sociaux, par rapport à ses activités et les conséquences pouvant y découler. Dans son engagement sociétal l'entreprise doit participer à l'amélioration des conditions de vie des autres parties prenantes ou stakeholders telles que les populations les collectivités locales en contribuant à leur épanouissement. Ainsi, l'entreprise participe directement ou indirectement au financement de la protection sociale. L'entreprise a intérêt car la performance sociale entraîne la performance économique et environnementale. Il s'agit de la triple performance de Gond qui affirmait : «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 ».

**249.** On assiste à une mutation sociétale contemporaine caractérisée par le double phénomène de la mondialisation économique et de l'essor des technologies de l'information et de la communication. Les effets combinés de ces deux évolutions remettent en cause les structures sociales et les modes de régulation traditionnels ; ces effets invitent à la recherche de nouvelles formes de gouvernance, d'un nouveau mode d'organisation socio-économique, « d'un nouveau contrat social <sup>346</sup> » qui permettent de remédier aux déséquilibres actuels. Les déséquilibres engendrés, par l'extension d'un capitalisme désormais globalisé, sont en effet patents et massifs. Cette fragmentation sociale s'est généralisée dans les pays développés et finit par atteindre les pays en voie de développement et plus particulièrement le Sénégal. Le fossé entre le nord et le sud continue de se creuser. Les chiffres issus des récents rapports de la Banque Mondiale ou de l'Organisation des Nations Unies (ONU) sont éloquentes. Sur une population de 7 milliards d'individus, à peu près un cinquième d'êtres humains vivent avec moins d'un dollar par jour. Il en est de même pour le Sénégal. Sur une population de 13 millions, 11 millions vivent avec moins d'un dollar par jour surtout dans les zones rurales. Tandis que les 2 millions les plus aisés profitent de plus de 80% de la richesse Sénégalaise. A Dakar, les gratte-ciels côtoient les bidonvilles, les quartiers populaires où la promiscuité règne en maître, et au milieu des mendiants malgré la loi interdisant la mendicité.<sup>347</sup>

---

<sup>346</sup> : François Lépineux « Responsabilité sociale de l'entreprise pour un nouveau contrat social », éditions De Boeck, 2006, p. 317.

<sup>347</sup> : Depuis 1975, plusieurs lois ont été votées au Sénégal interdisant la mendicité. Il s'agit de la loi n° 75-77 du 09 juillet 1975 interdisant la mendicité, sauf dans les lieux culte. La loi n°2005-06 du 10 Mai 2005 relative à la

**250.** Les inégalités ont atteint aujourd'hui des niveaux jamais égalés dans l'histoire de l'humanité. Les quartiers chics des Almadies, du point E, de Fann-résidence où règnent l'opulence, le bien-être, de sécurité, côtoient des zones de dénuement et de misère où manque souvent l'essentiel, eau potable, air respirable, denrées alimentaires de base. La société Sénégalaise est marquée par une tendance à la dislocation et l'on observe à la fois « la ghettoïsation<sup>348</sup> » des exclus et la « bunkérisation<sup>349</sup> » des élites. De vastes aires de pauvreté endémique se développent dans les grandes agglomérations aux pieds de luxueuses résidences collectives privées, clôturées et protégées pour les classes les plus aisées. D'un côté s'accroît l'écart entre les sociétés les plus riches et les plus pauvres ; de l'autre, au sein de chacune d'elles, s'élargit le fossé entre le niveau de vie des plus aisés et celui des plus démunis. Il s'instaure insidieusement une nouvelle forme d'apartheid à l'échelle du monde (Beaud, Mofid,. « Cette situation pose avec une acuité très forte la question du contrat social, à la fois au sein de chaque nation et à l'échelle planétaire. La situation actuelle n'étant ni viable ni soutenable, elle ne peut qu'appeler une redéfinition du contrat social au sein de chaque pays, et l'invention d'un contrat social à l'échelle planétaire (Petrella, », <sup>350</sup> C'est ainsi que les bases d'une cohésion sociale sont faussées d'où la nécessité d'une rencontre RSE et protection sociale.

Pour réduire les inégalités, assurer un accès aux soins et le niveau de vie des retraités l'insertion des jeunes, combattre l'exclusion et le chômage, notre contribution à travers la RSE s'articule en deux parties : nous tenterons tout d'abord de discerner les éléments caractéristiques du basculement social ; puis cette réflexion nous conduira sur un nouveau mode d'organisation sociale.

**251.** Jean-Jacques Rousseau, dans son discours sur l'inégalité, avait ainsi pour projet de montrer que « l'ordre social est un construit historique, susceptible d'être modifié sur la base d'un nouveau contrat social » (Rousseau. Pour un changement social, thème sur lequel plusieurs chercheurs venant d'horizons divers ont déjà réfléchi et dont nous avons fait cas dans les parties

---

lutte contre la traite des personnes et pratiques assimilées et à la protection des victimes et de l'exploitation de la mendicité d'autrui. Cette loi criminalise officiellement la mendicité des enfants d'un emprisonnement de 5 à 10 ans et d'une amende de 5 à 20 millions de francs. Le code pénal sénégalais interdit, dans son article 245, la mendicité en la considérant comme un comportement criminel, et prévoit, pour son auteur, une peine d'emprisonnement de 3 à 6 mois.

<sup>348</sup> : Idem

<sup>349</sup> : Idem

<sup>350</sup> : Jean-Jacques Rosé « Responsabilité sociale de l'entreprise pour un nouveau contrat social » éditions De Boeck, 2006, p.318.

précédentes, il faut à notre avis la combinaison d'une méthode inductive et d'une démarche prospective. Par le recours à la méthode inductive nous cherchons à discerner ce qui est en germe dans les initiatives innovantes en matière sociétale, notamment les démarches d'engagement sociétal des entreprises, c'est-à-dire le niveau d'engagement ou la contribution des entreprises participant à l'émergence d'un nouveau mode d'organisation socio-économique. Dans le cadre d'une démarche prospective, il s'agit de se projeter dans l'avenir, à un futur modèle de société possible et souhaitable, dont il est loisible d'esquisser les lignes directrices et les contours vraisemblables. Quel lien peut-on établir entre « le contrat social actuel en voie de délitement et le contrat social futur encore au début de son émergence <sup>351</sup> » ? Le philosophe Gaston Berger, qui fut l'un des fondateurs de la prospective en France, aimait à considérer « l'attitude prospective » comme l'imagination créatrice de l'avenir souhaitable, avec la volonté de préparer cet avenir dès maintenant. « Un nouveau monde est possible » selon l'association internationale ATAC. Des chercheurs en philosophie, sciences sociales, gestion, prospective réfléchissent à l'avènement d'un nouveau contrat social appelé à succéder à celui qui a prévalu pendant les périodes de croissance économique (les trente glorieuses)<sup>352</sup> (Eme et al.,).

**252.** La croissance économique doit s'accompagner d'un enjeu de progrès humain. Depuis les années 1980, on considère que le PIB/HAB/AN est insuffisant pour indiquer le niveau de développement d'un pays car il ne prend pas en compte les conditions de vie de la population. D'où l'invention de l'IDH (Indicateur de Développement Humain) qui tient compte non seulement du Pib/hab/an mais aussi de l'espérance de vie et du taux d'alphabétisation. L'IDH est exprimé par un chiffre entre 0 et 1. En 2009, les deux extrêmes sont la Norvège (0,968) et le Niger (0,371) ; la moyenne mondiale est de 0,753. L'IDH est l'indicateur le plus utilisé car le plus synthétique mais il est complété par d'autres indicateurs comme l'IPH (Indice de Pauvreté Humaine) qui exprime, à partir de plusieurs critères, le pourcentage de population pauvre dans la population totale d'un pays (exemple : 6,5% en Suède et 15,4% aux États Unis).

**253.** Bref, mettre à contribution les grosses entreprises (l'opinion publique est très sensible aux entreprises citoyennes) dans le cadre de la démarche RSE et conformément au principe de

---

<sup>351</sup> : Jean-jacques Rosé, Responsabilité Sociale de l'Entreprise pour un nouveau contrat social, éditions De Boeck, 2006, p. 318. « La RSE et le modèle socio-économique émergent » thème traité par François Lépineux.

<sup>352</sup> : Expression en vogue en France pour désigner les périodes de fortes croissances en France, de 1945 date de création de la sécurité sociale jusqu'à la crise de 1970.

responsabilité globale, et créer les conditions de création d'emploi pour assurer la croissance économique dans un environnement sain et vivable.

## **Paragraphe 2 : Les enjeux environnementaux d'une rencontre RSE et protection sociale.**

L'un des enjeux du développement durable et de la RSE est la protection de l'environnement (A). Pour cela quel est le mécanisme de protection de l'environnement ? (B).

### **A- Nécessité de protection de l'environnement**

**254.** Quatre types de critères fondent la RSE. Il s'agit des critères environnementaux, sociaux, économiques, et de gouvernance. L'environnement est défini comme « l'ensemble des éléments (biotiques ou abiotiques) qui entoure un individu ou une espèce ou l'ensemble des conditions naturelles (physiques ou chimiques, biologiques) et culturelles (sociologiques) susceptibles d'agir sur les organismes vivants et les activités humaines ». <sup>353</sup>

**255.** La protection de l'environnement consiste à prendre des mesures pour limiter ou supprimer l'impact négatif des activités de l'Homme sur son environnement. Au-delà de la simple conservation de la nature, il s'agit de comprendre le fonctionnement systémique, et éventuellement planétaire de l'environnement ; d'identifier les actions humaines qui l'endommagent au point de porter préjudice aux générations actuelles ou futures ; et de mettre en place les actions de correction. Cette action est donc à la fois scientifique, car elle nécessite de développer nos connaissances pour le moment limitées dans ce domaine; citoyenne, puisque les décisions à prendre ont un coût pour les générations actuelles, et un impact pour les générations futures; politique, car les décisions à prendre sont forcément collectives et parfois planétaires<sup>354</sup>.

**256.** La notion d'environnement naturel, souvent désignée par le seul mot « environnement », a beaucoup évolué au cours des derniers siècles et tout particulièrement des dernières décennies. L'environnement est compris comme l'ensemble des composants naturels de la planète Terre, comme l'air, l'eau, l'atmosphère, les roches, les végétaux, les animaux, et l'ensemble des

---

<sup>353</sup>

<https://www.google.sn/search?q=d%C3%A9finition+de+l%27environnement&oq=d%C3%A9finition+de+l%27environnement&aqs=chrome..69i57j0l5.13272j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8>. Site consulté le 29 septembre 2017 à 18h00.

<sup>354</sup> Ainsi, la devise « Penser global, agir local » permet aux écologistes de résumer les fondations de leur pensée politique. C'est lors du premier sommet sur l'environnement de 1972 que cette formule fut popularisée par René DUBOS

phénomènes et interactions qui s'y déploient, c'est-à-dire tout ce qui entoure l'Homme et ses activités bien que cette position centrale de l'Homme soit précisément un objet de controverse dans le champ de l'écologie. Au XXI<sup>e</sup> siècle, la protection de l'environnement est devenue un enjeu majeur, en même temps que s'imposait l'idée de sa dégradation à la fois globale et locale, à cause des activités humaines polluantes. La préservation de l'environnement est un des trois piliers du développement durable. C'est aussi le 7<sup>e</sup> des huit objectifs du millénaire pour le développement<sup>355</sup>, considéré par l'ONU comme « crucial pour la réussite des autres objectifs énoncé dans la Déclaration du Sommet du Millénaire ».

257. Le changement climatique a pour effet l'augmentation de la température et de la hausse du niveau des océans, de l'érosion côtière etc. La thèse selon laquelle le modèle de croissance économique suivi jusque –là risquait d'hypothéquer le futur de la planète et de sa population est devenue une réalité. Passer de 6 milliards d'habitants en 2000 à 8 ou 9 milliards d'habitants<sup>356</sup> en 2050 est le premier sujet d'inquiétude des scientifiques. Le Sénégal est passé de 11 millions en 2000 à 13 millions selon le recensement de 2014. Les projections de 2017 envisagent une population de 15.256.346 millions d'habitants.<sup>357</sup> Le risque environnemental est historiquement très ancien avec les effets néfastes tels que : la détérioration de la couche d'ozone, la pollution atmosphérique, le risque sanitaire etc. Par ailleurs, la globalisation des marchés et le développement du libre-échange ont fait émerger des préoccupations concernant les disparités de rémunération d'un secteur à l'autre, la protection sociale des travailleurs est devenue un enjeu majeur. Ainsi, la RSE se trouve à l'intersection des trois critères : une économie au service de la société tout entière c'est-à-dire équitable; les populations vivant dans un environnement sain et vivable ; et une économie viable moins gourmande en ressources naturelles. La qualité de l'environnement et la préservation des ressources naturelles sont des

---

<sup>355</sup> : Les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) en Anglais (Millenium Development Goals) sont huit objectifs adoptés en 2000 à New York (États-Unis) avec la Déclaration du millénaire de l'Organisation des Nations unies par 193 États membres de l'ONU, et au moins 23 organisations internationales, qui sont convenus de les atteindre pour 2015. Ces objectifs recouvrent de grands enjeux humanitaires : la réduction de l'extrême pauvreté et de la mortalité infantile, la lutte contre plusieurs épidémies dont le SIDA, l'accès à l'éducation, l'égalité des sexes, et l'application du développement durable. En 2015 sont publiés les Objectifs de développement durable (ODD), qui prennent la suite de ces objectifs.

<sup>356</sup> : Données INED : <http://www.ined.fr/population> en chiffres/monde/index.html

<sup>357</sup> : Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD). <http://www.ansd.sn/>. Site consulté le 21 juin 2017 à 18h.

facteurs de développement durable permettant de financer la protection sociale au grand bonheur des populations, des salariés du secteur formel et informel, des retraités etc.

**258.** Au cours de ces dernières années, le Sénégal a eu à faire face à différentes préoccupations environnementales qui vont de la sécheresse à la perte de la biodiversité. À l'instar de la Communauté Internationale, la protection des ressources naturelles<sup>358</sup> et de l'environnement constitue une haute priorité pour les pouvoirs publics. « Devant le constat amer de la dégradation continue, de la nécessité d'une adéquation entre ses différents plans environnementaux, l'actualisation des textes juridiques et lois internationaux sont plus qu'une nécessité (mise en œuvre des principes énoncés dans l'agenda 21) ». <sup>359</sup>

### **B- Mécanisme de protection de l'environnement**

**259.** L'État du Sénégal a d'abord mis en place un code de l'environnement par la loi n°83-05 du 28 janvier 1983 et a décidé de rénover son code de l'environnement par la loi 2001-01 du 15 janvier 2001. Il a ensuite mis en place le Conseil Économique, Social et Environnemental pour donner des avis sur les questions sociales, économique et environnementale. Ceci cadre parfaitement avec le concept de développement durable qui est de répondre aux besoins du présent sans compromettre la possibilité pour les générations futures, de pouvoir répondre aux leurs. Ce nouveau code traite :

- de dispositions d'ordre général (définitions importantes à cerner, principes fondamentaux de la protection de l'environnement et les instruments de cette protection) ;
- de la prévention et la lutte contre les pollutions et nuisances ;
- de la mise en valeur des milieux récepteurs ;
- des sanctions financières et administratives prévues et de dispositions diverses.

**260.** Le code définit l'environnement sénégalais comme un patrimoine national et universel<sup>360</sup>, qui doit être protégé. C'est un patrimoine qui appartient à tous car tout individu a

---

<sup>358</sup> : La préservation des espèces naturelles est exprimée par la citation de Saint Exupéry « Nous n'héritons pas de la terre de nos parents, nous l'empruntons à nos enfants ».

<sup>359</sup> : Programme d'actions adopté lors du sommet de Rio en 1992. Agenda 21, Action 21 en français, fixe le programme d'actions afin d'orienter le progrès dans le sens du développement durable. Le programme et les axes d'action sont disponibles sur le site des Nations unies en français.

<sup>360</sup> : Sur le plan juridique, la notion de Patrimoine universel relève des caractéristiques de non-appropriation, d'usages pacifiques, d'impossibilité pour un État de revendiquer ou d'exercer une quelconque souveraineté et d'inaliénabilité des ressources. Supposant la reconnaissance d'un bien commun supérieur et de l'humanité en tant

le droit de vivre dans un environnement sain. Concernant les dispositions générales en son article premier nous pouvons retenir que la protection et l'amélioration des ressources que l'environnement offre à la vie humaine, sont d'intérêt général et résulte d'une politique nationale dont la définition et l'application incombent à l'État, aux collectivités locales et aux citoyens. L'article 2 définit plusieurs notions ayant trait à l'environnement (air, audiences publiques, biotechnologie, désertification, déchets etc.). Nous retenons à l'alinéa 13 de l'article 2 une définition extensive de l'environnement qui est l'ensemble des éléments naturels et artificiels ainsi que des facteurs économiques, sociaux et culturels qui favorisent l'existence, la transformation et le développement du milieu, des organismes vivants et des activités humaines. L'alinéa 15 traite de l'équilibre écologique, qui est le rapport relativement stable existant entre l'homme, la faune et la flore, ainsi que leur interaction avec les conditions du milieu naturel dans lequel ils vivent.

**261.** En ce qui concerne les principes fondamentaux c'est l'article 4 qui les met évidence. La protection et la mise en valeur de l'environnement sont parties intégrantes de la politique nationale de développement socio-économique et culturel. Tout projet de développement mis en place dans le pays doit tenir compte des impératifs de protection et de mise en valeur de l'environnement. Il doit tenir compte des principes ci-après :

- le développement durable et la planification intégrée ;
- la conservation et l'utilisation durable de la diversité biologique<sup>361</sup> ;
- la prévention et la précaution en matière de protection de l'environnement ;
- la participation du public à la prise de décisions ;
- la décentralisation des décisions en matière de l'environnement et de gestion des ressources naturelles ;
- la coopération entre l'État, les collectivités locales, les associations, les organismes gouvernementaux et non gouvernementaux, les citoyens ;

---

que sujet de droit international, la notion de PCH provient de l'identification d'un intérêt commun de l'humanité, supérieur aux intérêts étatiques, et constituant un instrument susceptible de limiter la souveraineté ou le champ d'action des Etats ou les rapports habituels entre les États pour viser à l'équité du partage dans le sens de la destination universelle des biens. La notion de patrimoine commun de l'humanité a ensuite été utilisée dans une optique de préservation des richesses de la planète (environnements, ressources naturelles, etc.) sans pour autant être reconnu ni intégré dans le droit positif.

<sup>361</sup> : La diversité biologique – ou biodiversité – est le terme qui désigne toutes les formes de la vie sur Terre et les caractéristiques naturelles qu'elle présente. Cette diversité s'explique généralement en termes de la vaste gamme de plantes, d'animaux et de micro-organismes.

- le renforcement des capacités de l'État, des collectivités locales, et de tous les acteurs de développement ;
- la coopération sous régionale et internationale.

**262.** Pour atteindre les objectifs fixés, l'État du Sénégal a décliné les instruments de protection de l'environnement à travers plusieurs plans et stratégies. Un Ministère chargé de l'environnement devra mettre en œuvre l'ensemble des politiques que l'État s'est assigné. Il s'agit des plans de développement économique et social, le plan national d'aménagement du territoire, le plan national d'actions pour l'environnement, la stratégie nationale de mise en œuvre de la Convention Cadre des Nations Unies sur les changements climatiques, le programme de pays ozone pour la mise en œuvre de la Convention de Vienne et du protocole de Montréal sur les substances appauvrissant la couche d'ozone, le plan national d'action pour la gestion des déchets dangereux, le programme d'action nationale de lutte contre la désertification, le plan d'action forestier, le programme d'action pour la préservation de la diversité biologique.

**263.** D'autres aspects touchant l'environnement ont été abordés dans le code. Il s'agit de la prévention et de lutte contre les pollutions et nuisances. Ces dispositions sont destinées aux entreprises qui polluent l'environnement à savoir : les usines, ateliers, dépôts, chantiers, carrières, et d'une manière générale les installations industrielles<sup>362</sup>, artisanales ou commerciales exploitées ou détenues par toute personne physique ou morale, publique ou privée, et toutes autres activités qui présentent des dangers pour la santé, la sécurité, la salubrité publique, l'agriculture, la nature et l'environnement en général, soit des inconvénients pour la commodité du voisinage. Comme on le voit bien, l'environnement touche un domaine assez vaste et constitue un véritable défi à relever. Ainsi, la RSE préconise le « pollueur payeur » principe par lequel il incombe aux pollueurs de supporter le coût des mesures de prévention et de lutte contre la pollution. Ensuite, par le principe de « précaution » c'est-à-dire un impératif justifié de limiter, encadrer, empêcher des actions potentiellement dangereuses sans attendre la preuve scientifique. Il s'agit de la gestion patrimoniale des ressources. Enfin, le principe de « sécurité des résultats », il s'agit d'amplifier le principe de précaution par la contrainte de la sécurité du résultat de l'activité. Les enjeux environnementaux d'une rencontre RSE et protection sociale sont considérables.

---

<sup>362</sup> : la loi portant code de l'environnement a prévu des sanctions pour les entreprises qui polluent l'environnement. Dès lors, cette loi doit être appliquée de façon rigoureuse dans le cadre du principe « pollueur payeur ».



**264.** Il peut s'agir de la pollution d'eau (protection et mise en valeur des milieux récepteurs) consacrée par l'article 2 alinéa 25 du titre 1 du code. Selon l'article 58 « Les eaux constituent un bien public, une ressource de l'environnement dont la protection est soumise, entre autres, aux dispositions de la présente loi ». La pollution des eaux se définit comme étant l'introduction dans le milieu aquatique de toute substance susceptible de modifier les caractéristiques physiques, chimiques et biologiques de l'eau et de créer des risques pour la santé de l'homme, de nuire à la faune et à la flore aquatique, de porter atteinte à l'agrément des sites ou de gêner toute autre utilisation normale des eaux. Concernant sa prévention et sa mise en valeur, les dispositions du titre 3 du code de l'environnement le détaillent tels que l'article L. 61 qui dispose « Le Ministre chargé de l'environnement, en rapport avec les Ministres concernés, fixe par arrêté :

- la liste des substances dont le rejet, le déversement, le dépôt, l'immersion ou l'introduction de manière directe ou indirecte dans les eaux continentales et marines doivent être soit interdits, soit soumis à autorisation préalable des autorités de l'environnement et de l'assainissement ;
- les critères physiques, chimiques, biologiques et bactériologiques auxquels les effluents rejetés doivent répondre ». Ainsi, il est interdit tout déversement, écoulement, rejet, dépôt direct ou indirect de toute nature susceptible de provoquer ou d'accroître la pollution des eaux continentales ou des eaux de mer dans les limites territoriales (article L.63).

**265.** De la pollution d'air et odeur incommodante. L'article 2 alinéa 26 du titre 1 portant sur les dispositions générales définit la pollution de l'air sous le concept de pollution atmosphérique. La pollution atmosphérique c'est l'émission dans la couche atmosphérique de gaz, de fumées ou de substances de nature à incommoder les populations, à compromettre la santé ou la sécurité publique ou à nuire à la production agricole, à la conservation des constructions et monuments ou au caractère des sites et des écosystèmes naturels.

**266.** De la pollution et dégradation des sols et sous-sols. La protection des sols et sous-sols et des richesses qu'ils contiennent, en tant que ressources limitées, renouvelables ou non, contre toutes formes de dégradation et assurée par l'État et les collectivités locales. Il s'agit de la préservation des ressources naturelles pour les générations futures. Nous vivons dans un monde « insoutenable » par opposition au mot « sustainable developpement » qui signifie en français « développement soutenable ou durable ».

**267.** De la pollution sonore. Il est prévu à l'article 84 qui dispose « sont interdites les émissions de bruits susceptibles de nuire à la santé de l'homme, de constituer une gêne

excessive pour le voisinage ou de porter atteinte à l'environnement. Les personnes physiques ou morales à l'origine de ces émissions doivent mettre en œuvre toutes les dispositions utiles pour les supprimer. Lorsque l'urgence le justifie, le Ministre chargé de l'environnement, en rapport avec le Ministre de l'intérieur et le Ministre des forces armées, doit prendre toutes mesures exécutoires destinées d'office à faire cesser le trouble ». Il s'agit par exemple des tapages nocturnes, des bruits assourdissants, voire l'installation des décibels dans les quartiers qui constitue des pollutions sonores. Souvent les autorités municipales ou préfectorales sont impuissantes devant ces groupes folkloriques de sabar ou de décibels la nuit. C'est pourquoi il est nécessaire de faire appel au civisme des uns et des autres afin que ces interdictions soient respectées à la lettre. Pour cela, il faut une sensibilisation afin que la puissance de ces décibels soit non pas supprimée, comme l'exige la loi, mais réduite. Pour cette kyrielle de mesures visant à protéger l'environnement, des sanctions pénales et administratives sont prévues.

**268.** En ce qui concerne les sanctions pénales<sup>363</sup>, nous avons retenu certains articles comme articles 86 et 92 en guise d'exemple. L'article 86 dispose « est punie d'une amende de 1.000 000 à 1.500.000 FCFA toute personne qui exploite une installation de 1<sup>ère</sup> classe sans l'autorisation prévue par la présente loi ». La première classe comprend les installations dont l'exploitation ne peut être autorisée qu'à la condition que des mesures soient prises pour prévenir les dangers ou les inconvénients mentionnés dans la partie législative du code. Ces installations doivent être éloignées des habitations. Il est prévu une peine d'emprisonnement de deux (2) à six (6) mois en cas de récidive et d'une amende de 1,5 millions à 3 millions de FCFA ou l'une de ces deux peines. L'alinéa 3 du même article 86 prévoit une amende de 500.000 FCFA à 1.000.000 de FCFA toute personne qui exploite une installation de 2<sup>ème</sup> classe sans autorisation prévue par la loi. Une installation de deuxième classe est une installation qui ne présente pas d'inconvénients graves. Un emprisonnement de 1 à 3 mois et une amende de 1 million à 1,5 millions sont prévus à l'alinéa 3 de l'article 86 en cas de récidive.

L'article 92 du Code de l'environnement dispose : « est punie d'une amende de 10.000.000 FCFA à 50.000 000 de FCFA et d'une peine d'emprisonnement d'un (1) à cinq (5) toute personne qui importe clandestinement des déchets toxiques dangereux sur le territoire

---

<sup>363</sup> l'application des sanctions peut générer des revenus pouvant servir à financer la protection sociale. Une entreprise qui se prétend socialement responsable se doit avant toute chose de respecter le droit qui lui est applicable, mais doit aussi de plus en plus se conformer à des normes qui sont certes volontaires, mais font l'objet d'évolution normative marquée par une porosité croissante entre le droit souple et le droit dur.

Sénégalais ». C'est le cas par exemple du déversement des déchets toxiques à Abidjan en Côte-d'Ivoire (probo koala)<sup>364</sup> entraînant plusieurs morts.

**269.** Des sanctions administratives sont également prévues en dehors des sanctions pénales. Nous avons retenu l'article 104 du Code de l'environnement qui dispose : « Indépendamment des poursuites pénales qui peuvent être exercées et lorsqu'un inspecteur des installations classées ou un expert désigné par le Ministre chargé de l'environnement a constaté l'inobservation des conditions imposées à l'exploitant d'une installation classée, l'autorité compétente met en demeure ce dernier de satisfaire à ces conditions dans un délai déterminé. Si, à l'expiration du délai fixé pour l'exécution, l'exploitant n'a pas obtempéré à cette injonction, l'autorité compétente peut :

- obliger l'exploitant à consigner entre les mains d'un comptable public une somme correspondant au montant des travaux à réaliser, laquelle sera restituée à l'exploitant au fur et à mesure de l'exécution des mesures prescrites ;
  - faire procéder d'office, aux frais de l'exploitant, à l'exécution des mesures prescrites ;
  - suspendre par arrêté, après avis des ministères concernés, le fonctionnement de l'installation, jusqu'à exécution des conditions imposées et prendre les dispositions provisoires nécessaires ».
- Toutes ces mesures coercitives sont de nature à prévenir toute atteinte à l'environnement mais il faut que la loi soit appliquée dans toute sa rigueur en cas de violation de celle-ci. C'est pourquoi le code aborde également le droit à une éducation environnementale. C'est un point très important dans la mesure où les populations africaines en général et plus particulièrement

---

<sup>364</sup> : L'affaire du *Probo Koala* est une catastrophe environnementale survenue en Côte d'Ivoire en septembre 2006. Elle tire son nom du navire pétrolier qui a acheminé des déchets en Côte d'Ivoire en août 2006 : le *Probo Koala*, un navire pétrolier immatriculé au Panama, appartenant à une compagnie grecque et affrété par la société hollandaise et suisse Trafigura.

En août 2006, ce navire vraquier polyvalent a déchargé au port d'Abidjan 581 tonnes de déchets provenant du nettoyage du bateau (un mélange de pétrole, sulfure d'hydrogène, phénols, soude caustique et de composés organiques sulfurés). Ces derniers, répandus à terre en zone de décharge provoquent des émanations de gaz mortels. La mort de 17 personnes et l'intoxication de dizaines de milliers de personnes (43 492 cas d'empoisonnement confirmé et 24 825 cas probables, d'après l'INHP) sont imputées par Amnesty international aux émanations de ces déchets. Trafigura est jugée responsable par un tribunal des Pays-Bas qui condamne l'entreprise le 23 décembre 2011 à verser des dommages et intérêts aux victimes.

le Sénégal en très grande majorité sont très peu concernées par les problématiques environnementales.

**270.** Le code fait obligation de la réalisation d'une étude d'impact environnemental<sup>365</sup> avant toute construction humaine. Il fut suivi par un décret n° 2001-282 du 12 avril 2001 portant application du code de l'environnement qui va préciser la réglementation des secteurs prioritaires de la gestion de l'environnement. Le code de l'environnement Sénégalais est une bonne initiative. Cependant, cette initiative devrait être accompagnée par une éducation dans les domaines de l'environnement afin de susciter une véritable prise de conscience aussi bien des populations Sénégalaises que des acteurs économiques. Ces acteurs économiques que sont les entreprises et les organisations sont appelées à avoir la certification ISO 14000 qui représentent une famille de normes génériques de système de management environnemental. La loi sur les plastiques est restée inopérante.<sup>366</sup> Pourquoi ces plastiques sont revenus ? C'est parce que les autorités en votant cette loi n'ont pas proposé des solutions alternatives fiables. Les sacs biodégradables mis en circulation par Total dans le cadre du développement durable et RSE est une bonne initiative mais sa fiabilité aussi pose problème.<sup>367</sup>

La norme<sup>368</sup> ISO 14001 est la plus utilisée des normes de la série des normes ISO 14000. Elle a été réalisée par l'Organisation Internationale de normalisation, désignée internationalement sous son sigle d'origine ISO (International Organization for Standardization) qui est systématiquement repris dans la dénomination des normes. La contribution des normes est très souvent imperceptible dans notre quotidien, leur importance se manifeste surtout lorsque celles-ci font défaut, tant en terme de fiabilité du produit, de sa dangerosité ou des mauvaises conditions d'hygiène et de sécurité dans notre environnement de travail, mais aussi des impacts environnementaux que peuvent avoir nos activités.

---

<sup>365</sup> : Le manuel de procédure générale des Etudes d'impact sur l'environnement a été élaboré par le Ministère de l'environnement et de la Protection de la Nature. Il vient en appui au décret n° 539 du 15 juillet 2005, réglementant les Etudes d'impact sur l'environnement.

<sup>366</sup> : Loi n° 2015-09 du 04 mai 2015 relative à l'interdiction de la production, de l'importation, de la détention, de la distribution, de l'utilisation de sachets plastiques de faible micronnage et à la gestion rationnelle des déchets plastiques.

<sup>367</sup> : Après une première tentative en 2002 puis une seconde en 2006, la nouvelle loi de 2015, pour être fiable, s'il y a des mesures d'accompagnement. Si les sachets plastiques reviennent c'est qu'il y a un problème.

<sup>368</sup> : Selon le dictionnaire « Petit Robert » : loi, l'idéal, modèle, principe, règle.

Normalisation : standardisation, appliquer à (un produit, un document) des règles de fabrication, de présentation commune afin d'abaisser les coûts de production et de d'utilisation.

**271.** La publication des premières normes de la série ISO 14000 remonte à septembre 1996. Les normes ISO 14000 relatives aux systèmes de management environnemental aident les organisations de toutes sortes - quelle que soit sa taille (PME/PMI), quel que soit son produit, dans tout secteur d'activité : une entreprise commerciale, une administration publique ou un département gouvernemental – à améliorer leurs performances environnementales tout en exerçant un impact positif sur leurs résultats. L'ISO 14000 traite en premier chef du « management environnemental » c'est-à-dire de ce que réalise l'organisme ou l'entreprise pour réduire au minimum les effets dommageables de ses activités sur l'environnement, améliorer en permanence sa performance environnementale (cela contribue à la protection et la stabilité de l'environnement).

Les dérivés de la norme ISO 14000 sont par exemple ISO 14004, 14010, 140011 et 140012 et sont considérés comme des normes outils. La norme ISO 14001 constitue le référentiel de base pour la certification. Il représente 18 exigences réparties en 6 groupes :

- groupe 1 : les exigences générales (les intentions de l'organisme ou entreprise en terme d'environnement) ;
- groupe 2 : la politique environnementale (les objectifs de l'entreprise) ;
- groupe 3 : la planification (réalisation des actions planifiées pour satisfaire la politique environnementale) ;
- groupe 4 : la mise en œuvre (surveillance de la fonctionnalité du système de Management environnemental) ;
- groupe 5 : les contrôles et les actions correctives ;
- groupe 6 : la revue de direction.

**272.** Il faut souligner qu'il n'y a pas d'exigences absolues en matière de performance environnementale. Toute entreprise ou organisation Sénégalaise qui veut avoir la certification ISO 14001 doit suivre un processus et répondre aux exigences ci-dessus. L'attribution de l'ISO 14001 fait suite à un audit réalisé par un organisme agréé. L'auditeur doit vérifier la conformité du système avec les exigences de la norme. Si une non-conformité majeure est notifiée, le système ne peut pas être certifié tant qu'elle n'est pas levée. L'auditeur porte ensuite son rapport d'audit devant une commission qui va décider de la certification ou non du système audité. La certification se déroule par cycle de 3 ans :

- année 1 : Audit complet (durée 2 à 3 jours) ;
- année 2 et 3: Audit de suivi.

**273.** C'est une démarche volontaire, mais, nous préconisons qu'on l'impose à toutes les entreprises Sénégalaises car la certification ISO 14001 présente plusieurs avantages. Le premier est une meilleure maîtrise des questions environnementales dans son fonctionnement. Elle donne un outil de gestion pour intégrer ces questions dans le management global de l'entreprise au même titre que la qualité, la sécurité. Elle oblige à structurer le fonctionnement vis-à-vis de la réglementation, et ainsi donne une meilleure maîtrise financière de cette problématique. Elle donne, même si ce point peut être sujet à critique, un outil pour communiquer aussi bien en interne qu'en externe. Le fait de suivre une démarche ISO 14001 permet à l'entreprise d'être mieux perçue par les organismes chargés des questions environnementales. Si la norme est un outil pour les entreprises permettant de mettre en place un système maîtrisé de suivi des questions environnementales, elle génère en revanche des critiques sur certains points. Si une entreprise est certifiée ISO 14001, cela ne signifie pas qu'elle ne pollue pas, mais qu'elle respecte les principes de la norme : respect de la réglementation, engagement d'un progrès continu, engagement de la prévention de la pollution. Ce point n'est pas toujours clair dans la communication de certaines entreprises certifiées. C'est pourquoi par rapport à la démarche volontariste, nous préconisons une mesure contraignante à l'endroit des entreprises certifiées. En Europe, l'approche réglementaire a pris le dessus, par exemple avec la réduction des quotas d'émission de CO<sub>2</sub> et l'institution de la taxe carbone. Cette dernière peut permettre de financer la protection sociale.

**274.** La question environnementale se pose avec acuité et constitue un défi à relever pour le Sénégal qui rêve d'un environnement sain afin d'assurer une protection sociale de qualité dans une économie prospère.

## **Conclusion du titre 2**

**275.** La protection sociale au Sénégal, telle qu'elle est organisée administrativement et financièrement, n'est pas conforme aux principes RSE d'où une crise d'organisation et de financement de la protection sociale. Cette crise a plusieurs fondements ou origines : la non application ou l'ignorance des principes RSE se caractérisant par l'effritement progressif de la solidarité intergénérationnelle au profit de l'individualisme, la disparition de l'État-providence au profit de l'État gendarme ou libéral. La solidarité peut être institutionnelle c'est-à-dire l'État joue un rôle central à travers les institutions de protection sociale, et multiple c'est-à-dire le bénévolat des uns et des autres, du volontariat et de l'engagement sociétal des entreprises. La solidarité est un principe fondamental de la RSE et un élément pouvant contribuer à financer la protection sociale au Sénégal.

**276.** La crise économique et financière est une cause essentielle qui ne permet pas aux États et aux personnes de traduire dans la réalité leur solidarité à l'endroit des autres. Cette crise est caractérisée par les licenciements économiques, perte d'emploi, de chômage et de fermeture d'entreprises. Or, ce sont ces entreprises qui contribuent à financer la protection sociale. Au niveau de l'État, la crise économique et financière a pour corollaire l'ajustement structurel avec la réduction des effectifs dans la fonction publique. L'État providence cède sa place à l'État gendarme et au libéralisme avec ses conséquences désastreuses. Le déséquilibre entre les actifs cotisants et les bénéficiaires a entraîné un déficit financier que l'État Sénégalais doit combler en prenant des mesures hardies pour favoriser la création des emplois au niveau des entreprises privées et publiques afin d'assurer la croissance économique pouvant financer la protection sociale.

**277.** Les enjeux d'une rencontre RSE et protection sociale sont des enjeux sociaux et sociologiques, les enjeux économiques et les enjeux environnementaux. L'amélioration des conditions de vie des salariés (sécurité, santé) est un enjeu majeur de même que le respect des droits humains et du droit du travail, la gestion de la diversité, égalité des chances, non-discrimination, dialogue social, car ce sont les salariés qui contribuent à la création des richesses. C'est pourquoi une retraite dorée et des prestations honorables doivent leur être allouées. Mais il faut trouver le financement innovant à cette fin et pouvoir généraliser la couverture à la population, l'accès à l'emploi des populations en difficulté ou discriminée etc. gage d'une cohésion sociale réussie et de l'équité sociale.

**278.** Les politiques économiques doivent être en adéquation avec les objectifs de croissance économique. Les dividendes de cette croissance doivent se répercuter sur le panier de la

ménagère. Une croissance faible ne fait qu'augmenter le déficit. La protection de l'environnement est une nécessité afin que les populations, les salariés, les fonctionnaires, le secteur informel etc. puissent vivre dans un environnement sain et vivable.<sup>369</sup> C'est pourquoi tout projet de création ou d'installation d'entreprise doit, au préalable, faire l'objet d'une étude d'impact environnemental en termes d'émission de CO<sub>2</sub>, de pollution. Une attention toute particulière doit être portée sur la gestion des déchets, la gestion des ressources naturelles, au recyclage. Enfin, soumettre les entreprises, l'État, les collectivités locales et ses démembrements à la certification ISO 14001.

---

<sup>369</sup> : La catastrophe de Tchernobyl en est une illustration. La catastrophe nucléaire de Tchernobyl est un accident nucléaire majeur qui a commencé le 26 avril 1986 dans la centrale Lénine, située à l'époque en République socialiste soviétique d'Ukraine en URSS. Il s'agit de la plus grave catastrophe nucléaire du XX<sup>e</sup> siècle, classée au niveau 7, le plus élevé sur l'échelle internationale des événements nucléaires (INES).



## CONCLUSION DE LA 1<sup>ÈRE</sup> PARTIE

**279.** L'État, tout comme une entreprise, est dit responsable quand il s'engage dans une démarche de responsabilité sociale et environnementale, c'est-à-dire qu'il se soucie de :

- sa performance,<sup>370</sup> sa croissance économique et de sa rentabilité ;
- son respect des droits de l'Homme et de l'environnement ;
- l'intégration des nouvelles aspirations de ses « parties prenantes » : les salariés, les fonctionnaires, les populations, le secteur informel, les professions libérales réglementées et non réglementées, les agriculteurs etc.

**280.** Un changement de paradigme en matière de critère de croissance économique est nécessaire. Le taux de croissance économique ou le PIB/hab/an est insuffisant pour indiquer le niveau de développement d'un pays car il ne prend pas en compte les conditions de vie des populations. D'où l'invention de l'IDH (indicateur de développement humain)<sup>371</sup> qui tient compte non seulement du PIB/hab/an, mais aussi de l'espérance de vie et du taux d'alphabétisation.<sup>372</sup>

**281.** La RSE est une déclinaison en entreprise du développement durable. Elle est l'intégration volontaire par les entreprises des préoccupations sociales et environnementales dans leurs activités commerciales, ainsi que dans leurs interactions avec les parties prenantes. Elle est vue comme un levier de la réussite économique et correspond à la contribution de l'entreprise au développement durable. Nous avons opté pour la méthode inductive c'est-à-dire le niveau d'engagement des entreprises. Ce niveau d'engagement doit être élevé afin de résoudre le problème de financement de la protection sociale au Sénégal.

---

<sup>370</sup> : La performance économique doit aller de pair avec la performance sociale et environnementale. La performance sociale d'une entreprise, dont le bien-être de ses collaborateurs, ne doit pas ou plus être considérée comme un « luxe inutile ». En réalité, elle conditionne la performance économique.

<sup>371</sup> : Le Programme des Nations-Unies pour le développement a publié le rapport 2015 sur le développement humain. Avec 0,466 point, le Sénégal occupe la 170e place sur les 188 pays étudiés dans le monde. En effet, non seulement le pays reste dans la catégorie « Développement humain faible », mais il recule dans le classement. Ce rapport a été publié le 16 août 2016.

<sup>372</sup> : La lutte contre l'analphabétisme constitue toujours un véritable défi au Sénégal. Malgré les nombreuses avancées notées, le taux d'analphabètes reste toujours élevé. Au Sénégal, cela concerne 57% de la population, a fait savoir le ministre de l'Éducation nationale, au cours d'un point de presse en prélude à la 38e édition de la Semaine nationale de l'alphabétisation (SNA). <http://www.enqueteplus.com/content/analphabetisme-le-mal-touche-57-des-s%C3%A9n%C3%A9galais>. Site consulté le 2 octobre 2017 à 12 h00.

Elle représente pour les entreprises une action qui, sans obligation ou réglementation à appliquer (au-delà de la loi), peut constituer une véritable valeur ajoutée. C'est ce que les anglophones ont qualifié de « soft law ».<sup>373</sup> En effet, sur la controverse du comportement volontariste ou obligation réglementaire, nous préconisons l'obligation réglementaire pour atteindre les objectifs de financement de la protection sociale et qu'une sanction administrative ou pénale soit appliquée aux entreprises qui ne s'y plieront pas.

On peut se poser la question sur les principes de la RSE pouvant contribuer à financer la protection sociale. La RSE peut-elle être un instrument de financement et de sortie de crise ?

---

<sup>373</sup> : Le droit mou (**soft law** en anglais) est un ensemble de règles dont la "juridicité" est discutée. Un texte crée du droit mou quand il se contente de conseiller sans poser d'obligation juridiquement annoncée. Ce sont des dispositions moins contraignantes.

## **DEUXIÈME PARTIE : LA RSE, INSTRUMENT DE FINANCEMENT ET DE SORTIE DE CRISE DE LA PROTECTION SOCIALE AU SÉNÉGAL**

---

**282.** La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) se définit comme un engagement volontaire des entreprises. Cependant, ces dernières doivent aller au-delà de ce qui est requis par la loi. Le cabinet ‘‘We Care’’<sup>374</sup> publie la première étude sur les pratiques de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) des entreprises sénégalaises. Il en ressort quinze bonnes pratiques RSE. L’étude met en évidence la prise en compte des aspects sociaux, environnementaux et sociétaux par le secteur privé sénégalais. Elle révèle notamment qu’au Sénégal, 68% des entreprises sont engagées en RSE et communiquent sur leur démarche RSE. Cette étude montre que la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) commence à entrer dans les habitudes des dirigeants des entreprises sénégalaises. Dès lors, elle constitue un instrument de financement efficace de la protection sociale (titre 1), ensuite, la protection sociale est compatible avec l’économie de marché (titre 2) permettant de lever des fonds.

---

<sup>374</sup> : Conseil en responsabilité sociétale des entreprises. Url : <http://www.wecareadvisory.com/#publications> : Site consulté le 18 octobre 2018 à 17h20.

## **TITRE 1 : EFFICACITÉ DU FINANCEMENT PAR LA RSE**

---

**283.** La protection sociale est secouée par une multitude de crises : de financement, d'organisation, de déficit financier, de déficit de couverture. La RSE peut-elle contribuer à résoudre le problème de financement de la protection sociale ? Les principes de la RSE sont-ils efficaces ?

« Efficacité » signifie la qualité de ce qui produit l'effet qu'on attend (par exemple efficacité d'un moyen) ; ou encore la capacité d'un système de parvenir à ses fins, à ses objectifs. Être efficace revient à produire à l'échéance prévue les résultats escomptés et réaliser des objectifs fixés.

**284.** Le financement de la protection sociale est l'opération par laquelle on affecte des ressources monétaires nécessaires au paiement des allocations familiales (aide aux familles), pension de retraite (vieillesse), accidents du travail et maladies professionnelles (rentes), des indemnités de chômage (chômage), assurance maladie (remboursement des frais en espèces ou en nature), éradication de la pauvreté (allocations aux couches les plus vulnérables comme bourse familiale par exemple), lutte contre l'exclusion etc. Le financement actuel que nous avons jugé contraire à la RSE et insuffisant, est assuré par :

- ✓ des cotisations des membres ;
- ✓ des majorations de retard ;
- ✓ des produits des fonds placés, des subventions ; des dons et legs », et les impôts au titre de la solidarité nationale.

« Le choix d'un mode de financement dépend de quatre considérations : le rendement<sup>375</sup>, l'équité, l'efficacité économique et l'organisation de la protection sociale ». Le financement par la RSE est-il efficace ?

---

<sup>375</sup> En finance, le rendement d'un placement est le profit obtenu sous forme d'intérêts, de dividendes ou de plus-value. Il est exprimé en pourcentage du capital investi, en général pour une année pleine. Synonymes : amortissement, efficacité, efficience, rentabilité, productivité, rapport, gain. L'idée générale de rendement qualifie la manière dont une action, un procédé de transformation, un processus – dans lequel on a initialement entré quelque chose *retourne* le résultat prévu ou attendu, avec l'idée que ce rendu, retour, renvoi peut être plus ou moins performant du fait de l'existence d'imperfections, de gaspillage, de déchets, d'inertie :

- qui font que le rendement effectif obtenu diffère souvent du rendement *prévu* ;
- qui expliquent la variabilité de la performance qu'il s'agit alors de constater et de mesurer ;

## **CHAPITRE 1 : EFFICACITÉ ET EFFICIENCE DES PRINCIPES DE LA RSE AU PROFIT DE LA PROTECTION SOCIALE**

---

**285.** « Efficience » signifie la capacité de produire quelque effet, d'obtenir de bonnes performances dans un type de tâche donné. Rendement satisfaisant imputable à une recherche volontaire systématique ; ou encore l'optimisation des outils mis en œuvre pour parvenir à un résultat. Elle se mesure sous la forme d'un rapport entre les résultats obtenus et les ressources utilisées. Quels sont les principes de la RSE susceptibles de financer la protection sociale ? Ces principes de la RSE sont-ils efficaces et efficaces ?

### **Section 1 : La bonne gouvernance et la transparence, instruments de financement de la protection sociale.**

**286.** La RSE recouvre quatre domaines voire six domaines : le respect des droits humains, la valorisation des ressources humaines, la protection de l'environnement, l'observation des normes éthiques, la bonne gouvernance et l'engagement sociétal de l'entreprise. La bonne gouvernance peut-elle être un instrument de financement de la protection sociale ? En quoi est-elle efficace et efficiente ?

#### **Paragraphe 1 : La bonne gouvernance**

Nous étudierons successivement la notion de bonne gouvernance (A) et l'application de la bonne gouvernance aux institutions de protection sociale (B).

##### **A- La notion de bonne gouvernance**

**287.** Etymologiquement, le mot gouvernance proviendrait des mots grecs « *kyberman* » et « *kybernetes* » qui signifient respectivement « naviguer » et « piloter ». Il implique donc la conduite ou l'utilisation d'un mécanisme quelconque afin d'assurer à la société une direction cohérente. Selon le dictionnaire « Le petit Robert », la gouvernance vient du verbe gouverner

- 
- qui doivent être réduits par les opérateurs à la recherche d'une meilleure efficience.

Ainsi, le terme de rendement – exprimé de façon concrète et générale sous la forme d'un ratio entre le résultat obtenu et le nombre d'outils nécessaires à son efficacité – va dans la pratique être décliné selon des formulations différentes pour correspondre le plus étroitement et le plus fidèlement possible aux paramètres réel

qui signifie « diriger la conduite de quelque chose, administrer, gérer »<sup>376</sup> à ne pas confondre avec « la gouvernance », ensemble des services administratifs d'une région.<sup>377</sup>

« À en croire Philippe Moreau-Defarges, le concept de gouvernance est né en France au 12<sup>ème</sup> siècle 126, le problème de la gestion de l'État relève d'une vieille préoccupation éthique et politique. Bien avant que les institutions de Bretton Woods ne remettent au goût du jour l'idée de gouvernance, Platon s'intéressait déjà, dans l'Antiquité grecque, aux conditions de possibilité de la meilleure gestion de l'État. Ce philosophe liait la gouvernance de l'État à l'éthique de ses dirigeants ». <sup>378</sup> Ainsi, la valeur de la gouvernance est fonction de la tempérance (sobriété) ou de l'intempérance des gouvernants. L'intempérance prédispose à la démesure et à l'injustice.

**288.** La bonne gouvernance est la bonne gestion d'une institution ou d'une entreprise dans le respect des règles éthiques, de déontologie et la volonté de rendre compte c'est-à-dire la reddition des comptes. La bonne gouvernance vise à rendre l'action publique plus efficace et proche du bien public et de l'intérêt général, et donc plus légitime. Elle consiste en une gestion vertueuse, sobre, tout en évitant le gaspillage des ressources. « La bonne qualité de la gouvernance est nécessairement aliénée lorsque le politique destine le pouvoir au contentement de ses appétits particuliers et transforme la chose publique en possession personnelle ». <sup>379</sup> Dans le cadre de notre thème d'étude, l'enjeu de la bonne gouvernance est perçu sous deux angles :

- d'abord le positif qu'on peut tirer de la bonne gouvernance c'est-à-dire une gouvernance concertée où il existe le respect des principes démocratiques<sup>380</sup> (transparence, le polycentrisme etc.).

---

<sup>376</sup> : Définition du dictionnaire le petit Robert, p.1202. En droit, la bonne gouvernance, la bonne gestion signifie la gestion en bon père de famille.

<sup>377</sup> : Idem

<sup>378</sup> : Lucien AYISSI, Corruption et Gouvernance, Paris, 2013, édition l'Harmattan, p.154.

<sup>379</sup> : Idem

<sup>380</sup> : Au Sénégal comme ailleurs en Afrique, promouvoir le respect de l'Etat de droit devrait constituer un défi majeur aidant à créer un environnement stable dans lequel les citoyens sont informés de leurs droits. Sans cet Etat de droit, la bonne gouvernance est impossible. De même l'indépendance de la justice aiderait aussi à promouvoir l'Etat de droit dans la mesure où celle-ci reste relative dans la plupart des pays où les ingérences politiques restent courantes et où certains agents judiciaires sont amenés à obéir aveuglément au pouvoir plutôt qu'à défendre les principes constitutionnels et les droits des citoyens. Beaucoup de pays conservent aujourd'hui des législations qu'il faut moderniser afin de les rendre conformes aux dispositions institutionnelles conçues pour protéger la liberté et les droits des individus. Ainsi le défi au Sénégal et ailleurs en Afrique aujourd'hui est l'amélioration des systèmes judiciaires. Cependant ceci doit être couplé d'une redéfinition du rôle du parlement.

- enfin le négatif qui serait issu de la mauvaise gouvernance en un mot le non- respect des principes de la démocratie.

C'est une notion qui a été abondamment utilisée par les théoriciens de l'action publique, les politologues, et les sociologues depuis le sommet de la terre de Rio, qui en 1992, a mis en exergue le besoin urgent d'un développement plus soutenable.

**289.** Depuis les scandales économiques, sociaux et financiers d'Enron<sup>381</sup> à Parmalat<sup>382</sup>, la gouvernance est au cœur des débats et des préoccupations des entreprises. Ce sujet est analysé classiquement dans la littérature anglo-saxonne à partir des théories de l'agence (Jensen et Meckling; Jensen; Fama et Jensen)<sup>383</sup> et des coûts de transaction. Ces théories tentent d'expliquer l'efficience des formes organisationnelles et les relations entre les acteurs participants à la vie des organisations. Pour les défenseurs de ces théories, les organisations sont perçues comme des nœuds de contrats entre les différents acteurs lesquels doivent minimiser leurs coûts d'agence ou de transaction pour maximiser leur utilité. Cette vision efficiente des organisations ne correspond pas toujours à la réalité. A l'opposé, la théorie de l'enracinement montre pourquoi des formes organisationnelles ou des acteurs inefficients continuent d'exister sur des marchés supposés concurrentiels (Hill et Jones). Elle explique

---

<sup>381</sup> : Enron, la chute d'un géant de l'énergie. Il avait développé une activité de courtage en énergie. Trois (3000) mille sociétés off-shore dissimulaient les pertes à la société mère. Avant de disparaître, Enron pesait plus de cent (100) milliards d'euros de chiffre d'affaires et se positionnait parmi les plus grosses capitalisations boursières mondiales. Pourtant, cet énorme groupe texan a sombré en 2001, entraînant dans sa chute son patron, Kenneth Lay, mais aussi le cabinet d'audit Arthur Andersen. Ce sont en effet, des comptes falsifiés qui sont au cœur du scandale d'Enron, spécialisée dans l'énergie et le courtage. Plus de trois mille sociétés off-shore avaient créées pour contrôler le prix de l'énergie et dissimuler les dettes de la maison mère. Le 31 octobre 2001, une enquête est ouverte. Un mois plus tard, la société est mise en faillite. Son patron, Kenneth Lay, sera condamné par la justice américaine quelques mois avant de décéder d'une crise cardiaque en 2006. Les conséquences des diverses fraudes furent énormes : des centaines d'emplois furent perdus et de nombreux employés ne touchèrent jamais leurs pensions de retraite. Un bel exemple des dérives que présentait et présente encore souvent le système capitaliste moderne.

<sup>382</sup> : Parmalat (2003), la laiterie qui maquille ses comptes. Parmalat est l'un des poids lourds de l'industrie laitière Européenne. Il fait état d'un trou de quatorze (14) milliards d'euros en 2003. L'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire Italienne s'était construit sur des mensonges. Pendant des années, l'entreprise laitière avait truqué ses comptes pour masquer les pertes liées à des opérations financières coûteuses. En décembre 2003, le scandale éclate. La faillite, repoussée grâce aux manipulations comptables, devient inévitable. Au terme d'un procès organisé à Milan en 2008, le fondateur de Parmalat, Calisto Tanzi, a été condamné à dix (10) ans de réclusion.

<sup>383</sup> : M. JENSEN MECKLING W., "Theory of the firm : managerial behavior, agency costs and capital structure", journal of financial Economics, Spring, 3, 1976, p. 308.



également comment des mécanismes, supposés renforcer l'efficacité des organisations, peuvent être utilisés par les acteurs pour s'enraciner dans leurs fonctions.

**290.** Ainsi, les théories de l'agence et des coûts de transaction proposent des mécanismes de contrôle et d'incitation pour accroître l'efficacité de la gestion des dirigeants alors que la théorie de l'enracinement démontre que ces mécanismes précédents ne seront pas toujours suffisants pour contraindre les équipes managériales à gérer la firme conformément à l'intérêt des actionnaires. La confrontation de ces différentes théories conduit à s'interroger sur la responsabilité des dirigeants et l'efficacité des systèmes de contrôle.

**291.** Le concept de « gouvernance », ainsi décrit à travers les deux théories, est un concept anglo-saxon connu sous le nom de « corporate governance » ou « gouvernement d'entreprise ». D'ailleurs, l'évolution récente du droit des sociétés OHADA incorpore le gouvernement d'entreprise qui cherche l'équilibre du pouvoir<sup>384</sup> entre les organes sociaux. En droit des sociétés, si les associés sont dans la priorité des pouvoirs suprêmes au sein de la société, la complexité de la gestion sociale a permis la mise en place d'organe permanent de contrôle pour le compte de la collectivité. En effet, cette collectivité ne peut assurer en permanence le fonctionnement de la société. Elle est appelée à déléguer une partie de ses prérogatives à un organe permanent de contrôle. Outre la répartition des compétences, la question de la délégation a généré un renforcement des pouvoirs des organes permanents au détriment de ceux de la société. La recherche d'un équilibre nouveau entre ces deux pouvoirs a contribué à l'émergence d'organe de contrôle des comptes et l'organe de contrôle de gestion. C'est la raison pour laquelle l'organisation du pouvoir au sein de la société se révèle tripartite : une fraction est dévolue aux associés<sup>385</sup>, une autre aux dirigeants et enfin le contrôle de gestion est confié à des organismes autonomes. C'est ce schéma que renforce le gouvernement d'entreprise : la transparence, la démocratie.

**292.** Quels sont les effets du « corporate governance » ou gouvernement d'entreprise ? On en tire 3 conséquences : la performance de l'entreprise, la transparence dans la gestion et l'équité dans la répartition des richesses.

---

<sup>384</sup> : A. SAKHO, Les groupes de société et le droit : contribution à la recherche sur la notion de Pouvoir en Droit Privé, thèse de doctorat d'État, 1990, UCAD, P.118.

<sup>385</sup> : L'associé est l'acteur principal (le mandant) qui engage le dirigeant (l'agent) pour gérer la firme. Les statuts adoptés ou le contrat passé entre les deux acteurs institue entre eux une relation d'agence selon les termes suivants : « le principal va confier l'usage de son droit de propriété à l'agent, à charge pour ce dernier de gérer conformément aux intérêts de son principal ». V. PARRAT F, 2003, p. 12.

- La performance de l'entreprise

Par application de la théorie de l'agence, l'entreprise sera considérée comme un mode d'organisation concurrent le marché des biens et services et elle devra son existence au fait qu'elle permet de réduire un certain nombre de coûts notamment les coûts de contrôle et d'information des associés en échange sur le marché. Constituant une alternative au marché, l'organisation de l'entreprise devient une source d'enjeu important et peut en même temps accroître ses performances par la réduction du coût d'agence et accroissement de la capacité concurrentielle.

✓ La réduction du coût de l'agence

La présence des intérêts catégoriels dans l'entreprise et leur inexorable contradiction génèrent un certain nombre de coût appelé coût d'agence. Exemple : coût de surveillance. Pour contrôler les dirigeants, les actionnaires sont amenés à mettre en place des solutions qui peuvent se révéler extrêmement coûteuses.

Exemple : les coûts d'information. Pour rendre perceptible leur action, les dirigeants génèrent des dépenses pour montrer aux actionnaires que leur action est positive. Ces différents coûts peuvent être réduits grâce à des moyens permettant d'associer les dirigeants de la société. Ils se sentiront plus concernés (le jeu de stock option).<sup>386</sup>

✓ L'accroissement de la capacité de l'entreprise

La mise en place d'une organisation spécifique permet à l'entreprise de se différencier en créant un avantage concurrentiel. De fait, l'organisation devient une valeur au même titre que les autres biens incorporels attractifs de clientèle, d'investissement externe qui sont la notoriété de marque et le savoir-faire.

- Transparence dans la gestion

Parce qu'ils sont en mesure de s'affranchir des différents mécanismes mis en place pour les contrôler, les dirigeants peuvent s'attribuer des rentes au détriment des actionnaires et des autres partenaires de l'entreprise. Pour cette raison, un contrôle de leur action est une nécessité impérieuse pour l'efficacité d'un système organisationnel performant. Ainsi, pour qu'un système soit fiable aux yeux des actionnaires, il faut que les dirigeants soient évalués sur leur

---

<sup>386</sup> : Une stock-option est un droit attribué à un salarié de pouvoir acheter des actions de son entreprise à un prix fixé à l'avance (appelé prix d'exercice), avec une décote par rapport au cours de Bourse du moment de l'attribution et dans un délai déterminé (en général 2 à 5 ans).

performance et possibilité de les sanctionner s'ils ne sont pas à la hauteur de leur tâche c'est-à-dire la révocation. Mais, un contrôle trop sévère serait sclérosant pour le processus décisionnel et pourrait annihiler la création de la richesse c'est-à-dire de la valeur.

- L'équité dans la répartition des richesses

Si l'entreprise est gouvernée en respectant une certaine équité entre les différents partenaires, son efficacité peut être renforcée sur une longue période. En outre, elle peut bénéficier à court terme de la confiance des investisseurs dans le cas où l'entreprise aura besoin de lever des ressources nouvelles. L'entreprise doit donc mettre en place un système de résolution des conflits et de prévoyance sociale. Si les partenaires actuels et éventuels savent qu'il existe un système de résolution des conflits, il y a de forte chance qu'un climat de confiance s'instaure. En effet, pour accepter de s'engager dans l'entreprise, les partenaires ont besoin de garantie quant au comportement qu'ils vont adopter quant aux conflits qui naîtront.

Pour le cas d'espèce, la bonne gouvernance est la bonne gestion d'une institution ou d'une entreprise dans le respect des règles éthiques, de déontologie<sup>387</sup> et la volonté de rendre compte. La bonne gouvernance peut-elle contribuer à financer la protection sociale au Sénégal ?

## **B- Application de la bonne gouvernance aux institutions de protection sociale**

**293.** « L'un des discours les plus actuels est incontestablement celui de la bonne gouvernance, que Platon avait peut-être inauguré il y a plus de deux mille ans ».<sup>388</sup> Les structures publiques et privées sont souvent caractérisées par la lourdeur dans la gestion, une gestion opaque, de gabegie financière, de laxisme, de non reddition des comptes, de détournement des fonds,<sup>389</sup> de gaspillage, de favoritisme, malversations financières ayant pour corollaire des scandales.

**294.** Un scandale est un effet fâcheux et indignation produits dans l'opinion publique par un fait, un acte estimé contraire à la morale, aux usages et aux bonnes mœurs. Les scandales économiques, sociaux et financiers, sur le plan international, en sont des illustrations. Exemple :

---

<sup>387</sup> : La déontologie est l'ensemble des règles ou des devoirs régissant la conduite à tenir pour les membres d'une profession ou pour les individus chargés d'une fonction dans la société. Qu'elle soit imposée ou non par la loi, elle constitue la morale d'une profession.

<sup>388</sup> : Lucien AYISSI, Corruption et Gouvernance, édition l'Harmattan, Paris, 2013, p.7

<sup>389</sup> : Article 29 de la loi 75-50 du 03 avril 1975.

dans le scandale d'Enron, il s'agit d'un délit d'initié<sup>390</sup> qui a conduit à la privation de 14.000 employés de leurs fonds de pension en Inde. Le truquage et le maquillage des comptes peuvent conduire à la faillite des institutions de protection sociale.

**295.** Les malversations ou fraudes dans les institutions de protection sociale ou en entreprises, communément dénommées « détournement » se caractérisent, par leur grande fréquence ces dernières années, au Sénégal. Des statistiques indiquant le pourcentage des institutions de protection sociale victimes de ces malveillances ces cinq dernières années ne sont pas malheureusement disponibles. Mais il est évident que la « propension à détourner » s'est accentuée sous l'effet de la crise frappant nos économies, de la recherche effrénée du bien-être matériel et du « besoin de paraître » caractérisant si profondément nos sociétés de nos jours. Des articles de presse, rendent régulièrement compte de ces détournements, attestent de leur grand nombre. Il est bien évident que, en face de besoins économiques exacerbés, les institutions de protection sociale (IPRES, CSS, FNR, IPM), du fait des importants actifs monétaires<sup>391</sup> qu'elles détiennent, deviennent un puissant pôle d'attraction pour les candidats fraudeurs. Les auteurs de malversations notamment les dirigeants ou employés vont imaginer ainsi divers stratagèmes pour détourner les cotisations des salariés.

**296.** La bonne gouvernance pour financer la protection sociale, c'est prendre le contrepied des antivaleurs. Elle exige une gestion saine, vertueuse, une gestion en « bon père de famille » dans le respect des règles prudentielles. Pour cela, les dirigeants des institutions de protection sociale doivent établir régulièrement les comptes des institutions de protection sociale et ces comptes doivent être certifiés par un commissaire aux comptes et portés à la connaissance des participants (travailleurs) et adhérents (employeurs). Ces comptes doivent être publiés sur les différents sites des institutions de protection sociale car une bonne gestion inspire confiance auprès des investisseurs dans le cadre des investissements socialement responsables (ISR) et de divers donateurs particuliers ou institutionnels. L'ISR est une déclinaison financière et spéculative du développement durable. Il est le corollaire de la RSE dans la mesure où il

---

<sup>390</sup> : Le délit d'initié est un délit qui consiste à utiliser les informations confidentielles, compte tenu de sa position, à des fins personnelles au détriment des autres. Dans l'affaire des avions A380, les dirigeants ont eu l'information que les commandes ne seront pas livrées dans le délai. Ils ont vendu leurs actions plus chères et ont quitté l'entreprise. Quelques temps après, l'entreprise tombe en faillite laissant les petits porteurs perdre leurs investissements.

<sup>391</sup> : Vu l'importance des sommes gérées par les institutions de protection sociale, elles relèvent de la convention collective des Banques et établissements financiers.

exprime la volonté des épargnants de récompenser ou de sanctionner les entreprises pour leurs bonnes ou mauvaises pratiques de management.

**297.** La bonne gouvernance c'est aussi le respect des règles éthiques qui permettront la réputation des institutions de protection sociale. En effet, l'honneur et la réputation acquis par la pratique de l'éthique instaurent la confiance, et la confiance produit de la valeur ajoutée en attirant les donateurs, les testateurs de biens etc. Elle atténue la méfiance et fait diminuer les contrôles et facilite la communication qui est à la base du progrès. À l'inverse, une mauvaise image a des conséquences sur les institutions de protection sociale à savoir : moral du personnel en baisse et gestion approximative, démotivation etc.

**298.** Le journal « Réussir Business » en date du 12 mars 2015 faisait cas du non- respect des normes de bonne gouvernance à l'IPRES. " Depuis un certain nombre de jours, est publié dans les journaux de la place un avis à manifestation d'intérêt pour la présélection d'un Commissaire aux Comptes de l'IPRES. Cet avis porte la signature de Monsieur le Directeur Général de l'IPRES. Il a, selon ses propres termes, « pour objet de choisir un Commissaire aux Comptes pour une mission d'audit portant sur la régularité et la sincérité des états financiers des exercices 2014 à 2016 ». Le même avis mentionne que « l'IPRES se réserve le droit de donner suite à cette manifestation d'intérêt suivant les offres reçues et la décision du Conseil d'Administration » (CA)."

Cet avis est scandaleux dans la mesure où tout ceci laisserait croire, selon le libellé de cet avis, que le processus de sélection du Commissaire aux Comptes serait piloté par le management opérationnel de l'IPRES qui devrait, selon une évaluation « qualité / coût », proposer au Conseil d'Administration le meilleur choix, à charge pour ledit Conseil d'Administration de l'institution de prendre la décision de nommer ou non un Commissaire aux Comptes (CAC).

**299.** Faut-il rappeler que le Commissaire aux Comptes<sup>392</sup> exerce une mission légale. Cette mission a pour objet de certifier que les comptes annuels sont réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat, de la situation financière et du patrimoine de l'organisation.

La forme de son rapport est prévue par les normes professionnelles et les informations qui y figurent sont fixées par la loi. Dans son rapport général, le commissaire aux comptes présente à

---

<sup>392</sup> Un commissaire aux comptes (CAC) est un auditeur dont le rôle est la vérification des comptes d'une entreprise. C'est un acteur extérieur à l'entreprise qui contrôle la sincérité et la régularité des comptes annuels établis par une société ou autre institution, et pour cela fait un audit comptable et financier. Il s'agit d'une mission légale, qui peut aussi être décidée volontairement par l'entreprise. Le statut, et le rôle, du commissaire aux comptes, sont définis par la loi.

l'assemblée générale ses conclusions. Il a un pouvoir de saisine du procureur de la République face à certains faits revêtant un caractère délictueux. Il peut lui-même devant le laxisme du Conseil d'Administration, décider de la convocation de l'Assemblée Générale à qui il est tenu de rendre compte à l'exclusion d'un quelconque autre organe. Il s'expose également, à des poursuites judiciaires si, d'aventure, il était avéré qu'en connaissance de cause, il a fermé les yeux sur des falsifications de comptes ou des actes de prévarication.

**300.** Toutes ces dispositions sont d'ordre public. Pourquoi donc un tel laxisme au sein des institutions qui collectent l'épargne des travailleurs pour leur garantir une fin de carrière paisible ou, en cas d'accident du travail ou de maladie professionnelle une indemnisation ?

Les lois, instituant la mission de commissariat aux comptes,<sup>393</sup> ne datent pourtant pas d'aujourd'hui. Le code des obligations civiles et commerciales du Sénégal l'avait prévue et aujourd'hui, l'Acte Uniforme portant Droit des sociétés commerciales et du Groupement d'intérêt économique (GIE) de l'OHADA<sup>394</sup> (17 octobre 1993 modifié le 30 janvier 2014 à Ouagadougou) est explicite sur la question.

Au demeurant, l'Acte Uniforme vient préciser que l'institution du Commissaire aux Comptes représente une norme obligatoire pour toutes les organisations qui font appel public à l'épargne ou qui accumulent des chiffres d'affaires de plus de 250 millions FCFA (art. 376). Les mêmes dispositions (art. 702, art. 728) prévoient non seulement l'existence d'un CAC, mais de deux Commissaires aux Comptes dans de telles organisations assurant, comme l'IPRES, pour mission de collecter de l'épargne.

**301.** Dans les dispositions de l'Acte Uniforme, c'est uniquement pour les Sociétés à responsabilité Limitée (SARL), que les dirigeants ont la faculté de choisir eux-mêmes un Commissaire aux Comptes. L'IPRES ou la CSS ne pourraient être assimilées à une SARL. Qui doit nommer le Commissaire aux Comptes à l'IPRES, notamment ?

---

<sup>393</sup> : Selon l'article 712 de l'Acte Uniforme Relatif au Droit des Sociétés Commerciales et GIE (AURSC et GIE) : « Le commissaire aux comptes a pour mission permanente, à l'exclusion de toute immixtion dans la gestion, de vérifier les valeurs et les documents comptables de la société et de contrôler la conformité de sa comptabilité aux règles en vigueur ».

<sup>394</sup> : L'Organisation pour l'Harmonisation du Droit des affaires en Afrique (OHADA) est composée de 17 États. Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Centrafrique, Comores, Congo, Côte d'Ivoire, Gabon, Guinée Conakry, Guinée Bissau, Guinée Equatoriale, Mali, Niger, la RDC, Sénégal, Tchad, Togo.

L'IPRES joue un rôle macroéconomique majeur en participant à la distribution du revenu et de la consommation entre différents ménages. Cela a un impact sur la structure et le volume de la demande globale et, subséquemment, du Produit Intérieur Brut (PIB). Les systèmes de protection sociale qui accumulent des réserves influencent également, l'épargne nationale et le niveau de l'investissement.

**302.** Au vu de ces nombreux enjeux, on comprend aisément la place et le rôle d'une institution telle que l'IPRES dans le dispositif économique, social, financier, voire politique du Sénégal. C'est avant tout, une institution de protection sociale. La protection sociale est un droit fondamental de la personne et un élément de son bien-être. La protection sociale constitue un facteur primordial de stabilité politique et sociale. Toutes ces considérations contribuent à justifier, si tant est que cela soit nécessaire, la place et le rôle de premier plan de l'État dans le dispositif régalien de la politique de protection sociale.

Pour l'efficacité du système de prévoyance ainsi mis en place, la sincérité des écritures mais surtout la réalité économique de l'institution revêtent une importance capitale eu égard aux conséquences dramatiques que des actes de mal gouvernance peuvent avoir sur la stabilité économique et sociale du pays.

Vu la place de l'IPRES dans le dispositif de sécurité sociale, vu sa mission de collecte de l'épargne des travailleurs, il est évident que le corpus organisationnel auquel elle est soumise soit plutôt assimilable à celui régissant les Sociétés Anonymes (SA) ou à celui des organisations qui font appel public à l'épargne.

**303.** Dans ce type d'organisations, nul ne peut nier que la désignation des Commissaires aux Comptes relève exclusivement des attributions de l'Assemblée Générale. Peut-il en être autrement dans le cas de l'IPRES ? Assurément, non.

**304.** L'article 14 des statuts de l'IPRES a instauré un « *collège des représentants investi des pouvoirs de l'Assemblée Générale et en tenant lieu* ». Les statuts prévoient comme dans les sociétés anonymes une Assemblée Générale extraordinaire, AGE (art.19) et une Assemblée Générale Ordinaire AGO<sup>395</sup> (article 18). Matériellement, leurs attributions sont exactement celles des AGO et AGE des S.A tenant donc lieu de l'Assemblée Générale réunissant les parties prenantes, État, Employeurs et Travailleurs, il est inutile de se poser la question de savoir qui,

---

<sup>395</sup> : Une AGO est une réunion officielle qui permet de réunir les associés d'une société afin de prendre des décisions. Le rôle d'une Assemblée Générale Ordinaire est en premier lieu de valider les comptes à la fin de chaque exercice comptable.

du conseil d'administration ou du Collège des représentants tenant lieu d'Assemblée Générale, doit désigner le ou les Commissaires aux Comptes.

**305.** Le collège des représentants, ayant les pouvoirs de l'Assemblée générale, il ne revient donc pas au Conseil d'administration de recevoir le rapport des Commissaires aux Comptes, de donner quitus aux administrateurs de leur gestion et de certifier les comptes de l'exercice sous revue. Les membres du Conseil d'administration ne peuvent donc pas être juges et parties : faire des actes de gestion et, eux-mêmes, se réunir pour les déclarer conformes et sincères.

**306.** En outre eu égard à sa mission d'intérêt public et de gestion de l'épargne des travailleurs, l'IPRES doit avoir non pas seulement un Commissaire aux Comptes mais deux (2) Commissaires aux Comptes.<sup>396</sup> Ceci est une mesure de prudence, voire, de bon sens, pour éviter que l'indisponibilité du Commissaire aux Comptes ne vienne empêcher l'approbation des états financiers d'un exercice.

**307.** Le communiqué visant à sélectionner un Commissaire aux Comptes est donc en porte-à-faux avec la loi sous plusieurs aspects : le Commissaire aux Comptes ne peut être choisi par le management de l'institution c'est-à-dire ni par le conseil d'Administration ni a fortiori par le Directeur Général à charge pour le Conseil de prendre la décision finale. Les dispositions du traité de l'OHADA (art. 702) imposent la désignation d'au moins 2 Commissaires aux Comptes : un titulaire et un suppléant (art. 728). Mais dans le cas d'une entité telle que l'IPRES dont la mission est fondée sur la collecte de l'épargne, il est plutôt recommandé d'avoir au moins deux Commissaires aux Comptes titulaires et au moins deux Commissaires suppléants en raison de la complexité de leurs écritures.

**308.** Enfin, lorsque le Commissaire aux Comptes est désigné lors de l'Assemblée Générale ordinaire, c'est-à-dire en l'occurrence, à l'occasion de la tenue de la réunion du Collège des représentants tenant lieu d'Assemblée Générale ordinaire Art. 18 des statuts de l'IPRES, son mandat doit être non pas de deux ans mais de six (6) ans (art. 704 acte uniforme). Encore faudrait-il que le collège des représentants se réunisse. Pendant plusieurs années il ne s'est réuni que pour désigner les membres du Conseil d'administration. Pour plus de transparence dans la

---

<sup>396</sup> : Si l'assemblée omet d'élire un commissaire aux comptes titulaire ou suppléant tout actionnaire peut demander en référé au président de la juridiction compétente, la désignation d'un commissaire aux comptes - titulaire ou suppléant -, le président du conseil d'administration, le président-directeur général.



gestion, les salariés des sociétés anonymes doivent avoir un droit de regard comme l'indique J.J. DAIGRE<sup>397</sup>.

**309.** La bonne gouvernance ou la mauvaise gouvernance dépend de l'équipe dirigeante. Depuis l'indépendance, les dirigeants qui se sont succédé à la tête des institutions de protection sociale du Sénégal (IPRES, CSS, FNR) ont eu à cœur de gérer l'argent des retraités en bons pères de famille. Ils se sont aussi efforcés de rechercher les meilleurs placements possibles afin de faire fructifier cette cagnotte ; afin d'avoir les ressources nécessaires pour financer la protection sociale. Si cela a toujours été vrai dans le passé, il reste préoccupant dans le cadre de la bonne gouvernance comme élément de financement de la protection sociale, d'injecter de nouveaux souffles dans la gestion des institutions de protection sociale au Sénégal. Pour plus d'efficacité et d'efficience, chaque organe dirigeant et de contrôle des institutions de protection sociale doit jouer pleinement son rôle. Du conseil d'administration aux dirigeants en passant par le personnel dans son ensemble, qu'il ait une certaine indépendance entre tous les organes mais aussi une collaboration efficace.

**310.** Il est impérieux de mettre en place un organe de contrôle interne<sup>398</sup> qui doit être séparé de l'organe de décision c'est-à-dire les dirigeants. Ces derniers doivent être compétents et motivés. Pour ce faire, nous proposons la création de comités spécialisés tels que « le comité d'audit »<sup>399</sup> qui sera chargé, en relation avec les auditeurs externes, de garantir l'exactitude de l'information financière et de surveiller l'élaboration des documents comptables.

---

<sup>397</sup> : J.J. DAIGRE, « Les représentants salariés élus au conseil d'administration ou de surveillance des sociétés anonymes », Dr. Sociétés 1987, p. 450. Dans cet esprit, il s'agit de la prise en compte des intérêts de toutes les parties prenantes.

<sup>398</sup> : L'auditeur interne a pour mission d'aider l'entreprise à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques et de contrôle interne, son organisation, et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité.

<sup>399</sup> : Le comité d'audit a trois grands rôles :

1) L'examen des comptes annuels et semestriels de la société, voire trimestriels le cas échéant. Le comité d'audit s'assure de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et des comptes sociaux de l'entreprise. Il vérifie que les procédures internes de collecte et de contrôle des informations garantissent celles-ci, notamment la fiabilité des processus qui concourent à l'établissement des comptes et la validité des méthodes choisies pour traiter les opérations significatives. Il est également souhaitable que, lors de l'examen des comptes, le comité se penche sur les opérations importantes à l'occasion desquelles aurait pu se produire un conflit d'intérêts.

2) La participation au choix des commissaires aux comptes et le respect des règles garantissant leur indépendance et leur objectivité.

**311.** Un « comité de nomination » qui sera chargé de suggérer au conseil d'administration un choix de candidats pour la succession des dirigeants et des administrateurs des institutions de protection sociale.

**312.** Un « comité de rémunération » qui propose une politique de rétribution (salaires, bonus, intéressement) des principaux dirigeants et administrateurs. La rémunération des dirigeants a toujours suscité de nombreux débats, voire de brûlantes controverses,<sup>400</sup> lorsqu'il est question des niveaux, jugés excessifs, dont les actes ne sont pas toujours couronnés de succès. Quoi qu'il en soit, la rémunération est un levier très important. On peut distinguer deux composantes principales de la rémunération globale :

- une partie fixe comprenant le salaire, les avantages sociaux (retraite et prévoyance) et les avantages en nature.
- une partie variable dont le montant dépend de certains objectifs de performance, et qui peut être scindée en deux sous-éléments : les primes ou bonus, qui sont des outils d'intéressement à court terme, et les formules d'actionnariat qui sont des outils d'intéressement à long terme.

**313.** Un examen critique des missions du conseil d'administration conduit à envisager le rôle de ce dernier moins comme un organe de contrôle que comme « un acteur de la stratégie de l'entreprise, tirant parti de sa position singulière à l'interface de l'entreprise et de son

---

Le comité d'audit pilote la procédure de sélection des commissaires aux comptes et soumet au conseil le résultat de cette sélection. Lors de l'échéance de leur mandat, la sélection ou le renouvellement des commissaires aux comptes est précédé, sur décision du Conseil, d'un appel d'offres supervisé par le comité d'audit. Il se fait communiquer les honoraires versés par la société et son groupe au cabinet et au réseau des commissaires aux comptes et s'assure que leur montant, ou la part qu'ils représentent dans le chiffre d'affaires du cabinet et du réseau, ne sont pas de nature à porter atteinte à l'indépendance des commissaires aux comptes. Il institue une relation directe avec les commissaires aux comptes et les auditionne régulièrement, y compris hors la présence des dirigeants, afin de prendre connaissance de leur programme de travail, de s'assurer qu'ils sont en mesure d'exercer correctement leur mission et de débattre avec eux des conclusions de leurs travaux.

3) L'établissement d'un dialogue avec les organes de contrôle du groupe, principalement les auditeurs internes et les contrôleurs internes. Il s'agit ici de déterminer les domaines prioritaires d'investigation de l'audit interne. Selon les sociétés, le Comité d'audit peut également être chargé de veiller à ce que les procédures d'analyse et de gestion des risques qui pèsent sur l'entreprise soient correctement appliquées, ou encore d'apprécier le niveau de maîtrise et de contrôle de ces risques, notamment à travers le contrôle interne.

<sup>400</sup> : La rémunération excessive des dirigeants est contraire à l'éthique. Elle classée dans l'éthique de la finance et de la comptabilité et non l'éthique de la gestion des ressources humaines.

environnement : théorie de la dépendance envers les ressources (Pfeffer J., Salancik G.R., »<sup>401</sup>

L'idée centrale dans cette théorie est que la survie et la réussite d'une organisation dépendent de sa capacité à acquérir et à renouveler les ressources qui sont essentielles à son fonctionnement : capital financier, ressources techniques, ressources humaines, information. Car la plupart de ces ressources sont hors de son contrôle. Dans un tel contexte, la « cooptation » est un moyen pour les institutions de protection sociale dont la plupart sont des S.A comme forme juridique c'est le cas de l'IPRES de prévenir et maîtriser les menaces qui résultent de la dépendance et qui peuvent mettre en péril son existence ou sa stabilité. En intégrant au conseil d'administration des institutions de protection sociale des individus qui vont les aider à obtenir les ressources qui leur sont nécessaires, ces institutions assurent les conditions de leur succès futur. Par exemple, en faisant appel à d'anciens élus ou hauts fonctionnaires, les institutions de protection sociale vont pouvoir bénéficier de leurs réseaux pour avoir des financements dont elles auront besoin. Avec des banquiers ou d'anciens banquiers, des compagnies d'assurance comme AXA, NSIA, ASKIA etc. ou anciens PDG de ces compagnies d'assurance dans le conseil d'administration, les institutions de protection sociale pourront avoir plus facilement les ressources financières à travers des dons, des subventions ou des prêts à des taux très avantageux pour financer la protection sociale ou élargir son champ de couverture. À cet égard, il est intéressant de constater que Al Gore, ancien vice-président américain, a été membre du conseil d'administration de google alors que Tony Blair, ancien premier ministre britannique a été membre du conseil d'administration de J.P Morgan Chase, tout comme Bill Gate (fondateur de microsoft) peut être membre du conseil d'administration des institutions de protection sociale. Il ne s'agit là que des exemples récents parmi d'autres. Ainsi, on peut faire appel aux riches hommes ou femmes d'affaires du Sénégal à intégrer le conseil d'administration des institutions de protection sociale afin de bénéficier de leurs réseaux ou de leur expertise en matière de manipulation des devises, comment fructifier les cotisations des salariés.

**314.** Le conseil d'administration peut ainsi être vu comme un lieu privilégié de cooptation de personnalités qui peuvent apporter leur soutien aux institutions de protection sociale dans des domaines multiples :

- faciliter la collecte des ressources rares, notamment des ressources financières ;
- intervenir directement pour faciliter les négociations des institutions de protection sociale avec les partenaires ou parties prenantes ;

---

<sup>401</sup> : Idem

- aider à l'établissement de nouveaux contacts ;
- apporter une forme de conseil ;
- représenter une forme de caution, propre à renforcer la légitimité des institutions de protection sociale et des dirigeants.

**315.** Sous l'impulsion éclairée et visionnaire de ces présidents secondés par des administrateurs aux faits des réalités de l'économie moderne et sous la direction, surtout, de M. Alassane Robert Diallo, qui pilote l'institution depuis 2007 après avoir assuré l'intérim de la direction générale du 26 mai 2006 au 22 mai 2007, l'IPRES a connu un développement sans précédent. Il faut dire que M. Alassane Robert Diallo, pur produit de la maison où il a gravi tous les échelons, est un des meilleurs spécialistes de la sécurité sociale du continent. À ce titre, il connaît non seulement les problèmes de l'IPRES, mais aussi ceux des organismes similaires en Afrique, sur le bout des doigts.

**316.** Sous sa direction donc, et en suivant les orientations tracées par les administrateurs, l'IPRES a sauté de plein-pied dans la modernité. Auparavant, cette institution souffrait de plusieurs maux dont les plus graves sont une insuffisance doublée d'un vieillissement du personnel d'appoint, une hypertrophie de l'encadrement, des procédures inadaptées, un système d'information approximatif et hasardeux, un parc informatique obsolète, une comptabilité anachronique qui traînait plusieurs années de retard, un personnel démotivé et absentéiste, un recrutement non fondé sur la compétence mais sur l'ethnocentrisme, une gestion carrément calamiteuse etc.<sup>402</sup> Ainsi, Lucien Ayissi affirmait : « Très souvent, les promotions sont, dans le cadre d'une gouvernance défectueuse, consécutives au parrainage, au népotisme, au favoritisme ou au clientélisme, lorsqu'elles ne sont pas tout simplement considérées comme des valeurs marchandes ne devant revenir, en fin compte, qu'aux plus enchérisseurs ».<sup>403</sup>

Six ans après, tout cela n'est plus qu'un mauvais souvenir puisque, aujourd'hui, l'IPRES est devenue une institution du moins modèle en matière de management et de bonne gouvernance avec un système d'information performant, un outil informatique puissant et dernier cri, une direction financière et comptable restructurée. L'IPRES a ainsi comblé son retard de plusieurs années dans la présentation des états financiers, des archives numérisées etc. Et surtout, avec un personnel qui s'est remis au travail.

---

<sup>402</sup> : Les maux dont souffrent les institutions de protection sociale nous pousse à dire que les institutions de protection sociale ne sont pas conformes à RSE d'où la nécessité de faire des réformes.

<sup>403</sup> : Lucien Ayissi, Corruption et gouvernance, édition l'Harmattan, Paris, 2013, p.81

**317.** Résultat de cette réorganisation de fond en comble de la gouvernance, marquée notamment par l'arrivée de nombreux cadres de haut niveau sélectionnés après appel à concurrence. Jamais l'Institution ne s'est portée aussi bien financièrement. La preuve, les réserves de l'IPRES sont passées de 40,4 milliards de francs CFA en 2006 à plus de 72 milliards de francs CFA en 2013.<sup>404</sup> Sur 7 ans, c'est-à-dire de 2006 à 2013, cette évolution est même de 524 %, ce qui veut dire que l'institution dispose de réserves équivalant à trois ans d'allocations, et ce alors que la norme statutaire est de deux ans. Cette trésorerie abondante lui a permis d'acquérir, entre autres, des terrains aux Almadies pour 34 milliards de francs. Des terrains dont l'achat avait défrayé la chronique<sup>405</sup> à l'époque mais qui se sont révélés être des placements extrêmement judicieux puisqu'ils se sont beaucoup valorisés depuis. De plus, ils ont permis à l'Institution de combler le gap relevé quelques années auparavant par le Bureau en matière d'investissements immobiliers puisque ceux-ci ne pesaient que pour 2 % des réserves.

**318.** Les performances managériales réussies par le Bureau et la Direction Générale sont d'autant plus appréciables que l'IPRES revient de très loin puisqu'elle a même été déclarée en cessation de paiement en 1990. En effet, alors que de 1976 à 1987, ses réserves sont passées de 8,152 milliards à plus de 26 milliards (une somme coquette à l'époque) et qu'elle avait donc de quoi couvrir plus de deux années d'allocations, elle s'est brutalement retrouvée, durant la période de 1988 à 1993, dans une situation où elle devait négocier avec les banques de quoi

---

<sup>404</sup> : Source : [http://www.leral.net/Institution-de-Prevoyance-retraite-du-Senegal-IPRES-Mode-d-emploi-tout-ce-que-vous-devez-savoir-sur-les-pensions\\_a186600.html](http://www.leral.net/Institution-de-Prevoyance-retraite-du-Senegal-IPRES-Mode-d-emploi-tout-ce-que-vous-devez-savoir-sur-les-pensions_a186600.html). Site consulté le 3 Octobre 2017 à 12 h 30 mn.

<sup>405</sup> : Réaction du citoyen Ngagne : « Ces investissements archaïques montrent le manque de vision des responsables chargés de manager cette structure. Avec des réserves qui s'élèvent à des milliards, des investissements avisés et intelligents auraient pu générer assez de plus- value pour booster le niveau des pensions. Les fonds de pensions américains sont là pour servir d'exemple, le travailleur américain cotise dans ces fonds de pensions qui sont managés par des cabinets d'expertise en financement et investissement. Une bonne partie de ces fonds sont placés en action dans des entreprises rentables, ces fonds de pensions détiennent un paquet d'actions non négligeables à la Sonatel et dans des entreprises éparpillées dans l'ensemble du globe, donc chaque année des dividendes assez conséquents qui n'entament en rien le capital placé sont redistribués aux membres ce qui leur permet de faire des croisières, de parcourir le monde appareil photo en bandoulière. Chez nous on achète des immeubles, comme tout bon Sénégalais paresseux et limité dans la vision parce que ceux qui gèrent n'ont pas l'expertise avérée, ce sont des syndicalistes, des hôteliers etc. Comment voulez-vous qu'on s'en sorte. L'État doit avoir le courage de donner un coup de balai à cette institution (IPRES), de la regrouper avec la caisse de sécurité sociale pour faire des économies d'échelles et de choisir une expertise avérée pour la diriger ». Source : [http://www.leral.net/Institution-de-Prevoyance-retraite-du-Senegal-IPRES-Mode-d-emploi-tout-ce-que-vous-devez-savoir-sur-les-pensions\\_a186600.html](http://www.leral.net/Institution-de-Prevoyance-retraite-du-Senegal-IPRES-Mode-d-emploi-tout-ce-que-vous-devez-savoir-sur-les-pensions_a186600.html). Site consulté le 3 Octobre 2017 à 13 h 00.

payer ses allocataires. Surtout que, durant la même période, le nombre de cotisants pour un retraité, qui était de quatre durant la période précédente (1976-1992) est tombé à 1,9. Les causes de cette détérioration de la situation ? Il y a d'abord le fait que la Nouvelle Politique Industrielle (NPI) était passée par là avec son lot de fermeture d'entreprises et de licenciement de travailleurs. Conséquence : le nombre de cotisants avait beaucoup diminué.

En même temps, du fait du vieillissement du régime, le nombre de retraités avait augmenté.<sup>406</sup> Il y a aussi le fait que la plupart des placements financiers avaient été effectués dans les banques étatiques, dont la plupart avaient été liquidées ou, en tout cas, restructurées durant ces années-là. D'où l'impossibilité de récupérer les fonds placés. Faute d'une politique de recouvrement vigoureuse, les arriérés de cotisations s'étaient accumulés.

**319.** Dans ces conditions, un remède de cheval ainsi qu'un traitement de choc étaient nécessaires pour sortir l'Institution du gouffre. Un accent particulier a été mis sur le recouvrement pour obliger les mauvais payeurs à s'acquitter de leurs dettes. De même, l'organigramme a été rationalisé, histoire de permettre à la Direction Générale de mieux se concentrer sur ses tâches de coordination et de supervision, alors que jusque-là, une multitude de directions et de services lui étaient rattachés.

Ce traitement de choc n'a pas tardé à produire des résultats puisque la trésorerie s'est reconstituée progressivement. C'est ainsi qu'au 31 décembre 1999, avant le paiement de l'échéance du 1er trimestre 2000, elle s'est établie à plus de 18 milliards de francs. Depuis, cette trésorerie n'a jamais cessé d'augmenter, ce qui a même permis au Bureau et à la Direction Générale de faire preuve de générosité en revalorisant les pensions de 5 % chaque année, et même de 10 % parfois comme en 2005 (10,8 %), en 2008 (13,75 %) et en 2010 (10 %). Cette abondance de trésorerie a aussi permis de réhabiliter entièrement l'ancien Centre Médico-Social (CMS) de l'IPRES pour un coût de 1.500.000.000 de francs et d'en faire un Centre national de référence et matière de gériatrie.

**320.** Selon un principe unanimement admis, la bonne gouvernance, c'est la répartition appropriée des pouvoirs et des responsabilités au sein des entreprises ou organisations, entre essentiellement, la Direction générale et le Conseil d'Administration, avec pour objectif d'accroître la solidité, la viabilité de cette entreprise ou institution. Il existe 10 principes de

---

<sup>406</sup> : L'Institution de Prévoyance retraite du Sénégal (IPRES) compte 140 000 pensionnaires. Dans ce groupe, 80 000 sont des « retraités directs », c'est-à-dire ceux qui ont eux-mêmes cotisé. Le reste est composé d'ayants droit (veuves et orphelins).

gouvernances généralement reconnus à travers le monde et surtout dans les pays développés. Il convient de confronter ces principes à la pratique des institutions de protection sociale du Sénégal.

1<sup>er</sup> principe : il doit exister une interaction efficace entre le conseil d'administration, la direction générale, les auditeurs externes et les auditeurs internes. Le constat est que le Conseil d'Administration des institutions de protection sociale n'a pas de relation avec l'audit interne. Très souvent le Conseil d'Administration n'accorde pas d'importance au rapport du commissaire aux comptes sur le contrôle interne qui constitue un aspect essentiel de la maîtrise des activités de l'institution.

2<sup>ème</sup> principe : le conseil d'Administration doit se préoccuper de la performance des institutions de protection sociale et protéger les intérêts de toutes les parties prenantes. Le constat est que le Conseil d'Administration ne s'occupe pas assez des performances des institutions de protection sociale au Sénégal, source de création de la valeur, et surtout des bénéficiaires conditionnant les prestations sociales. Il ne se soucie des intérêts des autres parties prenantes (personnel, retraités, allocataires etc.) que lorsque le mouvement social fait pression sur la Direction Générale lors des grèves, lock out ou sit in.<sup>407</sup>

3<sup>ème</sup> principe : les principales responsabilités du conseil d'administration devraient être de nommer et de surveiller les dirigeants, de contrôler la stratégie de gestion et d'examen, les risques et le système de contrôle des institutions de protection sociale. Le constat est qu'au Sénégal le Conseil d'Administration nomme en général le dirigeant, mais n'exerce pas sur lui la surveillance qui convient. Ainsi, il n'y a pas d'évaluation des performances du PDG, du PCA ou du DG de l'IPPRES, de la CSS, du FNR et IPM par les administrateurs. Si parfois le Conseil d'Administration s'intéresse à la stratégie, il ne se donne pas souvent les moyens de contrôler la politique de la Direction générale. Pour la plupart des Conseils d'Administrations des institutions de protection sociale du Sénégal, les risques auxquels ces institutions peuvent être confrontées et leur contrôle interne sont l'affaire de la Direction Générale. Il n'y a pas non plus de réflexion des administrateurs sur l'avenir du management. Il n'est pas préalablement

---

<sup>407</sup> : Les sit in, ils sont très fréquents dans les entreprises : Les travailleurs du groupe de presse «excaf télécom» sont en mouvement d'humeur. Cause, ils réclament cinq mois d'arriéré de salaire. Ils ont organisé ce matin un sit in devant leur entreprise. La police a interpellé quelques employés. Les travailleurs de l'hôpital Nabil Choucair de Dakar sont très remontés contre la direction de cette structure de santé située dans la commune de la Patte d'oie. En effet, Ils ont tenu, ce lundi un sit in pour réclamer trois mois d'arriérés de salaire. Source : <http://laviesenegalaise.com/tag/sit-in>. Site consulté le 3 octobre 2017 à 15 h00.

requis l'accord du Conseil d'Administration sur les opérations de croissance externe et interne. Certaines directions n'informent pas à temps et de façon régulière le Conseil d'Administration sur la situation financière, la situation de trésorerie et les engagements des institutions de protection sociale.

4<sup>ème</sup> principe : les administrateurs devraient avoir une certaine indépendance pour promouvoir un contrôle sans contrainte. Selon notre enquête, la plupart des conseils d'administration n'ont pas défini le statut d'administrateur indépendant.

5<sup>ème</sup> principe : les administrateurs devraient être compétents et bénéficier d'une formation initiale et continue. Les administrateurs ne sont pas toujours choisis sur la base de leur compétence technique et de leur expérience. Le Conseil d'administration des institutions de protection sociale au Sénégal n'accorde pas d'importance à leur formation.<sup>408</sup>

6<sup>ème</sup> principe : le Conseil d'administration devrait se réunir fréquemment et avoir accès aux informations nécessaires à l'exécution de ses tâches et aux principaux responsables. Selon nos enquêtes, le conseil d'administration des institutions de protection sociale se réunit en général deux fois dans l'année pour l'adoption des budgets de l'exercice à venir et pour l'approbation des états financiers de l'exercice écoulé. La plupart des administrateurs se contentent des explications données par le Directeur Général au cours de ces rencontres.

7<sup>ème</sup> principe : les rôles du président du conseil d'administration et du directeur général devraient être séparés. Sur ce point, ce principe est d'application limitée dans les institutions de protection sociale au Sénégal.

8<sup>ème</sup> principe : les documents publiés et les autres communications du Conseil d'administration devraient exprimer de façon claire et dans les délais fixes les activités et les transactions du conseil d'administration. Au niveau des institutions de protection sociale, les documents publiés par le conseil d'administration ne sont pas toujours reçus dans les délais requis : les administrateurs sont le plus souvent informés séance tenante lors des réunions.<sup>409</sup>

---

<sup>408</sup> : La formation dont il est question, il s'agit des séminaires de renforcement de capacité en matière de stratégie par exemple ou du calcul actuariel afin d'améliorer les rendements des institutions de protection sociale.

<sup>409</sup> : Les dispositions de l'OHADA exige que les documents comptables soient envoyés aux administrateurs 15 jours avant la tenue de l'assemblée générale. Pour le CAC, c'est 45 jours avant la tenue de l'AG.



9<sup>ème</sup> principe : les comités de nominations, de rémunérations et d'audit devraient être strictement composés d'administrateurs indépendants. Selon nos enquêtes, les conseils d'administration des institutions de protection sociale ne travaillent pas sur la base de comités.

10<sup>ème</sup> principe : ce principe concerne les entreprises cotées en bourse qui devraient être dotées d'une fonction d'audit interne efficace, à plein temps et qui rend compte directement au comité d'audit. Cet aspect ne concerne pas les institutions de protection sociale car elles ne sont pas cotées en bourse. Cependant, il importe de souligner que les institutions de protection sociales du Sénégal sont souvent caractérisées par des dysfonctionnements. C'est le cas de l'inexistence d'un comité d'audit et le plus souvent, l'audit interne rapporte généralement au Directeur général.

**321.** On peut observer que les Conseils d'Administration des institutions de protection sociale ne mettent pas en œuvre les principes de bonne gouvernance ayant fait leur preuve au niveau international. À cet égard, ils doivent élaborés chacun sa charte pouvant contenir de façon indicative et non limitative ses responsabilités, sa composition, sa présidence, la sélection des administrateurs, leur rémunération, les procédures de réunions, les performances, les comités et les relations publiques, etc. Une telle charte du Conseil d'Administration serait un gage de réussite et de performance. De plus, la bonne gouvernance, un principe de la RSE, ne doit plus être perçue comme un engagement volontaire, mais comme un devoir à institutionnaliser tout comme la transparence dans la gestion des institutions de protection sociale.

## **Paragraphe 2 : La transparence, instrument de financement de la protection sociale au Sénégal**

**322.** Ce volet tentera de répondre aux questions suivantes : en quoi la transparence est un élément de financement de la protection sociale ? À travers le cadre juridique (A), quels sont les effets de la transparence ? (B)

### **A- Le cadre juridique relatif à la transparence au Sénégal**

**323.** Selon le dictionnaire ‘‘ Larousse’’, la transparence est définie comme «une parfaite accessibilité de l'information dans les domaines qui regardent l'opinion publique ». Selon la théorie de Hansmann, les organisations sont plus dignes de confiance et plus transparentes que les gouvernements. Pour Jeger, la théorie de Hansmann est encore valable. La question de la transparence suscite de l'intérêt au sein de la communauté scientifique : (Ahlberg et Jonnegard,

dénombrer à partir des journaux de comptabilité de l'Union Européenne 564 articles ayant abordé le concept de la transparence. Pour Ahlberg et Jonnegard, ces statistiques s'expliquent par les scandales et les crises financières. Certains utilisent le concept dans le cadre de la bonne gouvernance et son adaptabilité au TIC et les conditions sociales (Hood, b.Florini).

**324.** Dans le cadre des politiques publiques, et le souci de créer les conditions de la mise en place d'un cadre juridique, stable et transparent, le Sénégal a adopté la loi n° 2012 -22 du 27 décembre 2012<sup>410</sup> portant Code de Transparence dans la gestion des finances publiques. Cette loi est une transposition de la directive communautaire dans le droit interne. L'UEMOA a édicté la Directive n°1 /2009/CM/UEMOA du 27 mars 2009 portant code de la transparence dans la gestion des finances publiques au sein de l'UEMOA. Dans le cadre des ressources financières allouées aux institutions de protection sociale, le législateur a d'emblée fixé les objectifs dans l'exposé des motifs en affirmant : « le code vise à garantir une gestion transparente, efficace et économe des ressources financières publiques dans l'espace communautaire. Il repose sur les principes suivants :

- l'existence d'un dispositif légal et réglementaire clair qui décrit la procédure d'élaboration et d'exécution du budget.

**325.** La loi 75-50 du 3 avril 1975 relative aux institutions de prévoyance sociale vient renforcer cet arsenal juridique de transparence en identifiant d'une part les membres participants c'est-à-dire les employés et d'autre part les adhérents c'est-à-dire les employeurs qui doivent être informés de la gestion de leurs ressources. Si le cadre juridique est nécessaire pour obliger les entreprises à respecter la transparence, la RSE vient en renfort à cette obligation de transparence<sup>411</sup> même si la RSE est une démarche volontaire. En effet, le développement durable et la RSE reposent sur un certain nombre de principes que les praticiens ont synthétisés en douze points. Quatre principes intimement liés sur les douze font référence à la gouvernance et à la transparence.

Il s'agit du principe d'engagement et de transparence qui est le préalable à l'acceptation par l'entreprise (les institutions de protection sociale) des modalités de mise en œuvre du

---

<sup>410</sup> : J.O du Sénégal n° 6711 du samedi 2 Février 2013

<sup>411</sup> : La transparence exige la communication, l'information. En anglais, il est connu sous le vocable de reporting. C'est l'opération consistant, pour une entreprise, à faire rapport de son activité et la publier régulièrement. C'est pourquoi les états financiers des institutions de protection sociale, instruments d'information, doivent être publiés régulièrement, par trimestre, par semestre et par an.

développement durable, du principe de subsidiarité permettant de décentraliser la décision pour rendre la gestion efficace par rapport à la lourdeur administrative qui caractérise les entreprises publiques et privées en l'occurrence les institutions de protection sociale. Ensuite, du principe d'information, de consultation, de concertation qui traite de la nécessité d'informer, de consulter et de négocier avec les acteurs de la gouvernance par rapport à la gestion opaque dont font l'objet les institutions de protection sociale (IPRES, CSS, IPM et FNR). Enfin, le principe de participation dans le but de favoriser l'accès à l'information nécessaire à l'exercice de la participation des parties prenantes. Tout ceci, dans le cadre d'une bonne gouvernance dans l'optique d'élaborer les décisions dans l'intérêt de toutes les parties, sans privilèges ni occultation et dans le cadre du respect des principes éthiques.

**326.** L'éthique est de nos jours une priorité. Les scandales financiers d'Enron en 2001, à Parmalat, 2003, ont fait prendre conscience aux managers la nécessité d'une prise en compte de la transparence dans la gestion de toutes organisations publiques ou privées. Les crises successives de l'année 2008 ont conduit hommes politiques et hommes d'affaires à affirmer la nécessité d'une plus forte responsabilité professionnelle, de comportements professionnels nouveaux à adopter, en somme de se pencher avec urgence sur l'éthique professionnelle. De plus, l'environnement des affaires est extrêmement compétitif et les organisations, à plus forte raison, les institutions de protection sociale veulent faire de profits ou être rentables afin d'étendre leur champ de couverture. Si l'éthique est le chemin de la performance, une performance non plus à court terme mais à long terme, une performance durable qui garantit le développement de chaque institution de protection sociale, le bien être des retraités, des salariés et surtout des populations.

## **B- Les effets de la transparence**

**327.** Les institutions de protection sociale (IPRES, CSS, IPM et FNR) ont intérêt à développer leur responsabilité sociale et environnementale pour accroître leurs performances financières. Elles ont intérêt à intégrer le concept de transparence dans leur stratégie à partir du moment où le respect du principe de transparence de la RSE influe sur la rentabilité à moyen et long terme, à l'image et la réputation des institutions de protection sociale, sur la motivation de ses salariés actuels et potentiels, sur les possibilités de financement notamment l'attraction des contributeurs individuels et institutionnels. En France, par exemple, on estime généralement entre 500 et 600 millions d'euros l'équivalent de 327.500.000 000 à 393 milliards de francs

CFA<sup>412</sup> le montant annuel des legs reçus des particuliers par les organismes d'intérêt général.<sup>413</sup> Selon nos enquêtes, les cotisations brutes des salariés à l'IPRES sont passées de 26.957.000.000 (vingt-six milliards neuf cents cinquante-sept millions) de FCFA en 2000 à 73.446.000 (soixante-treize milliards quatre cents quarante-six millions de FCFA) en 2013.<sup>414</sup> Ce montant est largement en dessous du montant du legs en France. Une gestion transparente des institutions de protection sociale du Sénégal peut susciter de l'envie auprès des testateurs de biens sur une population de quinze millions d'habitants pour financer la protection sociale. Le legs est une source de financement prévu par le code de la sécurité sociale du Sénégal en son article 132.

**328.** En somme, tout comme la bonne gouvernance, la transparence ne doit pas s'inscrire dans une démarche volontaire mais comme une obligation légale afin de donner les résultats escomptés c'est-à-dire le financement de la protection sociale. Pour cela, il faut un changement de paradigme c'est-à-dire s'orienter vers une nouvelle forme de solidarité.

## **Section 2 : La nouvelle forme de solidarité, instrument de financement de la protection sociale au Sénégal.**

**329.** Les institutions de protection sociale connaissent une crise sans précédent : déficit financier récurrent et déficit de couverture. Cette crise a pour origine l'effritement de la solidarité intergénérationnelle et institutionnelle. Pour résoudre cette crise, il faut de nouvelles formes de solidarité dans le cadre de la RSE.

### **Paragraphe 1- Les nouveaux comportements solidaires pour financer la protection sociale**

**330.** Ces nouveaux comportements sont la solidarité, principe de RSE et élément de financement de la protection sociale (A), et la manifestation de ce nouveau comportement de solidarité (B).

#### **A- Le concept de nouveau comportement solidaire**

**331.** Louis Bériot rapportait une définition du dictionnaire « Petit Robert » de la solidarité comme « une relation entre personnes ayant conscience d'une communauté d'intérêts qui

---

<sup>412</sup> : Source : selon l'étude TNS Sofres (France générosité) du 15 mars 2016.

<sup>413</sup> : Antoine Vaccaro, État des lieux de la générosité des Français : Rapport moral sur l'argent dans le monde 2011-2012 (publié par l'Association d'Economie Financière avec le soutien de la CDC), page 430.

<sup>414</sup> : Source : Direction des études de l'IPRES.

entraîne pour les uns l'obligation morale de ne pas desservir les autres et de leur porter assistance ».<sup>415</sup> La solidarité s'inscrit souvent dans les « organisations appelées associations, mouvements d'entraide, syndicats, mutuelles, coopératives, aides sociales diverses ».<sup>416</sup> Il ressort de cette définition que nous avons une obligation morale, riches comme pauvres et selon la situation de chacun de ne pas desservir. Et l'un des principes de la RSE préconise la défense des valeurs universelles (éthique universelle) qui traite des valeurs universelles de dignité humaine, de liberté, de solidarité et d'égalité.

**332.** De nos jours, ce devoir moral d'assistance mutuelle fait défaut au profit de chacun pour soi consécutif à la crise économique et le chômage de masse au point que la solidarité est mise à rude épreuve. Il faut un changement de paradigme, de comportement voire « un nouveau contrat social »<sup>417</sup> de sorte que la solidarité soit agissante et sert comme un nouveau moyen de financement plus efficace que les instruments traditionnels de financement de la protection sociale comme les cotisations, les impôts, dons legs et subventions. Jean-Marc Dupuis affirmait : « La nature du système de protection sociale détermine son mode de financement. Quand la protection est individuelle, elle est financée par une épargne volontaire qui permet éventuellement de couvrir les risques futurs. L'amorce d'une protection collective apparaît avec la charité et ce sont les plus riches qui, par leurs dons, viennent aux secours des plus démunis ».<sup>418</sup> Même le législateur sénégalais fait appel aux dons, à la charité pour financer la protection sociale. Il compte sur la générosité des uns et des autres. Ainsi, l'article 132 du code de la sécurité sociale dispose : « Le financement du régime de sécurité sociale ainsi que des frais de gestion de la Caisse de sécurité sociale sont assurés pour chaque branche de sécurité sociale par :

1° les cotisations versées par les personnes physiques ou morales qui y sont astreintes par les textes en vigueur ainsi que les majorations qui pourraient leur être appliquées ;

2° les revenus des placements ;

3° Les subventions, dons et legs ;

---

<sup>415</sup> : Louis Bériot, *Le Bazar de la Solidarité*, Paris, 1985, Editions : Jean-Claude Lattès, p.7, 236 Pages.

<sup>416</sup> : Idem

<sup>417</sup> : Jean-Jacques Rosé, *Responsabilité Sociale de l'Entreprise : pour un nouveau contrat social*, Bruxelles, 2006, Editions De Boeck, p.317, 403 pages.

<sup>418</sup> : J. M. DUPUIS, *Le financement de la protection sociale*, Paris, PUF, 1994, 128 pages, collection : Que sais-je ?

4° toutes autres sommes qui sont dues à la Caisse de sécurité sociale en vertu d'une législation ou réglementation particulière».<sup>419</sup>

**333.** La question que nous nous posons est que pourquoi ces différents moyens prévus depuis des années n'arrivent pas à résoudre le problème de déficit de financement et d'extension de la protection sociale ? La RSE peut-elle être un instrument plus efficace ?

### **B- Manifestation du nouveau comportement de solidarité**

**334.** « Solidarité, quel insigne ! Mais aussi quel paravent ! Quel emblème pour tous ceux qui adhèrent de toute leur foi, en toute tolérance et sincérité, à l'idée du dévouement ; mais quel camouflage pour les autres qui n'utilisent ce mot et les systèmes qu'il nourrit que pour se gonfler d'avantages ».<sup>420</sup> Ainsi, s'exclama M. Louis Bériot sur les atouts de la solidarité en même temps avec ses dangers. Les instruments traditionnels doivent faire l'objet d'une évaluation afin de déterminer les origines de leurs échecs. Nous avons vu dans une section précédente les limites et les insuffisances du financement par les cotisations, les impôts et les dons car les ressources mobilisées sont inférieures au besoin de la protection sociale. Il est impérieux que les acteurs de la vie économique du Sénégal et, dans le cadre de leur engagement RSE, soient beaucoup plus généreux, magnanimes, altruistes, philanthropes, humanistes en matière de donation et de legs à l'endroit des institutions de protection sociale qui seront chargées de les répartir au niveau des couches les plus vulnérables. Les valeurs de solidarités, de bien, de l'intérêt général, le don de soi, le service des autres doivent être à l'honneur.

**335.** On assiste à une émergence de nouvelles formes de solidarité dans les pays développés anglo-saxons des pratiques de financement des projets solidaires sur une plate-forme de crowdfunding.<sup>421</sup> C'est un outil très récent qui est très utilisé dans certains pays francophones comme le Burkina avec « savon Faso ». Ensuite nous avons l'épargne solidaire et le prêt solidaire. Le prêt solidaire est l'un des outils du financement en devenir. Le fait de se sentir « utile » envers les autres et d'aider les personnes défavorisées et à monter un projet sont parmi

---

<sup>419</sup> : D. NDOYE, Code de la Sécurité Sociale du Sénégal annoté : Loi n°73-37 du 31 juillet 1973 modifiée par la loi n°97-05 du 10 mars 1997, 2007, EDJA (Editions Juridiques Africaines), p.61. 96 P.

<sup>420</sup> : Louis Bériot, Le Bazar de la solidarité, Paris, 1985, éditions Jean-Claude Lattès, p.7. 236 pages.

<sup>421</sup> : Le crowdfunding est un terme anglais pour désigner un « financement participatif ». Cela signifie qu'un grand nombre de personnes sont amenées à participer à l'élaboration, en termes économiques et financiers, d'un projet. Il s'est développé un nouveau système de financement appelé crowdfunding qui consiste à financer des équipements par des amis.

les avantages de cet outil avec lequel le bénéficiaire est directement choisi pour son projet, avec la garantie que l'argent lui sera intégralement prêté. Inversement, le principal frein à un don pur et simple à une association ou ONG réside dans les doutes quant à l'affectation réelle des sommes à la cause. Loin de remettre en cause les avantages des dons, ils constituent un moyen efficace de financement à travers les ONG et les fondations au même titre que les associations caritatives et le bénévolat. Il suffit plutôt de renforcer la gouvernance et le suivi de l'utilisation des fonds.

**336.** Au sens de l'article 132 du code de la sécurité sociale, la donation est un contrat unilatéral par lequel une personne, le donateur, se dépouille irrévocablement, de son vivant, sans contrepartie et dans une intention libérale, d'un bien, en faveur d'une autre personne, le donataire, qui y consent. Il ne faut pas confondre la donation et le legs qui est aussi une source de financement de la protection sociale selon l'article 132. Le legs est la transmission à titre gratuit d'un ou plusieurs biens du défunt, faite par testament lors de son vivant, mais qui ne prendra effet qu'après son décès. Par contre la subvention est une aide financière, directe ou indirecte, allouée par une personne publique en vue de financer une activité d'intérêt général. Le bénéficiaire de la subvention peut être public ou privé, entreprise, association ou personne, etc. La subvention peut porter sur un projet, sur un type de bien, sur une situation. Les subventions sont aujourd'hui une question importante du débat public, même lorsque l'on écarte les questions d'usage immoral voire illégal des subventions (corruption, contrepartie pour un appui politique, détournement de fonds etc.). L'État Français, en une année (2013), a octroyé 110 milliards d'euros aux entreprises et associations, etc.

**337.** Nous vivons dans une société où les richesses sont inégalement réparties. Les plus pauvres s'enfoncent davantage dans la pauvreté et les plus riches ou nantis s'enrichissent davantage. Les riches ou les plus nantis, en finançant la protection sociale à travers les dons, legs, subventions, participent à la réduction de la pauvreté et à l'insertion des jeunes. Par ce geste de solidarité, ces riches ou nantis contribuent à résoudre le problème de délinquances juvéniles, de braquage, de vols à mains armées. Ce qui peut réduire l'insécurité dans les quartiers, voire leur propre sécurité sera désormais garantie. Ils dormiront tranquillement sans se soucier de quoi que ce soit. Il s'agit d'un devoir moral de solidarité, d'engagement solidaire afin d'établir une vraie justice sociale. En sensibilisant tous les acteurs économiques, surtout les plus riches, ils seront sensibles à leurs devoirs citoyens. La mondialisation et la globalisation doivent aussi rimer avec la générosité afin d'assurer une vraie cohésion sociale et non seulement les États qui sont seulement chargés de mettre la main à la poche.

Selon nos enquêtes aucune statistique n'est disponible sur le montant des dons, legs et les subventions reçus chaque année par les institutions de protection sociale. Même si cette statistique existe, elle reste confidentielle. Par contre, en France par exemple, on estime généralement entre 500 et 600 millions d'euros l'équivalent de 327.500.000 000 à 393 milliards de francs CFA<sup>422</sup> le montant annuel des legs reçus des particuliers par les organismes d'intérêt général. Selon nos enquêtes, le gouvernement du Sénégal a alloué en 2015 20 milliards de FCFA pour assurer le versement des allocations dues aux 200.000 familles au titre de bourses de sécurité familiale. Cette initiative est salubre et à encourager mais constitue une infime partie du besoin. Nous souhaitons que les entreprises, les associations, les ONG, les particuliers qui ont les moyens en fassent de même sous diverses formes : le bénévolat de l'infirmier par exemple, du volontariat des enseignants et de l'engagement des grandes entreprises comme Sonatel, Sococim, les Ciments du Sahel, eiffage de même que les grandes Banques comme SGBS, CBEAO (le groupe Attijariwafa Bank), BICIS, ECOBANK, dans le cadre de la RSE.

**338.** EN France, les différentes sortes d'association d'intérêt général, comme la Croix Rouge Internationale, Action contre la faim, le secours Catholique, Care International, médecin sans frontière, Oxfam, Transparency International, mobilisent souvent des ressources financières colossales. Par exemple, Oxfam a un budget de 5 milliards de dollars par an.

**339.** Selon nos enquêtes, la BCEAO (Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest) a recensé des comptes où dorment<sup>423</sup> des milliards dont les propriétaires ne se manifestent plus. Plus de mouvement sur ces comptes. Selon la loi, les biens vacants ou les comptes qui ne font plus l'objet de mouvements après 10 ans sont acquis à l'État, et l'État a l'obligation de les affecter aux institutions de protection sociale. Pendant longtemps, il avait un vide juridique « dans la plupart des Etats membres de l'UMOA, les cadres législatifs et réglementaires ne prévoient pas de dispositions particulières pour le traitement des avoirs dormants dans les livres des organismes financiers ». <sup>424</sup> Selon l'article 2 de la décision n°2012 CM/UMOA/016/09/2012 relative au traitement des comptes dormants dans les livres des organismes financiers des Etats membres de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA) : « Les Etats membres de l'UMOA prennent les dispositions nécessaires en vue de l'insertion de

---

<sup>422</sup> : Source : selon l'étude TNS Sofres (France générosité), du 15 mars 2016.

<sup>423</sup> : Décision n° 2012 CM/UMOA/016/09/2012 relative au traitement des comptes dormants dans les livres des organismes financiers des Etats membres de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA).

<sup>424</sup> : [http://www.centif.sn/Loi\\_uniforme\\_2014\\_01.pdf](http://www.centif.sn/Loi_uniforme_2014_01.pdf). Site consulté le 6 octobre 2017 à 17h30 mn.



la loi uniforme relative au traitement des comptes dormants dans les livres des organismes financiers des États membres de

**340.** l'Union Monétaire Ouest Africaine dans leur ordre juridique interne, avant une date limite qui sera fixée ultérieurement ».

**341.** L'État du Sénégal ne peut s'engager davantage que lorsque le taux de croissance sera assez élevé comme l'époque de plein emploi « des trente glorieuses »<sup>425</sup> en France, période faste où le taux de croissance était assez élevé. En période de croissance ralentie où l'État se trouve dans l'incapacité croissante à accomplir les tâches qu'attendaient de lui les citoyens : l'aide à l'enfance, aux pauvres, aux personnes âgées, aux femmes etc. Il serait judicieux de prendre des initiatives de solidarité sous l'impulsion des associations, les ONG, les coopératives.

**342.** Concernant les vacances citoyennes, une autre forme de comportement solidaire, qui doit être encouragée vivement à condition qu'elle soit mieux organisée. Les vacances citoyennes permettant aux étudiants des différentes facultés à aller dans les différentes régions du Sénégal afin d'apporter assistance aux populations dans les villages et campagnes. Les étudiants en médecine saisissent cette opportunité pour mettre en pratique leurs connaissances théoriques par des consultations gratuites qui sont faites lors de ces vacances citoyennes. D'autres doivent s'engager davantage dans le reboisement notamment la bande verte reliant Dakar à Djibouti dans le cadre de la lutte contre l'avancée du désert et la protection de l'environnement. Ces vacances citoyennes doivent être étendues dans les lycées et collèges permettant à ces derniers de passer deux (2) mois sur trois (3) mois de vacances dans les campagnes au service des populations paysannes. Le financement peut être négocié auprès des partenaires financiers notamment le fonds mondial pour la nature (WWF : World Wild Fund) qui va mobiliser 100 milliards de dollars par an. Ces étudiants et élèves travailleront comme volontaires ou bénévoles. On pourra leur remettre 200.000 FCFA par mois pour les motiver et prêts à repartir les vacances prochaines. C'est une approche de solution permettant à ces étudiants et élèves de s'occuper dans le cadre des travaux d'intérêt général.

**343.** Une autre forme de solidarité qu'on peut mettre en pratique au Sénégal pour lever de fonds et financer la protection sociale, il s'agit du « financement participatif à partir d'une plate-

---

<sup>425</sup> : Expression en vogue pour désigner les périodes de plein emploi et de fortes croissances en France, de 1945, date de création de la sécurité sociale, jusqu'à la crise de 1970.

forme (internet)» connu sous le nom de « Crowdfunding »<sup>426</sup>. Mécanisme qui a fait ses preuves en France et permet de financer les projets sociaux à travers des dons, des prêts non rémunérés et des titres participatifs. En France, « Le Crowdfunding », qui signifie financement par la foule des projets de toute sorte ou financement participatif, date de 2009 et, règlementé en 2014. Selon Jean Yves Légier<sup>427</sup>, c'est un mécanisme « anglo-saxon » qui n'est pas loin du mécénat ou de tontine en Afrique. Il consiste à mettre en rapport les épargnants qui veulent financer l'économie réelle de proximité. Trois (3) acteurs sont nécessaires : le porteur de projets, les épargnants ou donateurs, enfin la plate-forme (le site internet) l'intermédiaire. Les mauvais projets ne sont pas financés et en moyenne 5% des projets sont retenus. Il y existe différentes sortes de financement participatif comme le prêt gratuit sans rémunération ou rémunéré sous forme de « royalties » ou « redevances », des dons et des titres participatifs. Comment le financement participatif fonctionne ?

Il faut d'abord une plate- forme (internet) selon la réglementation française de 2013 et doit être obligatoirement immatriculée et surveillée. Exemple de plate- forme, il s'agit de « hello Merci », « Babylone ». Sur cette plate- forme, les donateurs ou les épargnants se manifestent en choisissant un projet qui les intéresse pour lequel ils font une participation, en moyenne de 60 euros. Exemple de projet : aux USA, il peut s'agir de la vente de la salade. La plate-forme prélève souvent un pourcentage en fonction du montant levé. La procédure consiste à remplir un formulaire à envoyer et convaincre la plate-forme que votre projet social est pertinent, bien réfléchi, spécifique, ciblé et a toutes les chances d'aboutir. Les premiers donateurs à convaincre sur la plate-forme sont : la famille, les amis de la famille, la foule. De ce fait, le cercle va s'élargir au fur et mesure que les donateurs sont convaincus. Pour contrôler les donations, un comité de donateurs est créé et se réunit une fois par mois. En France, fin 2015, on dénombre deux millions trois cent mille (2.300.000) donateurs et quatre-vingt-dix millions (90) d'euros ont été investis.

**344.** Le financement participatif commence à gagner le continent africain avec la création en janvier 2016 de la plate -forme « It about my africa » et permet de financer des projets en « start up » : phase de démarrage. Le 1<sup>er</sup> projet social : « eau potable en Afrique : trois cent (300) millions n'ont pas accès à l'eau potable», publié sur la plate-forme « It about my africa » dont l'initiateur est Frank Kakou, un ivoirien. Le montant initial sollicité est de dix mille euros,

---

<sup>426</sup> : Source : émission RFI (Emmanuelle Bastide): « sept (7) milliards de voisins » du 11 avril 2016. [www.rfi.fr](http://www.rfi.fr).

<sup>427</sup> : Jean Yves Légier est l'auteur du guide « Crowdfunding : financement participatif » publié aux éditions : Les découvertes Scientifiques.

mais cinquante mille euros ont été recueillis. 2<sup>ème</sup> projet social : « financement de savon anti-moustique » « savon du Faso » pour lutter contre le paludisme au Burkina-Faso ». La plate-forme « illule » est créée par un ingénieur Burkinabè venant de Barclays (Nord de la Californie) et sur cette plate-forme le palier ou le montant initial sollicité est de dix (10) mille euros, douze (12) mille euros ont été recueillis. En contrepartie, les donateurs (la plupart Nord Californiens) ont reçu juste la photo du village où le puits a été creusé et une image sur la plate-forme de la réalisation de l'ouvrage.

**345.** Soulignons que le financement participatif en Afrique va être confronté à des obstacles technique et psychologique. Comme obstacle technique, la faible bancarisation des populations qui n'ont pas accès aux cartes de crédit, et il faut être associé à un opérateur mobile. Obstacle psychologique : manque de moyens et les populations donnent très peu ou pas du tout sauf pour les projets solidaires. Ce qui nous poussera à recourir à la donation étrangère ou des pays développés. Surtout auprès de la diaspora ayant les moyens surtout les grands footballeurs les mieux payés. Les opérateurs mobiles en Côte -d'Ivoire ont leur propre plate- forme comme « mobile banking » ou « Orange collecte ». On peut noter aussi un vide juridique dans les pays comme la Côte-d'Ivoire, ou le Kenya où les plates-formes commencent à voir le jour. Aucune réglementation en la matière.

Le financement participatif ou « Crowd funding » est un mécanisme original de levée de fonds qui a permis de recueillir 90 millions d'euros en dons reçus en France, en 2015 dont les institutions de protection sociale du Sénégal : CSS, IPRES,IPM, FNR peuvent y s'inspirer afin d'avoir une politique dynamique de promotion en ce sens voire un lobbying.

**346.** A côté du « bazar de la solidarité »<sup>428</sup> c'est-à-dire de nouveaux comportements solidaires, solidarité émietée ou solidarité multiple, il doit avoir aussi une nouvelle solidarité institutionnelle où l'État doit jouer un rôle central ou primordial.

## **Paragraphe 2 : La nouvelle forme de solidarité institutionnelle : complémentarité entre solidarité publique et solidarité privée.**

**347.** Les nouvelles formes de solidarité impliquent davantage les institutions publiques et privées (A) mais chacun en agissant isolément ne permettrait pas d'atteindre les résultats probants. D'où la nécessité d'une coordination entre les acteurs publics et privés (B).

---

<sup>428</sup> : Louis Bériot, Le Bazar de la solidarité, Paris, 1985, éditions Jean-Claude Lattès. 236 pages.

## **A- Les acteurs publics de la solidarité pris isolément**

**348.** Cette nouvelle forme de solidarité se développe de plus en plus au niveau institutionnel public et privé. La crise qui secoue la protection sociale au Sénégal est préoccupante du fait de la disparition progressive de l'État-providence. L'État providence est une forme d'État qui se dote de larges compétences réglementaires, économiques et sociales en vue d'assurer une panoplie plus ou moins étendue de fonctions sociales au bénéfice de ses citoyens. L'État gendarme c'est-à-dire un État libéral se substitue de plus en plus à l'État providence. L'État gendarme est une forme de l'État qui limite ses interventions aux fonctions régaliennes : armée, défense du territoire, police, maintien de l'ordre, justice. Dans cette typologie et vu sous cet angle, l'État intervient très peu ou pratiquement pas dans la vie économique. Il est caractérisé par le libéralisme économique prônant la liberté d'entreprendre, d'initiative. On l'assimile plutôt au capitalisme avec ses conséquences de chômage, de chacun pour soi et d'absence de solidarité.

**349.** Le déficit de couverture et le déficit financier constituent une menace pour la paix sociale. Le mécanisme de solidarité institutionnelle organisé par l'État du Sénégal en concertation avec les partenaires sociaux, tel qu'il s'est développé et maintenu depuis quarante ans, apparaît désormais menacé. Face à ce constat, un débat important se fait jour : il concerne l'alternative entre le pouvoir de l'État, et la responsabilité des acteurs (entreprises, les associations d'intérêt général, les ONG, les collectivités locales, etc.). « Le contrat social déclinant était fondé sur la primauté du rôle de l'État comme garant de la solidarité nationale ».<sup>429</sup> Le mouvement actuel de déréglementation généralisée et de désengagement de l'État dans de nombreux domaines appelle la nécessité de développer l'autre pôle, celui de la responsabilité des acteurs économiques et sociaux, au premier rang desquels se trouvent les entreprises. Car aucun système social, aucune société ne sauraient se maintenir durablement, si le rôle de l'État y est affaibli, et si les acteurs y sont irresponsables : chacun perçoit immédiatement qu'une telle conjonction n'est pas viable. De nouveaux mécanismes de solidarité sont donc à mettre en place, qui ne se substitueront pas aux mécanismes institutionnels organisés par l'État, lesquels perdureront après avoir subi des réformes plus ou moins drastiques, mais s'y ajouteront de façon complémentaire.

---

<sup>429</sup> : Jean-Jacques Rosé, Responsabilité Sociale de l'Entreprise pour un nouveau contrat social, Bruxelles, 2006, éditions De Boeck, p. 322. 403 pages.

**350.** L'État, personne morale de droit public, est concerné au premier chef mais aussi ses démembrements. Ainsi, les autres démembrements de l'État doivent jouer pleinement leur rôle dans cette nouvelle forme de solidarité au même titre que les privés (associations, coopératives, ONG) dans l'accomplissement des œuvres d'intérêt général. Les collectivités locales, les départements, les régions, les communes doivent s'impliquer davantage dans la mobilisation des ressources afin de les répartir équitablement. Dans cette optique, l'acte 3<sup>430</sup> de la décentralisation issue de la loi n°2013-10 du 28 décembre 2013, comporte des atouts indéniables et des dispositions pertinentes malgré les difficultés d'application. La nouvelle forme de solidarité passe nécessairement par les acteurs étatiques que sont les communes et les régions érigées en zones économiques plus viables. L'acte 3 de la décentralisation préconise la communalisation totale. Toutes les communautés rurales et les communes d'arrondissement sont érigées en communes, premier ordre de collectivité locale au Sénégal. Cette option répond à l'impératif d'une gestion de proximité des problèmes des populations et une participation des acteurs locaux à l'impulsion et à la mise en œuvre des stratégies de développement territorial.

Le statut communal se renforce avec la communalisation intégrale, et ainsi la « communauté rurale » disparaît dans l'architecture de la décentralisation. Alors, de nouvelles opportunités sont ainsi offertes aux collectivités locales de base, notamment celles du monde rural, d'améliorer, par des équipements, la plateforme minimale des infrastructures socioéconomiques de base, de recruter du personnel qualifié, d'accéder facilement aux financements des partenaires au développement et de la coopération décentralisée. En outre, cela permet un meilleur aménagement de l'espace rural. Enfin, la communalisation intégrale permettra au Sénégal d'harmoniser son architecture avec ce qui se fait dans quelques rares pays africains<sup>431</sup> et du monde.

Selon la loi n° 2013-10 du 28 décembre 2013, les départements<sup>432</sup> sont aussi érigés en collectivité locale en même temps ils restent dans la circonscription administrative. Le découpage des départements au Sénégal recoupe, dans bien des cas, le tracé des anciens royaumes ou provinces. « La recherche d'un espace vécu, comportant une homogénéité socio-culturelle et économique et un fort sentiment d'appartenance, justifie le désir de réinvestir le

---

<sup>430</sup> : J.O du 5 novembre 2014. <http://www.j.o.gouv.sn>

<sup>431</sup> : L'île Maurice est souvent citée comme modèle

<sup>432</sup> : Depuis la réforme de 2014 portant l'Acte III de la décentralisation, il existe 45 départements au Sénégal.

département afin d'en faire un vecteur pour une bonne politique de décentralisation » selon le gouvernement initiateur de la réforme.

En comparaison au découpage régional, il est recherché des valeurs idéelles et symboliques très fortes porteuses de sentiments d'appartenance et d'identification. Les liens sociologiques entre l'acteur et son espace sont des opportunités pour construire de nouveaux espaces politiques fondés sur une autonomie réelle, une démocratie et une participation citoyenne et une administration de proximité.

**351.** L'aménagement du territoire répond à un impératif de rééquilibrage des investissements sur les territoires en fonction des spécificités mais avec une vision globale du développement, prenant en compte l'équité, la solidarité, notamment dans le traitement des villes, des zones rurales, transfrontalières et éco géographiques. La réorganisation territoriale doit répondre aux enjeux et objectifs de développement durable.<sup>433</sup> L'organisation ancienne des régions, collectivités locales<sup>434</sup> présente des faiblesses du point de vue de leurs possibilités à vraiment se prendre en charge dans les domaines du développement économique et social. Leur capacité à mobiliser les ressources et à les répartir équitablement dans le cadre de la solidarité justifie leur suppression. Le territoire est réorganisé en pôles de développement en fonction des réalités éco géographiques. Cela offre un cadre plus rationnel et cohérent de contrôle territorial et d'impulsion du développement économique car il repose sur les exigences d'aires territoriales homogènes au plan socioculturel, éco géographique et économique.

**352.** Une protection sociale inclusive au Sénégal nécessite des financements innovants et la RSE peut contribuer efficacement à résoudre ce problème de financement à travers de nouvelles formes de solidarité collective assurée par l'État. Mais aussi la participation des autres acteurs dans le cadre d'une complémentarité entre la solidarité privée et la solidarité collective.

---

<sup>433</sup> : L'éradication de la pauvreté est l'**objectif** n° 1 des 17 ODD. Son intitulé complet est : « Éliminer l'extrême pauvreté et la faim ». Il s'accompagne de cinq cibles et de deux cibles de mise en œuvre.

<sup>434</sup> : Loi n° 2013-10 du 28 décembre 2013 portant Code général des Collectivités locales. Article premier.- Dans le respect de l'unité nationale et de l'intégrité du territoire, les collectivités locales de la République sont le département et la commune. Les collectivités locales sont dotées de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Elles s'administrent librement par des conseils élus au suffrage universel. Article 2.- Les collectivités locales sont créées, supprimées, scindées ou fusionnées dans les conditions prévues par le présent code.

## **B- Coordination entre les acteurs publics et privés**

**353.** Il existe plusieurs formes de solidarité privée partant du cercle familial à celle des entreprises. « La réaction des solidarités de proximité qui s'expriment notamment dans la sphère familiale peut traduire une sorte d'essoufflement des solidarités publiques, mais on peut voir entre elles une sorte de complémentarité. Pour être pleinement efficaces, les solidarités familiales doivent s'appuyer sur les solidarités publiques et les prolonger. En faisant peser sur la famille des responsabilités et des charges trop lourdes, il y a un risque qu'elles s'épuisent et qu'elles deviennent encore inégalitaires ». <sup>435</sup> La solidarité collective est donc aujourd'hui fragilisée et manifeste des défaillances persistantes : le Sénégal compte aujourd'hui beaucoup de mendiants dans la rue, de SDF (Sans domicile fixe), la pauvreté touche près de 8 millions de populations sur 14 millions, ce qui représente un taux de pauvreté de 55% de la population totale et le Sénégal est classé parmi les 25 pays les plus pauvres selon la Banque Mondiale. Dans ces conditions, les solidarités privées sont de plus en plus sollicitées en complément, et parfois en remplacement, de la solidarité collective d'où la nécessité d'une complémentarité. Les solidarités privées se manifestent le plus souvent pendant les périodes de carême des catholiques et des musulmans. Une fois le carême terminé, le repris sur soi réapparaît. Pourquoi ne pas perpétuer ce geste de solidarité durant toute l'année ?

**354.** Ce volet portera sur la création et le rôle de la CIPRES (A) et tentera de répondre à la question : la solidarité interétatique peut- elle contribuer à résoudre l'épineux problème de financement de la protection sociale au Sénégal dans le cadre de la RSE ? (B).

## **A- Création et rôle de la CIPRES**

**355.** La C.I.P.R.E.S <sup>436</sup> est la Conférence Inter africaine de la Prévoyance Sociale. Créée le 21 septembre 1993 à Abidjan (Côte d'Ivoire) conjointement par les Ministères des Finances et ceux en charge de la Prévoyance Sociale, composée de 16 pays, la CIPRES a pour objectifs de fixer les règles communes de gestion ; instituer un contrôle de la gestion des organismes de prévoyance sociale ; harmoniser les dispositions législatives et réglementaires applicables aux organismes et régimes ; assurer une politique de formation initiale et permanente des cadres et techniciens. L'adoption, en février 2014, à Abidjan par le Conseil des Ministres du Traité révisé

---

<sup>435</sup> : S. Paugam, *Repenser la solidarité*, PUF, 2007. [www.lemonde.fr](http://www.lemonde.fr) (1<sup>er</sup> avril 2016).

<sup>436</sup> : Elle regroupe 15 États : Bénin, Burkina-Faso, Cameroun, Côte-d'Ivoire, Gabon, Guinée Equatoriale, Madagascar, Mali, Niger, République Centrafricaine, RD Congo, Congo Brazaville, Sénégal, Tchad, Togo, Union des Comores.

de la CIPRES ainsi que des autres textes de base viennent élargir quantitativement et qualitativement les missions de la CIPRES. Cela est révélatrice de ce regain d'intérêt pour les questions de protection sociale dans la zone CIPRES et cela témoigne de la volonté des États membres de faire jouer pleinement à la sécurité sociale, son rôle dans le développement économique et le progrès social.

**356.** En tenant compte tenu de la crise qui secoue la protection sociale au Sénégal, la CIPRES en est un appui technique permettant de diagnostiquer les problèmes et d'améliorer la gestion des caisses dans le cadre de la RSE. C'est un lieu d'échange d'expériences afin de mieux garantir les intérêts des assurés y compris ceux des travailleurs migrants. Les limites inhérentes à l'état de développement des États membres peuvent néanmoins être surmontées du fait des atouts qu'offre le rapprochement par la convention CIPRES pour mettre en œuvre les aspirations du traité de l'Union.

Pour atteindre les objectifs, il faut « d'une part, un fort engagement des États membres à mettre en place de nouveaux dispositifs de protection sociale axés sur l'extension de la couverture sociale des populations en général particulièrement, de couverture du risque maladie et d'autre part, par une confiance de plus en plus grande accordée à la CIPRES grâce à son rôle crucial en matière de supervision et de régulation des systèmes de sécurité sociale des États membres ». <sup>437</sup> Pour cela, il faut par la contrainte à travers les sanctions, obliger les États membres à appliquer les clauses du traité notamment en ce qui concerne l'extension de la protection sociale au secteur informel, acteurs indépendants : artisans, professions libérales, agriculteurs etc. qui constituent des niches (opportunités) de financement de la protection sociale.

**357.** Rappelons que les modes de financement adoptés par les pays membres pour la couverture des différents risques sont déterminés en fonction des prestations à payer. Dans les pays membres de la CIPRES, les systèmes ci-après se côtoient :

- le système de la répartition : généralement appliqué pour le financement des prestations à court terme, il est fondé sur la solidarité entre générations et au sein des générations. Dans ce système, les recettes courantes doivent permettre de couvrir les dépenses courantes majorées des frais de fonctionnement auxquels il faut ajouter un certain montant pour faire face aux aléas conjoncturels. Ce montant, qui correspond aux prestations payées au cours d'une période déterminée (1 à 2 trimestres selon les législations), est appelé « réserves de sécurité ».

---

<sup>437</sup> : Mot du Secrétaire Exécutif. Source : [www.lacipres.org](http://www.lacipres.org). Consulté le 7 avril 2016 à 14 h.



- le système de capitalisation<sup>438</sup> : ce système est généralement appliqué pour assurer le financement des prestations à long terme (branche Pension,<sup>439</sup> Vieillesse Invalidité, Décès ou Retraite ou Assurance Vieillesse notamment). Contrairement au système de la répartition, la capitalisation est fondée sur une vision individualiste de la protection (chacun pour soi). Deux variantes le caractérisent :

- la capitalisation complète : dans ce système, le taux de cotisation est déterminé de façon à permettre l'accumulation des fonds pendant une période assez longue pour faire face aux prestations futures. Les produits qui résultent de l'utilisation des fonds jouent un rôle important dans l'équilibre financier de la branche ;
- la prime échelonnée (capitalisation partielle) : c'est un système (mixte) basé en partie sur la répartition et sur la capitalisation (ni solidarité totale, ni absence totale de solidarité). Dans ce système, le taux de cotisations est déterminé de manière à ce que les recettes probables de la branche, pendant une période limitée dans le temps appelée période d'équilibre, soient égales aux dépenses probables (prestations et fonctionnement) au cours de la même période ; la période choisie étant suffisamment longue pour garantir une certaine stabilité du taux des cotisations tout en favorisant une accumulation de fonds (appelé réserves techniques). Les revenus rapportés, par les investissements réalisés sur ces réserves, devraient contribuer à cette stabilité. Et dès que ceux-ci, plus les recettes courantes, ne couvrent plus les dépenses de même nature, le taux de cotisation est réajusté pour une nouvelle période.

**358.** En dehors des dons, legs, subventions qui existent dans tous les pays de CIPRES, cette dernière a ses propres recettes. Les recettes de la CIPRES comprennent :

- les contributions annuelles des États membres versées par les organismes de prévoyance sociale

---

<sup>438</sup> : « Un nouveau terme est apparu dans le débat sur les retraites en France au début des années 90, le terme "fonds de pension". Introduit à l'origine par les assureurs, il a connu un succès tel qu'il a réussi à s'imposer dans le langage courant, sans que l'on sache très bien ce que recouvre exactement cette nouvelle appellation. En fait, fonds de pension en est venu à remplacer le mot « capitalisation », dont la connotation reste aujourd'hui encore négative chez les Français lorsqu'il s'applique au financement des retraites ». Ses propos sont d'Emmanuel Reynaud, Les fonds de pension et l'avenir des retraites en France, *in revue "Droit social n°9-10 Septembre-Octobre 1995"*, sous la direction de Jean-Jacques Dupeyroux, p.801.

<sup>439</sup> : La création des fonds de pension. Ces fonds de pension n'existent pas encore au Sénégal. Ils font partie des recommandations de la conférence pour le dialogue social tenue à Dakar du 24 au 27 avril 2017.

- ▶ les dons, legs et subventions versés par tout État membre, tout État tiers ou toute organisation ;
- ▶ les emprunts contractés en vue de l'exécution des dépenses d'investissement ;
- ▶ les recettes diverses.

Au cours de la période de 1996 à 1998, la Conférence a bénéficié de l'appui de la Coopération française. Depuis cette date, son budget est entièrement financé par les contributions des États membres.

## **B- Apport de la CIPRES au financement de la protection sociale des pays membres**

**359.** Pouvant contribuer à financer la protection sociale dans les pays membres, la bonne gouvernance,<sup>440</sup> principe de RSE, figure au premier plan dans les objectifs à atteindre. En effet, la bonne gouvernance inspire confiance et crédibilité auprès des donateurs, des testateurs de biens, des organismes nationaux et internationaux, des ONG. Ces dernières drainent des sommes colossales pour mener leurs activités. Ainsi, le Secrétaire Exécutif de la CIPRES affirmait : « vingt ans après la création de la CIPRES, en jetant un regard rétrospectif sur la situation de la gestion des régimes de sécurité sociale des pays membres, on s'aperçoit aisément les progrès significatifs perceptibles dans la gouvernance des organismes de sécurité sociale. Cela s'explique d'abord par l'intervention de la CIPRES au travers de nombreux travaux réalisés notamment, les audits et contrôles thématiques des organismes, assortis des recommandations pertinentes ainsi que l'élaboration et la mise à disposition des organismes des indicateurs de gestion et ratios de performance ». <sup>441</sup> Il s'ensuit que la CIPRES est devenue « un instrument déterminant voire incontournable pour les États membres, face aux défis de la gestion des organismes et les enjeux majeurs actuels et futurs de la protection sociale dans la zone CIPRES. » <sup>442</sup> La CIPRES est souvent sollicitée et impliquée dans la mise en place de projets tant au niveau individuel d'un État membre par exemple la couverture maladie des populations ou dans le cadre global de l'Afrique à travers l'élaboration des stratégies d'extension de la protection sociale vers les secteurs informels en plein essor dans les États africains mais ne bénéficiant d'une protection sociale.

Signe de la montée de sa crédibilité, au niveau africain et international, le nombre de partenaires institutionnels de la CIPRES ne cesse d'augmenter et de plusieurs institutions et personnalités

---

<sup>440</sup> : L'État du Sénégal présente chaque année un rapport intitulé "Rapport national sur la gouvernance au Sénégal.

<sup>441</sup> : Supra p.184.

<sup>442</sup> : Idem.

à travers le monde n'hésitent plus à se référer à la CIPRES pour obtenir des réponses aux préoccupations relatives aux questions de protection sociale dans la zone CIPRES et en Afrique en général. La CIPRES peut et doit utiliser ses relations et réseaux afin d'obtenir plus de dons, de subventions, de legs, dont les États membres notamment le Sénégal, ont besoin pour financer la protection sociale. Les produits de placements doivent profiter aux États membres dans le cadre de la solidarité interétatique. En effet, « Les produits de placement des réserves jouent également un rôle important dans le financement et l'équilibre des branches. Dans le rôle de gestion des risques à long terme (pension), les revenus financiers doivent contribuer à stabiliser les taux de cotisation des branches au cours de la période d'équilibre retenue au moment de la fixation desdits taux », <sup>443</sup>

**360.** Les partenaires de la CIPRES sont : L'AISS : Association Internationale de la Sécurité Sociale; la BCEAO : Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest ; le groupe de la Banque Mondiale ; OIT : Organisation Internationale du Travail (Institution spécialisée de l'ONU) ; CRADAT : Centre Régional Africain d'Administration du Travail ; EN3S : Ecole des Dirigeants de la Protection Sociale ; Ministère Français des Affaires Sociales et de la Santé ; AFD : Agence Française de Développement ; AFRISTAT : Observatoire Economique et Statistique d'Afrique Subsaharienne. <sup>444</sup> Un réseau de partenaires assez dense pouvant contribuer au financement de la protection sociale des États membres. La volonté politique de solidarité s'impose entre États membres d'une même communauté par la mutualisation des efforts face à des risques communs tels que la vieillesse, la maladie, invalidité, accident du travail, chômage etc. Yves Chassard et Patrick Venturini, membres de la commission européenne, affirmaient : « la question du financement de la protection sociale est en discussion dans la plupart des États membres. Les réformes dans ce domaine relèvent de la seule responsabilité de chaque État membre, mais la communauté est concernée à un double titre. Le premier concerne la coordination des systèmes de sécurité sociale, dans son volet recettes. Actuellement, les prélèvements autres que les cotisations sociales ne font l'objet d'aucune coordination communautaire, mais simplement d'accords bilatéraux entre États membres. Mais ce déficit de coopération a des conséquences qui débordent le seul cadre des travailleurs

---

<sup>443</sup> : Mamadou Niang: Mouhamadou Lamine Niang, Le droit de la sécurité sociale des États membres de l'Union Economique Monétaire Ouest Africaine, au regard des normes de l'Organisation Internationale du travail : étude de droit comparé, Thèse soutenue le 5 juillet 2010 à l'Université Montpellier 1. p. 262.

<sup>444</sup> : Ibid

frontaliers..... Le second aspect concerne la conciliation des réformes du financement de la protection sociale avec le bon fonctionnement du marché intérieur ».<sup>445</sup>

**361.** Les fondements de la cohésion sociale construisent, dans le Sénégal contemporain, un socle de solidarité collective, institutionnelle représentée par les différents mécanismes qui constituent la protection sociale. Devant les défis que celle-ci doit affronter, notamment la question cruciale de son financement, le corps social se réapproprie en partie cette fonction de rempart contre les difficultés de la vie en complétant la redistribution monétaire collective par des échanges de biens, de services et d'argent d'où la nécessité d'un appel à contribution des grosses entreprises sénégalaises.

---

<sup>445</sup> : J.J. DUPEYROUX « Droit Social » Revue n°9-10 septembre-octobre 1995, la dimension européenne de la protection sociale. p. 776.

## **CHAPITRE 2 : EFFICACITÉ DE L'APPEL À CONTRIBUTION DES GROSSES ENTREPRISES**

---

**362.** Selon le dictionnaire « Petit Larousse illustré »,<sup>446</sup> l'efficacité « est la qualité de ce qui produit l'effet qu'on attend ». Sous cet angle, être efficace c'est produire l'effet attendu à ne pas confondre avec l'efficience qui est « la capacité d'un individu ou d'un système de travail d'obtenir de bonnes performances dans un type de tâche donné »<sup>447</sup> ou bien obtenir de bons résultats avec peu de moyens. Selon Jérémy Sorbet, « Les concepts d'efficacité et d'efficience sont donc deux sous-concepts complémentaires dans le concept de performance. On parlera d'une entreprise ou d'une personne performante si cette personne est à la fois efficace et efficiente. C'est-à-dire qu'elle atteint ses objectifs en utilisant un minimum de ressources. En revanche, on peut être efficace sans être efficient, et vice versa. Une personne atteignant les objectifs qui lui sont fixés, mais en utilisant plus de ressources que prévu (budget par exemple) est efficace mais pas efficiente. Au contraire, si elle respecte les limites du budget, mais n'atteint pas ses objectifs, ou met plus de temps que prévu à les atteindre, elle sera efficiente mais pas efficace »<sup>448</sup>. En définitive, la performance intègre la notion d'efficacité et d'efficience. Une action sera considérée comme efficiente si elle permet d'obtenir des résultats attendus au moindre coût. Si nous posons l'hypothèse selon laquelle la RSE est efficace pour financer la protection sociale, alors faisons la preuve de son efficience.

### **Section 1 : Efficacité du partenariat public privé**

**363.** Le financement de la protection sociale est au cœur d'enjeux financier, sociologique et socio-économique. La protection sociale soutient des pans entiers de l'activité économique. Elle nécessite des ressources financières importantes. Dans le cadre de la contribution des grandes entreprises, en France par exemple, les entreprises du CAC 40 adoptent les principes de la RSE comme des rémunérations indexées sur les critères de la RSE. 21 entreprises sur les 40 du CAC 40, contre une dizaine il y a cinq ans, indexent une part variable de la rémunération de leurs dirigeants sur des critères extra financiers, c'est-à-dire des performances environnementales ou sociétales. Cette part extra-financière représente en moyenne 15% de la rémunération variable des dirigeants. Les indicateurs sociaux et environnementaux prennent plus d'importance dans

---

<sup>446</sup> : Page 348 : [www.larousse.fr](http://www.larousse.fr), consulté le 8 avril 2016 à 12h30.

<sup>447</sup> : Idem

<sup>448</sup> : J.SORBET, Quelle est la différence entre efficace et efficient, mars 2017 in Url : <http://business.toutcomment.com/article/quelle-est-la-difference-entre-efficace-et-efficient-12105.html>. Site consulté le 31 octobre 2018 à 12 h 00.

les objectifs de l'entreprise : empreinte carbone, consommation d'énergie, nombre d'accident de travail, taux de féminisation etc. Au regard de tous ces indicateurs, comment les grosses entreprises sénégalaises peuvent-elles contribuer au financement de la protection sociale au Sénégal ? En effet, elles peuvent contribuer par le biais du partenariat public privé. Le partenariat public privé est une nécessité. Le partenariat entre État et entreprises privées peut-il donner les résultats escomptés ?

### **Paragraphe 1 : Partenariat entre État et entreprises privées.**

**364.** Avant de démontrer l'efficacité du Partenariat Public Privé (B), il convient d'étudier d'abord les mécanismes du Partenariat Public Privé (A).

#### **A- Les mécanismes du Partenariat Public Privé**

**365.** Le partenariat public privé est défini comme un contrat par lequel l'État ou une autorité publique confie à un prestataire privé la gestion et le financement d'équipements, d'ouvrages ou leur construction permettant d'assurer un service public. Ce mode de financement est présent dans de nombreux pays sous des formes variées. Un exemple typique de partenariat public privé en matière de protection sociale consiste pour un entrepreneur privé à construire un hôpital public dont il gérera ensuite les activités non médicales. Il est apparu en Grande-Bretagne en 1992 sous le vocable de « Private Finance initiative » dont se sont inspirés de nombreux pays. En France, la loi pourrait remplacer les PPP par des « SEMOU : Société d'Économie Mixte à Opération Unique ». <sup>449</sup> On peut aussi recourir au financement de la protection sociale à travers les Nations Unies comme le BIT qui est une institution spécialisée de l'ONU. C'est le cas par exemple du financement de la mutuelle sociale « Transvie » pour les transporteurs AFTU (Association de Financement des professionnels du Transport Urbain) <sup>450</sup>. Les bénéficiaires sont pris en charge à 100% dans le cadre d'un partenariat avec les Nations Unies.

**366.** La pertinence et l'opportunité de recours aux partenariats public privé ont été déjà éprouvées et démontrées dans plusieurs pays à travers le monde. En effet, le partenariat public privé peut permettre à l'État sénégalais de financer la réalisation ainsi que l'exploitation d'un

---

<sup>449</sup> : Assemblée Nationale Française (2014) ; Entreprises : création de sociétés d'économie mixte à opération unique ; proposition de loi déposée le 16 octobre 2013. Site consulté le 8 avril 2016 à 18 heures.

<sup>450</sup> : [www.cetud.sn/index.php/partenaires/aftu.html](http://www.cetud.sn/index.php/partenaires/aftu.html). Site consulté le 15 avril 2016. AFTU a comme partenaires financiers : la Banque Mondiale, Fonds Nordique de développement, Agence Française de Développement et l'État du Sénégal.

service public par un partenaire privé. Ce dernier est souvent rémunéré grâce aux ressources tirées de l'exploitation dudit service à savoir notamment les redevances perçues sur les usagers. Avec cette technique de financement, les coûts ainsi que les risques techniques et commerciaux liés à la réalisation, à l'exploitation et à l'entretien du service sont, dans la plupart des cas, à la charge du service privé ; tandis que dans les marchés de travaux publics traditionnels, en plus de la responsabilité de financement, l'État ou la collectivité locale supporte la quasi-totalité de ces risques et coûts.

**367.** Dans le but de promouvoir ce mécanisme de financement, aussi bien au niveau central que pour les collectivités locales, le Sénégal a fait adopter depuis 2004, un cadre juridique. Il s'agit de la loi n°2004-13 du 1<sup>er</sup> mars 2004 relative aux contrats de construction, d'exploitation, transfert d'infrastructures, dite loi CET, modifiée par les lois n°2009-21 du 4 mai 2009 et n°2011-11 du 28 avril 2011.<sup>451</sup> Cette loi, étant trop restrictive face au besoin croissant dans le domaine des missions de service public, et suite à une évaluation, a élargi son champ d'application pour couvrir les domaines suivants :

- l'ensemble des secteurs prioritaires ;
- le renforcement de la participation du secteur privé et la création d'emplois ;
- l'introduction de mesures incitatives pour les entreprises de l'UEMOA ;
- l'assouplissement des conditions et modalités de traitement des offres spontanées, en vue de mieux capter les opportunités d'investissements ;
- la mise en place d'une instance d'appui à la mise en œuvre des partenariats public privé.

Les secteurs, de l'énergie, des télécommunications, des mines, pouvant faire l'objet de montages de type « partenariat public privé », sont régis par des réglementations spécifiques.

L'exposé des motifs de la loi n°2004-13 du 1<sup>er</sup> mars 2004, modifiée par la loi n°2009-21 du 4 mai 2009 et n°2011-11 du 28 avril 2011<sup>452</sup>, est très explicite et révélateur de la nécessité d'un partenariat public privé. Ainsi, selon l'exposé des motifs : « Face à l'importance des investissements à réaliser, une baisse de l'aide au développement et une croissance insuffisante, le budget de l'État, comme principale source de financement des infrastructures, semble montrer ses limites. Dans ce contexte, un changement de paradigme dans la satisfaction des besoins de financement de l'économie nationale s'impose. Il s'agit de trouver des mécanismes de financement qui soulagent le budget de l'État. À cet égard, les nouvelles propositions mettent

---

<sup>451</sup> : Source : [www.onecca.org](http://www.onecca.org). Site consulté le 8 avril 2016 à 16 heures.

<sup>452</sup> : J.O du Sénégal N°6611 du 11 avril 2011.

en exergue la nécessité de s'approprier les avantages qu'offrent les financements innovants ». La protection sociale étant multiforme, les financements innovants doivent être aussi multiformes.

**368.** François LEPINEUX<sup>453</sup> affirmait : «Alors que dans le contrat social déclinant, les différentes catégories d'acteurs économiques et sociaux (administrations, entreprises, associations.....) avaient pour habitude bien ancrée de fonctionner de manière indépendante les unes des autres et de s'ignorer mutuellement. Dans le contrat social émergent, on observe déjà une tendance au rapprochement et à la coopération entre des acteurs appartenant à des sphères différentes. C'est ainsi que les entreprises et les organisations à but non lucratif (issues de la sphère publique ou de la société civile) collaborent en vue de servir le bien commun, et que cette coopération se révèle souvent bénéfique pour toutes les parties impliquées : cette idée de partenariats co-fructueux connaît actuellement un succès croissant. Des exemples de partenariats public privé témoignent de l'efficacité de ce type de dispositif inter-organisationnel ; au cours des deux dernières décennies, un certain nombre de ces partenariats ont été établis de par le monde, dans des domaines variés »<sup>454</sup>.

## **B- Efficacité du partenariat public Privé**

**369.** L'efficacité est la capacité d'une personne, d'un groupe ou d'un système de parvenir à ses fins, à ses objectifs (ou à ceux qu'on lui a fixés). Être efficace revient à produire à l'échéance prévue les résultats escomptés et réaliser des objectifs fixés, objectifs qui peuvent être définis en termes de quantité, mais aussi de qualité, de rapidité, de coûts, de rentabilité, etc. Rappelons que la protection sociale « est un ensemble spécifique d'actions pour pallier la vulnérabilité des populations par la sécurité sociale, qui offre une protection contre les aléas de la vie et l'adversité ; par l'assistance sociale, qui offre des allocations en espèces et en nature pour soutenir les plus démunis et leur accorder une plus grande autonomie ; et par des efforts d'inclusion qui renforcent les capacités des personnes marginalisées à accéder à la sécurité sociale. » (Union Européenne, 2010).<sup>455</sup> D'autres définitions incluent l'accès à des services de base, surtout les soins de santé, ainsi que le soutien aux moyens d'existence des pauvres, comme

---

<sup>453</sup> : Research Fellow, INSEAD, Fontainebleau et Professeur à Bordeaux, École de Management.

<sup>454</sup> : Jean-Jacques Rosé, Responsabilité Sociale de l'Entreprise pour un nouveau contrat social, Bruxelles, 2006, éditions De Boeck, p. 323. 403 pages.

<sup>455</sup> : Source : inter-réseaux développement rural, bulletin de synthèse souveraineté alimentaire. N°12, 2013. [www.fao.org](http://www.fao.org).



les subventions aux intrants agricoles. Dans ce contexte, quelles sont les fonctions ou rôles des entreprises ? Quel est le niveau de leur engagement pour financer la protection sociale au Sénégal ? C'est-à-dire leurs contributions (méthode inductive) et (méthode prospective défendue par Gaston Berger)<sup>456</sup>. Les entreprises Sénégalaises sont-elles généreuses ?

**370.** Dans une démarche RSE,<sup>457</sup> les grosses entreprises telles que Sonatel, Sococim, les Ciments du Sahel, eiffage de même que les grandes Banques comme SGBS, CBEAO (le groupe Attijariwafa Bank), BICIS, ECOBANK, etc. de même que les TPE (Très petites et Moyennes Entreprises), de façon volontaire, s'engagent déjà à leur manière à financer la protection sociale à travers des œuvres sociales. Par exemple, « la fondation Sonatel » intervient déjà dans beaucoup de domaines : la réhabilitation et l'équipement du service des maladies infectieuses de l'hôpital Fann. La réhabilitation de la maison de l'ancien Président Léopold Sédar Senghor, par le groupe eiffage, en musée. Ces initiatives sont à encourager mais insuffisantes face aux besoins de la protection sociale au Sénégal.

**371.** Il faut remarquer cependant qu'au niveau des entreprises, « La pratique de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est quasi inexistante dans les entreprises africaines ».<sup>458</sup> Le Docteur Cheikh Kanté, auteur de l'article précité, encourage les entreprises à recourir au concept de RSE. Pour cela, il demande à l'État d'institutionnaliser la RSE<sup>459</sup> qui, selon lui, peut aider à faire face aux problèmes de financement de la santé et de l'éducation.

---

<sup>456</sup> : Supra : page 138.

<sup>457</sup> : Selon l'ISO 26000 (norme internationale de recommandation sur la RSE), la RSE est la « responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui :

- contribue au développement durable ;
- prend en compte les attentes des parties prenantes ;
- respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationale de comportement ;
- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations ».

<sup>458</sup> : Dr. Cheikh Kanté, Directeur du port autonome de Dakar, Financement de l'enseignement et de la santé : institutionnalisation de la RSE, in le journal *'Le Quotidien'* du 27 avril 2015, [www.lequotidien.sn/index.php/portrait/financement-de-l-enseignement-et-de-la-santé](http://www.lequotidien.sn/index.php/portrait/financement-de-l-enseignement-et-de-la-santé). Site consulté le 5 août 2016.

<sup>459</sup> : « Nous devons aller vers l'institutionnalisation de la Responsabilité sociétale d'entreprise en Afrique. L'État doit mettre en place un organisme public qui va contrôler l'ensemble des politiques de RSE des entreprises. La RSE est un levier sur lequel on peut s'appuyer pour lutter contre la pauvreté et aller vers l'émergence de notre pays », a-t-il dit. Source : <http://www.reussirbusiness.com/actualites/cheikh-kante-aller-vers-l-institutionnalisation-de-la-rse>. Site consulté le 27 octobre 2017 à 13 h 45mn.

L'Afrique est totalement absente en matière de pratique de la RSE dans les entreprises. Une donne que tente de renverser le "Groupe de recherche et d'étude sur la démocratie et le développement durable en Afrique (GREDDDA)." À l'occasion d'une conférence organisée au CESAG, le Dr. Cheikh Kanté affirmait : « La responsabilité sociétale des entreprises peut régler les problèmes de l'enseignement, de la santé avec la construction d'hôpitaux et d'écoles. Mais, à condition que cela soit institutionnalisé ».<sup>460</sup> Il convient de mieux organiser la RSE dans les entreprises car selon l'auteur de l'article « SOCOCIM verse 1,8 milliards de FCFA par an mais cela ne sert à rien parce qu'on n'a pas vu la construction d'hôpitaux. Aujourd'hui, d'autres entreprises versent des milliards en guise de responsabilité sociétale de l'entreprise dans d'autres secteurs. Mais personne ne sait où va cet argent. Ce qui est une source de financement important ». Une mesure incitative doit pousser les entreprises à appliquer la RSE par exemple une réduction d'impôt sur les sociétés qui appliquent la RSE. Aux États-Unis, dans l'église protestante où le concept de RSE est né, on oblige les entreprises à verser une partie de leurs bénéfices pour l'édification des structures publiques.

**372.** La diversification du partenariat public privé dans tous les domaines est une nécessité. En effet, les entreprises nationales comme étrangères doivent contribuer à la préservation d'un environnement sain. Elles gagneraient à prévenir et limiter les risques. Cette gestion des risques concerne tout d'abord l'impact que les activités de l'entreprise peuvent créer sur l'environnement, la santé et la sécurité. La gestion des risques est de plus en plus imposée par la loi et constitue un élément central de certification dans le domaine environnemental.<sup>461</sup> Ainsi, elles doivent investir dans l'environnement à l'instar des entreprises européennes. À titre illustratif, pour atteindre leur objectif ambitieux de réduire leurs émissions de CO2 de 20% entre 2003 et 2008, les services postaux britanniques de Royal Mail<sup>462</sup> ont procédé à

---

<sup>460</sup> : Idem

<sup>461</sup> : Il existe une variété de certifications et labels environnementaux qui, soit sont réservés à un secteur professionnel, soit à portée plus générale ; soit portent sur des activités, des produits, services ou équipements ; soit enfin correspondent à un référencement, une qualification ou certification. La norme ISO 14001 est devenue la référence pour les entreprises désireuses d'intégrer les aspects environnementaux dans leurs systèmes. Les Avantages de la certification environnement ISO 14001 : Norme reconnue à l'échelle internationale, Certificat accrédité favorisant la confiance des clients et des parties prenantes, Certificat accrédité favorisant la confiance des clients et des parties prenantes, Possibilité d'intégration aux systèmes de management existants, Expertise par des auditeurs compétents dans le domaine de l'environnement.

<sup>462</sup> : A. SOBCZAK ; Nicolas M., Responsabilité globale : Manager le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises, Vuibert, Paris, 2011, P.34. 234 pages. [www.royalmail.com](http://www.royalmail.com). Site consulté le 17 août 2016.

l'évaluation détaillée des coûts financiers et des impacts environnementaux de chacune des différentes mesures envisageables dans ce domaine. C'est ainsi que l'entreprise a remplacé les camions utilisés pour les plus longs trajets par des camions plus grands afin de supprimer un certain nombre de trajets plutôt que d'investir dans une flotte de voitures électriques pour la distribution des courriers. Ce qui aurait nécessité de grands investissements sans réduire de façon importante les émissions de CO<sub>2</sub> déjà assez limitées dans les voitures utilisées actuellement.

Il en est de même pour Lafage<sup>463</sup> qui agit face aux insuffisances des politiques publiques de santé. Le leader mondial des matériaux de construction Lafage emploie plus de sept (7) mille salariés, soit 9% des effectifs du groupe dans les pays d'Afrique subsaharienne parmi les plus touchés par l'épidémie du Sida. Confrontés à cette grave question de santé publique et au manque d'infrastructures dans de nombreux pays où elle opère, ses managers considèrent que compte tenu de sa taille et de son influence, il est légitime et relève de la responsabilité de l'entreprise de prendre position sur le sujet et d'agir. En partenariat avec différentes parties prenantes privées et publiques, Lafage développe depuis plusieurs années de nombreuses actions pour améliorer la gestion de la santé en Afrique, et notamment le problème du VIH/Sida. L'entreprise participe notamment à des programmes d'éducation, de prévention, de dépistage anonyme et volontaire, accompagnés de conseils et de traitement. Elle offre également des traitements antirétroviraux pour les salariés dans les unités opérationnelles en Afrique subsaharienne et leurs familles. Ces initiatives des multinationales doivent servir d'exemple aux entreprises sénégalaises y compris les PME/PMI qui n'appliquent pas du tout la RSE.

**373.** Le nouveau financement innovant<sup>464</sup> que nous proposons consiste à pousser les entreprises précitées à élever le niveau de leur engagement. Il s'agit d'une levée de fonds à

---

<sup>463</sup> : Idem P. 16. [www.lafarge.fr](http://www.lafarge.fr)

<sup>464</sup> : **Y. HAMADOU** Daouda, Responsabilité sociétale des multinationales en Afrique Subsaharienne : enjeux et controverses, Cas du groupe AREVA au Niger. « Cet article propose d'apporter un éclairage sur les enjeux et controverses liés à la pratique de la Responsabilité sociale des entreprises (RSE) en Afrique subsaharienne. Il montre que si les initiatives en matière de RSE valorisées par les multinationales visent à s'inscrire dans une perspective de développement économique et social, elles s'avèrent bien pauvres au regard de l'ampleur des exigences aussi bien environnementales que sociales et économiques à atteindre. Le cas du groupe nucléaire français AREVA au Niger est proposé en illustration pour montrer le fossé entre les stratégies RSE et l'environnement local dans lequel les multinationales évoluent (conflit armé, pauvreté, inégalités sociales, pollution de l'air, dégradation de l'environnement, contamination des eaux souterraines, etc.). Dès lors, un double défi s'impose. D'une part, les multinationales doivent s'efforcer d'internaliser les externalités négatives dans leur

travers un prélèvement de 1% sur le chiffre d'affaires de ces entreprises conformément au principe de la solidarité. Ce prélèvement doit avoir une base légale. Cette piste a été explorée par les autorités sénégalaises dans le cadre du plan Sénégal émergent d'ici à 2025 et a fait l'objet d'un article de presse intitulé « Financement de la protection sociale-osser une politique publique de Responsabilité Sociale (RSE). L'objectif de ce cadre législatif incitatif sur la RSE serait d'impulser un partenariat « Win Win » entre l'État et les Entreprises sur la base du partenariat public privé (PPP) pour trouver des financements innovants non seulement de la protection sociale mais aussi dans le cadre du PSE<sup>465</sup> » (groupe consultatif du 25 février 2015). Il s'agit d'un appel aux sociétés de téléphonie mobile dans la mise en œuvre de la Couverture Maladie Universelle (CMU). Le Sénégal a pris l'option novatrice en Afrique de mettre en place le Programme National de Bourse de Sécurité Familiale (PNBSF) et de développer la Couverture Maladie Universelle (CMU). La bourse est destinée à fournir pendant l'année des allocations trimestrielles de vingt-cinq mille francs (25.000 FCFA) à des ménages vivant dans une situation d'extrême pauvreté pour les appuyer à subvenir aux besoins d'éducation et de santé de la famille. La phase pilote a couvert près de quarante-huit mille familles (48.000) pour une enveloppe de six (6) milliards et facilité le début de la mise en place du Registre National Unifié (RNU) qui couvre dans un premier temps près de cent mille (100.000) ménages dans la base de données. La phase de généralisation, qui a commencé en 2014, va aussi concerner cinquante mille (50.000) ménages en vue d'atteindre deux cent cinquante (250.000) familles vulnérables en 2017. Pour la phase de généralisation, la révision des critères permettra d'étendre le bénéfice du programme CMU aux ménages vivant dans une situation d'extrême pauvreté et aux personnes âgées de soixante ans et plus. Par ailleurs, la promotion du partenariat public privé, notamment à travers « Dakar Medical City », permettra une meilleure prise en charge des constructions et exploitations des infrastructures de santé. « Dakar Medical City », plus qu'un rêve, commence à prendre forme à la suite de la réunion du Gouvernement du Sénégal en date

---

métier, et de participer à des projets socio-économiques qui améliorent la qualité du tissu social. D'autre part, dans les cas où les oppositions entre les multinationales et les parties prenantes (société civile, État, ONG, etc.) sont fortement prononcées, une régulation publique de la RSE (contrôle du respect de certains standards sociaux et environnementaux, expertises techniques, mesures punitives, etc.) pourrait aider à inscrire davantage les actions des entreprises dans un processus de développement socialement responsable ». Source : <https://vertigo.revues.org/14712>. Site consulté le 30 novembre 2017 à 13 h 00.

<sup>465</sup> : Article de presse du journal de l'économie Sénégalaise (Lejecos) du mars 2014 ayant pour titre, Sénégal : Financement de la protection Sociale –osser une politique de responsabilité sociale, [allafrica.com](http://allafrica.com) ; [www.aps.sn/articles.ph](http://www.aps.sn/articles.ph). Site consulté le 11 AVRIL 2015.

du 11 avril 2016 avec les partenaires, lesquels représentés par le Médecin et ancien ministre des affaires étrangères, Bernard Kouchner.<sup>466</sup>

**374.** En ce qui concerne le prélèvement de 1% sur le chiffre d'affaires des grosses entreprises, les autorités pensent voter une loi en ce sens. Dès lors, cela deviendra une obligation légale et non comme une démarche volontaire. Le danger est que c'est un impôt de plus pour ces entreprises et ces dernières se plaignent souvent de trop de charges fiscales. Nous pensons que ce prélèvement peut contribuer à financer la protection sociale. Un pour cent du chiffre d'affaires, c'est raisonnable au regard des bénéfices énormes que réalisent ces entreprises, et leur manière de participer à la solidarité nationale<sup>467</sup> si elles veulent contribuer au développement durable du Sénégal.

**375.** La RSE comporte trois volets : celui de la performance économique à long terme, celui de la cohésion ou de l'équité sociale, et celui de la préservation de l'environnement. « Les entreprises, qui sont engagées de façon approfondie dans des démarches de responsabilité sociale ou de développement durable, se sont fixées des objectifs dans ces trois domaines, et suivent l'évolution de leurs performances dans chacune de ces dimensions- le résultat de leurs efforts devant finalement se traduire dans ce que les anglo-saxons ont appelé la « *Triple Bottom Line* ». <sup>468</sup> L'unidimensionnalité de la finalité traditionnelle du profit est ainsi remise en cause, et c'est désormais une finalité multidimensionnelle qui est recherchée : celle du « *Triple P* »,

---

<sup>466</sup> : Bernard Kouchner est un médecin et homme politique français, cofondateur de Médecins sans frontières et de Médecins du monde, ministre de différents gouvernements de gauche et de droite. Médecins sans frontières (MSF) est une organisation caritative privée à but humanitaire d'origine française et dont le Bureau international siège à Genève (Suisse).

Fondée en 1971, elle offre une assistance médicale d'urgence dans des cas comme les conflits armés, les catastrophes naturelles, les épidémies et les famines. Elle offre aussi des actions à plus long terme lors de conflits prolongés ou d'instabilité chronique, dans le cadre de l'aide aux réfugiés ou à la suite de catastrophes. Elle a reçu le prix Nobel de la paix en 1999.

<sup>467</sup> : En France, il existe un impôt sur la fortune. Entre 1,3 et 3 millions d'euros, le taux d'imposition est de 0,25 % et les redevables de cette tranche déclareront leur patrimoine dans leur déclaration de revenus. Au-delà de 3 millions de patrimoine, le taux d'imposition sera de 0,5 % et les assujettis auront à remplir une déclaration d'ISF

<sup>468</sup> : La notion de Triple Bottom Line (TBL) est une des idées par lesquelles le développement durable se traduit au sein d'une entreprise. Le terme est une allusion à la « Bottom line », la ligne de résultat net dans les comptes d'une entreprise.

correspondant à « *People, Planet and profit* »- où le profit ne représente plus que l'une des composantes d'un ternaire qui l'englobe et le restitue à sa juste place »<sup>469</sup>.

**376.** Peut-on étendre le prélèvement de 1% à tous les salariés et fonctionnaires ? Les Sénégalais sont-ils prêts à payer plus d'impôts, c'est-à-dire faire un effort de solidarité nationale, pour limiter les inégalités dans l'accès aux soins ? A priori, sur quelques entretiens que nous avons menés directement, la réponse qui nous est servie, est non. Ce qui n'a rien de surprenant. Mais on peut penser qu'un véritable dialogue s'instaure sur la question entre l'État et les salariés d'une part, l'État et les fonctionnaires d'autre part. En France par exemple il existe un impôt dénommé « Impôt de Solidarité sur la Fortune (ISF) » qui fait débat. Doit-on le maintenir ou le supprimer ? Certains sont pour et d'autres sont contre. On peut l'expérimenter aussi au Sénégal pour financer la protection sociale à condition que les intéressés soient informés et qu'il ait une discussion franche à l'assemblée nationale. Dans les pays développés, et plus particulièrement en France, la pression fiscale est très forte et représente 35% du budget alors que dans les pays de l'UEMOA, pour la pression fiscale, la moyenne tourne autour de 18%<sup>470</sup> alors qu'au Nigéria elle est de 7%.

**377.** Un véritable lobbying doit être fait par les responsables de la protection sociale afin de pousser les Banques en surliquidité à investir dans les œuvres sociales dans le cadre d'ISR (Investissement Socialement Responsable). « En 2003, l'ISR aux USA représente 13% des actifs financiers gérés professionnellement ».<sup>471</sup> Les Fonds d'investissement d'origine anglo-saxonne commencent dans les domaines sociaux. Nous en avons pour preuve, le Fonds Aureos capital,<sup>472</sup> dont le siège se trouve en Ile-Maurice, a levé quatre (4) milliards de dollars pour financer les hôpitaux et cliniques en Afrique notamment au Togo. La clinique Biassa au Togo a bénéficié du financement de ce fonds. Ce dernier est beaucoup plus actif dans les pays anglophones comme le Ghana, le Nigéria, south of africa, mais aussi Maroc, la Tunisie et l'Algérie. Le fonds est depuis 2012 racheté par le groupe abraaj<sup>473</sup> qui continue de perpétuer

---

<sup>469</sup> : Jean-Jacques Rosé, Responsabilité Sociale de l'Entreprise pour un nouveau contrat social, Bruxelles, 2006, éditions De Boeck, p. 322. 403 pages.

<sup>470</sup> : Source : [www.rfi.fr](http://www.rfi.fr). Site consulté le 17 avril 2016.

<sup>471</sup> : Idem : page 18.

<sup>472</sup> : Le financier basé à Dubaï annonce la reprise d'Aureos Capital. Fort d'une première acquisition en Afrique du Nord en 2011, Abraaj Capital est désormais l'un des tout premiers capital-investisseurs sur le continent. <http://www.jeuneafrique.com/177257/economie/capital-investissement-abraaj-capital-fait-un-pas-de-g-ant-en-afrique/>. Site consulté le 11 octobre 2017 à 12 h 40mn.

<sup>473</sup> : Le groupe abraaj : site web : [www.abraaj.com](http://www.abraaj.com)

l'œuvre du fonds Aureos Capital. Les discussions sont en cours avec l'Imagerie Moderne du Sénégal « IMODSEN Sénégal » pour un financement. C'est pourquoi les responsables de la protection sociale doivent se rapprocher de ces fonds pour avoir le financement. De même, la fondation Bill gates consacre quatre (4) milliards de dollars pour éliminer dix (10) de ces maladies tropicales négligées : vers de guinée, paludisme, maladie de sommeil, bilharziose, trypanosomiase etc. dans le cadre du partenariat public privé.

**378.** Les avantages induits des partenariats publics privé sont divers et variés. En effet, il existe des avantages financiers et budgétaires pour les États c'est-à-dire qu'il peut y avoir une optimisation de la dépense dans le cadre des projets de ppp. Ce dernier vise une réduction des coûts pendant le cycle de vie du projet, une meilleure répartition des risques, une application plus rapide, une amélioration de la qualité du service et l'obtention de recettes supplémentaires. Concrètement, l'État pourra ne pas effectuer des dépenses pour certains projets de ppp excepté certaines subventions. Par exemple, pour les contrats de concession, le concessionnaire n'est pas payé par l'autorité publique, il se rémunère plutôt sur « les revenus versés par les usagers ou les bénéficiaires des infrastructures qu'il a réalisées ». Mieux, il peut bénéficier de nouvelles ressources engendrées par l'exploitation du projet (partage de bénéfices avec l'opérateur du projet).

Les bénéfices générés par le projet ne sont pas que financiers. En faisant appel au secteur privé pour réaliser un projet sous la forme de ppp, l'État accorde une grande importance aux compétences et au savoir-faire de celui-ci. En outre, il peut y avoir des avantages économiques et sociaux des projets de ppp tels que la réalisation rapide, la modernisation de l'économie, l'existence de bénéfices indirects, l'amélioration des services au public, le développement durable et respectueux de l'environnement, le transfert de technologie etc. Aussi, avec les projets de ppp, l'État passe d'une entité propriétaire et opératrice à celle de régulateur et contrôleur. Ce qui constitue une garantie d'efficacité pour les services. Il pourra alors orienter ses activités vers d'autres services sociaux. Il faut, toutefois, reconnaître que tous ces avantages ne doivent pas faire penser que les ppp sont une solution « miracle ». Sans doute, ils peuvent connaître des échecs dans leur vie. C'est le cas de l'écotaxe en France, de la faillite d'Enron en Inde etc. Le ppp comporte d'énormes risques, mais ces risques sont partagés avec les partenaires.

**379.** Aujourd'hui, les ppp, « Private Finance Initiative » (PFI) ou contrat de partenariat public privé ppp font l'objet de vives critiques<sup>474</sup> en Europe, au point qu'il est envisagé en Grande Bretagne, de les substituer « au tiers secteur » (third sector) c'est-à-dire « aux organismes à but non-lucratif, pour l'exploitation des services publics non marchands : éducation et santé principalement ». <sup>475</sup> Il est, dès lors, important pour les pays comme le Sénégal qui cherche l'émergence de tirer des leçons des expériences vécues des pays développés. À ce titre, les autorités publiques doivent impérativement éviter de s'engager dans les projets trop coûteux pour les générations futures. Du point de vue technique, il faudrait aussi s'entourer de toutes les garanties dans la phase de préparation, de négociation et de conclusion des ppp.

Dans le partenariat public privé, les ONG jouent un rôle essentiel.

## **Paragraphe 2 : Le partenariat avec les ONG**

**380.** Le financement de la protection sociale peut se faire par le biais du partenariat avec les ONG. Mais il faut connaître d'abord le cadre juridique des ONG au Sénégal (A) avant de voir le mécanisme du partenariat (B).

### **A- Le cadre juridique des ONG au Sénégal**

**381.** La société civile regroupe un certain nombre d'acteurs qui sont les plus engagés dans la mise en œuvre de la responsabilité sociétale des entreprises. Parmi ces acteurs, les ONG occupent une place primordiale. Les ONG sont les organisations les plus engagées dans le développement durable et de la RSE ensuite, elles ont un poids économique non négligeable. Une Organisation Non Gouvernementale (ONG) « est une association à but non lucratif, d'intérêt public, qui ne relève ni de l'État ni de l'institution internationale »<sup>476</sup>. Le terme « ONG » recouvre une très large palette d'organisations de nature différente et il n'existe pas de définition précise et unanimement acceptée de ce que signifie ce terme. Il n'y a pas de définition juridique uniforme dans les différents pays du Nord, et une étude récente montre qu'il serait très difficile de parvenir à une définition commune. Les définitions que l'on trouve peuvent être plus ou moins larges, en comprenant l'ensemble des acteurs non gouvernementaux

---

<sup>474</sup> : En Afrique, certains pensent que c'est une autre forme d'atteinte à la souveraineté des États africains dans la mesure où la plupart de ces partenariats sont noués avec les multinationales. Référence à l'émission RFI d'Alain Foca du dimanche 8 octobre 2017 de 8h10 à 9 h00. [www.rfi.fr](http://www.rfi.fr).

<sup>475</sup> : Professeur Philippe Collester, Revue générale du Droit 2012.

<sup>476</sup> : Source : scholar.org. Site consulté le 18 Avril 2016 à 16 h20.



(y compris les organisations professionnelles, le secteur privé), ou en se limitant aux organisations à but non lucratif actives dans la solidarité internationale. Il faut cependant être conscient que certaines organisations peuvent difficilement n'appartenir qu'à une seule catégorie. Le terme est réservé aux personnes morales à but non lucratif financées par des fonds privés. C'est une personne morale qui, bien que n'étant pas un gouvernement, intervient dans le champ national ou international. L'expression « Organisation Non Gouvernementale (ONG)<sup>477</sup> » est entrée dans le vocabulaire courant avec la création de « l'ONU : Organisation des Nations Unies » en 1945 par les dispositions de l'article 71 du chapitre 10 de la charte des Nations unies, avant d'être progressivement précisée par la jurisprudence et la pratique des relations internationales. L'article 71 de la charte<sup>478</sup> des Nations Unies dispose : « le Conseil Economique et Social peut prendre toutes dispositions utiles pour consulter les organisations non gouvernementales qui s'occupent de questions relevant de sa compétence. Ces dispositions peuvent s'appliquer à des organisations internationales et, s'il y a lieu, à des organisations nationales après consultation du Membre intéressé de l'Organisation ».

**382.** Les ONG sont réglementées au Sénégal par la loi n°66-70 du 13 juillet 1966 révisée le 18 janvier 2012 portant Code des Obligations Civiles et Commerciales (C.O.C.C) du Sénégal en ses articles 811 à 826 relatifs à l'association. Selon l'article 811 du C.O.C.C du Sénégal : « L'association est le contrat par lequel deux ou plusieurs personnes mettent en commun leur activité, et au besoin, certains biens, dans un but déterminé autre que le partage de bénéfices ». En France, l'association est régie par l'article 1 de la loi de 1901. On estime à un million trois cent mille (1.300.000) le nombre d'associations actives en France.<sup>479</sup> Soixante-dix (70) milliards d'euros, soit environ 3,5% du PIB français : tel est le budget cumulé des associations actives. Pour le Sénégal, les ONG sont regroupées dans un organisme dénommé Conseil des Organisations Non Gouvernementales d'Appui au Développement (CONGAD). Le CONGAD

---

<sup>477</sup> : Les Organisations Internationales Non Gouvernementales ont une histoire qui remonte au moins à 1839. Selon la chronologie, l'Institut de Droit International est créé en 1873, à Gand et reçoit le prix Nobel de la paix en 1904. Les ONG internationales ont été importantes dans le mouvement antiesclavagiste et le mouvement pour le vote des femmes. La charte des Nations Unies donne un rôle consultatif à des organisations qui ne sont ni les gouvernements ni les États membres. Le rôle vital des ONG et d'autres « grands groupes » a été reconnu dans le chapitre 27 d'Action 21 (agenda 21 : programme d'action adopté lors du sommet de Rio en 1992), conduisant à l'intensification des relations consultatives entre l'ONU et les ONG.

<sup>478</sup> : La charte des Nations Unies a été signée à San Francisco (USA) le 26 juin 1945, à la fin de la Conférence des Nations pour l'Organisation internationale, et est entrée en vigueur le 24 Octobre 1945.

<sup>479</sup> : Source : [www.associatheque.fr](http://www.associatheque.fr) . site consulté le 19 avril 2016.

est un instrument de dialogue politique, social, économique et culturel, pour le renforcement de la société civile, au service du développement. Sa mission est, par la participation populaire, d'œuvrer au Sénégal pour une société panafricaine, démocratique, de solidarité, de justice économique et sociale, ancrée dans les valeurs culturelles positives, ouverte sur le monde et orientée vers un développement humain durable. Créé en 1982, le CONGAD regroupe 178<sup>480</sup> ONG nationales, étrangères et internationales. Sa vocation est de développer la concertation et les échanges entre les ONG.

Les ressources des associations peuvent provenir :

- des cotisations des membres ;
- des dons et legs (pour les associations reconnues d'utilité publique ;
- du concours de la puissance publique (subvention d'État) et de ses démembrements techniques ou les collectivités locales ;
- des recettes des manifestations organisées elles.

**383.** Dans le cadre d'organisations internationales, on parle d'Associations de Solidarité Internationale (ASI) ou d'organisations non gouvernementales internationales. En l'absence de critères objectifs de la nature d'une ONG, la plupart des organisations intergouvernementales internationales (ONU, Union Européenne, etc.) ont dressé une liste des ONG qu'elles reconnaissent comme des interlocuteurs valables. Grâce à l'apport de la sociologie des organisations, les principaux critères définissant une ONG sont les suivants :

- l'origine privée de sa constitution ;
- le but non lucratif de son action ;
- l'indépendance financière ;
- indépendance politique ;
- la notion d'intérêt public.

**384.** En dehors des caractéristiques précédemment exposées, les ONG sont présentes dans plusieurs domaines d'activités suivant la nature de leurs projets. Ainsi, elles ont différents domaines d'intervention, ce qui conduit à les classer au moins deux catégories : les ONG de plaidoyer et les ONG humanitaires. L'évolution des ONG se caractérise par le développement de l'expertise, la professionnalisation des équipes et la participation à des réseaux internationaux à l'image Bank Trak ou du réseau européen Health & Environnement Alliance. Elle se traduit également par un rôle de conseil auprès des entreprises sur des programmes qui

---

<sup>480</sup> : Source : <http://www.congad.org/>. Site consulté le 25 août 2017 à 11 heures.

ne relèvent pas de cœur de métier et par des missions sur le terrain, notamment avec les communautés locales. Au regard de toutes ces qualités, les ONG sont devenues la voix des sans voix auprès des institutions financières. Elles inspirent confiance partout dans le monde et leurs voix comptent. C'est le cas par exemple des ONG françaises qui recommandent que « le G20 mentionne la couverture maladie comme un des piliers incontournables du socle de protection sociale et qu'un soutien financier y soit accordé. Pour financer ces mécanismes, la Coordination Sud propose trois solutions :

- la réaffectation budgétaire en faveur de la protection sociale et des secteurs sociaux en général ;
- développer de nouvelles ressources fiscales à travers des mécanismes innovants de financement comme au Gabon et au Ghana ;
- la contribution de l'aide extérieure dans les pays à faible revenu pour accompagner le lancement et la pérennisation des mécanismes de protection sociale ».<sup>481</sup>

Leurs forces résident aussi dans les sources de financement notamment : les cotisations, une source de financement jugé noble. Ensuite, la seconde, plus pernicieuse, laisse moins de liberté d'action : c'est celle des subventions publiques, étatiques, gouvernementales. Leur crédibilité attire plus de donateurs qui cherchent à exprimer leur solidarité. Cependant, le risque de la mal gouvernance guète toute institution qui manipule de l'argent. C'est ainsi que certaines ONG ont connu des déboires dans certains pays. Du moment où elles attirent des dons, les donateurs peuvent chercher à comprendre l'usage qui est de leurs dons. La reddition des comptes est un gage de confiance. Les ONG du Nord travaillent avec des ONG partenaires au Sud et sont proches des populations bénéficiaires. Ces ONG seraient donc particulièrement bien placées pour participer aux programmes de lutte contre la pauvreté. La loi sur la coopération de 1976 indique que l'aide doit être destinée en priorité aux pays, populations et régions les plus pauvres, ce qui légitime le soutien financier de la Direction du développement et de la coopération (DDC) à des programmes gérés par des œuvres d'entraide. Notons aussi le professionnalisme *et les réussites incontestables* de nombreux programmes menés au Sud par les ONG. Si certaines ONG ont de la peine à dépasser un niveau très local (ou souhaitent volontairement être efficaces localement), d'autres grandes ONG peuvent toucher des dizaines de milliers de personnes avec leurs programmes dans les domaines de la santé, de l'éducation et du développement rural.

---

<sup>481</sup> : Gret, proposition des ONG françaises sur la protection sociale en santé pour le G20. Url : <http://www.gret.org/2011/09/g20-position-des-ong-sur-la-protection-sociale-en-sante/>. Site consulté le 25 octobre à 18h 45.

La *souplesse* et la *rapidité d'action* qui caractérisent les ONG en font, selon beaucoup, des instruments plus efficaces dans la lutte contre la pauvreté que les gouvernements et les « grands machins », les grandes institutions multilatérales, susceptibles d'être freinés par des lourdeurs bureaucratiques. En outre, les *petites ONG* montrent une *capacité à mobiliser la population* pour des actions rapides lorsqu'une crise éclate dans un pays donné. L'exemple de la Roumanie illustre bien comment, au début des années 1990, une multitude d'ONG ont été créées dans un temps record et beaucoup d'initiatives prises en Suisse pour récolter de l'argent et acheminer l'aide à des communautés en Roumanie, alors que seules quelques grandes ONG traditionnelles ont rapidement mis sur pied des actions dans ce pays. Les crises humanitaires entraînent la présence rapide de beaucoup d'acteurs non gouvernementaux qui peuvent être complémentaires aux agences gouvernementales, au CICR et aux organisations internationales. Historiquement, les ONG ont été considérées comme plus efficaces que les agences gouvernementales et les organisations internationales et moins sujettes à soutenir des « éléphants blancs ». Les ONG sont très efficaces pour *réunir des dons auprès des populations du Nord*. Les grandes ONG traditionnelles bénéficient d'une base de membres et de donateurs avec en outre, pour les ONG confessionnelles, un ancrage dans les Eglises. De même, les ONG ont la capacité de *mobiliser des forces bénévoles au Nord et des volontaires pour le soutien de projets dans les pays du Sud*.

Ce travail de proximité et de mobilisation, ce maintien des dons reposent en grande partie sur la *confiance* accordée par les membres d'une ONG, par les sympathisants et les donateurs. Les ONG bénéficient en général d'un grand prestige auprès du public. Dès les années 1970, elles ont réussi à être considérées comme des *porteuses d'espoir*, face aux drames humains lors de catastrophes naturelles ou de conflits et face aux inégalités criantes. A l'écart des lourdeurs bureaucratiques des gouvernements et des lois impitoyables du marché qui laisse de côté tous ceux qui n'ont pas de « pouvoir d'achat », elles ont représenté une sorte de « troisième voie ». Les ONG du Nord s'avèrent aussi de précieuses alliées des agences de coopération pour *sensibiliser la population à la nécessité de la solidarité Nord-Sud* ; elles mobilisent une partie de l'opinion publique en faveur de l'aide au développement et servent de *canaux d'information* sur les projets réalisés dans les pays en développement et sur l'apport de la coopération aux personnes bénéficiaires. Ce rôle de sensibilisation des populations du Nord aux questions de développement et aux problèmes économiques et sociaux dans les pays en développement est très grand. La possibilité qu'ont les ONG de *travailler en réseau sur le plan international* et ainsi de se mobiliser en faveur de certaines causes a considérablement renforcé

le poids de leurs campagnes, en créant une sorte d'« opinion publique mondiale ». Citons les campagnes contre les mines antipersonnel, pour l'accès aux médicaments dans les pays en développement, contre certaines pratiques d'entreprises transnationales, pour l'allègement de la dette, pour les populations autochtones, pour les droits de l'homme et pour les droits des enfants. Les milieux anti-OMC et les mouvements altermondialistes ont aussi largement exploité les moyens offerts par les *nouvelles technologies de la communication*, telles qu'Internet et la messagerie électronique. Ce travail d'*advocacy*, existant déjà pour quelques organisations comme la Déclaration de Berne et la Communauté de travail, s'est élargi grâce à de nouveaux acteurs (ATTAC et l'endettement des pays pauvres, OXFAM et le commerce international...). Dans certains domaines, comme le lobby antiguerre ou les négociations commerciales internationales, les ONG suisses ont joué un rôle important de *contre-pouvoir* ; elles ont ainsi dénoncé notamment les exportations d'armes, l'aide liée (crédits mixtes), la promotion de certaines exportations couvertes par la GRE, le non-respect des droits humains ainsi que certaines activités des multinationales, et œuvré en faveur du commerce équitable, du développement durable et de l'éducation au développement.

**385.** Au regard de ces avantages, un partenariat est possible entre les ONG et les institutions de protection sociale. Quels sont ces mécanismes de partenariat ?

## **B- Les mécanismes de partenariat avec les ONG**

**386.** La plupart des ONG qui abordent le développement durable et la RSE, sous son angle international et Nord-Sud, estiment qu'il faut agir sur les mécanismes globaux notamment la politique des Institutions Financières Internationales (IFI),<sup>482</sup> les transferts financiers des pays pauvres vers les pays riches (dettes illégitimes, financières et écologiques) qui excèdent l'Aide Publique au Développement (APD),<sup>483</sup> elle-même en baisse et insuffisamment ciblée sur les

---

<sup>482</sup> : Les institutions financières internationales (IFI) sont des institutions financières, généralement non-privées, qui apportent des financements aux gouvernements des pays en difficulté ou au secteur privé de pays où l'on veut favoriser l'investissement. Les accords de Bretton Woods signés le 22 juillet 1944 à Bretton Woods aux États-Unis ont permis de créer le FMI et la BIRD, pour la reconstruction de l'Europe et la surveillance de la stabilité financière internationale. La BIRD, surnommée Banque Mondiale par les journalistes, s'est constituée dans les années suivantes en Groupe Banque Mondiale qui regroupe ses "branches" successivement créées (AID, SFI, AMGI, ICSID).

<sup>483</sup> : L'aide publique au développement (APD) comprend, selon la définition du Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE, les dons et les prêts préférentiels prévus au budget et transférés des pays développés vers les pays en voie de développement.

besoins essentiels et services essentiels et les infrastructures de base. « Dans le contrat social émergent, on observe déjà une tendance au rapprochement et à la coopération entre les acteurs appartenant à des sphères différentes. C'est ainsi, que les entreprises et les organisations à but non lucratif (issues de la sphère publique ou de la société civile) collaborent en vue de servir le bien commun, et que cette coopération se révèle souvent bénéfique pour toutes les parties impliquées : cette idée de partenariats co-fructueux connaît un succès croissant ».<sup>484</sup>

**387.** Les partenariats peuvent prendre des formes très diverses et vont varier en fonction des acteurs, des apports et des intérêts de chacun d'eux. Parmi les plus fréquents, on retrouve :

- le mécénat<sup>485</sup> financier, matériel ou de compétence : l'entreprise apporte des moyens financiers, matériels, humains ou des compétences, qui vont être affectés aux activités de l'ONG ;
- l'association comme outil de communication ou co-branding : l'ONG concède l'utilisation de son logo et de son image, par exemple dans le rapport de RSE de l'entreprise ou participe à une association pour une campagne de communication conjointe (opération de sensibilisation, campagne annuelle,...). Cela peut prendre la forme d'un *produit partagé* ou *cause related marketing*, qui consiste à la vente d'un produit, dont une partie du prix de vente est reversée à l'ONG, qui accepte de cette manière de soutenir le produit par l'apposition de son logo ou un label ;
- le contrôle, l'audit social ou environnemental par l'ONG, par exemple, pour l'obtention de labels, certifications ou tout simplement le conseil, l'information ;
- la mise au service de l'entreprise de compétences spécifiques et de l'expertise de l'ONG (sur le déploiement d'un principe particulier, l'amélioration d'un processus ou son impact, l'implémentation dans une région où l'ONG est présente) ; *la formation et la sensibilisation du public, du personnel, la promotion de pratiques responsables.*

Voici un tableau, qui reprend différents types de partenariats, loin d'être exhaustif, il a le mérite de mettre l'accent sur l'orientation possible, moyen pertinent pour les classer :

---

<sup>484</sup> : Jean-Jacques Rosé, Responsabilité Sociale de l'Entreprise pour un nouveau contrat social, Bruxelles, 2006, éditions De Boeck, p. 323. 403 pages.

<sup>485</sup> : Le mécénat est un soutien financier ou matériel apporté par une entreprise ou un particulier à une action ou activité d'intérêt général.

**Tableau IV:** Différents types de partenariats

| Type de partenariat entre ONG et entreprise | Illustrations          | Rôle de l'ONG                                                      | Rôle de l'Entreprise |
|---------------------------------------------|------------------------|--------------------------------------------------------------------|----------------------|
| Orienté vers l'activité de l'entreprise     | Affrontement productif | RSE, codes de conduite                                             | Catalyseur           |
|                                             | Évaluation             | Labels, certifications sociales, audits                            | Experts              |
| Activité commune aux partenaires            | Coproduction           | Accès aux services urbains, commerce équitable, tourisme solidaire | Opérateur            |
| Orienté vers l'activité de l'ONG            | Assistance technique   | Transfert de savoir-faire ou de technologie                        | Opérateur            |
|                                             | Sponsoring             | Produit partage, dons matériels ou financiers                      | Opérateur            |

Source : DOLLET Emmanuel (2002 : 87)

**388.** Des exemples de partenariats public-privé témoignent de l'efficacité de ce type de dispositif inter-organisationnel. Au cours des deux dernières décennies, un certain nombre de ces partenariats a été établi de par le monde, dans des domaines variés dont nous souhaitons vivement l'application au Sénégal pour financer la protection sociale. Ces partenariats permettront non seulement d'assurer la retraite des salariés et fonctionnaires, des allocations aux familles, de verser des allocations de chômage aux sans emplois, mais aussi l'extension de la couverture à toute la population sénégalaise. Rappelons qu'actuellement 20% de la population bénéficient de la protection sociale et que deux cent cinquante mille familles bénéficient de la bourse de sécurité familiale. Conformément aux principes de la RSE, la protection sociale doit être inclusive, sans distinction de races, de religion, de sexe, le secteur informel, les artisans, les agriculteurs. Car la protection sociale constitue un enjeu majeur : économique, social, environnement afin de booster la croissance économique pour le bien être

de toutes les populations. Le plein emploi comme la période « des trente glorieuses » en France et le taux de croissance élevé devraient être des instruments efficaces de la protection sociale au Sénégal. Face à une croissance en berne, un taux de croissance très faible (4,2% à 6,5%), la réduction de l'aide publique au développement, les partenariats avec les partenaires internationaux<sup>486</sup> sont plus qu'une nécessité.

**389.** On dénombre, au niveau international, une multitude de partenariats entre multinationales et organisations non gouvernementales. Le leader des matériaux de construction « *Lafarge* »<sup>487</sup> coopère avec le « *world wildlife fund* »<sup>488</sup> : Fonds mondial pour la nature pour mieux gérer l'impact environnemental de ses activités. Le même partenariat fructueux « win win : gagnant- gagnant peut être noué au Sénégal avec les cimenteries du Sénégal : Sococim industries, Ciment du Sahel (CDS), le groupe Dangote, dès lors que WWF a déjà une représentation au Sénégal. En mars 2000, Lafarge et WWF ont signé un accord de partenariat mondial, reflétant l'engagement de l'entreprise à rechercher une amélioration continue en matière de préservation de l'environnement, notamment pour ce qui concerne la réhabilitation des carrières. De même, le groupe de distribution « *Carrefour* » travaille avec la « *Fédération Internationale des Droits de l'Homme* » pour surveiller les conditions de travail dans les usines de ses fournisseurs et sous-traitants à travers le monde : un vaste programme a été mis en place afin de s'assurer que ces fournisseurs ne recourent ni au travail des enfants ni au travail forcé, et qu'ils favorisent le bien-être de leurs employés selon des standards appropriés. La charte liant « Carrefour » à chacun de ses partenaires oblige les entreprises sous-traitantes à éliminer tout recours à l'esclavage, à la servitude pour dette et à l'emploi du travail forcé ou obligatoire, à ne pas employer des enfants de moins de quatorze ans à des tâches de production, fabrication ou assemblage, à assurer aux travailleurs le droit de s'organiser

---

<sup>486</sup> : Les partenaires du Sénégal sont nombreux, mais ceux qui nous intéressent ici sont les partenaires institutionnels tels que l'Agence française de développement (AFD), Institut de Recherche pour le Développement (IRD), Banque Mondiale (BM), Fonds Monétaire International (FMI) etc. Ces partenariats sont l'assurance d'une réelle volonté politique dans les domaines de l'environnement, de la santé et de la société.

<sup>487</sup> : Lafarge est un groupe français de matériaux de construction, leader mondial dans son secteur. La société produit et vend dans le monde entier principalement du ciment, des granulats et du béton prêt à l'emploi.

<sup>488</sup> : WWF, initialement World Wildlife Fund (littéralement, « Fonds mondial pour la vie sauvage »), rebaptisé en 1986 World Wide Fund for Nature (littéralement, « Fonds mondial pour la nature, puis simplement WWF en 2001. C'est une organisation non gouvernementale internationale de protection de la nature et de l'environnement, fortement impliqué dans le développement durable. WWF est fondé le 29 Avril 1961 par Sir Julian Huxley, Sir Peter Makham Scott, Guy Mountfort et Max Nicholson.



librement en syndicats,<sup>489</sup> à leur accorder une rémunération satisfaisant les besoins fondamentaux de leurs familles, à organiser des conditions de travail décentes et à respecter l'égalité des chances entre tous les employés. Soulignons que l'entrave au droit syndical est un délit prévu et puni par la loi.<sup>490</sup> Selon l'article L.5 du code du travail sénégalais : « Dans les entreprises les travailleurs et leurs représentants bénéficient d'un droit à l'expression directe et collective sur le contenu, les conditions d'exercice et l'organisation du travail ».<sup>491</sup>

**390.** Dans l'Arrêt N°09-13640 Chambre sociale de la Cour de Cassation du 30 juin 2010, les juges de la Cour de Cassation ont décidé qu' « Alors subsidiairement que caractérise un trouble manifestement illicite la constatation, par l'inspecteur du travail, d'une entrave au fonctionnement du CHSCT dans un procès-verbal dressé dans l'exercice de ses pouvoirs ; qu'il incombe au Juge des référés de faire cesser ce trouble dont l'illicéité a ainsi été constatée par l'autorité administrative dans l'attente de la décision que prendra le Procureur de la République sur l'opportunité des poursuites ; qu'en décidant que les mêmes faits qualifiés par l'inspecteur du travail d'entrave au fonctionnement du CHSCT ne constituaient pas un trouble manifestement illicite, motif pris de ce qu'en l'absence de décision pénale sur ces faits, la constatation de l'infraction d'entrave au fonctionnement du CHSCT par l'inspecteur du travail ne liait pas son appréciation la Cour d'appel, statuant en référé, a violé les articles L.4742-1, L.8113-7 du Code du travail, 809 du Code de procédure civile, ensemble le principe de séparation des pouvoirs.

**391.** Le même partenariat peut être noué au Sénégal par les chaînes de distribution comme Citydia, Casino, ATAC, les superettes, les entreprises, les PME/PMI etc. avec le Comité Sénégalais des Droits de l'Homme (CSDH), la Rencontre Africaine des Droits de l'Homme (RADHO) sur l'amélioration des conditions de travail des employés dans lesdites structures. « Autre exemple emblématique : en réponse à des critiques provenant de Global Exchange et

---

<sup>489</sup> : Il peut s'agir de l'intimidation par la menace de perte, ou la perte réelle de l'emploi, ou encore par la menace ou l'imposition d'une peine pécuniaire, dans le but de contraindre des travailleurs ou employés à s'abstenir d'être membre d'un syndicat ou d'une alliance légitime. La protection n'est donc pas réservée à une catégorie particulière d'employés, aux seuls salariés par exemple au sens du code du travail. Savard C. Séguin, (1964) R.D.T. 353 p. 359 (C.S).

<sup>490</sup> : Arrêt N°09-13640 Chambre sociale de la Cour de Cassation du 30 juin 2010 sur le délit d'entrave au CHSCT. Publié au bulletin N° de pourvoi: 09-13640.

<sup>491</sup> : En France, une loi très récente vient d'être votée. Il s'agit de la loi Macron 2015-990 du 6 Août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques modifiant plusieurs articles sur les sanctions pénales en cas de délit d'entrave dans le code du travail.

d'autres ONG, la chaîne de cafés Starbucks fournit à présent du café issu du commerce équitable à ses consommateurs, et coopère avec l'organisation non gouvernementale Care and Conservation International Argenti, ». <sup>492</sup> Sous la pression d'une coalition d'ONG qui dénonçait, avec le slogan « non aux diamants du sang », le rôle que l'industrie joaillière joue de fait dans le financement des guerres civiles dans les pays où elle achète des pierres précieuses à des seigneurs de guerre, s'est créée en juillet 2000, pour élaborer un code de conduite, «le World Diamond Council », organisme réunissant les principales compagnies diamantaires. Ce code de conduite, âprement discuté avec les ONG, dénommé « Processus de Kimberly », <sup>493</sup> impose désormais des certificats d'origine qui permettent une traçabilité des gemmes (pierres précieuses).

**392.** D'autres firmes préfèrent conclure des accords-cadres avec des fédérations syndicales mondiales : 55 groupes mondiaux l'avaient fait en fin 2006, principalement européens. Le protocole sur la politique sociale du Traité de Maastricht a encouragé cette évolution. Un premier accord-cadre européen, signé en 1995, a porté sur le congé parental et a été suivi par d'autres sur le travail à temps partiel (1997), sur les contrats à durée déterminée (1999 et sur le télétravail (2002). D'autres formes de partenariat direct : Mac Donald a ainsi dû accepter en 1990, après avoir fait l'objet d'une intense campagne de dénonciation, ponctuée par la réception de milliers de lettres de protestation de jeunes consommateurs, un partenariat avec « Environnemental défense » pour démontrer que ses emballages étaient désormais recyclables.

**393.** En ce qui concerne le droit à la santé, un exemple particulièrement intéressant, qu'on peut appliquer au Sénégal, est fourni par le combat de « Médecins Sans Frontières (MSF) » pour la fixation de prix très faibles pour les médicaments essentiels à la lutte contre les maladies les plus répandues dans le Tiers monde : la Campagne pour améliorer l'accès aux médicaments essentiels dans les pays. MSF avait tout d'abord lancé, en collaboration avec l'Institut Pasteur et quatre autres instituts publics de recherche, son propre outil de recherche pour démontrer les

---

<sup>492</sup> : Jean-Jacques Rosé, Responsabilité Sociale de l'Entreprise pour un nouveau contrat social, Bruxelles, 2006, éditions De Boeck, p. 324. 403 pages.

<sup>493</sup> : Le processus de Kimberley est un régime international de certification des diamants bruts, qui réunit gouvernements et industriels du diamant, dans l'objectif d'éviter de négocier sur le marché mondial, l'achat des diamants présentés par des mouvements rebelles dans le but de financer leurs activités militaires vis. L'origine du processus de Kimberley remonte à mai 2000, date à laquelle les pays producteurs de diamants d'Afrique australe se sont réunis à Kimberley, en Afrique du Sud, pour débattre des moyens à employer pour mettre un terme au commerce des « diamants de la guerre » et pour veiller à ce que le commerce des diamants ne finance pas les activités de mouvements rebelles violents et de leurs alliés visant à déstabiliser des gouvernements légitimes.

failles du système économique libéral. La campagne a culpabilisé les entreprises à partir des valeurs qu'elles se flattaient de promouvoir. Cet exemple peut être expérimenté au Sénégal avec « SANOFI-AVENTIS » pour réduire le prix des médicaments dans toutes les pharmacies au Sénégal. L'État du Sénégal peut servir de garantie pour ce genre de partenariat. Cette réduction peut soulager une grande partie de la population n'ayant pas les moyens pour payer les médicaments dont les prix ne sont pas à la portée de toutes les bourses.

La recherche de l'efficacité de la protection sociale passe nécessairement par un nouveau type de partenariat : le tiers secteur et la nécessité d'un climat social apaisé.

## **Section 2 : Les alternatives aux limites du partenariat public privé : trois sphères en interrelation**

**394.** Le changement de paradigme débouchera sur la mise en place d'un nouveau type de partenariat public privé, faisant place à un ensemble d'activités regroupées dénommé par le député européen Alain Lipietz<sup>494</sup> « le tiers secteur » (Lipietz, 2001. Ce « tiers secteur » constitue une troisième sphère, distincte des sphères publiques et privées, mais entretient avec elles des relations multiples.

### **Paragraphe 1 : Le tiers Secteur**

Le tiers secteur est un concept nouveau d'où la nécessité de donner sa signification (A) avant d'analyser son champ d'intervention (B).

#### **A- La notion du tiers secteur**

**395.** Le tiers secteur est l'ensemble des activités économiques, qui à l'intersection du secteur privé et du secteur public, se développe selon la logique propre de l'économie sociale (régime associatif, coopératif et mutualiste). Le terme de tiers secteur<sup>495</sup> présuppose l'existence de deux

---

<sup>494</sup> : Alain Guy Lipietz dit « Alain Lipietz » est un homme politique et économiste français, membre du parti écologiste « Europe Ecologie Les Verts ». Il consacre essentiellement ses activités de recherche à l'analyse des rapports sociaux-économiques au sein des communautés humaines, et entre celles-ci et leur espace, aux niveaux urbains, régional, national et international. Mais il contribue aussi sur la macroéconomie et la théorie de la monnaie et de l'inflation dans le cadre de la « théorie de la régulation ». À la demande du Ministre de l'emploi et de la solidarité, Martine Aubry, il organise en 1999 une consultation nationale de 4000 responsables du secteur associatif et coopératif, et en tire un rapport intitulé « Pour le Tiers secteur ». L'économie sociale et solidaire : pourquoi, comment ?

<sup>495</sup> : [www.alternatives-économiques.fr/tiers-secteurs\\_fr\\_art\\_223\\_31356.html](http://www.alternatives-économiques.fr/tiers-secteurs_fr_art_223_31356.html). Site consulté le 22 avril 2016 à 16h.

autres secteurs : le secteur privé (concurrentiel) et le secteur public (étatique). Ces deux secteurs sont définis respectivement par le principe de l'échange (on offre ses marchandises à la demande sociale et celle-ci en reconnaît l'utilité en l'achetant) et par le principe de redistribution (une organisation politique prélève une part du produit de toute la société, et le redistribue selon des règles définies plus ou moins démocratiquement). Dans ce système, le principe de réciprocité est dominant : l'idée que l'on doit travailler pour la communauté non par obligation légale ni pour en obtenir rétribution directe, mais au nom de la conscience qu'appartenant à une société, on lui doit quelque chose et qu'elle assurera vos besoins. Ce principe gouverne, depuis toujours, la famille élargie.

À la suite des révolutions du dix-huitième siècle, la suprématie de l'État et de l'entreprise privée a été établie. Au dix-neuvième siècle, le mouvement ouvrier a cherché à créer ses propres organisations pour satisfaire à ses besoins. Sont ainsi nées au cours de l'histoire européenne les mutuelles, au départ de simples dépôts d'argent visant à assurer aux membres du collectif un secours en cas de besoin; les coopératives, formes d'organisations d'achat en commun ou de production en commun ou de prêt à l'usage des associés ; les associations, pouvant inclure des activités beaucoup plus larges comme les loisirs ou le militantisme.

**396.** Dans le nouveau système appelé « le modèle socio-économique émergent », <sup>496</sup> il y a un renforcement de la puissance de la sphère privée. Car l'un des principaux effets de la mondialisation réside dans le renforcement de la puissance des multinationales. Les fusions acquisitions ont amené une concentration du pouvoir économique entre les mains d'un petit nombre d'entreprises mondiales appelées : multinationales. Ces multinationales drainent des sommes colossales qui dépassent le PIB de certains pays d'Afrique. Ces firmes ont des capacités d'influence et de forces économiques sans commune mesure. Selon les chiffres publiés par la Banque Mondiale et le PNUD, <sup>497</sup> le chiffre d'affaires d'Exxon Mobil (deux cent quatre- vingt dix -huit milliards de dollars est supérieur au produit intérieur brut (PIB) du Niger (trois (3) milliards de dollars. De même, le chiffre d'affaires de General Motors <sup>498</sup> et de

---

<sup>496</sup> : Jean-Jacques Rosé, Responsabilité Sociale de l'Entreprise pour un nouveau contrat social, Bruxelles, 2006, éditions De Boeck, P. 325. 403 pages.

<sup>497</sup> : Idem

<sup>498</sup> : General Motors (ou General Motors Corporation ou GM) est un constructeur automobile américain basé à Détroit dans le Michigan, aux États-Unis, qui contrôlait encore une quinzaine de marques à la fin des années 1990. En 2014, General Motors a vendu 9,92 millions de véhicules dans le monde (en hausse de 2 % par rapport à 2013).

Microsoft<sup>499</sup> dépasse le PIB du Botswana<sup>500</sup> et du Guatemala. « Les multinationales sont devenues des acteurs majeurs du monde contemporain, voire les institutions centrales de notre temps Mason, »<sup>501</sup>. Ces transnationales et multinationales sont de plus en plus indexées à cause de leurs activités à travers le monde. Ainsi, leur responsabilité est engagée et elles seront de plus en plus amenées à s'intéresser au bien commun et à y contribuer avec les moyens qui sont les leurs. Le grand débat qui agite le monde contemporain est que les multinationales doivent-elles assumer leurs responsabilités ? Selon (R. Monsen, K. Davis-W. Frederick ; S. Robbins, la réponse est oui car dix (10) arguments militent en faveur de cette réponse : l'attente de l'opinion publique, la rentabilité de longue durée, la conscience éthique, l'image de l'entreprise, la qualité de l'environnement, la régulation publique, la prévention etc.

**397.** On remarque de plus en plus une prise de conscience de ces multinationales à travers trois déterminants : la dégradation de la biosphère, qui est la base de toute activité humaine, la montée d'un sentiment hostile à la mondialisation et aux conséquences néfastes du capitalisme, enfin, la nécessité d'inventer des nouvelles formes de gouvernance permettant d'affronter efficacement les grands problèmes du monde actuel.

**398.** Face à la montée en puissance de la sphère privée, il y a une réduction du pouvoir de la sphère publique. Les grandes puissances se sont fragilisées, l'économie globalisée s'est progressivement affranchie du contrôle politique et elle tend désormais à imposer ses propres contraintes aux gouvernements nationaux. Il s'est opéré une inversion du pouvoir. On assiste désormais dans ce « village planétaire » à une transition entre le « contrat social déclinant »<sup>502</sup>

---

<sup>499</sup> : Microsoft Corporation est une entreprise d'informatique et de micro-informatique multinationale américaine, fondée par Bill Gates et Paul Allen. Son activité principale consiste à développer et vendre des systèmes d'exploitation et des logiciels. Son chiffre d'affaires s'élève à 77,85 milliards de dollars sur l'exercice 2013 et elle emploie 120 000 personnes dans 107 pays différents.

<sup>500</sup> : L'économie du Botswana pourrait facilement passer, sur le papier, pour un modèle de réussite économique sur le continent africain : bâtissant son avenir sur une administration démocratique, stable, compétente et peu corrompue (Transparency International le classe régulièrement comme le pays le moins corrompu d'Afrique), une gestion prudente et, bien sûr, un sous-sol riche en diamants (représentant 80 % des exports) et minéraux, ce pays enclavé, dont seules 5 % des terres conviennent à l'agriculture et qui lors de son indépendance en 1966 était l'un des 25 plus pauvres du monde, se classe désormais parmi les plus prospères du continent. De fait, il s'agit du seul pays au monde qui a pu lors de la période 1970-2000 afficher une croissance annuelle moyenne de près de 9 %. Son Pib en 2016 est de 15,27 milliards de dollars.

<sup>501</sup> : Jean-Jacques Rosé, Responsabilité Sociale de l'Entreprise pour un nouveau contrat social, Bruxelles, 2006, éditions De Boeck, p. 327. 403 pages

<sup>502</sup> : Idem

où l'État était le principal garant du bien commun, à un « contrat social émergent » caractérisé par la coresponsabilité à l'égard du bien commun. De nouveaux acteurs économiques et sociaux se sentent ainsi concernés dans la recherche de solution aux problèmes mondiaux. Le tiers secteur a émergé dans ce contexte comme une alternative aux limites des partenariats public privé.

### **B- Tiers secteur, solution aux limites du partenariat public privé**

**399.** Le tiers secteur « désigne un ensemble d'activités qui ne s'inscrivent ni dans la sphère marchande ni dans la sphère publique, et qui répondent à des attentes sociétales multiples et croissantes ; cet ensemble regroupe de nouvelles formes d'activités productrices de sens et de liens sociaux, alternatives à la logique capitaliste dominante, qui se développent pour satisfaire une demande sociale que le système marchand ne prend pas en compte ».<sup>503</sup> Le partenariat public privé génère des coûts qui sont supportés par les deux parties : l'ouvrage réalisé contre redevances. L'utilité sociale est beaucoup plus mise en exergue dans le tiers secteur qui regroupe des structures à but non lucratif comme les associations, des sociétés coopératives, ou d'autres formes d'entreprises à statut particulier. Le nouveau mode de financement de la protection sociale est une évolution vers une économie sociale ou une économie sociale et solidaire qui cherche à concilier une activité économique et équité sociale. L'économie solidaire<sup>504</sup> ou sociale est développée dans certains pays européens notamment la France et occupe 10,5% des emplois salariés en 2013<sup>505</sup>. L'économie solidaire peut être considérée comme le résultat d'un mouvement plus récent, qui délimite le secteur par rapport à la finalité de l'organisation, parfois à ses activités et à sa gouvernance, indépendamment de son statut : commerce équitable, insertion par l'activité économique etc. L'économie sociale solidaire rassemble des organisations très diverses et la définition de son périmètre exact fait encore parfois l'objet de débats.

**400.** Le système tel, qu'il est développé en France dans les années 1980, réintroduit le lien social dans l'économie et dans la société. Le système regroupe les régies de quartier, les systèmes d'épargne locale et solidaire, les structures spécialisées dans l'aide à domicile, dans

---

<sup>503</sup> : Jean-Jacques Rosé, Responsabilité Sociale de l'Entreprise pour un nouveau contrat social, Bruxelles, 2006, éditions De Boeck, p. 328. 403 pages.

<sup>504</sup> : L'économie sociale ou économie sociale et solidaire (ESS) est la branche de l'économie regroupant les organisations privées (entreprises, coopératives, associations, mutuelles ou fondations) qui cherchent à concilier activité économique et équité sociale. Source : [www.economie.gouv.fr](http://www.economie.gouv.fr)

<sup>505</sup> : Source : [www.fr.Économie sociale](http://www.fr.Économie sociale).

l'assistance aux personnes dépendantes, dans l'accompagnement des malades, dans l'insertion par l'économie des personnes sans emploi, ou dans l'animation socio-éducative ; mais encore les centres d'aide par le travail destiné aux handicapés, les centres d'hébergement et de réinsertion sociale, ou les organismes de tourisme social. Au Sénégal, ces gestes de solidarité existent sous plusieurs formes dont il faut insuffler une nouvelle dynamique auprès des populations. Nos sociétés africaines s'occidentalisent de plus en plus. La preuve en est que nous n'avons pas des maisons de retraite au Sénégal. Cependant, de nos jours les vieux qui vivent dans nos familles sont souvent abandonnés à eux-mêmes sans assistance.

**401.** En France comme en Europe et dans les pays riches d'une manière générale, il existe des besoins croissants de lien social, de médiation, et de ce que François Lépineux appelle « *reliance* », <sup>506</sup> dans de nombreux domaines tels qu'en matière de soins, en raison du vieillissement de la population et du développement de pathologies du type Alzheimer par exemple, mais aussi dans les domaines des services à la personne. Le tiers secteur est pourvoyeur d'emplois potentiels grâce au développement d'ingénierie sociale, de l'accompagnement des pouvoirs publics et de la collaboration des entreprises. La mise en place de mécanisme de financements mixtes devrait favoriser un rapide essor de ces nouvelles activités : une part marchande générée par la solvabilité partielle de la demande ; une part issue de l'activation des dépenses passives liées à l'indemnisation du chômage ; et une part provenant de l'État ou des collectivités locales, qui trouveraient là en retour des ressources nouvelles à travers la croissance induite et l'élargissement de la base fiscale. Le tiers secteur se rapproche davantage de l'économie solidaire Laville, et de l'économie plurielle Aznar et al. dont le point commun est l'attitude qui remet le facteur humain au centre de la vie économique.

**402.** Les critiques suscitées par le partenariat public privé ont entraîné l'émergence du tiers secteur. Cependant, le tiers secteur entretient des relations multiples avec les deux secteurs afin d'assurer l'équité sociale et d'instaurer un climat social apaisé.

---

<sup>506</sup> : Jean-Jacques Rosé, Responsabilité Sociale de l'Entreprise pour un nouveau contrat social, Bruxelles, 2006, éditions De Boeck, p. 328. 403 pages.

La *reliance* est un néologisme emprunté à E. Morin que cet auteur utilise à dessein à de multiples reprises pour exprimer ce besoin de relier entre elles des personnes, institutions, etc. idée qu'aucun mot recensé par le dictionnaire ne rend de manière satisfaisante.

## **Paragraphe 2 : Obligation d'un dialogue social**

La performance des organisations dépend de leur capacité à juguler les conflits sociaux d'où la nécessité d'un dialogue dans les organisations (A). Un climat social apaisé a un impact positif sur les entreprises (B).

### **A- Nécessité d'un dialogue dans les organisations (entreprises et institutions de protection sociale)**

**403.** Dans une démarche RSE, le dialogue social inclusif est une nécessité et constitue un élément de financement de la protection sociale. Dans quelle mesure est-il un élément de financement de la protection sociale ? L'acteur syndical est-il une des parties prenantes (stakeholders) parmi tant d'autres (clients, consommateurs, autorités locales, défenseurs de l'environnement etc.) ou un acteur particulier ? Y-a-t-il un dialogue franc avec les syndicats des institutions de protection sociale d'une part, et au niveau des entreprises contributrices de la protection sociale d'autre part ? Comment sont gérés les conflits<sup>507</sup> à tous les niveaux ?

**404.** Le dialogue social recouvre tout ce qui favorise la compréhension entre les différentes composantes de la société. Selon l'Organisation Internationale du Travail (OIT) : « le dialogue social inclut toutes formes de négociations, de consultations ou simplement d'échange d'informations entre représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs sur des questions d'intérêt commun liées à la politique économique et sociale »<sup>508</sup> c'est une forme de partenariat entre les partenaires sociaux : gouvernement, patronat et salariat, visant à galvaniser les travailleurs afin d'atteindre les objectifs de rendement, de productivité, et de compétitivité que les entreprises et les organisations se sont fixés.

---

<sup>507</sup> : Travailler en équipe, faire face à une clientèle impatiente, sans oublier une hiérarchie exigeante, peuvent être sources de conflits dans l'entreprise. Comment gérer ces conflits ? Avant de pouvoir trouver des solutions dans la gestion des conflits en entreprise, le manager doit avant tout savoir repérer les sources de ceux-ci. Une mauvaise communication entre salariés, une compétitivité trop présente, des acteurs extérieurs trop pesants, un ou des dysfonctionnements organisationnels, ou encore un stress notable au sein de l'équipe, de nombreuses raisons peuvent pousser certains employés à rentrer en conflit. A vous d'anticiper les différentes réactions des membres de votre équipe afin d'éviter tout débordement.

<sup>508</sup> : [www.dialoguesocial.fr](http://www.dialoguesocial.fr). Site consulté le 26 avril 2016 à 19h30.



Les premières ressources financières dont dispose les entreprises, grandes comme petites, ce sont les ressources humaines,<sup>509</sup> tant au niveau des entreprises contributrices (qui cotisent) qu'au niveau des institutions de protection sociale (IPRES, CSS, IPM, FNR) qui gèrent les cotisations. Ce sont ces ressources humaines dans les entreprises qui créent des richesses, et c'est à partir des richesses créées par les entreprises qu'on calcule le PIB, d'un pays, le taux de croissance etc. si le rendement est bon dans l'entreprise, s'il y a de la performance, cela se rejaillira sur les recettes des institutions de protection sociale et les entreprises s'engageront davantage dans le cadre de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Par contre, si le moral des salariés et des fonctionnaires est bas, ils seront démotivés et la croissance sera en berne. Les ressources humaines jouent un rôle très important. Dès lors, il faut les mettre dans de meilleures conditions de travail par la satisfaction de leurs revendications et un suivi permanent des engagements pris. Un dialogue franc et sincère et apaisé doit être mis en place avec les partenaires sociaux : le gouvernement, le patronat et le syndicat des travailleurs. Cela va les motiver, les galvaniser, à donner le meilleur d'eux-mêmes pour assurer le rendement de l'entreprise. Ainsi, le Directeur Général de la SONATEL Monsieur Alioune Ndiaye affirmait : « Je voudrais rappeler que Sonatel a inscrit l'amélioration de ses relations avec ses parties prenantes comme une des priorités stratégiques et transversales aux quatre axes constituant notre politique RSE, à savoir :

- ✓ le bien être communautaire ;
- ✓ la croissance et le développement économique ;
- ✓ la bonne gouvernance ;
- ✓ la préservation de l'environnement.

En effet, nous menons avec toutes nos parties prenantes des dialogues qui enrichissent nos projets ».<sup>510</sup>

C'est pourquoi il faut créer les conditions du dialogue quelle que soit la taille de l'entreprise. Créer les instruments et les instances de ce dialogue : les syndicats représentant le personnel, les associations professionnelles, comité d'entreprise ou comité du dialogue social, les délégués du personnel. Mettre en place les cadres du dialogue : les conventions collectives, les

---

<sup>509</sup> : Les ressources humaines sont des indicateurs de performance RSE et indicateurs sociaux. Chaque entreprise et institution de protection sociale au Sénégal gagnerait si chaque année un rapport RSE est rédigé et publié comme le fait depuis quelques années la SONATEL (Rapports sonatel 2014, 2015 et 2016).

<sup>510</sup> : Rapport Sonatel 2016 sur la Responsabilité sociétale d'entreprise, page 7.

conventions interprofessionnelles nationales, les accords d'entreprise et d'établissement et mettre en place un bilan social.

Si l'entreprise n'en a pas l'obligation, instaurer des délégués du personnel dans une TPE ou créer un comité d'entreprise quand on a moins de dix salariés, c'est anticiper et ouvrir les possibilités de dialogue, donc œuvrer dans le sens de la RSE. Georges Chavanes, directeur de la société « Leroy-Somer », déclare : « Les relations humaines n'ont jamais été une discipline facultative. C'est un facteur d'expansion pour l'entreprise et un moyen de promotion pour les personnes. Ceci suppose un effort important d'information et de dialogue à tous les échelons hiérarchiques. S'il est important d'intéresser le personnel aux résultats et de faire un certain nombre de réalisations d'intérêt social, il est très important de faire sauter les cloisons qui existent entre les dirigeants détenteurs du pouvoir, du savoir, et des avoirs et les employés qui ne participent pas à la préparation des décisions ».<sup>511</sup> La loi n°97-17 du 1<sup>er</sup> décembre 1997 portant Code du Travail de la République du Sénégal a apporté une innovation de taille en instaurant le dialogue dans l'entreprise en son article 5. Ledit article dispose : « Dans les entreprises, les travailleurs et leurs représentants bénéficient d'un droit à l'expression directe et collective sur le contenu, les conditions d'exercice et l'organisation du travail. Cette expression a pour objet de permettre au travailleur de participer à la définition des actions à mettre en œuvre pour améliorer leurs conditions de travail, l'organisation du travail, la qualité de la production et l'amélioration de la productivité dans l'unité de travail à laquelle ils appartiennent dans l'entreprise. Les opinions que les travailleurs, quelle que soit leur place dans la hiérarchie professionnelle, émettent dans l'exercice du droit d'expression ne peuvent motiver une sanction ou un licenciement. Un décret fixera les conditions d'application de cet article et éventuellement le nombre de travailleurs à partir duquel le présent article doit être mis en œuvre par l'employeur. Des mesures appropriées pourront également être prises par décret pour encourager et promouvoir le développement et l'utilisation de plus larges procédures de négociation au sein de l'entreprise ». En vertu de cet article 5 un décret est pris créant le comité du dialogue social dans les entreprises de plus dix salariés. Il s'agit du décret n°2009-1413 du 23 décembre 2009<sup>512</sup> fixant les conditions d'application des dispositions de l'article 5 du code du travail relatives au droit d'expression directe et collective et aux procédures de négociations au sein de l'entreprise. Selon l'article 5 dudit décret : « Il est institué dans chaque entreprise de plus de dix travailleurs un comité de dialogue social. Ce comité a pour mission de promouvoir

---

<sup>511</sup> : Proust Odile, *Le dialogue Social dans l'Entreprise*, Paris, Chotard et associés éditeurs, 1972, p.25, 203 pages.

<sup>512</sup> : J.O. du Sénégal n°6518 du samedi 27 mars 2010.

en vue d'améliorer le climat social, l'organisation et les conditions de travail et la productivité au sein de l'entreprise ». Ce qui veut dire qu'un climat social délétère n'entraîne ni la productivité, ni la compétitivité de l'entreprise, par conséquent le résultat de l'entreprise sera négatif et l'entreprise ne sera pas en mesure de payer les cotisations sociales.

Selon l'article 6 du même décret, « Le comité du dialogue social est présidé par l'employeur et comprend, notamment, les directeurs, chefs de services ou assimilés et les délégués du personnel ».

« Aller au-delà de l'obligatoire est une préoccupation RSE pouvant s'appliquer au dialogue social »<sup>513</sup>. Ainsi, il convient de :

- créer un comité de dialogue social, quand le nombre de salariés est inférieur à dix travailleurs, consiste à aller au-delà de l'obligatoire et s'inscrit dans la logique RSE (cas d'une entreprise de cinq travailleurs par exemple).

- mettre en place un bilan social, comme dans une entreprise de fabrication de mobilier de jardin de cent soixante personnes, entre dans les actions RSE, puisque l'obligation ne concerne que les entreprises de plus de trois cent travailleurs par exemple. Cela permet des échanges avec les représentants du personnel sur des bases connues et partagées. Le bilan social doit être rédigé dans toutes les entreprises même si la loi exige un minimum de travailleurs. Il peut être une base partagée pour un meilleur dialogue. Il va permettre une meilleure information, plus de visibilité et une aide, non seulement au dialogue social, mais à la planification. C'est un véritable outil de gestion orientant des décisions, mesurant les actions menées, permettant une meilleure vision des ressources humaines. Il ne doit pas être statique, et doit constituer un véritable document unique de gestion des relations sociales et humaines dans les entreprises et institutions de protection sociale. « Les grandes parties qui composent un bilan social sont :

---

<sup>513</sup> : C. VERMEULIN & F. VERMEULIN, comprendre et entreprendre une démarche RSE, Paris, 2012, AFNOR éditions, p. 60, 126 pages.

- Christian Vermeulin est un ancien chef d'entreprise, consultant formateur en RSE et ressources humaines, est aujourd'hui, avec plus de cinquante références (essentiellement en entreprise), de nombreuses conférences et formations, un expert reconnu. Il est intervenu principalement dans des PME/PMI de vingt à mille salariés. Il a également adapté, au plan national, une version consacrée aux PME du guide référentiel CSR Europe.

- Frédéric Vermeulin est un ancien ingénieur d'études au CNRS et consultant RSE, a travaillé pour différents organismes d'insertion sociale et professionnelle. Il intervient depuis 2009 auprès de Siderlog Rhône-Alpes, cabinet spécialisé dans le conseil en management et organisation, et enseigne dans plusieurs structures de l'enseignement supérieur. Il s'est spécialisé dans la responsabilité sociétale de des entreprises.

- les effectifs classés par catégories, statuts, services, lieux de résidence, pyramide des âges (selon différents critères) ;
- les mouvements de personnel et motifs, prévisions ;
- les éléments de carrière ;
- les rémunérations, charges et avantages ;
- l'organisation du temps de travail, le temps travaillé ;
- les formations et tout ce qui constitue le plan de formation<sup>514</sup> ;
- la prévention des risques,<sup>515</sup> la santé, les absences, les accidents de travail, la sécurité, l'environnement de travail ;
- les relations sociales ;
- les conflits et sanctions ;
- ainsi que des ratios utiles à l'entreprise qui pourront être étudiés spécifiquement ».<sup>516</sup>

**405.** Sur tout autre plan, la liberté syndicale est garantie par toutes les constitutions, notamment, celle du Sénégal. Aucune entrave à la liberté syndicale. La liberté syndicale constitue un des droits fondamentaux des salariés auxquels la loi accorde une importance particulière au point d'exiger des employeurs leur respect scrupuleux. En sa qualité de personne morale, le syndicat jouit des droits et obligations suivants : ester en justice, acquérir des biens, passer des contrats, affecter des biens aux œuvres sociales et professionnelles à l'usage des membres, obligation d'informer les autorités sur leurs activités etc. compte tenu de sa spécificité, le syndicat se doit d'agir dans l'intérêt exclusif de ses membres (principe de spécialité), de se faire assister ou représenter par un de ses membres au tribunal de travail, de se constituer partie civile lors d'un procès pénal. L'entreprise qui ne met pas en place les organes protecteurs des intérêts des salariés est souvent présumée ne pas respecter leurs droits

---

<sup>514</sup> : La formation continue est le processus permanent par lequel les personnes ou les organisations acquièrent tout au long de leur existence les compétences nécessaires à une meilleure maîtrise de leurs activités propres, en fonction de besoins personnels, organisationnels ou de la société.

<sup>515</sup> : Le risque est un obstacle potentiel à la réalisation d'un objectif. Les quatre termes de cette définition permettent l'analyse de la nature, des probabilités de survenance, de la gravité des conséquences, des parades. Le risque s'explique différemment dans le sens commun et dans des approches techniques ou entrepreneuriales. Le risque peut être « avéré », « potentiel », « émergent » ou « futur ». Avec le temps, certains risques disparaissent, de nouveaux risques apparaissent, et notre capacité à les gérer évolue.

<sup>516</sup> : Supra p. 212.

ni leur permettre d'en réclamer. Les organes dont il s'agit sont : le délégué du personnel<sup>517</sup> et le comité d'entreprise. Tous ces organes servent d'interface entre les travailleurs et les employeurs afin d'éviter les conflits pouvant aboutir à des grèves et lock-out<sup>518</sup> jusqu'à la fermeture définitive de l'entreprise.

## **B- Impact du dialogue social sur la productivité de l'entreprise**

**406.** Toute fermeture d'entreprise est un manque à gagner pour l'entreprise elle-même car elle est appelée à disparaître. Les conséquences de cette disparition vont rejaillir sur les salariés qui perdront leurs emplois. Ensuite l'État car les cotisations sociales ne seront plus versées d'où la nécessité de mettre en place les instances de dialogue social inclusif impliquant toutes les parties prenantes. Le non-respect des engagements pris débouche le plus souvent sur des grèves, et les grèves font coûter aux entreprises et à l'État des millions de FCFA par jour. À titre d'exemple, dans l'enseignement, les grèves répétitives à l'Université Cheikh Anta Diop<sup>519</sup> de Dakar comme dans l'enseignement secondaire font reculer le niveau des étudiants et aux secondaires dont le manque à gagner ne peut être chiffré. Un manque de concertation sur le salaire est source de conflit, et le bas salaire pousse les salariés comme les fonctionnaires à se livrer à la corruption<sup>520</sup> qui gangrène l'administration. C'est dans ce cadre que Lucien Ayissi affirmait : « La magie de la corruption explique aussi la transmutation du simple en complexe et du complexe en simple, du bien public en bien privé : les simples procédures administratives

---

<sup>517</sup> : Nombreuses sont les dispositions qui s'appliquent uniquement dans les entreprises remplissant certaines conditions d'effectifs. Tel est le cas par exemple des textes relatifs à l'élection des délégués du personnel qui n'est obligatoire que dans les établissements où sont occupés au moins 11 travailleurs selon le code du travail : articles L.211 à L.218 avec son décret d'application n°67-1360 du 09 décembre 1967 (J.O n°3932 du 23 décembre 1967).

<sup>518</sup> : Le *lock-out* ou la grève patronale, est une fermeture provisoire d'une entreprise, décidée par l'employeur pour répondre à un conflit collectif (grève). Un *lock-out* est généralement utilisé lorsqu'une grève est partielle, afin de faire pression sur les grévistes, les salariés non-grévistes n'étant alors plus rémunérés. Le *lock-out* permet notamment de contrer une grève de quelques employés stratégiques bloquant l'entreprise, ces salariés étant soutenus financièrement par les non-grévistes.

<sup>519</sup> : Les Universités d'Egypte et d'Afrique du Sud se partagent le top 10. Le Burkina Faso (Université de Ouagadougou, 18ème) et le Sénégal (Université Cheick Anta Diop, 36 ème). Source : Université web ranking.

<sup>520</sup> : La corruption est un fléau contre lequel l'État du Sénégal lutte activement car elle coûte des milliards à l'État. L'Office National de la Lutte contre la Fraude et la Corruption (l'OFNAC) a été créé en ce sens. Il a été créé par la loi n° 2012-30 du 28 décembre 2012 à l'unanimité par l'Assemblée Nationale. Sa mise en place consacre la volonté politique du Président de la République de promouvoir la probité dans la gestion des affaires publiques et privées.

se compliquent pour ceux des dossiers auxquels les usagers n'associent pas ce qui peut motiver les prestataires des services à les traiter avec diligence. Lorsque cette motivation existe, la procédure même la plus compliquée est facilitée.... Il faudra contacter personnellement ceux qui sont chargés de le traiter dans tel ou tel ministère, afin que vous les motiviez à en assurer la diligence. Voulez-vous, par exemple, inscrire un enfant dans un établissement public ? Sachez que vous risquez de devoir soudoyer le chef d'établissement pour cela. Voulez-vous résoudre vos problèmes de santé ? Il vous faudra contenter les appétits souvent élastiques de l'infirmier ou du médecin.»<sup>521</sup> La corruption fait perdre au trésor public des milliards qui pouvaient être injectés dans le financement de la protection sociale. Ceux qui se livrent à ces genres de comportements, se trouvent dans une logique de compensation de leur bas salaire afin de joindre « les deux bouts » disent-ils souvent. C'est la raison pour laquelle les salariés des institutions de protection sociales ne soient pas tentés par la malédiction de détournement. Ainsi, en leur assurant une rémunération digne et à la hauteur de la tâche qui leur est confiée, ils seront à l'abri de détournement de fonds d'où la nécessité d'un dialogue social portant sur le relèvement des salaires. Ce relèvement de salaire doit faire l'objet de négociation entre le représentant des salariés et l'employeur des institutions de protection sociale.

**407.** L'entreprise qui s'engage dans une démarche RSE a besoin d'identifier et « d'enrôler » des instances, à la fois fiables et représentatives des différentes parties prenantes avec lesquelles elle entend interagir quel que soit le sujet traité. Le dialogue avec les parties prenantes et la définition concertée des indicateurs, permettant de suivre, dans la durée, la continuité des efforts engagés et l'effectivité de leur impact, sont inséparables de l'esprit même d'une démarche de responsabilité sociale. Dans le champ social, les organisations syndicales se sont vues reconnaître, vocation et compétences à jouer ce rôle d'interlocuteurs. L'acteur syndical, surtout quand il parvient à s'organiser au niveau local, national et international, est particulièrement légitime, en tant que représentant des salariés, pour contribuer à une identification pertinente des indicateurs retenus dans le reporting sociétal de l'entreprise. En France par exemple, quelques entreprises<sup>522</sup> commencent à associer l'acteur syndical à cette démarche et lui donnent la parole dans le cadre de leur rapport annuel.

---

<sup>521</sup> : Lucien Ayissi, Corruption et gouvernance, édition l'Harmattan, Paris, 2013, p.82

<sup>522</sup> : Lafarge : conscient de l'intérêt du groupe à s'engager dans une démarche RSE ambitieuse, Lafarge a créé en 2001 un panel de parties prenantes, élargi en 2003 aux organisations syndicales au travers d'un représentant de la Fédération Internationale des Travailleurs du Bâtiment et du Bois et du Secrétaire du Comité d'Entreprise Européen du groupe. Ce panel a pu en 2004 formuler des commentaires sur le rapport de développement durable,

**408.** La construction d'un dialogue social approfondi et inclusif, élargi notamment au suivi des engagements pris par les employeurs et l'État, relève d'un engagement volontaire, marqué par la volonté d'aller au-delà de la loi qui aujourd'hui n'impose aucune obligation aux entreprises en cette matière. Force est aussi de constater qu'avec l'appui des ONG, le dialogue social est une nécessité et la tendance est de plus en plus vers la contrainte. Car un climat social apaisé est un gage de croissance pouvant financer la protection sociale.

**409.** Une dimension négligée de la RSE « le dialogue social constitue un levier essentiel de la performance des entreprises ». Cette phrase est issue du think tank patronal de l'institut de l'entreprise en France.<sup>523</sup> Selon une enquête menée par l'institut français de l'entreprise, 74% des français pensent que le dialogue social pourrait améliorer la performance des entreprises. C'est un outil au service de la création d'emplois et du développement économique. Pour le Bureau International du travail (BIT), le dialogue social inclut tous les types de négociations, de consultation ou simplement d'échange d'informations entre les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs sur les questions relatives à la politique économique et sociale et présentant un intérêt commun. C'est un instrument permettant une meilleure gouvernance dans de nombreux domaines et il contribue valablement à tout effort visant une économie plus performante et plus juste. L'impact du dialogue social a été mesuré par de nombreux chercheurs. Néanmoins, les études portent en général sur la présence syndicale dans l'entreprise ou la branche, davantage que sur la qualité du dialogue social difficile à mesurer. Il est démontré qu'en règle générale, les salariés couverts par un accord collectif signé par des organisations syndicales bénéficient d'un niveau de salaire légèrement supérieur à ceux ne bénéficiant pas de tels accords.

**410.** D'autres aspects du dialogue social ont un impact sur l'entreprise en dehors du salaire. Généralement, on considère qu'un dialogue social de qualité est susceptible d'apporter une meilleure implication des salariés dans les processus de production. C'est un outil favorable à la performance économique et à un modèle de développement davantage soutenable car basé

---

le conduisant à se prononcer sur les indicateurs d'intégration des personnes handicapées, les droits de l'Homme au travail, la formation professionnelle, la sous-traitance. Plus globalement, depuis 2002, Lafarge associe les fédérations syndicales internationales à son reporting social. Cette association a progressé puisqu'en 2005, les questions adressées par le groupe à ses filiales ont été préalablement soumises pour avis aux fédérations syndicales internationales. Il en est de même chez Total et AXA. Source : Observatoire sur la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (ORSE). [www.orse.org](http://www.orse.org). (Articulation entre démarche RSE et dialogue social). Site consulté le 3 mai 2016 à 18 h.

<sup>523</sup> [http:// : www. Clesdusocial.com](http://www.Clesdusocial.com). Site consulté le 19 avril 2020 à 18.

sur la concertation et la consultation des parties prenantes dans l'entreprise. Ces résultats obtenus au niveau des entreprises sont transposables dans les institutions de protection sociale qui drainent d'importantes ressources financières. Un climat social favorable permet de préserver ces ressources. La démocratie participative au niveau de prise de décision entre le cadre de la RSE notamment le principe de décentralisation au détriment de la concentration. Les salariés des institutions de protection sociale, en se sentant impliqués donneront plus de rendement. A titre illustratif, les grèves à répétition de nature à ternir l'image des institutions de protection sociale.

**411.** Certains partenaires sociaux se méfient du dialogue social en France quant à son efficacité. Les auteurs tels que Guy Groux, Michel Noblecourt et Jean Dominique Simonpoli dans un article intitulé « Le dialogue social, efficacité, équité et gouvernance d'entreprise »<sup>524</sup> Ces auteurs soutiennent que le dialogue social reste en France ambigu et son efficacité toujours mise en doute. Pour rompre avec ces perceptions et attitudes, les auteurs ciblent plusieurs pistes notamment la qualité du dialogue social, la performance économique. Ils en arrivent à la conclusion que le dialogue social est instrument permettant de prendre en compte toutes les parties prenantes. Il présente des atouts indéniables d'où la nécessité de son application dans les entreprise, les TPE, les PME.

---

<sup>524</sup> Guy Groux, Michel Noblecourt, Jean Dominique Simonpoli, le dialogue social, efficacité, équité et gouvernance d'entreprise, in *Négociations 2019/ 1 n°31* pages 97 à 103 (le dialogue social en France : entre blocage et Big Bang) 2018, éditions Odile Jacob.



## **Conclusion du Titre 1**

**412.** Il y a une crise<sup>525</sup> d'organisation et de financement de la protection sociale au Sénégal. La RSE peut-elle contribuer à résoudre le problème de financement ? « Le choix d'un mode de financement dépend de quatre considérations : le rendement, l'équité, l'efficacité économique et l'organisation de la protection sociale »<sup>526</sup> Quels sont les principes de la RSE qui servent à financer la protection sociale ? Ces principes sont-ils efficaces ? Les principes de la RSE sont : la bonne gouvernance, la transparence,<sup>527</sup> les nouvelles formes de solidarité : solidarité individuelle et solidarité institutionnelle.

**413.** Depuis les scandales économiques, sociaux et financiers d'Enron à Parmalat, la gouvernance est au cœur des débats et des préoccupations des entreprises et des institutions de protection sociale. La mal gouvernance, caractérisée par le truquage et le maquillage des comptes conduit inévitablement à la faillite des institutions de protection sociale. Les principes de la RSE comme, la transparence, la bonne gouvernance dans le respect des règles éthiques et de déontologie inspirent confiance, crédibilité et donne une bonne image. La confiance produit de la valeur ajoutée en poussant les donateurs, testateurs de biens, particuliers et institutionnels à contribuer davantage au financement de la protection sociale et dans le cadre des investissements socialement responsable.

**414.** L'effritement de la solidarité intergénérationnelle et institutionnelle a donné naissance à de nouvelles formes de solidarité pour financer la protection sociale. Devant les défis que la

---

<sup>525</sup> : Moment très difficile dans la vie des institutions de protection sociales. Plusieurs facteurs sont à l'origine de cette remise en cause. En 1981, Pierre Rosanvallon (*La crise de l'État providence*) met en avant, pour la France, le constat d'une triple crise : une crise financière : la fin de la forte croissance des Trente Glorieuses (1945-1973) remet en cause le mode de financement de la Sécurité sociale en surenchérissant le coût du travail. Dans le même temps, la prise en charge sociale et économique des victimes de la récession accroît les dépenses ; une crise d'efficacité : l'État ne parvient pas à résoudre le chômage et la mobilité sociale diminue ; une crise de légitimité : l'opacité des dépenses publiques suscite des questions quant à l'utilisation des fruits de la solidarité nationale. Par ailleurs, les mesures mises en place sont perçues moins comme des avantages que comme un frein à la relance économique. Au Sénégal les facteurs de la crise sont divers notamment le sous-développement, la pauvreté, faible niveau de vie, évasion fiscale, bonne gouvernance etc.

<sup>526</sup> : Supra page 157.

<sup>527</sup> : La création de l'OFNAC résulte : d'une forte exigence populaire de transparence ; d'une volonté politique d'instaurer une gouvernance vertueuse. La mise en place de l'OFNAC permet ainsi au Sénégal d'être en phase avec la recommandation de la Convention des Nations Unies Contre la Corruption (CNUCC) qui demande aux Etats Parties de créer un ou des organismes indépendants de lutte contre la corruption (article 6).

protection sociale doit affronter, notamment la question cruciale de son financement : les limites des donations, legs et subventions, le corps social se réapproprie en partie cette fonction de rempart contre les difficultés de la vie en complétant la redistribution monétaire collective par des échanges privés de biens, de services et d'argent au sein du groupe familial ou dans le cadre associatif. Ces deux dimensions sont plus complémentaires qu'antagonistes. Tout ne peut pas venir, dans ce domaine, des institutions publiques : le risque serait que les individus perdent le sens même du bien que la solidarité doit en tenir, en la déléguant à une puissance tutélaire désincarnée. L'objectif ne peut être atteint que s'il y a une sensibilisation voire un lobbying à l'endroit des plus riches ou nantis, des grandes structures afin qu'ils soient beaucoup plus généreux. Car pèse sur eux une responsabilité philanthropique (contribuer à la communauté et améliorer la qualité de vie). De même, les associations sous toutes ses formes (ONG, coopératives, fondations) ont un rôle très important à jouer car elles drainent des sommes colossales et prêtes à apporter leur financement aux institutions de protections crédibles et capables de gérer les fonds en bon père de famille dans la transparence totale avec le respect du principe de reddition des comptes.<sup>528</sup>

**415.** Le financement de la protection sociale ne peut être l'affaire d'un seul État. La solidarité communautaire, notamment, la convention CIPRES devient un atout dans la perspective d'une meilleure garantie des systèmes de protection sociale. La CIPRES, à travers ses réseaux et partenaires financiers, et la volonté d'imposer une gestion saine et vertueuse à tous les États membres, peut contribuer à sa manière au financement de la protection sociale au Sénégal. Cependant, force est de constater que le Sénégal n'a pas respecté une clause de la convention qui prévoyait l'extension de la protection sociale à toutes les couches de la population. Les sanctions doivent être appliquées aux États qui ne respectent pas d'une part les clauses de la convention CIPRES, et d'autre part aux États qui ne versent pas régulièrement les cotisations dues.

**416.** Les avantages induits des partenariats publics privés sont divers et variés. Il existe des avantages financiers par une réduction des coûts pendant le cycle de vie du projet, une meilleure répartition des risques, une exécution plus rapide, une amélioration de la qualité du service et l'obtention de recettes supplémentaires. En plus le PPP comporte des avantages sociaux économiques. Cependant, les critiques suscitées dans les pays développés ont fait naître

---

<sup>528</sup> : Depuis quelques années, les agents à capacité de financement font beaucoup confiance aux ONG et les autres secteurs à but non lucratif à cause de la bonne gestion et de la neutralité dont ils font preuve. Ils sont plus prompts à rendre compte aux donateurs.

le tiers secteur c'est-à-dire les organismes à but non lucratif pour l'exploitation des services publics non marchands. Le tiers secteur, une nouvelle forme d'économie sociale et solidaire (ESS), est une alternative aux limites du partenariat public privé. L'intéressement et la participation des salariés, dans un dialogue social apaisé avec le patronat, est un élément de motivation permettant de financer la protection sociale. Car les ressources humaines sont les moteurs de la croissance. Le Pape Pie XI affirmait dans l'Encyclique « Quadragesimo anno » : « la participation et de droits à l'entretien, au partage des fruits, au partage de la gestion, et à l'accession à la propriété de l'entreprise »<sup>529</sup> pour traduire les *conditions sine qua non* de réussite et de performance d'une entreprise. Pour mesurer le chemin parcouru, il suffit de rappeler l'effroyable misère du prolétariat au cours du dix-neuvième siècle qu'illustre bien la phrase de William Pitt : « Si vos salaires sont trop élevés, prenez des enfants, vous les paierez moins »<sup>530</sup>.

**417.** La RSE exige l'implication de toutes les parties prenantes comme le secteur informel et agricole qui constituent une niche (opportunité) pour financer la protection sociale. La RSE est une démarche volontaire certes, il faut une obligation légale instaurant un impôt de solidarité au taux de 1% sur les fortunes et les salaires élevés dans le secteur public que dans le secteur privé afin de financer la protection sociale.

**418.** Certains pensent qu'on ne peut pas concilier la recherche de profits avec le social.<sup>531</sup> En d'autres termes, l'économie sociale solidaire est-elle compatible avec l'économie de marché ? C'est ce que nous essayerons de démontrer à travers le titre 2 qui suit.

---

<sup>529</sup> : PROUST O, Le dialogue Social dans l'Entreprise, Paris, Chotard et associés éditeurs, 1972, page 131, 203 pages.

<sup>530</sup> : Idem

<sup>531</sup> : De nouveaux entrepreneurs à l'étroit dans les statuts existants cherchent à s'en affranchir pour conjuguer le bien commun avec le capitalisme. Patagonia, Nutriset, Kickstarter : dans le monde codifié du business, ces entreprises sont des ovnis juridiques. Elles optent - ou veulent opter - pour des statuts conciliant profit et utilité sociale et refusent de choisir l'un ou l'autre comme c'est la coutume. Patagonia, la marque de vêtements de sports écologiques fondée en Californie par Yvon Chouinard tout comme la plateforme de crowdfunding Kickstarter relèvent du statut de la *benefit corporation* (créé en 2010). Quant à Nutriset, qui fabrique et commercialise des produits destinés aux populations victimes de malnutrition, elle est engagée dans des réflexions sur sa gouvernance pour devenir une société à objet social étendu (Sose), un statut en cours d'élaboration au sein de la nouvelle chaire "Théorie de l'entreprise. Modèles de gouvernance et création collective" de Mines Paritech, sous la houlette du professeur Blanche Segrestin. Source : [http://www.lexpress.fr/emploi/business-et-sens/ces-entreprises-qui-veulent-allier-profit-et-utilite-sociale\\_1784647.html](http://www.lexpress.fr/emploi/business-et-sens/ces-entreprises-qui-veulent-allier-profit-et-utilite-sociale_1784647.html). Site consulté le 17 octobre à 16 h00.

## **TITRE 2 : LA COMPATIBILITÉ DE LA PROTECTION SOCIALE AVEC L'ÉCONOMIE DE MARCHÉ**

---

**419.** Dans une démarche RSE l'économie de marché est-elle compatible avec la protection sociale ? quels sont les principes de l'économie de marché ? Comment peuvent-ils financer la protection sociale ? Nous devons d'abord nous interroger sur l'adéquation de la réglementation de la protection sociale avec l'économie de marché (chapitre 1) avant de démontrer que la RSE est un facteur d'adaptation à l'économie de marché (chapitre 2).

## **CHAPITRE 1 : INADÉQUATION DE LA RÈGLEMENTATION ACTUELLE DE LA PROTECTION SOCIALE AVEC L'ÉCONOMIE DE MARCHÉ**

---

**420.** Investir aujourd'hui dans la protection sociale est une nécessité car les risques ne sont plus localisés sur un territoire donné à l'ère de la mondialisation et de la globalisation. La libre circulation des capitaux à travers le monde est une opportunité à saisir afin d'assurer une meilleure condition de travail aux salariés du secteur formel et informel. Nous étudierons successivement les fondements théoriques de l'économie de marché (section 1), ensuite les instruments de l'économie de marché susceptibles de financer la protection sociale au Sénégal (section 2).

### **Section 1 : Les fondements théoriques de l'économie de marché**

**421.** L'économie de marché<sup>532</sup> repose essentiellement sur la recherche de profits ou d'intérêts tandis que la protection sociale est la recherche de l'amélioration des conditions de vie des travailleurs et des populations dans son ensemble. Avec la disparition de l'État providence, la fin du socialisme et la chute du mur de Berlin en 1989, le capitalisme ou le libéralisme économique s'est progressivement installé dans le monde malgré quelques zones de résistances dans les pays comme la Corée du Nord et la Chine. Quels sont les principes et les éléments de l'économie de marché pouvant financer la protection sociale au Sénégal ? L'économie de marché est-elle incompatible avec la protection sociale ?

#### **Paragraphe 1- Les principes et le fonctionnement de l'économie de marché**

Il sera question de la notion d'économie de marché et de ses principes (A), ensuite de l'application des principes dans le fonctionnement de l'économie de marché (B).

##### **A- La notion d'économie de marché et ses principes**

**422.** «La source de toute richesse est dans le travail ». <sup>533</sup> "Economie" étymologiquement signifie administration de la maison comme en témoignent encore les termes en usage d'économe ou d'économat, certains auteurs ont préféré qualifier de « catallaxie » (du grec

---

<sup>532</sup> : Le terme d'économie de marché désigne un système économique où les décisions de produire, d'échanger et d'allouer des biens et services rares sont déterminées majoritairement à l'aide d'informations résultant de la confrontation de l'offre et de la demande telle qu'établie par le libre jeu du marché.

<sup>533</sup> : Adam Smith, Recherche sur la nature et les causes de la richesse des Nations, 1881, traduction française germain Damier.

catallato : échanger) l'objet propre de la discipline économique. La catallaxie serait ainsi le système d'échanges entre des cellules " économiques." Selon le dictionnaire « Petit Larousse (1976) : 345»,<sup>534</sup> l'économie signifie organisation d'une maison sur le plan financier et matériel (économie domestique); gestion où la dépense est réglée avec rigueur : vivre avec économie; ce que l'on épargne : réaliser une économie; ensemble des activités d'une collectivité humaine, relatives à la production et à la consommation des richesses. Cette dernière définition sera la base de notre étude.

**423.** Le « marché »<sup>535</sup> est un lieu public, en plein air ou couvert où l'on vend et où l'on achète des marchandises. Le marché peut être considéré à partir de trois points de vue :

- du point de vue du consommateur ou de la ménagère, qui fait son "marché" en allant au "marché". C'est celui que perçoit la ménagère lorsqu'elle va faire ses courses : la réunion des marchands qui attire les consommateurs dont ils vont se disputer pacifiquement les suffrages (par le rapport qualité/ prix et compte tenu des goûts plus ou moins éduqués de consommateurs plus ou moins aisés). Le marché peut être localisé et centralisé, délocalisé et décentralisé dans le but de capter le pouvoir d'achat des clients en échange d'un bien ou service. C'est le cas du marché de nos rues où s'étalent boutiques et vitrines afin d'attirer leur attention sur les produits.

- du point de vue du producteur, qui sollicite le client ou le consommateur en allant à sa rencontre sur les divers marchés de l'économie (catallaxie). Le marché vu du point de vue du producteur qui voit arriver devant son stand ou dans sa boutique les consommateurs. Vu sous cet angle, les producteurs ne restent pas passifs par rapport à la souveraineté du consommateur. Ils cherchent à influencer sa liberté de choix, en essayant d'offrir un "ticket" qualité /prix supérieur à celui du voisin. À nouveau la rivalité, des producteurs cette fois, se met en place, ici au profit du consommateur (la concurrence des offreurs facilite et améliore la coopération des offreurs et des demandeurs) qui pourra ainsi bénéficier d'un meilleur service, d'un meilleur prix, de meilleures conditions de ventes. Dans cette optique de producteur, le marché, ce sont les consommateurs ou les clients qu'il s'agit de fidéliser ou de démarcher. C'est à cette clientèle et dans ce cadre qu'on appliquera le terme de "segments du marché." Ainsi, une bourse de valeurs mobilières aura suffisamment de clients pour rentabiliser son activité lorsque le segment

---

<sup>534</sup> : Dictionnaire « Petit Larousse 1976 » P. 345.

<sup>535</sup> : Selon le dictionnaire « Petit Larousse » 1976 P.625.

de marché des classes moyennes disposant d'une épargne susceptible d'être attirée par des actifs financiers à risque sera suffisamment étoffé. <sup>536</sup>

**424.** En définitive, l'économie de marché est un système d'organisation économique dans lequel les mécanismes naturels assurent seuls l'équilibre permanent de l'offre et de la demande. L'économie<sup>537</sup> de marché a pour synonyme : « économie capitaliste, libre marché »<sup>538</sup>. L'économie de marché est un système dans lequel les agents économiques (entreprises, individus) ont la liberté de vendre et d'acheter des biens, des services et des capitaux. Chacun agit alors en fonction de ses intérêts; le profit, considéré positivement, y figure comme la récompense du risque. Les défenseurs de l'économie de marché estiment qu'un tel 'laissez faire'<sup>539</sup> favorise la croissance économique. Une économie de marché s'oppose à une économie planifiée dans laquelle toutes les grandes décisions sont prises par l'État. Dans la plupart des sociétés, l'économie de marché se combine avec des restrictions ou des balises imposées par l'État en vue d'un meilleur fonctionnement du marché. Une telle économie n'est pas incompatible avec l'existence de programmes sociaux et d'un État interventionniste, à moins que celui-ci ne dépasse une certaine limite. Les secteurs de la protection sociale comme

---

<sup>536</sup>: B. CHERLONNEIX, L'économie de marché, juillet 1994,

[www.nicomarque.files.wordpress.com/Lc3a9conomie-de-marchec3a9-bernard-cherlonneix.pdf](http://www.nicomarque.files.wordpress.com/Lc3a9conomie-de-marchec3a9-bernard-cherlonneix.pdf). Consulté le 24 mai 2016 à 14h33.

<sup>537</sup> : "Économie" étymologiquement signifie administration de la maison comme en témoignent encore les termes en usage d'économe ou d'économat, certains auteurs ont préféré qualifier de catallaxie (du grec catallato : échanger) l'objet propre de la discipline économique. La catallaxie serait ainsi le système d'échanges entre des cellules "économiques." Le choix de cette expression revient à Ludwig Von Mises in « Human Action (1ère édition Yale University Press, 1949) L'action Humaine, PUF, Libre Echange, 1985, traduction de Raoul Audoin.

<sup>538</sup> : Site : [www.perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMDictionnaire](http://www.perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMDictionnaire)? Consulté le 10 mai 2016 à 14h30 mn TU.

<sup>539</sup> : Formule attribuée à Gournay mais M. Oncken prétend que cette expression "Laissez faire" est beaucoup plus ancienne. "Laissez- nous faire," aurait dit un commerçant nommé Legendre, à Colbert vers 1680. Vers l'année 1736, Voyer d'Argenson dit dans ses Mémoires : "Laissez faire, telle devrait être la devise de toute puissance publique depuis que le monde est civilisé." L'addition "Laissez- passer" aurait été faite en 1758 dans une réunion de l'école physiocrate à laquelle assistait Gournay. Quesnay en parle pour la première fois en 1767, dans sa lettre sur le langage de la science économique : "Vous, Monsieur, avec les autres que vous appelez vos maîtres,... Vous ne connaissez qu'une seule règle du commerce c'est ....de laisser passer et laisser faire tous les acheteurs et tous les vendeurs quelconques ; vous soutenez que, par cet unique moyen, on est assuré d'acheter au meilleur marché possible tout ce qu'on achète et de vendre toujours ce qu'on vend au meilleur prix possible..., voilà votre doctrine sur la concurrence exprimée selon moi, avec toute l'exactitude grammatisée par ces mots : la plus grande concurrence possible".

éducation, santé, transport en commun etc. peuvent être assumés par l'État. Pour Adam Smith, « l'économie de marché est une économie de l'offre, par opposition aux autres qui reposent sur la demande »<sup>540</sup>.

**425.** On peut distinguer l'économie de marché du libéralisme, et du capitalisme. Distinction entre économie de marché et libéralisme. M. Mario Monti,<sup>541</sup> commissaire européen, distingue les économies de type anglo-saxon des économies sociales de marché allemande ou française. Pour lui, l'économie de marché doit non seulement être compatible, mais aussi être en mesure de financer la protection sociale par une imposition redistributive, de même que promouvoir un certain activisme des gouvernements et des institutions européennes en faveur de l'économie dans le respect des règles européennes de la concurrence.

**426.** Distinction entre économie de marché et capitalisme. Certains auteurs posent clairement une distinction entre économie de marché et capitalisme. Pour Fernand Braudel<sup>542</sup>, les régimes de production par répartition des biens et services ont évolué selon trois (3) formes historiques successives <sup>543</sup>:

- celle de la vie matérielle primitive où le processus d'autosuffisance et d'autoconsommation se déroule de manière très locale, à l'échelle de l'individu, de la famille ou de petits groupes.
- celle de l'économie de marché, telle qu'elle découle des échanges rendus nécessaires par une grande spécialisation et une plus large division du travail : chacun produit une catégorie spécifique de biens et doit fatalement échanger avec les autres pour se procurer les biens qu'il ne produit plus et ainsi satisfaire l'ensemble de ses voisins.

---

<sup>540</sup> : LAHSEN A, et DUFOURT D, La nouvelle coexistence des nations, deuxième partie, Démocratisation et transition à l'économie de marché : de nouveaux pour le développement des Nations, les éditions de l'Épargne, Paris 1994, p. 122. 281 pages.

<sup>541</sup> : Mario Monti, né le 19 mars 1943 à Varèse, est un économiste, universitaire et homme d'État Italien, président du Conseil des Ministres de 2011 à 2013. Il était commissaire européen au marché intérieur en 1995 puis commissaire européen à la concurrence en 2000.

<sup>542</sup> : Fernand Braudel, commandeur de la légion d'honneur, agrégé d'histoire en 1923, professeur au Collège de France, est né à Luméville-en-Ornois (Meuse), le 24 août 1902 et mourut le 27 novembre 1985. Il écrit plusieurs œuvres dont « civilisation matérielle et capitaliste » en 1967 ; « Civilisation matérielle, économie et capitalisme, XVe- XVIIIe siècles- 3 volumes » en 1969 ; « Histoire économique et sociale de la France- 8 volumes (en collaboration avec E. Labrousse) en 1977 ; « La dynamique du capitalisme » en 1985, paru en février 2008.

<sup>543</sup> : Fernand Braudel, La dynamique du capitalisme, Paris, 1985, Editions Athaud, p. 117. 128 pages. Paru en Février 2008.



- celle du capitalisme,<sup>544</sup> amorcé par les entreprises de « commerce ou de négoce au long cours » et qui se financiarise inéluctablement pour engendrer un système où l'échange commercial n'est plus que le support ou le prétexte de gains financiers. Pour Fernand Braudel, « le capitalisme dérive par excellence des activités économiques au sommet ou qui tendent vers le sommet. En conséquence, ce capitalisme de haut vol flotte sur la double épaisseur sous-jacente de la vie matérielle et de l'économie cohérente de marché, il représente la zone de haut profit<sup>545</sup> ». D'une façon générale Braudel distingue deux types d'échanges « l'un terre à terre, concurrentiel puisque transparent » qui relève de l'économie de marché et « l'autre supérieur, sophistiqué, dominant » qui relève du capitalisme.

**427.** Pour Robert Gilpin<sup>546</sup>, l'essence du marché réside dans le rôle des prix relatifs dans le processus d'allocation tandis que celle du capitalisme réside dans la propriété privée des moyens de production. Au niveau théorique, une économie socialiste de marché, composée d'acteurs publics et de travailleurs non libres, est pour lui concevable comme cela est envisagé dans le concept d'économie socialiste de marché. « L'économie de marché moderne n'est pas l'économie de marché libre des flibustiers libéraux d'une époque révolue mais une économie de marché à engagement social qui permet à l'individu de s'épanouir, qui accorde la priorité à la valeur de la personnalité et qui récompense la performance avec un rendement mérité »<sup>547</sup>. Comment fonctionne concrètement l'économie de marché ?

## **B- Fonctionnement de l'économie de marché**

**428.** Une économie de marché est un système économique reposant prioritairement (mais pas nécessairement de manière exclusive) sur des échanges librement négociés entre agents économiques individuels (ménages) ou collectifs privés (firmes, associations). Cela signifie que les décisions économiques sont prises de manière décentralisée conformément au principe de

---

<sup>544</sup> : Le capitalisme est un concept à la fois économique, sociologique et politique qui caractérise un système s'appuyant sur la propriété privée des moyens de production et sur l'initiative individuelle, la libre concurrence et la recherche de profit.

<sup>545</sup> : Idem

<sup>546</sup> : Né en 1930, Robert Gilpin est un chercheur en économie politique internationale, professeur émérite (chaire Eisenhower) en politique et affaires internationales à la woodrow wilson school of public and international affairs de l'Université de Princeton (USA). Il est considéré comme le chef de file de l'économie politique internationale et une des figures de proue du néoréalisme.

<sup>547</sup> : Ludwig Erhard, Congrès du CDU, Recklinghausen, 28 août 1948. [www.kas.de](http://www.kas.de) (wf)/doc/ consulté le 10 mai 2016 à 14h30 TU.

subsidiarité de la RSE, et non par un seul super agent économique comme par exemple un agent de la planification. L'économie de marché est celle des décisions décentralisées, décisions qui ne sont pas coordonnées de manière consciente ou volontaire mais le sont dans une certaine mesure par les mécanismes du marché ; on peut dire en effet que le marché est un mécanisme de coordination des décisions, au même titre que le plan central. Le marché a pour fonction de commander l'évolution de la production. «Il est non seulement un facteur d'ajustement instantané au jour le jour au travers des diverses séances de marché, mais il modèle et réaménage en permanence en la réaménageant à la marge, toute la structure de l'économie d'aval en amont ».<sup>548</sup>

**429.** Le marché, ses agents ou acteurs, sont la matrice à la fois de l'équilibre instantané et précaire nécessaire à la réalisation des échanges et de l'auto-ajustement permanent de l'offre à la demande. Léon Walras,<sup>549</sup> dans ses "Éléments d'économie politique pure ou théorie de la richesse sociale",<sup>550</sup> a démontré l'œuvre accomplie par les marchés et des acteurs économiques sur les marchés. Pour lui, l'acheteur d'une chose est vendeur de celle qu'il donne en échange. Le vendeur d'une chose est acheteur de celle qu'il reçoit en échange. Tout échange de deux choses l'une contre l'autre se compose d'une double vente et d'un double achat. Ces choses ce sont les marchandises et les marchandises s'échangent au marché et dont l'équilibre dépend des lois naturelles et observables de la société humaine. Il se dégage de ces lois naturelles deux théories : celle de "la main invisible" d'Adam Smith<sup>551</sup> qui exprime la résultante sociale de la logique de l'intérêt individuel ; l'autre est "la loi des débouchés" de Jean Baptiste Say qui exprime la nécessité de l'équilibre économique global instantané et inter temporel, statique et dynamique. Selon la théorie d'Adam Smith, « Tout en ne cherchant que son intérêt personnel, il travaille souvent d'une manière bien plus efficace pour l'intérêt de la société, que s'il avait

---

<sup>548</sup> : B. CHERLONNEIX, L'économie de marché, juillet 1994,

[www.nicomarque.files.wordpress.com/Lc3a9conomie-de-marchec3a9-bernard-cherlonneix.pdf](http://www.nicomarque.files.wordpress.com/Lc3a9conomie-de-marchec3a9-bernard-cherlonneix.pdf). p. 14. Article consulté le 25 mai 2016 à 18h33.

<sup>549</sup> : Léon Walras, né à Evreux le 16 décembre 1834 et mourut à Clarens le 5 janvier 1910, est un économiste français. Il est connu comme le principal fondateur de l'approche économique néoclassique. Il a été critique vis-à-vis du libéralisme orthodoxe des économistes français que du socialisme de Marx et de Proudhon.

<sup>550</sup> : Léon Walras, *Éléments d'économie politique pure, ou théorie de la richesse sociale*, « *in journal des économistes* », 1874.

<sup>551</sup> : "Main invisible," selon cette expression imagée il existe un processus naturel par lequel la recherche par chacun de son intérêt personnel concourt à l'intérêt général.

réellement pour but d'y travailler ». <sup>552</sup> Adam Smith soutient qu'il n'y a pas de contradiction fondamentale entre intérêt individuel et l'intérêt général et que la liberté économique est le fondement de la prospérité des nations. L'altruisme n'est certes pas incompatible avec l'activité économique, mais c'est l'intérêt personnel qui en est le principal moteur. « La recherche de son intérêt, la poursuite d'un revenu est la manière sociale la plus courante de servir autrui ». Pour lui, le profit est le but de l'activité, ce but n'étant pas en soi exclusif d'autres buts plus désintéressés. L'enrichissement individuel est conditionné par la satisfaction préalable d'autrui. C'est l'intérêt de chacun de servir autrui. On y trouve dans sa pensée une certaine solidarité car la liberté de poursuivre son intérêt est socialisatrice et sociabilisante.

**430.** La théorie de Jean Baptiste Say, « L'offre crée sa propre demande <sup>553</sup> », quant à elle, est basée à la fois sur l'idée d'équilibre économique général, l'idée d'ajustement qualitatif de l'offre à la demande et l'idée de dynamique économique équilibrée ou de sentier de croissance équilibrée. L'offre d'un bien est la quantité d'un produit offert à la vente par les vendeurs pour un prix donné. Contrairement à la demande qui est la quantité d'un certain produit demandée par les acheteurs pour un prix donné. Le prix d'un bien est considéré comme une quantité dépendant de l'offre et de la demande. De ce principe on tire une loi mathématique : la loi de l'offre et de la demande. Cette loi est souvent généralisée par une loi des marchés, dénomination utilisée pour désigner la loi qui régit un marché avec ou sans intervention de l'État. À partir de la formulation de la loi des débouchés, toute la vie économique peut être exprimée en termes d'offres et de demandes sur les marchés. L'offre crée sa propre demande directement parce que l'offreur cherche le demandeur, s'efforce de répondre par son offre à une demande potentielle. Mais indirectement, l'offre permet son propre rachat et crée sa propre demande. Léon Walras écrit : « En économie on n'offre pas pour offrir, on offre pour demander. » En somme, l'offre finance la demande, et il n'y a pas de problèmes de débouchés, puisque la demande s'accroît mathématiquement avec l'offre. La loi des débouchés est d'emblée une loi de l'équilibre statique et dynamique de l'économie, dans laquelle c'est l'offre qui gouverne la demande c'est-à-dire chacun, sur le marché, ne peut demander qu'à concurrence de ce qu'il a offert.

---

<sup>552</sup> : Adam Smith, Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations, Livre IV, chapitre 2, 1881, p.1776. [www.nicomarque.files.wordpress.com/Lc3a9conomie-de-marchec3a9-bernard-cherlonneix.pdf](http://www.nicomarque.files.wordpress.com/Lc3a9conomie-de-marchec3a9-bernard-cherlonneix.pdf).

<sup>553</sup> : J.-B. SAY, Traité d'Economie Politique ou simple exposition de la manière dont se forment, se distribuent et se composent les richesses, chapitre xv, Paris, 1<sup>ère</sup> édition, Crapelet, 1803.

**431.** L'économie de marché, de par ses avantages et ses inconvénients, doit évoluer vers une économie sociale et solidaire. Pour cela il y a nécessité d'adapter la législation de la protection sociale à l'économie de marché.

## **Paragraphe 2 : Insertion de la réglementation actuelle de la protection sociale dans l'économie de marché**

Pour tirer profit de l'économie de marché, la réglementation de la protection sociale Sénégalaise doit s'adapter à l'économie de marché (A), dès lors, les institutions de protection sociale peuvent faire leur introduction en bourse (B).

### **A- Nécessité d'adaptation de la réglementation de la protection sociale à l'économie de marché**

**432.** Dans une économie de marché, il y a une logique financière c'est-à-dire la recherche de profit alors que la protection sociale est la recherche d'une justice sociale par l'amélioration des conditions de vie des populations afin d'assurer une cohésion sociale nationale inclusive. Jean-François DRAPERI s'oppose à l'idée selon laquelle le système de société par action fonctionne. Il souscrit ainsi à l'idée selon laquelle il est nécessaire et urgent de parler « d'économie plurielle<sup>554</sup> ». Selon les partisans de l'économie de marché, la liberté d'entreprendre, la liberté de commerce, de concurrence est une source de richesse. « L'économie de marché n'est pas l'économie des marchands »<sup>555</sup> Montesquieu, au livre XX, chapitre 12 de « l'Esprit des lois », distingue nettement la liberté du commerce et celle du commerçant. Plus qu'une distinction, c'est une « contradiction » qu'il relève entre l'une et l'autre : « La liberté du commerce n'est pas une faculté accordée aux négociants de faire ce qu'ils veulent ; ce serait bien plutôt sa servitude. Ce qui gêne le commerçant ne gêne pas pour cela le commerce. C'est dans les pays de liberté que le négociant trouve des contradictions sans nombre ; et il n'est jamais moins croisé par les lois que dans les pays de la servitude »<sup>556</sup> Cependant, force est de constater que cette richesse de l'économie de marché profite seulement à un nombre de plus en plus restreint

---

<sup>554</sup> : J. F. DRAPERIE, Comprendre l'économie sociale : fondement et enjeux, éditions DUNOD, 2007, fiche-de-lecture-comprendre-l'économie-sociale-Draperi.pdf. site consulté le 14 juin 2016 à 14 h33.

<sup>555</sup> : L. ABDELMALKI et D. DUFOURT, La nouvelle coexistence des nations, deuxième partie, Démocratisation et transition à l'économie de marché : de nouveaux pour le développement des Nations, les éditions de l'Epargne, Paris 1994, p. 121. 281 pages.

<sup>556</sup> : MONTESQUIEU, De l'esprit des Lois, livre XX, chap. 12 ; in œuvres complètes, Bibliothèque de la Pléiade, t. II, Paris, 1951, P. 593.

d'individus. L'économie de marché est aussi source d'inégalités. Ces inégalités s'accroissent alors même que la richesse produite et consommée n'a jamais été aussi importante. Alors, il se pose le problème de l'insertion de la réglementation actuelle de la protection sociale à l'économie de marché.

**433.** La réglementation de la protection sociale est l'ensemble des dispositions constitutionnelles, législatives et réglementaires régissant l'organisation de la protection des citoyens face à des risques d'insécurité, de pauvreté, de faim, d'accident de travail, de maternité, d'invalidité, de retraite, contre la discrimination du genre etc. de même que les règles régissant le financement de cette protection. Ainsi, la constitution Sénégalaise dispose en son article 25 « les lois particulières fixent les conditions d'assistance et de protection que la société accorde aux travailleurs ». Plusieurs textes législatifs ont été votés pour la circonstance. La loi 73-37 du 31 juillet 1973<sup>557</sup> relative d'une part aux prestations familiales (maternité et allocations familiales) ; d'autre part, les accidents du travail et maladies professionnelles (prévention, répartition). La gestion de ces deux branches est confiée à la Caisse de Sécurité Sociale. Il est également prévu, selon l'article 1<sup>er</sup> al3 du code de la sécurité sociale, l'incorporation éventuelle de toute autre branche. Ensuite, la loi n°75-50<sup>558</sup> relative aux institutions de prévoyance sociale telles que : l'IPRES, les IPM. Enfin, la loi du 10 juillet 1981<sup>559</sup> portant création du Fonds National de Retraite (FNR). En dehors des lois, des décrets sont également pris pour mettre en œuvre les lois régissant la protection sociale. C'est le cas par exemple du décret n°75-895<sup>560</sup> rendant obligatoire l'organisation de prévoyance maladie d'entreprise ou interentreprises et le décret n°75-455<sup>561</sup> exige aux employeurs d'affilier tous les travailleurs à un régime de retraite dont le monopole est confié à l'IPRES. À ces textes, viennent s'ajouter la loi 97-17 du 1<sup>er</sup> décembre 1997 portant code du travail et le code de la Marine Marchande. Il ressort de la réglementation de la protection sociale que le mode de financement est de type contributif c'est-à-dire basé sur les cotisations patronales et salariales dans la mesure où les systèmes ne couvrent que les salariés et les fonctionnaires.

---

<sup>557</sup> : J.O du Sénégal n°4308 du 4-08-1973 relative d'une part aux prestations familiales (maternité et allocations familiales).

<sup>558</sup> : J.O du Sénégal n°4419<sup>558</sup> relative aux institutions de prévoyance sociale telles que : l'IPRES, les IPM p. 557.

<sup>559</sup> : Supra p.50.

<sup>560</sup> : Idem

<sup>561</sup> : J.O du Sénégal n°4420 du 3-6-1975 rendant obligatoire l'organisation de prévoyance maladie d'entreprise ou interentreprises P.627

**434.** Compte tenu des déficits financiers et de couverture auxquels la protection sociale est confrontée, il doit y avoir un changement de paradigme et ceci dans le cadre de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) afin que des financements innovants soient trouvés pour une protection inclusive. La réglementation actuelle de la protection sociale qui n'est pas conforme à la RSE doit permettre aux institutions de protection sociale de se financer sur le marché financier. La RSE c'est le respect de la loi<sup>562</sup> mais aussi la possibilité d'aller au-delà de la loi afin de satisfaire toutes les parties prenantes. Les cas de non-respect de la loi sont nombreux. On peut citer la rupture du contrat de travail pendant la période d'essai sans qu'un temps normal ait été laissé au salarié pour faire la preuve de ses compétences. Dès lors, la rupture est abusive et ouvre droit à réparation pour le préjudice subi du fait de l'attitude fautive de l'employeur.<sup>563</sup> C'est le cas aussi des dispositions légales qui assurent une protection spéciale à certains salariés, en raison du mandat ou des fonctions qu'ils exercent dans l'intérêt de l'ensemble des travailleurs (représentants du personnel, représentants syndicaux, conseillers prud'homaux, etc.) s'appliquent à la rupture du contrat de travail à l'initiative de l'employeur pendant la période d'essai. La rupture, intervenant en violation de ces dispositions, est nulle.<sup>564</sup>

## **B- Les instruments de financement de l'économie de marché**

**435.** La réglementation de la protection sociale doit s'orienter vers une économie de marché permettant de lever des fonds sur les marchés financiers de la même manière que les sociétés

---

<sup>562</sup> : À titre illustratif, la Cour suprême du Sénégal a fait une stricte application de la loi dans l'Arrêt N° 10 du 26 février 2014. Bulletin des arrêts n°8, chambre sociale, p. 83. Il s'agit d'un contentieux opposant la Société SECPI c/ Mor Diagne. La Cour Suprême de Dakar a décidé : « Au sens des articles 42, 44 et 49 du code du travail, la poursuite des relations de travail, au-delà du terme fixé par le contrat à durée déterminée, constitue de plein droit l'exécution d'un contrat à durée indéterminée. A méconnu le sens et la portée des textes précités, la Cour d'Appel qui, pour qualifier les relations de travail de contrat à durée déterminée, a relevé que le contrat du 1<sup>er</sup> août 2005 conclu pour une durée de neuf mois, s'est poursuivi jusqu'au 31 mai 2006 puis énonce que la continuation des services au-delà du 30 avril 2006 doit être considérée comme un renouvellement tacite du contrat ». Il en est de même pour l'arrêt N° 29 du 28 mai 2014 qui a fait une application stricte de la loi. La Cour Suprême de Dakar a aussi décidé que : « A fait l'exacte application de l'article L.69 alinéa 2 du code du travail, la Cour d'Appel qui a relevé qu'une salariée a été mise à la retraite à 55 ans par son employeur et retenu que cette mise à la retraite de la salariée ayant atteint l'âge légal de départ à la retraite ne serait être considérée comme une rupture abusive du contrat » (affaire Fatou Ngom c/ village d'enfants SOS Kaolack, bulletin des arrêts numéro 8, chambre sociale, p.84.

<sup>563</sup> : C.A Paris, 11 décembre 2008, n°07- 2548. En l'espèce, le salarié s'était présenté à 9 heures pour prendre son poste et avait été renvoyé à peine une demie heure plus tard.

<sup>564</sup> : Cass. Soc. 26 octobre 2005, n° 03-44.751 ; Bull. civ, n° 306, p. 266.

de capitaux ont la possibilité d'émettre les emprunts obligataires, d'ouvrir le capital aux privés dans le cadre d'investissement socialement responsable (ISR) avec pour objectif une plus-value sociale. Ainsi, le droit du financement de l'entreprise (unité de production des biens et services) peut être mis à profit des institutions de protection sociales ayant la forme juridique de Société Anonyme (S.A). Au cours de son existence, l'entreprise en tant qu'unité de production des biens et services, a besoin de financement soit pour son expansion, soit pour investir dans les nouvelles opportunités. Toute entreprise ou organisation peut financer ses activités par les capitaux propres ou autofinancement qui a pour inconvénient de réduire les distributions de bénéfices aux actionnaires. Elle peut aussi faire appel au marché bancaire ou financier (l'endettement). Pour le financement de l'entreprise par les capitaux propres, différents mécanismes sont utilisés à savoir : l'augmentation du capital et la réduction du capital. L'augmentation du capital permet de fournir des capitaux frais aux sociétés ou entreprises ; absorber les pertes ; financer l'expansion des sociétés prospères ; de tenir compte de nouveaux apports en nature. Les modalités d'augmentation du capital sont soumises au respect scrupuleux de la réglementation de l'Organisation pour l'Harmonisation du Droit des Affaires en Afrique (OHADA) notamment les dispositions générales relatives à toutes les formes de sociétés aux articles 67 à 71 et les dispositions particulières relatives aux S.A (articles 562 à 669) de l'Acte Uniforme relatif aux sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique (AURSC et GIE)<sup>565</sup>. L'article 67 de l'Acte Uniforme relatif aux sociétés commerciales et du Groupement d'intérêt économique dispose : « Le capital social est fixe. Toutefois, il peut être augmenté ou réduit, pour chaque forme de société, dans les conditions prévues par le présent Acte Uniforme pour la modification des statuts... ». L'article 68 précise que : « Le capital social peut être augmenté à l'occasion de nouveaux apports faits à la société ou par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes d'apports, d'émission ou de fusion ». La réduction du capital quant à elle peut être motivée ou non par des pertes sociales. Dans ce cas, c'est une mesure d'assainissement financier ou de réorganisation financière de la société. De même, la réduction peut intervenir en cas de surliquidité de la société. Ce peut être une mesure d'allègement quand le montant du capital n'est plus justifié par l'activité de la société.

**436.** En dehors de l'augmentation et de la réduction du capital, le compte courant d'associés peut être utilisé comme instrument de financement de la société. En complément de leur apport, le compte courant permet aux associés de financer une société. On parle dans la pratique d'avances en compte courant voire d'apports en compte courant. Il s'agit de simples prêts

---

<sup>565</sup> : Journal Officiel de l'OHADA, Acte Uniforme adopté le 30 janvier 2014 à Ouagadougou au Burkina-Faso.

consentis à la société par les associés et ces prêts sont rémunérés. C'est un excellent mécanisme de financement de l'entreprise. Il permet la limitation du recours de l'entreprise aux concours bancaires comptes tenu des charges financières inhérentes qu'ils drainent. Sur le plan fiscal, les intérêts servis par la société aux associés disposant d'un compte courant sont déductibles au titre de l'impôt sur les sociétés. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle l'administration fiscale encadre de façon stricte la rémunération du compte courant par la société. Le compte d'associé ne doit jamais être débiteur. Si tel est le cas, il s'insère dans les conventions interdites règlementées par l'article 450 de l'AURSC et GIE. Selon cet article : « À peine de nullité de la convention, il est interdit aux administrateurs, aux directeurs généraux et directeurs généraux adjoints ainsi qu'à leurs conjoints, ascendants ou descendants et aux autres personnes interposées, de contracter, sous quelque forme que ce soit des emprunts auprès de la société, de se faire consentir par elle un découvert en compte courant ou autrement, ainsi que de faire cautionner ou avaliser par elle leurs engagements envers les tiers »<sup>566</sup>. Par contre, le compte courant d'associé doit être créditeur, dans ce cas, il s'insère dans les conventions règlementées. Pour éviter la fraude, il est nécessaire de contrôler les conventions conclues entre une société et ses dirigeants ou associés ou encore entre sociétés ayant des dirigeants communs d'où la nécessité d'avoir l'autorisation des organes compétents. Les différents mécanismes de financement décrits sont des financements internes. Quand en est-il du financement externe ?

Il convient de relever la multitude des techniques modernes de financement externe de l'entreprise. Dans un souci de rationalisation, nous traiterons les modalités d'intervention des établissements de crédit (banques) et celles propres au marché financier.

**437.** L'intervention des banques se manifeste par les prêts bancaires.<sup>567</sup> Le prêt bancaire est certainement la technique de crédit la plus simple et la plus connue à tel point qu'on a souvent tendance à l'assimiler à un crédit alors qu'il ne s'agit que d'une des formes possibles de crédit. Le prêt est un contrat par lequel une personne (prêteur) met une chose à la disposition d'une autre personne (l'emprunteur), à charge pour cette dernière de la lui restituer ou de lui restituer une chose équivalente au terme convenu. Cette définition laisse apparaître quelques variétés du prêt. Ainsi, le prêt d'argent que le droit civil appelle prêt de consommation retiendra notre

---

<sup>566</sup> : J.O OHADA : page 109.

<sup>567</sup> : Le financement externe qu'est le prêt bancaire comporte des inconvénients par rapport à l'autofinancement qui fait appel aux associés ou actionnaires. Car les prêts bancaires font souvent l'objet des taux d'intérêts très élevés contraire à la RSE. La finance islamique condamne la perception des intérêts de même que l'église catholique. La finance islamique préconise plutôt le partage des risques.



attention. Le banquier, en tant que professionnel du commerce de l'argent, n'a pas pour vocation de consentir des prêts à titre gratuit. C'est ainsi qu'un taux d'intérêt est toujours prévu par écrit dans le contrat de prêt. A défaut, d'écrit le taux d'intérêt légal s'appliquera à titre de disposition supplétive. Le taux effectif global à la charge de l'entreprise comprend, en outre l'intérêt, des frais de commission, rémunérations de toutes natures, directes ou indirectes. Le taux effectif global ou TEG est le taux légal que les banques et les établissements financiers ne doivent pas dépasser dans les opérations de prêt. Compte tenu de l'impact des concours bancaires dans le fonctionnement de l'économie nationale, les pouvoirs publics, par le biais de la Banque centrale, tentent d'orienter ces concours vers des secteurs jugés prioritaires tout en contrôlant le niveau de ces concours et les garanties qui les accompagnent.

**438.** Les organismes financiers internationaux tels que les institutions de Bretton Woods<sup>568</sup> (FMI, Banque Mondiale), l'Agence Française de Développement (AFD)<sup>569</sup>, participent au financement de l'entreprise. La banque mondiale participe directement ou indirectement à travers la Société Financière Internationale (SFI) au financement des entreprises. Il en est de même pour l'AFD à travers PROPARCO<sup>570</sup>. Ce sont des participations minoritaires autour de 5 à 10% dans le capital social des entreprises surtout les PME/PMI et au bout de 5 ans ils doivent

---

<sup>568</sup> Les Accords de Bretton Woods, parfois également nommés selon la Conférence de Bretton Woods, sont des accords économiques ayant dessiné les grandes lignes du système financier international mis en place après 1944. Leur objectif principal est de mettre en place une organisation monétaire mondiale et de favoriser la reconstruction et le développement économique des pays touchés par la guerre. Ils sont signés le 22 juillet 1944 à Bretton Woods (États-Unis) après trois semaines de débats entre 730 délégués représentant l'ensemble des 44 nations alliées.

<sup>569</sup> : L'AFD est la banque française de développement. Publique et solidaire, elle s'engage sur des projets qui améliorent concrètement le quotidien des populations, dans les pays en développement, émergents et l'Outre-mer. Intervenant dans de nombreux secteurs - énergie, santé, biodiversité, eau, numérique, formation-, l'AFD accompagne la transition vers un monde plus sûr, plus juste et plus durable, un monde en commun. Son action s'inscrit pleinement dans le cadre des objectifs de développement durable (ODD). Présente dans 108 pays via un réseau de 85 agences, l'AFD finance, suit et accompagne aujourd'hui plus de 2500 projets de développement. En 2017, l'AFD a consacré 10,34 milliards d'euros au financement de projets dans les pays en développement et en faveur des Outre-mer

<sup>570</sup> : Filiale de l'Agence Française de Développement (AFD) dédiée au secteur privé, Proparco intervient depuis 40 ans en faveur du développement durable. Présente dans 80 pays d'Afrique, d'Asie, d'Amérique latine ou encore du Moyen-Orient, elle participe au financement et à l'accompagnement d'entreprises et d'institutions financières. Proparco figure aujourd'hui parmi les principales institutions européennes de financement du développement, avec lesquelles elle réalise de nombreuses opérations conjointes. Son action se concentre sur les secteurs clés du développement : les infrastructures avec un focus sur les énergies renouvelables, l'agro-industrie, la finance, la santé, l'éducation... Ses interventions participent à la création d'emplois, la fourniture de biens et de services essentiels, et plus largement à la réduction de la pauvreté et la lutte contre le changement climatique. En 2017, Proparco a consacré 1,375 milliards d'euros au financement de projets dans les pays en développement et en faveur des Outre-mer.

sortir du capital avec un retour sur investissement conséquent. Ils assortissent, le plus souvent, leurs concours d'une clause d'origine. Dans la pratique, le retour sur investissement tourne autour de 25%. Les organismes financiers régionaux tels que la Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD)<sup>571</sup>, la Banque Africaine de Développement (BAD), La Banque Islamique de Développement (BID) participent à leurs manières au financement des entreprises.

**439.** Pour ce qui concerne le financement par le marché financier, les sociétés par actions, pour assurer la couverture de leurs besoins financiers à long terme, peuvent recourir à des emprunts obligataires. D'un montant en général élevé, ces emprunts sont divisés en parts égales et les obligations-souscrites par un grand nombre de prêteurs appelés obligataires. Dans la pratique, les emprunts obligataires, dont les titres représentatifs sont négociables, peuvent être cotés en bourse et sont émis par les grandes sociétés, ainsi que par l'État et certaines collectivités publiques. L'émission des emprunts obligataires est soumise à des conditions juridiques très strictes. Parmi les sociétés commerciales, seules les sociétés anonymes peuvent émettre des emprunts obligataires et sous conditions que le capital ancien soit entièrement libéré, et la société doit avoir deux (02) années d'existence et établi deux (02) bilans régulièrement approuvés. Selon les dispositions de l'article 780 de l'AUSC et GIE « L'émission d'obligations n'est permise qu'aux sociétés anonymes et aux groupements d'intérêt économique constitués de sociétés anonymes, ayant deux années d'existence et qui ont établi deux bilans régulièrement approuvés par les actionnaires ».<sup>572</sup> L'émission est décidée par une assemblée générale ordinaire des actionnaires. Toutefois, des emprunts à caractéristiques particulières relèvent de l'assemblée générale extraordinaire. L'assemblée générale peut déléguer au conseil d'administration le pouvoir de la réaliser dans un délai deux (2) ans. Des formalités de publicité sont obligatoires lorsque les obligations sont placées dans le public et une note d'information

---

<sup>571</sup> : La Banque ouest-africaine de développement - BOAD est un établissement public à caractère international. Elle a été créée par traité signé le 14 novembre 1973. C'est une institution spécialisée commune aux huit États de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA), qui sont le Bénin, le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire, la Guinée-Bissau, le Mali, le Niger, le Sénégal et le Togo. Elle a pour objet la lutte contre la pauvreté, la promotion du développement équilibré des États membres et la réalisation de l'intégration régionale. Son siège est établi à Lomé (Togo) mais elle dispose d'une Mission résidente dans chacun des sept autres États membres. Elle vise à « promouvoir le développement équilibré des États membres et de contribuer à la réalisation de l'intégration économique de l'Afrique de l'Ouest » en finançant des projets prioritaires de développement rural, infrastructures de base, infrastructures modernes, télécommunications, énergie, industries, transport, agro-industries, tourisme et autres services

<sup>572</sup> : Journal Officiel de l'OHADA du 4 février 2014, P. 181. Acte Uniforme adopté le 30 janvier 2014. L'ancien Acte Uniforme révisé a été adopté le 17 avril 1997.

visée par le Conseil Régional d'Épargne Publique et du Marché Financier (C.R.E.P.M.F)<sup>573</sup> est nécessaire avant insertion au bulletin d'annonces légales.

Le développement des marchés financiers a accru les possibilités de financement des entreprises. C'est le cas de l'appel public à l'épargne. Une société fait appel public à l'épargne est une société qui, pour son financement, a recours à l'épargne publique par divers moyens tels que l'inscription de titres à la cote officielle des valeurs mobilières et plus largement, le placement de ces titres par l'intermédiaire de banques, d'établissements financiers ou grâce à des procédés de publicité. De telles sociétés sont soumises à des règles particulières de constitution et de fonctionnement destinés à protéger les épargnants. Les critères retenus par l'Acte Uniforme relatif aux sociétés commerciales et GIE sont : la diffusion de titres à la cote officielle d'une bourse de valeurs mobilières d'un des États membres du traité de l'OHADA c'est-à-dire la BRVM;<sup>574</sup> l'offre de titres au public avec le concours d'établissements de crédit ou d'agents de change, ou encore le recours à des procédés de publicité ou démarchage ; la diffusion de titres opérée au-delà d'un cercle de cent personnes. Il convient de rappeler qu'une société non cotée peut néanmoins se faire appliquer la réglementation sur l'appel public à l'épargne<sup>575</sup> dès l'instant que la diffusion de ses titres est opérée au-delà de cent actionnaires ou obligataires. L'appel public à l'épargne demeure un mécanisme efficace afin de mobiliser des ressources conséquentes pour assurer le financement de l'entreprise. C'est sans doute la raison pour laquelle le législateur OHADA l'a réglementé de façon stricte. Seules les S.A disposent de la possibilité de faire publiquement appel à l'épargne. En outre, il est exigé qu'une S.A faisant appel public à l'épargne ait un capital social d'au moins cent (100) millions de francs CFA et qu'elle soit administrée par un conseil d'administration. Ainsi, selon l'article 824 de l'Acte Uniforme relatif aux sociétés commerciales et GIE : « Le capital minimum de la société dont les titres sont inscrits à la bourse des valeurs mobilières d'un ou plusieurs États parties ou faisant publiquement appel à l'épargne pour le placement de leurs titres dans un ou plusieurs États parties est de cent millions (100.000.000) de FCFA. Le capital social ne peut être inférieur au montant prévu à l'alinéa précédent, à moins que la société ne se transforme en société d'une

---

<sup>573</sup> : Le C.R.E.P.M.F joue le rôle du gendarme de la bourse. Il doit donner son avis sur toute émission d'emprunt obligataire.

<sup>574</sup> : Dans l'espace OHADA, il existe deux bourses : BRVM d'Afrique Occidentale dont le siège se trouve à Abidjan et la BVMAC de l'Afrique centrale dont le siège se trouve à Libreville au Gabon.

<sup>575</sup> : L'appel public à l'épargne est le fait, pour une société, de recourir pour le placement de ses titres aux services des banques ou des établissements financiers ou des intermédiaires en opérations de bourse, soit à des procédés de publicité quelconques soit au démarchage. Sont réputé aussi faire appel public à l'épargne les sociétés dont les titres sont admis aux négociations en bourse à dater de leur inscription.

autre forme. En cas d'inobservation des dispositions du présent article, tout intéressé peut demander en justice la dissolution de la société... »<sup>576</sup> Les règles d'appel public à l'épargne s'appliquent à toute société ayant son siège social dans l'un des États membres et qui est en mesure d'émettre des titres dans un ou plusieurs autres des États membres, en sollicitant les résidents desdits États membres. Pour les catégories de titres visés, l'Acte Uniforme dispose que l'offre de titres est opérée dans le cadre d'une émission ou d'une cession de titres sans que ce dernier terme ne soit précisé. En réalité, il peut s'agir d'une émission d'actions, d'obligations ou de fonds communs de placement.<sup>577</sup>

## **Section 2 : L'inconformité des règles de la protection sociale par rapport aux exigences de l'économie de marché.**

**440.** Une refonte de la réglementation de la protection sociale doit permettre aux institutions de protection sociale de briser le tabou, en affirmant de façon explicite et formelle la possibilité de ne pas se limiter aux cotisations des salariés, des fonctionnaires et de pouvoir utiliser les instruments de l'économie de marché pour financer la protection sociale.

### **Paragraphe 1- La nécessité des réformes**

Sont attendues les réformes : législative, réglementaire, administrative et financière (A), ensuite la cotation en bourse des institutions de protection sociale (B).

---

<sup>576</sup> : J.O OHADA du 4 février 2014, P. 194. Acte Uniforme adopté le 30 janvier 2014.

<sup>577</sup> : Les fonds communs de placement (FCP) font partie, avec les SICAV (sociétés d'investissement à capital variable), de la famille des OPCVM (organismes de placement collectif en valeurs mobilières). Le FCP se distingue de la SICAV par son statut juridique. Un FCP est une copropriété de valeurs mobilières qui émet des parts. Il n'a pas de personnalité morale. Chaque porteur de parts dispose d'un droit de copropriété sur les actifs du fonds, droit proportionnel au nombre de parts possédées. Les FCP sont soumis à des réglementations différentes de celles des SICAV (capital minimum plus faible, pas d'obligation de publier ses résultats...). En conséquence, les gérants de FCP peuvent adopter des gestions plus risquées que les gérants de SICAV. Il convient de distinguer la classification de l'AMF dont répondent les FCP, de leur orientation propre. À côté des FCP « classiques » (FCP monétaires, obligataires ou bien actions) largement diffusés par les banques de détail, certains FCP « spéciaux » ne peuvent être commercialisés dans les mêmes conditions ; ces FCP spécialisés sont en effet beaucoup plus risqués et s'adressent à des investisseurs avertis (à l'exception des FCPE, constituant à eux seuls une sous-catégorie).

## **A- Les réformes : législative, règlementaire, administrative et financière de la protection sociale**

**441.** Jean Jacques Dupeyroux affirmait : « Conséquence directe d'une aggravation simultanée du désastre social et du désastre financier, la réforme de notre système de protection sociale est plus que jamais à l'ordre du jour. Mais, quelle réforme ou quelles réformes ? Mystère »<sup>578</sup>. Pour plus de rentabilité et d'efficacité, des réformes sont nécessaires car la réglementation actuelle de la protection sociale est archaïque, obsolète, inadaptée face aux innovations technologiques actuelles et l'apparition de nouveaux risques non couverts. Ensuite, la réglementation actuelle de la protection sociale n'est pas conforme à la RSE dans la mesure où elle limite la protection aux travailleurs salariés<sup>579</sup>, fonctionnaires et à leurs familles selon l'article 1<sup>er</sup> du code de la sécurité sociale<sup>580</sup>. Comparé au code de la sécurité sociale français, qu'on peut qualifier d'inclusif, le code de la sécurité sociale sénégalais est exclusif. Selon l'article L111-2 du code de la sécurité sociale français : « Des lois pourront étendre le champ d'application de l'organisation de la sécurité sociale à des catégories nouvelles de bénéficiaires et à des risques ou prestations non prévues par le présent code. Restent soumises au régime résultant de leur statut actuel les professions agricoles et forestières ».<sup>581</sup>

Enfin, les institutions de protection sociale sont des organismes à but non lucratif<sup>582</sup> qui assurent une mission de service public sous le contrôle étroit de l'État, qui assure une fonction de tutelle. Ainsi, les institutions de protection sociale s'interdisent toutes opérations à caractère lucratif. Ce qui est contraire aux exigences de l'économie de marché. Selon l'article 3 alinéa 3 des statuts de l'IPRES : « Elle s'interdit toutes opérations à caractère lucratif, à l'exception de celles effectuées au Sénégal, relatives aux placements à terme de fonds dans les Banques et au Trésor et à la construction et la gestion d'immeubles de rapport »<sup>583</sup>.

---

<sup>578</sup> : Supra p.2.

<sup>579</sup> : Un titre particulier (IV) des statuts de l'IPRES prend en compte les employés de maison et les travailleurs occasionnels (article 3 al 2).

<sup>580</sup> : Supra page 31.

<sup>581</sup> : Créé par décret n°85-1353 1985-12-17 art 1. JORF 21 décembre 1985.

<sup>582</sup> : Paradoxalement, l'IPRES et les autres institutions de protection sociale sont soumises à la convention collective des banques et établissements financiers.

<sup>583</sup> : Immeubles dont l'IPRES tire profit par la location. Réhabilitation de l'ancien hôtel indépendance R+17 et construction d'un nouvel immeuble R+17 à habitation sociale à la place de l'indépendance de Dakar.

**442.** Les institutions de protection sociale s'inscrivent dans un système de solidarité et, de ce fait, sont exclues du champ de la libre concurrence. Un service public est un service organisé dans une intention d'intérêt général et assuré :

- soit par des personnes morales de droit public directement ;
- soit par des particuliers, des entreprises privées ou d'autres personnes morales de droit privé sous le contrôle et éventuellement avec l'aide des pouvoirs publics. Les institutions de protection sociale du Sénégal se classent dans cette dernière catégorie.

**443.** Au contraire, l'économie de marché est une économie libre avec la recherche de profits et avec ses exigences. Il est impérieux de concilier deux intérêts apparemment contradictoires mais que nous souhaitons complémentaires : le service public et la recherche d'intérêt au profit du service public. Il faut sortir de cette incertitude comme « les pesanteurs extraordinaires auxquelles le système est soumis. Parce qu'il est dans la vie même de chacun d'entre nous, parce qu'il réalise un équilibre entre toutes sortes d'intérêts dont il voile les divergences, parce qu'on l'a toujours habilement présenté comme un héritage sacro-saint etc., ledit système, comme écrasé sous-lui-même est allergique à tout changement <sup>584</sup>». Ce changement de la législation doit être entier en supprimant les contraintes et les obstacles qui plombent le système de protection sociale. Sur la complémentarité du service public et la recherche d'intérêt que nous suggérons, Jean François Draperi suggère « une économie solidaire ». Selon l'auteur, l'économie solidaire se définit par l'articulation de trois ressources économiques : l'économie non marchande (logique de redistribution organisée par l'État), l'économie marchande (logique de marché) et l'économie non monétaire (logique de réciprocité et d'économie domestique). Cette hybridation des ressources s'explique par le fait que ces acteurs se considèrent comme « un espace intermédiaire de médiation entre la sphère privée et la sphère publique ».<sup>585</sup> Ainsi, l'économie solidaire assume le fait que selon elle, les effets induits par leurs activités justifient le soutien de l'État. Cela distingue clairement l'économie solidaire de l'économie sociale qui, elle, dans ses théories, se développe sans aucun soutien financier des pouvoirs publics.

---

<sup>584</sup> : J.J. DUPEYROUX, « Droit Social » Revue n°9-10 septembre-octobre 1995, Avant-propos p. 712.

<sup>585</sup> : J.F, DRAPERI, Comprendre l'économie sociale : fondements et enjeux, éditions Dunod, 2007, in fiche-de-lecture-comprendre-l'économie-sociale-Draperi.pdf. Site consulté le 30 juin 2016.

**444.** Si les institutions de protection sociale<sup>586</sup> sont des organismes de droit privé, soumises aux règles de prévoyance sociale<sup>587</sup>, pourquoi ne pas les aligner directement sur les structures de l'OHADA et les soumettre entièrement à la législation de l'OHADA quand bien même elles répondent à des règles de fonctionnement spécifiques liées à leurs statuts, et sont soumises à des obligations réglementaires strictes en matière de provisionnement et de sécurité financière ? Selon le nouvel Acte Uniforme relatif aux sociétés commerciales et GIE en son article 1<sup>er</sup> « Toute société commerciale, y compris celle dans laquelle un État ou une personne morale de droit public est associé, dont le siège social est situé sur le territoire de l'un des États parties au Traité relatif à l'harmonisation du droit des affaires en Afrique (ci –après désignés « les États-parties ») est soumise aux dispositions du présent Acte Uniforme ». <sup>588</sup>

« Quelle place pour le marché dans la protection sociale ? ». <sup>589</sup> Pour Didier Blanchet, le développement d'une protection sociale privée permettrait de faire baisser les prélèvements obligatoires. Mais, le prix à payer serait un abandon des principes de solidarité qui fondent le système actuel sans que l'efficacité y gagne. Peut-on faire appel au marché pour offrir une partie des services actuellement assurés par des systèmes de protection sociale publics et obligatoires ? Ou faut-il, au contraire s'opposer radicalement à ce qui serait un début de démantèlement de l'État-providence ? À cette question, à moyen terme, les perspectives d'une privatisation de la protection sociale sont très réduites et il semble bien qu'elle ne soit vraiment souhaitée par personne. Dans ces conditions, une réforme de la loi permettrait aux institutions de protection sociale de lever des fonds sur le marché financier.

---

<sup>586</sup> : Les réformes nécessaires sont des adaptations aux réalités actuelles. Les institutions de protection sociale dépendent des conventions collectives des banques et établissements financiers.

<sup>587</sup> : À titre d'exemple : La loi n° 91-33 du 26 juin 1991 transforme l'Etablissement public "Caisse de Sécurité Sociale" en une institution de prévoyance sociale. Les organisations syndicales d'employeurs et les organisations syndicales de travailleurs représentées au Conseil d'Administration constatent que la Caisse de Sécurité Sociale est désormais régie par la loi n°75-50 du 3 avril 1975 relative aux institutions de prévoyance sociale, la loi n°73-37 du 31 juillet 1973 portant Code de Sécurité Sociale modifiée par la loi n° 97-05 du 10 mars 1997 et la loi n° 90- 07 du 26 juin 1990 relative à l'organisation et au contrôle des entreprises du secteur parapublic et au contrôle des personnes morales de droit privé bénéficiant du concours financier de la puissance publique.

<sup>588</sup> : N. NDIAYE, Dans la Cour des mauvais comptes : la Caisse de dépôts et de consignations, IPRES, la Sn Hlm, l'aide à la presse, épinglée, in *journal l'OBS* n°3831 du jeudi 30 juin 2016. p.3.

<sup>589</sup> : Didier Blanchet, Economie de la protection sociale : gestion des risques, Economie et statistique, n°291-292, Insee, 1996, in alternatives économiques hors-série n°031- janvier 1997. [www.alternatives-economiques.fr/](http://www.alternatives-economiques.fr/). Site consulté le 21 juin 2016 à 16h.

**445.** La loi n°75-50 du 3 avril 1975 relative aux institutions de protection sociale doit faire l'objet de réforme en élargissant les sources de financement des institutions de protection sociale. Le terme « placement », comme source de financement utilisé par le législateur, est vague et témoigne de la compatibilité de la protection sociale avec l'économie de marché. En effet, le placement désigne de manière générale l'action de placer une partie de son argent ou capital dans une opération financière pouvant apporter une rentabilité. Que ce soit pour les particuliers (épargnants) ou les entreprises, il existe de nombreux types de placements financiers dont la durée dans le temps et le degré de prise de risque varient beaucoup. Les plus courants consistent à des dépôts d'argent confiés à des organismes financiers comme les banques, censés les faire fructifier ; on parle de livret épargne ou livret bancaire ou de compte rémunéré. D'autres types de placement existent comme les achats d'actifs financiers, les achats de biens immobiliers ou encore les plans de placement, comme le plan épargne logement. En ce qui concerne les placements des entreprises, on parlera plus généralement d'investissements. En même temps, l'article 3 du règlement intérieur de l'IPRES interdit toute activité à but lucratif. Il en est de même pour la Caisse de Sécurité Sociale (CSS) en son article 2 alinéa 3 qui dispose : « Elle s'interdit toutes opérations à but lucratif. Toutefois, elle est autorisée à mener des opérations de construction, de gestion des immeubles de rapports ainsi que de placements à terme de fonds dans les banques hors du Sénégal et sur les marchés financiers, régionaux et internationaux ». Il ressort de l'analyse de ces textes un véritable paradoxe. Si la réglementation permet aux institutions de prévoyance sociale de faire fructifier les cotisations que nous analysons à une recherche d'intérêts, elle doit permettre aussi que les investisseurs qui cherchent aussi à faire fructifier leur argent le fassent de même en plaçant leur argent dans ces institutions de prévoyance sociale. Cela ne serait que justice. On ne peut pas accorder des droits à certaines catégories de personnes et refuser les mêmes droits à d'autres au motif du service public. Dans ces conditions, la loi n'est plus générale et impersonnelle.<sup>590</sup> La réglementation de la protection sociale actuelle est discriminatoire et corporatiste. Certains investisseurs privés ou institutionnels, nationaux ou étrangers peuvent être animés par la volonté de participer à une

---

<sup>590</sup> : A tout seigneur tout honneur : l'article 6 de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789 (qui, depuis la célèbre décision du 16 juillet 1971, fait partie du " bloc de constitutionnalité " auquel le Conseil constitutionnel français confronte les lois qu'il a à examiner). Or cet article 6 dispose que "la loi doit être la même pour tous", principe que le Conseil a néanmoins assoupli en admettant des modulations lorsque celles-ci reposent sur des critères objectifs et rationnels au regard de l'objectif recherché par le législateur et que cet objectif n'est lui-même ni contraire à la Constitution, ni entaché d'une erreur manifeste d'appréciation.



œuvre sociale sans pour autant chercher à rentabiliser leur mise. La performance de l'investissement est au second plan des préoccupations des investisseurs. C'est le cas d'investissement dans la communauté ou investissement solidaire (finance solidaire). Dans ces conditions, les fonds sont alloués au taux du marché quand ce n'est pas à taux zéro.

## **B- La cotation en bourse des institutions de protection sociale**

**446.** Une fois le défi de la réforme de la législation et de la réglementation en matière de protection sociale relevé, avec la constitution des sociétés de capitaux notamment les sociétés anonymes,<sup>591</sup> les marchés financiers peuvent financer la protection sociale. En effet, selon l'article 61 de la réglementation de la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières (BRVM) : « L'admission à la cote implique les conditions suivantes :

- être constituée sous la forme de société anonyme ;
  - l'engagement écrit de l'émetteur de diffuser les informations requises par la Bourse Régionale, notamment la publication des comptes annuels au bulletin officiel de la cote ;
  - l'engagement écrit de l'émetteur de participer à l'organisation du marché, notamment financièrement ;
  - l'engagement écrit de l'émetteur de se soumettre à la réglementation de la Bourse Régionale ».
- Un adage populaire dit « On ne peut pas faire d'omelette sans casser les œufs ». Les vieilles habitudes qui caractérisent le service public, telles que la mauvaise gestion ou gestion opaque non transparente, la gabegie financière, la non reddition des comptes doivent être laissées de côté. Les institutions de protection sociale, une fois constituées sous la forme juridique de Société Anonyme (S.A), doivent se conformer aux exigences de transparence du marché financier. L'article 62 de la réglementation boursière précise à cet effet : « Est admissible au premier compartiment de la Cote Régionale, tout titre de capital répondant aux conditions suivantes :

- présenter une capitalisation boursière<sup>592</sup> de plus de cinq cent (500) millions de FCFA ;

---

<sup>591</sup> : Seules les Sociétés ayant la forme juridique Société Anonymes (S.A) sont autorisées à être cotées en bourse avec un capital minimum de 100 millions de FCFA pour le 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> compartiment. Source : <http://www.brvm.org/fr/comment-etre-cote-la-brvm>. Site consulté le 20 octobre 2017 à 16h40 mn.

<sup>592</sup> : C'est le produit du nombre d'actions de l'entreprise par le prix d'une action. La capitalisation boursière est la valeur de marché de l'entreprise.

- avoir une marge nette sur chiffre d'affaires sur chacune des trois dernières années de 3% ;
  - présenter 5 (cinq) années de comptes certifiés ;
  - s'engager à signer un contrat d'animation de marché prévoyant une cotation ou une indication de cours lors des séances dont la fréquence est précisée par instruction de la Bourse Régionale ;
  - diffuser dans le public au moins 20% de son capital, dès l'introduction en bourse... ».
- Ces conditions permettront d'ouvrir le capital social des institutions de protection sociale à des tiers qui souhaitent investir dans le social.

Les institutions de protection sociale peuvent être admises au second compartiment. Cependant, les conditions imposées sont presque les mêmes. Ainsi, l'article 63 de la réglementation boursière dispose : « Est admissible au second compartiment de la Cote Régionale tout titre de capital répondant aux conditions suivantes :

- présenter une capitalisation boursière de plus de (200) deux cent millions de FCFA ;
- présenter deux années de comptes certifiés ;
- s'engager à signer un contrat d'animation de marché prévoyant une cotation ou une indication de cours dont la fréquence est précisée par instruction de la Bourse Régionale ;
- s'engager à diffuser dans le public au moins 20 % de son capital dans un délai de deux ans, ou 15 % en cas d'introduction par augmentation de capital ».

**447.** Face aux besoins croissants de financement, et l'universalité de la protection sociale, l'État providence doit aller vers l'État gendarme comme on le constate déjà dans les faits. Dans ces conditions, les réformes sont attendues. Le cadre législatif et réglementaire, organisant la protection sociale, doit subir un toilettage afin de se conformer aux réalités du moment. De nos jours, l'appel aux marchés financiers est plus qu'une nécessité.

## **Paragraphe 2 : L'appel aux marchés financiers**

Pour faire appel au marché financier, il est impérieux d'appréhender le concept de marché financier (A) avant de voir la BRVM, un modèle de marché financier UEMOA (B).

### **A- Le concept de marché financier**

**448.** Un marché financier est un marché sur lequel des personnes, des sociétés privées et des institutions publiques peuvent négocier des titres financiers, matières premières et autres actifs,

à des prix qui reflètent l'offre et la demande. Les marchés financiers ont entre autres pour objectif de faciliter :

- ✓ la collecte et l'investissement de capitaux (sur les marchés de capitaux) ;
- ✓ le transfert des risques (sur les marchés de produits dérivés) ;
- ✓ l'établissement de valeurs et de taux (cotations).

Selon Capelle –Blancard Gunther, Couderc Nicolas et Séverine Vandelanoite : « Les marchés financiers sont une forme institutionnelle parmi d'autres visant à assurer les fonctions dévolues au système financier dans son ensemble ». <sup>593</sup> Les marchés financiers sont des places, physiques hier, dématérialisées aujourd'hui, où s'échangent des biens (matières premières, métaux précieux etc.), des monnaies ou des capitaux. Ces échanges sont soit immédiats, soit à terme, au travers de contrats à terme <sup>594</sup> ou de produits dérivés (options de vente ou d'achat, swaps <sup>595</sup> entre taux d'intérêt). En effectuant ces échanges, les agents économiques ajustent leur patrimoine et leurs revenus futurs en fonction des scénarios économiques qu'ils anticipent ; un agent qui anticipe une reprise, par exemple, va acheter des actifs de type matières premières ou valeurs cycliques ; un agent qui anticipe une récession va au contraire plutôt acheter de l'or et des obligations d'État. Les marchés financiers ont leurs spécificités par rapport aux marchés des biens et services. Robert C. Merton et Zvi Bodie ont identifié « six fonctions essentielles remplies par un système financier, valables en tout temps et en tous lieux, que celui-ci soit dominé par les marchés ou les intermédiaires financiers :

- fournir et gérer les moyens de paiement en vue de faciliter les échanges ; cette fonction distingue l'économie monétaire de l'économie de troc ;
- collecter l'épargne en vue de financer des projets d'investissement de grande taille et non divisibles ;

---

<sup>593</sup> : C. B. GUNTHER, COURDERC N. et S. VANDELANOITE, Les marchés financiers en fiches, Paris, Ellipses, Collection : Optimum, 2004, p.1.

<sup>594</sup> : Contrat passé entre deux contreparties (acheteur et vendeur) portant sur l'achat ou la vente d'un sous-jacent à une échéance et un prix prédéterminés. Ces contrats sont fermes c'est-à-dire qu'à l'échéance la réalisation de l'échange est obligatoire (réception du sous-jacent pour un achat à terme, livraison pour une vente à terme à l'échéance du contrat).

<sup>595</sup> : C'est un contrat à terme qui consiste en l'échange de deux positions (devises, taux d'intérêt). Un swap de change consiste en une opération simultanée d'achat ou de vente au comptant et d'une opération à terme en sens inverse, un swap de taux en une opération financière consistant en un échange de flux financiers entre deux contreparties, en général un taux fixe contre un taux variable, selon un échéancier fixé à l'avance.

- transférer au mieux les ressources économiques à travers l'espace et le temps ;
- offrir des instruments de gestion des risques ;
- produire des informations qui participent aux décisions économiques et financières ;
- mettre en place des mécanismes incitatifs permettant de réduire les conflits liés aux asymétries d'information ».<sup>596</sup> Dans les pays développés, les marchés financiers permettent aux régimes de protection sociale de gérer leurs déséquilibres de trésorerie c'est-à-dire lorsque les cotisations ne sont pas en adéquation avec les prestations qui doivent être servies. En France par exemple, lorsqu'il y a des déséquilibres de court terme, l'Agence centrale des organismes de sécurité sociale (ACOSS) émet des billets de trésorerie pour les financer. Lorsqu'il s'agit de déséquilibres structurels, la protection sociale peut avoir recours à l'endettement long terme, notamment au travers de la Caisse d'amortissement de la dette sociale (Cades). La protection sociale peut également constituer, de façon préventive, une épargne collective; c'est le cas de la décision qui a été prise avec la création en 2001 du Fonds de Réserves des Retraites (FRR),<sup>597</sup> censé compenser, à partir de 2020, l'effet défavorable de l'évolution démographique sur l'équilibre du régime. Présenté lors de sa mise en place comme une sorte de retraite par capitalisation collective « à la française », le FRR est un mécanisme d'épargne mis en place par l'État Français pour financer les retraites futures.

**449.** Par rapport à la définition des marchés financiers et pour rappel, la protection sociale désigne en général les mécanismes d'assurance collective qui permettent de transférer des revenus entre des agents pour venir couvrir des risques (santé, retraite, accidents du travail, maladies professionnelles). « Les sources de financement auxquelles les agents économiques peuvent faire appel sont variées ; le choix de telle ou telle- ce choix n'est pas exclusif- dépend des caractéristiques du demandeur, de la nature du projet et de contraintes institutionnelles ».<sup>598</sup> « Marchés financiers et protection sociale ont fondamentalement le même rôle économique et social : transférer, entre les agents économiques et dans le temps, des revenus et des risques.

---

<sup>596</sup> : Gunther Capelle-Blancard, Nicolas Couderc, Séverine V., Les marchés financiers en fiches, Ellipses, Paris, 2004, p.13. 400 pages.

<sup>597</sup> : FFR est un établissement public administratif français créé par la loi n°2001-624 du 17 juillet 2001 dont la mission est d'investir au nom de la collectivité les sommes que lui confient les pouvoirs publics en vue de participer au financement des retraites. Sa politique d'investissement doit viser à optimiser le rendement des placements effectués dans les meilleures conditions de sécurité possibles. Il affiche une performance de 8,75% selon le rapport de 2015.

<sup>598</sup> : Idem, p.14.

Par exemple, en France une grande partie des transferts sociaux s'effectue aujourd'hui au travers de mécanismes assurantiels de protection sociale. Dans le domaine de la santé, c'est environ 75% des dépenses qui sont couvertes par l'assurance maladie; en ce qui concerne les retraites, c'est la quasi-intégralité des prestations qui sont versées par les régimes assurantiels obligatoires, de base et complémentaires »<sup>599</sup>. En France, il existe un lien entre protection sociale et les marchés financiers de sorte que la crise financière a eu un impact sur la protection sociale. En effet, l'essentiel des ressources de la protection sociale provient de la masse salariale, au travers des cotisations sociales et de la Cotisation sociale Générale (CSG). Lorsqu'une crise financière a des répercussions sur la croissance économique et l'emploi, la masse salariale stagne alors qu'en général les dépenses continuent à progresser au moins comme l'inflation, ce qui crée un déficit au sein des régimes de protection sociale. Toujours en France, lorsque la protection sociale connaît des difficultés à se financer, elle a recours à l'endettement. Ainsi, environ 10 % du stock de dette publique qui provient des déficits de la protection sociale accumulés ces dernières années. En somme, voilà quelques initiatives prises dans les pays développés pour juguler la crise du financement de la protection.

**450.** Au Sénégal, le système de financement par répartition, connaissant des limites, l'appel aux marchés financiers peut-elle être un instrument de financement ? Est-il efficace ? Peut-on imiter ce qui se passe ailleurs malgré une démographie galopante avec un taux de chômage élevé ?

### **B- La BRVM, un exemple de marché financier (UEMOA)**

**451.** Dans le cadre du financement de la protection sociale du Sénégal, le Marché financier régional de l'UEMOA est sans doute une opportunité car c'est un marché commun à huit États, unique au monde<sup>600</sup> pouvant drainer des capitaux de toute part. À titre d'exemple, « et sur un

---

<sup>599</sup> : Sarlat Guillaume, Marchés financiers et protection sociale, in *les Tribunes de santé* 3/2012 (n°36), P.41-46.

Selon l'auteur de cet article, « Les marchés financiers et la protection sociale ont la même fonction : transférer des revenus et des risques. Ils sont parfois en concurrence, la protection sociale proposant des mécanismes d'assurance collective, les marchés financiers des dispositifs d'épargne collective ou individuelle. Ils sont souvent partenaires, les marchés financiers finançant la protection sociale et complétant son offre. Etant aussi étroitement liés, il est logique que lorsque l'un va mal, l'autre soit affecté. La protection sociale souffre aujourd'hui de la crise financière, qui perturbe son équilibre financier et révèle ses déséquilibres structurels ».

<sup>600</sup> : Il existe l'Euronext, une entreprise de marché qui a été créée plus tard à la suite de la fusion des bourses de Paris, Amsterdam et Bruxelles, rejointes par la bourse du Portugal, et le Liffe londonien. Euronext Paris gère la filiale française d'Euronext et assure le fonctionnement et la sécurité des marchés organisés français.

plan géographique, les marchés financiers se caractérisent par un apparent paradoxe : le ‘‘paradoxe de Lucas’’ c’est-à-dire le fait que ces dernières années, les flux d’épargne sont allés des pays émergents, et notamment la Chine, vers les pays développés, États-Unis en tête. Pourtant, on s’attendait à l’inverse : avec une croissance de 10% par an et un taux d’accumulation du capital par tête égal au dixième de celui de l’OCDE, la Chine devrait conserver son épargne nationale pour l’investir en intégralité sur place ». <sup>601</sup> Plusieurs facteurs sont invoqués pour expliquer ce paradoxe : « La plus grande sécurité juridique des investissements et des marchés financiers dans les pays développés; la rareté des projets d’investissement dans les pays en développement comparée à la grande liquidité et fluidité des marchés financiers des pays développés; les réserves de change constituées par les banques centrales des BRICS (Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du Sud); la surabondance de l’épargne dans les BRICS (50% du revenu en Chine !) par précaution du fait... de l’absence dans ces pays de systèmes de protection sociale fiables ». <sup>602</sup> On peut tirer comme conclusion du ‘‘paradoxe de Lucas’’ que la protection sociale des pays développés a largement été financée ces dernières années par l’épargne des pays en développement, par l’intermédiaire des marchés financiers. Avec la sécurité juridique <sup>603</sup> et judiciaire dans l’espace OHADA, les BRICS <sup>604</sup> peuvent financer la protection sociale du Sénégal à travers les produits financiers.

**452.** Le Marché Financier Régional de l’UEMOA (MFR) communément appelé la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières (BRVM) a démarré ses activités en septembre 1998. Elle est commune aux huit États de l’Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) à savoir : Bénin, Burkina-Faso, Côte d’Ivoire, Guinée-Bissau, Mali, Niger, Sénégal et Togo. La genèse d’un marché commun a commencé en décembre 1993 avec le projet de création du marché commun adopté par le Conseil des Ministres de l’UEMOA. Le 10 janvier 1994, le Traité

---

<sup>601</sup> : Sarlat Guillaume, Marchés financiers et protection sociale », Les Tribunes de la santé 3/2012 (n°36), p.41-46.  
URL: [www.cairn.info/revue-les-tribunes-de-la-sante-2012-3-page-41.htm](http://www.cairn.info/revue-les-tribunes-de-la-sante-2012-3-page-41.htm).

<sup>602</sup> : Idem

<sup>603</sup> : Le traité de l’OHADA a pour principal objectif de remédier à l’insécurité juridique et judiciaire existant dans les États-parties. L’insécurité juridique s’explique notamment par la vétusté des textes juridiques en vigueur et ne correspondant plus aux réalités internationales pouvant attirer les investisseurs étrangers. À cela s’ajoute l’énorme difficulté pour les justiciables comme pour les professionnels de connaître les textes juridiques applicables. L’insécurité judiciaire découle de la dégradation de la façon dont est rendue la justice, tant en droit qu’en matière de déontologie, du manque de moyens matériels, de formation insuffisante des magistrats, la lenteur des procédures, corruption etc.

<sup>604</sup> : BRICS : Brésil, Russie, Inde, Chine, South of Africa. C’est un acronyme anglais pour désigner un groupe de cinq pays qui se réunissent depuis 2011. Ils considérés comme des pays émergents.

de l'UEMOA a été signé à Dakar suivi de la création de la BRVM et DC/BR (Dépositaire Centrale/Banque de Règlement). La BRVM a démarré officiellement ses activités le 16 septembre 1998 avec un système de cotation centralisé et un cycle de règlement /livraison T+5. Le 24 mars 1999, elle passe à la cotation électronique décentralisée. La BRVM a continué sa mutation face aux exigences du marché en passant à la cotation quotidienne le 12 novembre 2001. En juillet 2007, la modernisation du système a permis de gagner plus de temps. C'est ainsi que le délai de règlement/ Livraison est passé de T+5 à T+3. Le dernier changement intervenu dans la vie de la BRVM était le passage du fixing<sup>605</sup> à la cotation en continu.

**453.** Une gamme de produits est disponible sur ce marché. Ainsi, la structure du marché financier régional est composée des marchés de capitaux, du marché financier, des valeurs mobilières, des titres de propriété ou titres de capital, les droits, les titres de créance ou obligations, les produits dérivés et hybrides qui cumulent certaines propriétés des titres de dettes et des actions : c'est le cas par exemple des obligations à Bon de souscription d'action, des obligations remboursables en actions, des obligations convertibles, des actions à dividendes prioritaires, des certificats d'investissement, etc.

L'économie communautaire UEMOA enregistre un nombre important de transferts de fonds entre épargnants et utilisateurs de ces fonds. Les marchés de capitaux sont chargés de la mobilisation et du transfert des ressources entre les agents économiques. Suivant les besoins à satisfaire, le marché des capitaux se divise en deux marchés :

- le marché monétaire qui gère les besoins de financement à court et moyen terme (marché interbancaire, marché des titres de créances négociables) ;
- le marché financier qui se charge des besoins de financement à long terme (marché primaire : le marché du 'neuf' et le marché secondaire : le marché de 'l'occasion' encore appelé la bourse).

**454.** La distinction marché primaire<sup>606</sup> et marché secondaire est uniquement conceptuelle. L'achat de titres sur le marché secondaire, contrairement à l'achat de titres sur le marché

---

<sup>605</sup> : Procédure de cotation par confrontation générale à un instant donné de tous les ordres d'achat et de vente. On oppose la cotation du fixing et la cotation en continu. Le fixing ou fixage est utilisé pour les valeurs les moins liquides de la cote, permettant ainsi de maximiser les quantités échangées et d'éviter les décalages trop importants de cours à la suite de l'arrivée d'un gros ordre ne trouvant pas contrepartie immédiatement sur le marché.

<sup>606</sup> : Marché des émissions de valeurs mobilières. Le marché primaire concentre toutes les transactions qui ont lieu au moment de l'émission, par opposition au marché secondaire.

primaire, ne constitue pas une nouvelle source de financement pour l'émetteur. Il permet aux agents qui n'ont pas pris part au marché primaire d'acheter des titres et aux investisseurs de se désengager à tout moment, à condition qu'ils trouvent une contrepartie à qui céder leurs titres. Selon Gunther C., Nicolas C. et Séverine V. « Un des avantages principaux des marchés de capitaux tient à leur liquidité, c'est-à-dire l'existence d'un marché secondaire sur lequel, à tout moment, les émetteurs ont la possibilité de racheter leurs titres et les investisseurs la possibilité de s'en défaire ».<sup>607</sup> Lieu de rencontre de l'offre et de la demande, le marché financier est le lieu par excellence où les fournisseurs de capitaux (investisseurs : individus, entreprises, États, organisations et autres collectivités) et utilisateurs de ces capitaux (émetteurs : entreprises, États, organisations et autres collectivités) se rencontrent.

**455.** Parmi les produits offerts sur le marché financier on a les valeurs mobilières. Ce sont des titres émis par des personnes morales (entités publiques ou privées). Les principales sont les actions et les obligations. Les actions sont des titres de propriété ou titre de capital qui confèrent la qualité d'actionnaire. Tandis que les obligations sont des titres de créance représentative d'un emprunt ou d'une dette. Des deux valeurs mobilières on a des produits dérivés comme des produits intermédiaires combinant les caractéristiques des titres de capital et des titres d'emprunt. Des titres complexes (parfois composés d'une combinaison d'actifs, de passifs, d'instruments de participation certains ou optionnels). L'objectif fondamental des produits dérivés est de couvrir contre les risques de taux, risque de change, les risques de marché etc.

Les institutions de protection sociale, une fois la réforme adoptée, peuvent utiliser ces différents instruments financiers ou mécanismes pour mobiliser les ressources financières tout en n'aliénant pas leur pouvoir décisionnel. À titre d'exemple, les institutions de protection sociales, devenues sociétés de capitaux, peuvent émettre des titres qui seront achetés par les "agents à capacité de financement".<sup>608</sup> Les agents à capacité de financement sont : les ménages, les institutions, les particuliers, les États etc. qui répondent souvent aux appels publics à l'épargne. Ces titres peuvent être offerts sur « le marché primaire » ou « le marché secondaire »

---

Marché secondaire c'est le marché sur lequel sont traitées les valeurs mobilières après émission sur le marché primaire.

<sup>607</sup> : Gunther Capelle-Blancard, Nicolas Couderc, Séverine V., Les marchés financiers en fiches, Ellipses, Paris, 2004, P.16.

<sup>608</sup> : Supra p. 283.



où les “agents à besoin de financement”<sup>609</sup> et “les agents à capacité de financement” peuvent se rencontrer pour satisfaire chacun en ce qui le concerne ses exigences au mieux ses intérêts. Ainsi, les « agents à capacité de financement » vont chercher des placements qui offrent un bon compromis rentabilité-risque. Il appartient aux “agents à besoin de financement” notamment les institutions de protection sociale d’être prudentes afin de trouver des financements à faibles coûts qui ne leur imposent toutefois pas de céder une part trop importante de leur pouvoir décisionnel.

**456.** Les structures du marché financier, à l’instar des structures précitées non cotées en bourse pouvant intervenir dans le financement de la protection sociale au Sénégal, sont nombreuses et diverses. On peut citer entre autres : d’abord les autorités boursières. La protection sociale au Sénégal peut et doit être financé par les autorités de la BRVM dans le cadre communautaire et dans l’esprit de la responsabilité sociétale de l’entreprise. Car l’élévation de leur niveau d’engagement dans cette démarche permettrait aux acteurs du marché de s’engager à leur tour. Les autorités du marché financier doivent servir d’exemple. Aujourd’hui, la RSE inspire confiance et pourrait attirer les investisseurs socialement responsables (ISR). Ces autorités sont : Le président du conseil d’administration (le PDG) et les administrateurs, le Directeur Général (DG), l’autorité de régulation appelée le gendarme de la bourse notamment le Conseil Régional d’Epargne Publique et des Marchés financiers (CREPMF),<sup>610</sup> le Dépositaire Centrale/ Banque de Règlement (DC/BR). Il revient à ces autorités au premier chef de donner une orientation aux acteurs du marché de financer les institutions de protection sociale des pays de l’UEMOA en général et celles du Sénégal en particulier du moment où ces dernières, en adoptant une nouvelle forme juridique leur permettant de se coter en bourse, pourront attirer vers elles les agents à capacité de financement qui ont des critères d’investissement autres que financiers.

**457.** Dans cette optique, une caisse de solidarité UEMOA appelée « Caisse Communautaire de protection sociale (CCPS UEMOA)» peut être créée au niveau de la BRVM afin de permettre aux États membres respectifs de financer leur protection sociale. Par exemple, la maladie n’a pas de frontière. La preuve en est que l’apparition du virus Ébola avait créé une panique générale au niveau de toute l’Afrique Occidentale. Il a fallu la mobilisation de la

---

<sup>609</sup> : Gunther Capelle-Blancard, Nicolas Couderc, Séverine V., Les marchés financiers en fiches, Ellipses, Paris, 2004, p.15.

<sup>610</sup> : Le CREPMF est le gendarme de la bourse BRVM. Son correspondant aux États-Unis plus précisément la bourse de New York est la Security Exchange Commission (SEC).

CEDEAO dans le cadre communautaire pour combattre ce fléau. La BRVM ne doit pas rester inactive alors qu'elle est le lieu où se font des transactions portant sur des milliards. Elle doit assumer sa responsabilité en faisant la promotion d'investissement responsable ou durable. Car « Les entreprises socialement responsables sont de plus en plus dans la ligne de mire à la fois des clients et des investisseurs, et le marché de l'investissement socialement responsable dans des actions d'entreprises, connues pour leur politique « sociale », éprouve une croissance soutenue »<sup>611</sup>

Les modalités de la mise en œuvre de cette Caisse Communautaire de Protection Sociale UEMOA (CCPS) seront définies par les autorités du marché financier BRVM. L'ouverture de cette caisse de solidarité doit faire l'objet de sensibilisation à l'endroit des intervenants sur la BRVM. La Caisse sera placée sous l'autorité du PDG de la BRVM et pourrait être alimentée par des prélèvements sur des transactions financières au niveau de la BRVM au taux de 0,05% ou d'une cotisation obligatoire des acteurs de la BRVM. À titre d'exemple : L'État du Niger, à travers AREVA, une société d'extraction d'uranium, a réalisé un trading sur le marché boursier et a gagné gratuitement une somme de huit cent millions de FCFA (800.000.000 FCFA)<sup>612</sup>. Si on applique le taux de 0,05% x 800.000.000 = 400.000 FCFA. Ce montant sera versé dans la Caisse Communautaire Santé UEMOA (CCS). Toutes les transactions effectuées sur le marché financier Régional (BRVM) telles que les emprunts obligataires des États, des collectivités locales, des sociétés comme par exemple emprunt obligataire port autonome de Dakar (PAD), les sociétés privées etc. feront l'objet d'un prélèvement du taux de 0,05%.

**458.** La RSE est une démarche volontaire certes, mais si la contribution devait être volontaire certains acteurs n'y participeraient pas. D'où la nécessité que la contribution soit obligatoire.<sup>613</sup> Les produits de cette Caisse seront répartis entre les États membres et affectés uniquement au financement du système de santé dans chaque État membre. La part qui revient au Sénégal doit être gérée par le Ministère de la Santé et de l'action sociale (MSAS). La sensibilisation pour

---

<sup>611</sup> : C. BEY du Centre de Recherche en Management Durable (CERMAD) ESCM Tours-Poitiers in "Responsabilité sociale de l'entreprise pour un nouveau contrat social" de Jean-Jacques Rosé, De Boeck & Larcier, 2006, Bruxelles, p.51.

<sup>612</sup> : Information RFI du 20 mars 2017 (Ministre de l'économie et des finances du Niger).

<sup>613</sup> : En France, il existe une taxe spécifique pour les entreprises qui réalisent des bénéfices colossaux. Cette taxe a permis à l'État français de collecter dix (10) milliards d'euros. Les entreprises concernées ont saisi la Cour de Cassation française qui leur a donné gain de cause. L'État français est condamné à rembourser les dix milliards. Pour cette raison, la perception des taxes que nous proposons fasse l'objet d'un avis de la Cour Suprême ou du conseil constitutionnel sur la légalité de la perception.

l'alimentation de « cette Caisse Communautaire Sociale UEMOA (CCPS) » doit être faite à l'endroit des acteurs comme les intervenants commerciaux :

- ✓ les sociétés de gestion d'intermédiation (SGI)<sup>614</sup> : établissements financiers chargés de la négociation (monopole), de la compensation, de la gestion des titres donc teneurs de comptes ;
- ✓ les sociétés de gestion de patrimoine : elles gèrent des titres sous mandat privé (transmission d'ordre des clients aux SGI);
- ✓ les sociétés de gestion d'OPCVM : ils regroupent les fonds communs de placement (FCP) qui gèrent les titres sous mandat collectif (transmission des ordres des clients aux SGI) dans le cadre de la copropriété, et les SICAV qui gèrent aussi les titres sous mandat collectif ;
- ✓ les teneurs de compte et conservateurs : ils exercent les activités de teneur de compte et de compensateur pour le compte des clients;
- ✓ les apporteurs d'affaires : ils conseillent les clients, assurent la relation client-SGI dans le cadre de l'acheminement d'ordres ;
- ✓ les conseils en investissement boursier : ils orientent les clients ;
- ✓ les démarcheurs : ils conseillent l'achat ou la vente de titres.

**459.** Il serait impérieux d'engager la responsabilité des autorités boursières dans l'alimentation de cette caisse. À titre illustratif, en s'imposant comme autorité boursière, les acteurs se plieront et accepteront d'alimenter cette caisse. L'admission d'un acteur sur le marché financier sera subordonnée à son engagement à cotiser ou à prélever le pourcentage de 0,05% sur leurs transactions. Cela peut marcher dans la mesure où le Conseil Régional de l'Epargne Publique et des Marchés financiers (CREPMF), gendarme de la BRVM, exerce quatre types de responsabilité :

- ✓ règlementer le Marché Financier de l'UEMOA et habilitier les acteurs ;
- ✓ habilitier l'ensemble des structures privées du marché ;
- ✓ autoriser les opérations financières sur le marché primaire ;
- ✓ surveiller le marché secondaire et contrôler les acteurs du marché ;
- ✓ sanctionner le non –respect des règles du MFR.

---

<sup>614</sup> : Les SGI sont les acteurs habilités par le CREPMF à jouer le rôle d'intermédiaire au niveau du marché financier UEMOA. Elles sont placées sous la surveillance de la BCEAO.

En vertu des pouvoirs du CREPPMF, l'institution d'une cotisation ou du prélèvement d'un pourcentage des transactions peut être une véritable source de financement du système de santé. Plusieurs opérations sont autorisées par le CREPPMF sur le marché financier et pouvant faire l'objet de prélèvement au taux de 0,05%. À titre d'exemple il s'agit :

- ✓ des emprunts obligataires par appel public à l'épargne ;
- ✓ emprunts obligataires par placement privé ;
- ✓ augmentation de capital par placement privé ;
- ✓ offres publiques de ventes (OPV),<sup>615</sup>
- ✓ offres publiques d'achats (OPA) ;
- ✓ offres publiques d'échanges (OPE) ;
- ✓ placements étrangers (PE) ;
- ✓ placements (PE) ;
- ✓ offres publiques de retraits (OPR) ;
- ✓ augmentation de capital.

**460.** La protection sociale du Sénégal peut et doit en bénéficier énormément de l'investissement des acteurs du marché financier dans la mesure où le Sénégal est un pays de l'UEMOA. De par son hospitalité légendaire notamment la « la Téranga », pays de paix et de stabilité politique, le Sénégal abrite sur son sol les grandes institutions financières et diplomatiques, les organisations Onusiennes, avec sa capitale Dakar, ancienne capitale de l'Afrique Occidentale Francophone (AOF), doit servir de laboratoire d'un système de protection sociale très efficace pouvant servir d'exemple aux autres pays de la sous-région. Les diplomates, les fonctionnaires internationaux vivant sur le sol sénégalais ne doivent pas rester inactifs face à un système de protection sociale dans un état de délabrement total en étant très généreux vis-à-vis des institutions de protection sociale du Sénégal et dans le cadre de la solidarité. Ils sont concernés car vivant sur le sol Sénégalais et doivent œuvrer pour une protection efficace. La preuve en est que lors de l'épidémie Ebola en Guinée Conakry et au Libéria, le Sénégal a servi de base arrière à l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), et des

---

<sup>615</sup> : En finance, une offre publique est une opération lancée par une société, un groupe financier ou une autre institution privée, sous forme d'une proposition faite au public de lui acheter, échanger ou vendre un certain nombre de titres de société, dans le cadre de procédures précises, règlementées et contrôlées par les autorités de la BRVM. Les offres publiques peuvent être de plusieurs types : offre publique d'achat (OPA) pour un paiement en numéraire, offre publique d'échange (OPE) pour un paiement en titres, offre publique mixte pour un paiement en numéraire et en titres, offre publique alternative pour un paiement en numéraire ou en titres. La RSE est au cœur des OPA, OPE, OPV etc.

militaires américains qui ont été envoyés pour lutter contre cette épidémie dévastatrice. Les atouts de pays de paix et de démocratie et de stabilité politique<sup>616</sup> sont des facteurs de confiance pour les investissements socialement responsables (ISR). Sont considérés comme investissement irresponsables, les investissements qui ne visent pas un développement durable par l'amélioration des conditions de vie des populations, l'éradication de la pauvreté, un meilleur système de santé.

**461.** Le financement de la protection sociale par l'économie de marché comporte certes des avantages, mais pour plus d'efficacité et d'efficience, nous préconisons une migration vers une économie sociale et solidaire. Cette économie sociale et solidaire est beaucoup plus incarnée par les associations et les fondations. C'est dans ce contexte que Monsieur Lester M. SALAMAN<sup>617</sup> affirmait dans la préface du livre '' Le secteur sans but lucratif : Associations et fondations en France'' que : « Partout dans le monde existent des organisations sans but lucratif aux formes juridiques proches (associations, fondations, mutuelles....) et qui œuvrent dans les mêmes domaines (santé, éducation, services sociaux, culture et loisirs, environnement, défense des droits, développement local, action internationale... ».<sup>618</sup>

**462.** Les institutions de protection sociale, face à un besoin de liquidité ou d'argent frais, peuvent décider d'augmenter le capital social. Dès lors, le capital sera ouvert au tiers. Ainsi, ''les agents à capacité de financement'' peuvent saisir cette opportunité pour rentrer dans le capital des institutions de protection sociale. En effet, pendant longtemps, l'objectif principal de tout investisseur est de rentabiliser sa mise sur les marchés les plus rentables comme le marché de l'armement, de l'esclavage, le tabac, l'alcool etc. Cependant, avec l'apparition de la notion d'éthique, de la morale ou de l'investissement responsable ou durable dans les affaires on assiste à une inversion de la tendance par un désinvestissement de ces marchés autrefois rentables. Ainsi, Erwan LE SAOUT et Vanessa SERRET<sup>619</sup> affirmaient : « Le regard critique

---

<sup>616</sup> : Le Sénégal n'a jamais connu un coup d'État militaire, ni la prise du pouvoir par une rébellion par la grâce de Dieu. L'alternance pacifique au pouvoir, par les élections transparentes, est saluée par la communauté internationale et gage de stabilité. Les événements du 23 juin témoignent de la vigilance de la société civile et de la population.

<sup>617</sup> : Professeur et Directeur de l'Institut d'études politiques à l'Université Johns Hopkins (États Unis). Directeur du Programme de comparaison internationale du secteur sans but lucratif.

<sup>618</sup> : E. ARCHAMBAULT, *Secteur sans but Lucratif : Associations et Fondations en France*, édition : Economica, Paris, 1996, P XII.

<sup>619</sup> : ERWAN Le SAOUT est maître de conférences à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne et chercheur au PRISM. Vanessa SERRET est maître de conférences à l'Université de Bretagne Sud.

sur l'ensemble des activités liées à l'argent porté par l'opinion publique trouve dans les textes fondateurs dans les principales religions. Au XVIII<sup>ème</sup> siècle, les quakers américains refusaient d'investir sur les deux marchés les plus rentables du moment, l'armement et le commerce des esclaves. Les fondateurs de la ''cité de l'Amour Fraternel'' bannissaient également de leur investissement l'ensemble des activités qui tiraient profit de ces marchés, la construction navale et les plantations du Sud des États-Unis. À l'instar des quakers, nombreuses sont les congrégations religieuses qui ont interdit l'investissement dans les entreprises dont les profits résultaient des actions du péché ''sin stocks'' comme les sociétés du secteur de l'alcool, du tabac, des jeux du hasard, de la pornographie...En 1928, le pioneer fund de Boston en proposant des placements financiers excluant les secteurs d'activité économique jugés immoraux est en principe considéré comme le premier fonds de genre éthique ». <sup>620</sup> Aujourd'hui, l'ISR ne se contente plus seulement d'être une opportunité mais se révèle être un véritable style d'investissement quand bien même « Il ne faut pas oublier que la philanthropie et la finance n'ont jamais fait bon ménage » <sup>621</sup>. Il existe actuellement des fonds d'investissement comme le Fonds anglais ''Aureos Capital'' précité situé en Ile Maurice racheté par le groupe Saoudien ''Abraaj'' qui investissent dans les cliniques, les hôpitaux au Ghana et au Nigéria. Leur retour sur investissement est très, très faible.

**463.** La création des fonds de pension, une alternative au système de répartition actuelle. Selon Emmanuel Reynaud : « Le fonds de pension est en réalité la traduction littérale du terme anglais ''pension fund'', qui signifie tout simplement caisse de retraite... Le mot fonds a en effet un double sens : Il peut tout aussi bien désigner un capital qu'un organisme chargé de gérer des sommes affectées à une utilisation déterminée (Fonds de solidarité vieillesse ou Fonds monétaire international par exemple). En anglais, où la même ambiguïté existe, dans la dénomination fonds de pension, pension fund, le terme fonds est entendu au sens d'organisme dont l'objet est de payer des pensions ou, plus globalement des prestations liées à la retraite ». <sup>622</sup> En français, aujourd'hui, l'acception implicitement retenue est celle de capital. Plus précisément, des mécanismes, mal définis, mais qui permettraient d'accumuler des capitaux en vue de compléter les prestations des régimes de retraite existants. Il s'agit de la retraite par

---

<sup>620</sup> : J.J ROSÉ, « Responsabilité Sociale de l'Entreprise pour un nouveau contrat social » éd. De Boeck, Bruxelles, 2006, p.62.

<sup>621</sup> : Idem, P.66.

<sup>622</sup> : Emmanuel Reynaud, Les fonds de pension et l'avenir des retraites en France, in *Revue « Droit social »* n°9-10 septembre-Octobre 1995, p. 801.

capitalisation offerte par les mécanismes d'épargne assis sur les marchés financiers. Dans le monde anglo-saxon, ces mécanismes d'épargne s'appellent des "fonds de pension" mis en place pour la plupart par les employeurs eux-mêmes. En France, des assureurs et des établissements financiers proposent des dispositifs d'épargne-retraite, individuels ou collectifs, le cas échéant encadrés par des dispositifs réglementaires et fiscaux publics (plan d'épargne retraite populaire : PERP), (plan d'épargne retraite collectif : PERCO).

**464.** Le système de retraite par répartition a ses limites et n'a pas les mêmes avantages par rapport au fonds de pension. Le rendement de la retraite par répartition va dépendre de la croissance démographique et de la croissance économique dans le pays concerné. En revanche, le rendement d'une retraite par capitalisation<sup>623</sup> va dépendre des performances et du rendement des actifs dans lesquels les primes auront été placées, lesquels actifs peuvent être divers dans leur nature et dans leur localisation géographique. Au plan macro-économique, les fonds de pension captent une large partie de l'épargne nationale qu'ils placent ensuite à long terme, ce qui peut être un facteur de stabilité du financement de l'économie. Ainsi, le principal avantage du système des fonds de pension est qu'il permettrait une augmentation de la rentabilité moyenne de l'épargne retraite, les placements sur les marchés financiers étant, sur le long terme, les placements les plus rentables.

**465.** En France, « Une étude de l'Insee (Institut national de la statistique et des études économiques) a montré que le pouvoir d'achat d'un capital investi en 1913 en actions aurait été multiplié par 31 en 2000 en tenant compte de l'inflation ».<sup>624</sup> L'autre avantage est que les fonds de pension permettraient, au moins durant la phase d'accumulation de réserves, un développement de l'épargne financière, puisque les cotisations versées à un système de retraite par répartition sont consommées immédiatement, alors que les cotisations versées à un fonds de pension sont épargnées.

**466.** Ces avantages ne doivent pas cependant cacher quelques inconvénients des fonds de pension. En effet, l'inconvénient majeur des fonds de pension est le risque de perte de capital. Il faut toutefois différencier les plans de retraite à cotisations définies des plans de retraites à prestations définies (le montant de la cotisation est calculé pour que la pension versée atteigne

---

<sup>623</sup> : La capitalisation est une opération qui consiste à tenir compte des intérêts sur les intérêts dans le calcul des valeurs futures. On oppose la capitalisation à l'actualisation qui consiste à obtenir par calcul la valeur présente de flux financiers intervenant dans le futur.

<sup>624</sup> : Idem p.51.

un niveau prédéterminé). Selon Gunther et Capelle-Blancard « les plans à cotisations définies sont les plus risqués du point de vue de l'épargnant ».<sup>625</sup> Car l'expérience a montré que ces fonds de pension ne diversifient pas suffisamment leurs investissements. « Leur portefeuille est pour une large part investi dans les titres de l'entreprise du salarié ». En cas de faillite de l'entreprise, le salarié perdra son emploi et sa pension de retraite sera diminuée. L'exemple type est celui du scandale d'Enron où plus de 55% des actifs gérés par le fonds de pension de l'entreprise étaient investis en actions Enron. Les fonds à prestations définies sont a priori moins risqués pour les cotisants car les cotisants ne supportent pas directement le risque de baisse de la valeur de l'actif du fonds. De plus, les fonds de pension peuvent être confrontés à un problème de gestion en période de crise. Sur ce plan l'exemple Danois est à expérimenter. En effet, contrecarrer la crise pour une gestion active des caisses, l'institution Danoise en charge des retraites, Arbejdsmarkedets Tillaegs Pension (ATP) s'est montrée particulièrement experte dans l'art de limiter ses pertes financières grâce à une gestion active de son portefeuille. Très tôt dans la crise, elle a reconnu la nécessité d'être proactive, en recourant à un usage ciblé des instruments financiers et surtout en réorientant une large part de ses liquidités de valeurs étrangères vers des valeurs danoises. Par conséquent, l'ATP a enduré des pertes de -3,2% sur ses placements au cours de l'année 2008. Comparée à ses pairs, qui ont bien plus mal résisté, ce fut une perte relativement modeste.

Le dernier inconvénient est celui du caractère professionnel exclusif des fonds de pension. Seuls les salariés sont pris en compte. Or, la RSE exige la prise en compte de toutes les parties-prenantes : le secteur informel, les agriculteurs, les professions libérales, les fonctionnaires etc. C'est pourquoi la réforme législative et réglementaire doit élargir les fonds de pensions au secteur informel précité. Dans les pays (anglo-saxons et scandinaves) où se sont développés des dispositifs de retraite complémentaires en capitalisation, le fonds de pension en tant que structure autonome n'est qu'une des modalités d'organisation du préfinancement des retraites. On distingue en fait quatre grandes formules libres aux salariés et particuliers de choisir la formule qui leur convient :

- « la création d'une structure autonome, un fonds de pension par exemple ;
- l'engagement direct de l'employeur, sans création d'une structure distincte de l'entreprise, mais avec constitution de provisions au bilan de celle-ci ;

---

<sup>625</sup> : Supra page 290.



- la souscription par l'employeur d'un contrat auprès d'un organisme assureur, compagnie d'assurance, mutuelle ou autre ;
- la souscription par le salarié lui-même d'un plan de retraite individuel ». <sup>626</sup> Cette dernière formule peut être intéressante à insérer dans la nouvelle législation sénégalaise imposant à toute personne du secteur informel et aux professions libérales de souscrire un plan de retraite individuel.

**467.** La nouvelle réglementation doit permettre à l'IPRES, CSS, IPM et le FNR de se conformer à l'OHADA et d'adopter la forme juridique d'une Société Anonyme (S.A), société commerciale par la forme (article 1<sup>er</sup> Acte Uniforme relatif aux sociétés commerciales et GIE précité), dont l'État sera actionnaire ou une société d'économie mixte afin qu'elle puisse utiliser les instruments de l'économie de marché. Que ces structures ne soient plus des structures entièrement étatiques ou à statut particulier. Que le capital soit composé de la manière suivante : l'État doit détenir une part du capital social en utilisant les cotisations des employeurs et des salariés (peut être actionnaire majoritaire comme le cas de la SONATEL, une société stratégique, SENELEC) et une partie ouverte aux privés. C'est cette forme juridique qui permettra à ces structures d'attirer des investisseurs privés nationaux ou étrangers dans le cadre d'un investissement socialement responsable (ISR). Pour Perez (2002, « cette prise en compte dans les choix d'investissement de critères autres que financiers a une vocation pédagogique et permet ainsi une crédibilisation de la RSE auprès de la communauté financière » <sup>627</sup>. Si la CSS peut lever des fonds sur les marchés financiers régionaux et internationaux comme le précise l'article 2 alinéa 3 précité, on ne retrouve pas la même mention au niveau de l'IPRES. Or, pour lever des fonds sur le marché financier l'application des règles de l'OHADA est nécessaire.

En adoptant cette forme juridique, les nouvelles Sociétés Anonymes, dont l'objet sera "prévoyance sociale," à l'instar des autres activités comme les "les clubs de football," dont l'objet social est le sport, pourront utiliser les mécanismes d'autofinancement et de financement externe. Par le biais de l'auto-financement, les nouvelles sociétés anonymes de prévoyance sociale pourront augmenter le capital en incorporant les réserves en cas de besoin, ou faire appel aux tiers qui pourront fournir des capitaux frais dont les structures auront besoin pour élargir le champ de la couverture. Le mécanisme d'augmentation du capital permettra d'absorber les

---

<sup>626</sup> : E. REYNAUD, Les fonds de pension et l'avenir des retraites en France, in *Revue « Droit social »* n°9-10 septembre-octobre 1995, p. 801.

<sup>627</sup> : Idem p.61.

pertes récurrentes voire l'utilisation du "Crowdfunding ou financement participatif". Pour le financement externe, seules les Sociétés Anonymes (S.A), les États, les collectivités locales etc. peuvent lever des fonds sur les marchés financiers. La réglementation doit permettre aux structures de la protection sociale d'être cotées en bourse avec une garantie de l'État comme actionnaire. Le risque est grand de placer l'argent issu des cotisations des travailleurs en bourse certes, l'adage dit aussi que « qui ne risque rien n'a rien ». C'est pourquoi nous suggérons qu'une partie des cotisations soit cotée en bourse dont les produits serviront à financer la protection sociale. Par ailleurs, « les sociétés cotées en bourse sont de plus en plus nombreuses à professer des valeurs sociales dans le style du "capitalisme responsable" et s'attachent à appliquer la RSE ».<sup>628</sup> En dehors de l'émission des emprunts obligataires comme mode de financement propre aux Sociétés Anonymes, l'appel public à l'épargne demeure un mécanisme efficace afin de mobiliser des ressources conséquentes pour assurer le financement des institutions de protection sociale. Avec la réforme, les institutions de protection sociale se conformeront aux exigences du législateur OHADA notamment seules les S.A. En outre, il est exigé qu'une S.A faisant appel public à l'épargne ait un capital social d'au moins cent millions de francs CFA et qu'elle soit administrée par un conseil d'administration.

Les avantages liés aux marchés financiers ne doivent pas cacher ses inconvénients notamment les risques. On en dénombre plusieurs :

- le risque de marché.<sup>629</sup> Le risque de marché naît dès qu'une position acheteuse ou vendeuse est prise sur un marché et que l'intervenant se trouve en position de subir une évolution défavorable des cours. Il peut s'agir de risque de change, de risque de taux ;
- risque de contrepartie. Encore appelé risque de signature ou risque de défaut tient à l'éventualité que la partie co-contractante (particulier, entreprise, établissement financier ou État) ne puisse remplir ses obligations. Pour les prêts par exemple, le risque peut se traduire par une perte partielle ou totale en capital, à laquelle il faut ajouter la perte liée au non-versement des intérêts. Les causes peuvent être soit bouleversements politiques (le cas de la guerre en Côte d'Ivoire siège de la BRVM, des catastrophes naturelles etc. ;

---

<sup>628</sup> : C. BEY, RSE et OPA, in *Responsabilité sociale de l'entreprise pour un nouveau contrat social*, édition de Boeck, 1<sup>ère</sup> édition, Bruxelles, 2006. p. 54.

<sup>629</sup> : Le risque de marché est le risque de perte qui peut résulter des fluctuations des prix des instruments financiers qui composent un portefeuille. Pour un actif donné, le risque de cet actif se compose d'un risque intrinsèque et du risque du marché.

- le risque de liquidité. C'est le fait de ne pouvoir liquider ou dénouer sa position. C'est le cas par exemple en période de crise, le marché est submergé par les ordres de ventes ;
- le risque technique. Par exemple, une panne informatique peut paralyser entièrement une salle de marché ;
- les risques juridiques. Certaines clauses ambiguës peuvent avoir des effets importants sur le respect d'un contrat d'autant que les montages financiers sont de plus en plus complexes.
- les risques de malversation. C'est le cas par exemple de la faillite de la banque Barings,<sup>630</sup> mise en faillite en raison des manipulations frauduleuses de l'un de ses traders vedettes.

**468.** Les institutions de protection sociale doivent être prudentes en vue de limiter ces risques. Selon Gunther C. : « Les marchés de capitaux permettent aux agents de mieux gérer les risques financiers auxquels ils doivent faire face dans le cadre de leurs activités économiques (fonction 4 précitée). L'activité de gestion des risques est actuellement en plein essor. Les principes de couverture d'abord mis en œuvre pour se protéger contre les variations de prix des actifs financiers s'étendent de plus en plus aux autres types de risques, y compris aux risques non-financiers ». <sup>631</sup>

Face à l'inadéquation de la réglementation actuelle de la protection sociale du Sénégal avec l'économie de marché, des réformes sont nécessaires afin que les marchés financiers puissent financer la protection sociale. Dans ces conditions, la RSE est un facteur d'adaptation à l'économie de marché.

---

<sup>630</sup> : La Barings Bank (fondée en 1762 et disparue en 1995). Le scandale de la banque Barings est l'histoire d'un trader anglais, qui bien avant Jérôme Kerviel, s'est lancé dans des opérations à haut risque, dissimulant ses pertes faramineuses et déclarant à sa boîte des gains exceptionnels. Nicolas Leeson faisait la belle-vie, il était employé du moins tous les mois, et puis soudain on s'est rendu compte qu'il avait fait perdre plus d'un milliard de dollars à sa boîte. Ses patrons, un peu fâchés, n'ont même pas eu le temps de le virer : la banque, qui était l'une des plus vieilles d'Angleterre, a dû mettre la clé sous la porte. Outre la faillite de la banque en 1995, c'est le processus ayant conduit au désastre qui a le plus surpris à l'époque. Un bureau de trading basé à Singapour, et opérant sur les marchés dérivés d'action a été en mesure de générer 850 M£ de pertes, engloutissant plus du double des capitaux propres de la banque, et la précipitant dans la faillite à la stupeur de son propre top management basé à Londres.

<sup>631</sup> : Gunther Capelle-Blancard, Nicolas Couderc, Séverine V., Les marchés financiers en fiches, Ellipses, Paris, 2004, p.17.

## **CHAPITRE 2 : LA RSE, FACTEUR D'ADAPTATION À L'ÉCONOMIE DE MARCHÉ**

---

**469.** L'investissement socialement responsable (ISR) traduit la compatibilité de la protection sociale avec l'économie de marché car c'est une expression de la solidarité des nantis envers les moins nantis. L'ISR est un investissement qui prend en compte les préoccupations sociales et environnementales. Il permet aux épargnants (individuels et institutionnels<sup>632</sup>) d'investir dans les organisations et entreprises qui associent performance financière et performance sociale. L'amélioration des conditions de vie des êtres humains dans leur ensemble constitue leur objectif premier. Ainsi, nous étudierons les principes de la RSE compatibles avec l'économie de marché (section 1) et leurs applications au système de santé sénégalais (section 2).

### **Section 1 : Les principes de la RSE compatibles avec l'économie de marché**

L'expression de la solidarité des entreprises se traduit sur le marché financier par l'investissement socialement responsable (ISR), et le respect d'une certaine morale connue sous le vocable d'éthique.

#### **Paragraphe 1 : ISR, instrument de compatibilité avec l'économie de marché**

Qu'est-ce qu'un investissement socialement responsable ? (A) et en quoi est-il compatible avec l'économie de marché ? (B).

##### **A- La notion d'Investissement Socialement Responsable (ISR).**

**470.** L'économie de marché est une économie basée sur la recherche de profits où s'affrontent l'offre et la demande. Les épargnants (les agents à capacité de financement) cherchent à rentabiliser leurs épargnes tandis que les demandeurs de capitaux (les agents à besoin de financement) cherchent à réduire le coût du capital lorsqu'ils se financent sur le marché financier. Le concept ISR<sup>633</sup> a fait son apparition avec la responsabilité sociale de

---

<sup>632</sup> : L'apparition des investisseurs institutionnels date des années 1960, avec la création des premiers mutual funds aux États-Unis. Leur développement est rapide et concerne tous les pays industrialisés. Au total, au niveau mondial, les fonds gérés par les investisseurs institutionnels dépassaient, en 2000, les 40.000 milliards de dollars, soit presque 120% du PIB mondial. Les investisseurs institutionnels américains sont, de loin, les plus importants au monde avec environ 50% des fonds gérés. C'est toutefois, au Royaume-Uni que le poids des investisseurs institutionnels, en pourcentage du PIB, est le plus élevé, à plus de 200%.

<sup>633</sup> : L'investissement Socialement Responsable (ISR) est une traduction littérale de l'anglo-saxon Socially Responsible Investment (SRI). Il est le corollaire de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) dans la mesure

l'entreprise (RSE) qui est définie comme la prise en compte des préoccupations sociales et environnementales par les entreprises dans leurs activités économiques et financières. L'ISR est défini comme étant la déclinaison financière et spéculative du développement durable c'est-à-dire l'investissement doit être responsable ou durable. C'est un investissement effectué en prenant en compte, outre la performance financière, des critères sociaux, environnementaux, éthiques et de gouvernance. Erwan Le Saout et Vanessa Serret affirmaient : « Pour Perez, cette prise en compte dans les choix d'investissement de critères autres que financiers a une vocation pédagogique et permet ainsi une crédibilisation de la RSE<sup>634</sup> auprès de la communauté financière ». <sup>635</sup>

L'ISR peut prendre plusieurs formes dont notamment :

- la sélection ESG: les sociétés de gestion de portefeuille sélectionnent des entreprises pour leurs bonnes pratiques environnementales, sociales et de gouvernance. En France, c'est l'approche Best-in-Class qui est la plus répandue, elle favorise les entreprises qui ont les meilleures notes d'un point de vue extra-financier.
- l'exclusion : il s'agit de la première méthode utilisée dans l'ISR qui se traduit par une exclusion des portefeuilles des entreprises qui ne respectent pas les conventions internationales (exclusions normatives). Il existe d'autres formes d'exclusions comme les exclusions sectorielles qui consistent à exclure des portefeuilles les entreprises de certains domaines d'activités (tabac, alcool, armement, pornographie).
- l'approche thématique : elle favorise les investissements dans des entreprises du domaine du développement durable et exclue les entreprises de certains autres domaines (souvent les mêmes que dans le cadre des exclusions sectorielles). Des travaux ont été réalisés sur la question de la performance financière associée : un investissement socialement responsable est-il plus rentable, à court, moyen ou long terme, qu'un investissement conventionnel ? Les fonds ISR surperforment-ils par rapport aux fonds conventionnels ? Cette question a fait l'objet de centaines de publications et constitue encore un axe central de nombreuses recherches. Comme

---

où il exprime la volonté des épargnants de récompenser ou de sanctionner les entreprises pour leurs bonnes ou mauvaises pratiques de management.

<sup>634</sup> : En Afrique, le constat de carences d'études sur les pratiques est un point aveugle de la RSE (Rosé, Hudson, 2010).

<sup>635</sup> : E. LE SAOUT et V. SERRET, La responsabilité entre marchés financiers et management : l'investissement Socialement Responsable, in *Responsabilité sociale de l'Entreprise pour un nouveau contrat social*, De Boeck, Bruxelles, 2006, p.62-75. 403 pages.

le soulignent Capelle-Blancard et Monjon, « une attention probablement trop grande a été portée à la question de la performance financière de l'ISR ».<sup>636</sup> Certains pensent que le débat intense consistant à savoir s'il existe un lien réel entre RSE et performance financière peut être considéré comme clos par la méta-analyse de Margolis fondée sur 251 études : « L'effet de la performance sociale sur la performance financière est petit, positif et significatif. La performance RSE ne détruit pas la valeur actionnariale, même si ses effets sur la valeur de l'entreprise ne sont pas élevés ».<sup>637</sup> Toutefois, de nombreux chercheurs continuent de considérer que la recherche doit se poursuivre activement sur ce sujet pour comprendre pleinement les déterminants de cette relation, autrement dit pour comprendre comment les firmes peuvent réussir à la fois sur les plans financiers et extra financiers. Comme le soulignent Crifo et Forget.

**471.** Ce modèle d'investissement connaît une progression fulgurante dans les pays développés notamment les États-Unis où il a enregistré depuis 1995 une croissance de 258%. En Europe, le royaume Uni constitue le leadership européen pour des raisons historiques qui sont notamment le rôle incitateur de l'église méthodiste dès 1920 et l'attitude pionnière de ce pays sur la question du désinvestissement en Afrique du Sud. Il représente à lui seul un tiers du marché européen. En France, les encours gérés par les fonds d'investissement connaissent une progression de 76 % en 2004 dont le montant s'élève à 6,9 milliards d'euros.<sup>638</sup> En Afrique, ce modèle d'investissement est en ses débuts et commence par progresser petit à petit du fait de l'implantation des multinationales et des fonds d'investissement d'origine anglo-saxonne. Ensuite, à cause de la libre circulation des capitaux à travers le monde et du phénomène de la mondialisation.

## **B- Compatibilité de l'ISR avec l'économie de marché**

**472.** ISR, principe de la RSE est compatible avec l'économie de marché en ce sens qu'il exprime la volonté des épargnants à investir de manière responsable ou « durable » dans les causes justes apportant une plus-value à l'amélioration des conditions de vie des populations.<sup>639</sup> Il permet d'investir dans les sociétés non cotées en bourse mais aussi dans celles qui sont cotées en bourse. Ce modèle d'investissement accorde une importance capitale de façon égalitaire à la

---

<sup>636</sup> : P. CRIFO, L'ISR à la recherche de nouveaux élans, in *Revue française de gestion*, N°236/2013, p.70.

<sup>637</sup> : Idem

<sup>638</sup> : Source Novethic.

<sup>639</sup> : La défense de l'environnement, la lutte contre les discriminations raciales, la lutte contre les mauvaises conditions de travail en particulier celui des enfants ou encore le boycottage des industries du nucléaire, tels sont les thèmes qui ont participé à la prise de conscience des investisseurs.

performance financière, sociale et environnementale. « Il semble aujourd'hui acquis, devant les encours de plus en plus importants, que l'ISR ne se contente plus seulement d'être une niche mais se révèle être un véritable style d'investissement ».<sup>640</sup> La protection sociale entre bel et bien dans les critères d'éligibilité de l'investissement socialement responsable. Aussi est-il important de rappeler que la protection sociale couvre quatre domaines : la retraite, les prestations familiales et les accidents de travail, la maladie, enfin le chômage qui ne fait pas l'objet de couverture au Sénégal. À ce titre, la RSE exige qu'on aille au-delà des prescriptions légales en prenant en compte tous les risques et en impliquant toutes les couches de la population sénégalaise. La protection sociale remplit les critères sociaux sources d'attraction d'investissement socialement responsable. Raison pour laquelle l'ISR est une niche pouvant financer la protection sociale. D'où la nécessité des réformes que nous souhaitons de tous nos vœux pour adapter la réglementation de la protection sociale aux exigences de l'économie de marché. La réforme est une condition sine qua non pour attirer l'ISR.

**473.** Dans les pays où cette pratique est développée notamment aux États-Unis ou Royaume-Uni, il existe plusieurs formes d'investissement socialement responsable. Ainsi, on a les activistes<sup>641</sup> sociétaux appartenant au courant d'engagement actionnarial. Ils visent à imprimer leur vision de la RSE à un niveau assez élevé à l'entreprise c'est-à-dire les actionnaires veulent pousser les dirigeants sociaux à appliquer la RSE au sein de l'entreprise d'une part et sur le marché financier d'autre part, à orienter leur investissement vers les structures à caractère social et environnemental. Les modalités d'intervention des activistes sont assez diverses mais leur outil principal est la menace de résolution.<sup>642</sup>

Sur ce point, nous pensons que la menace de résolution des actionnaires n'est pas assez efficace et ne pourra pas produire les résultats escomptés à l'endroit des dirigeants de l'entreprise. Cette résolution doit être accompagnée de menace de sanction à l'endroit des dirigeants étant donné

---

<sup>640</sup> : Jean-Jacques Rosé, Responsabilité Sociale de l'Entreprise pour un nouveau contrat social, De Boeck, Bruxelles, 2006, p.63.

<sup>641</sup> : L'activisme suscite des débats même aux États-Unis à la suite d'un célèbre ouvrage écrit par Berle et Means (1932). Dans cet ouvrage, les auteurs expliquent que les actionnaires des firmes cotées en bourse ont perdu le contrôle au profit du dirigeant. De nos jours, la pratique de l'engagement actionnarial est le fait principal des investisseurs institutionnels et des fonds de pension en particulier.

<sup>642</sup> : HAIGH M. et HAZETON ont soutenu qu'en dépit d'une longue tradition d'activisme actionnarial aux États-Unis, ce n'est qu'en 2002 que la première résolution à caractère social a obtenu un nombre de vote suffisant pour être adoptée.

que la RSE est une démarche volontaire. Seule la menace de sanction peut pousser les dirigeants gestionnaires à appliquer les résolutions des actionnaires.

**474.** En dehors des activistes, et dans la typologie d'ISR, on a le filtrage des fonds d'investissement : le filtrage négatif et le filtrage positif. Le filtrage négatif consiste à ne pas investir dans les activités immorales ou non conformes à l'éthique<sup>643</sup> comme l'armement, l'alcool, la pornographie alors que ces marchés sont des marchés rentables. Le filtrage positif consiste à investir dans les domaines remplissant les critères sociaux et environnementaux. Enfin, il y a l'investissement dans la communauté connu sous le nom d'investissement solidaire. Dans ce type d'investissement, la performance est reléguée au second plan des préoccupations des investisseurs. Il est souvent l'œuvre des fonds d'investissement solidaire ou de partage. C'est le cas des Organismes de Placement Collectif en Valeurs Mobilières (OPCVM). Les OPCVM sont des Sociétés Anonymes (S.A) ou des fonds d'investissement dont l'objet est la gestion d'un portefeuille de titres financiers. Ils permettent aux particuliers d'accéder à une gestion professionnelle et collective de leur épargne. « En France, ils ont connu un essor important depuis le début des années 1980, notamment grâce aux avantages fiscaux accordés par les différents gouvernements. En 2002, plus de soixante (60) milliards d'euros ont été collectés par les OPCVM et environ cinq (5) millions de ménages français possèdent des parts d'OPCVM. Le montant total des capitaux gérés par les OPCVM français atteint huit cents soixante-cinq (865) milliards d'euros, soit vingt et un pour cent (21%) du marché européen des fonds d'investissement, devant le Royaume-Uni et l'Allemagne ».<sup>644</sup>

**475.** Au Sénégal, selon nos enquêtes, les OPCVM sont à leurs balbutiements, car il en existe très peu. Ainsi, on en dénombre quelques-uns comme le Fonds Commun de placement (FCP) de la SONATEL géré par la Compagnie de Gestion Financière (CGF bourse)<sup>645</sup> avec ses produits dérivés (FCP placement avantage, FCP horizon, FCP quiétude, FCP croissance, FCP Action pharmacie, FCP Assurance Sénégal.<sup>646</sup> CGF gestion aide les entreprises à mettre en

---

<sup>643</sup> : En 1928, le pioneer fund de Boston en proposant des placements financiers excluant les secteurs d'activité économique jugés immoraux est considéré comme le premier fonds de genre éthique.

<sup>644</sup> : GUNTHER C.-B, N. COUDERC, Séverine V., Les marchés financiers en fiches, Ellipses, Paris, 2004, p.6. 403 P.

<sup>645</sup> : La CGF est composée de deux entités : CGF bourse et CGF gestion. La CGF gestion est créée en 2001 et est la première société de gestion collective agréée au Sénégal. Elle fait fructifier l'épargne des particuliers et des entreprises en mettant à leur disposition des produits financiers performants ayant reçu l'agrément du Conseil Régional de l'Épargne Publique et des Marchés Financiers (CREMPF).

<sup>646</sup> : [www.cgf.com](http://www.cgf.com). Site consulté le 9 septembre à 16h30.



place des programmes d'épargne salariale par le biais de Fonds Communs de Placement d'Entreprises (FCPE) à travers lesquels les salariés sont invités à se constituer un capital dans des conditions avantageuses avec le concours de leur employeur. Elle est également spécialisée dans la création et la gestion d'OPCVM (Fonds Communs de Placement et SICAV) au profit des banques, sociétés d'assurances et de prévoyance, spécialisée dans la collecte de l'épargne du grand public. C'est une niche de financement de la protection sociale au Sénégal qui mérite d'être exploitée. Le montant du portefeuille géré en France par les OPCVM doit inciter la création de ces OPCVM et les Sociétés d'Investissement à Capital Variable (SICAV) au Sénégal afin de collecter l'épargne des particuliers pour le financement de la protection sociale au Sénégal.

**476.** L'investissement solidaire ou de partage à travers les OPCVM ont l'avantage d'investir dans des obligations émises par des grands organismes supranationaux tels que la Banque Mondiale ou des produits monétaires. Ils fonctionnent comme des fonds d'investissements normaux mais une partie des dividendes est automatiquement versée à des organismes actifs en matière de défense d'intérêts sociaux ou environnementaux. La protection sociale du Sénégal pourra en bénéficier. Le mécanisme de fonctionnement de ces OPCVM est de telle sorte que les épargnants acceptent de partager une fraction du rendement ou comme l'affirment Erwan et Vanessa Serret : «... de ne recevoir comme rémunération que la valeur de l'inflation : le surplus dégagé est distribué à des organisations humanitaires, à des organismes qui soutiennent la cause que l'actionnaire souhaite défendre ». <sup>647</sup> La RSE et particulièrement ISR doit être la pierre angulaire dans la stratégie de toute entreprise au Sénégal. Malheureusement force est de constater que très peu d'entreprises appliquent la RSE et par ricochet l'ISR. C'est pourquoi nous recommandons vivement l'institutionnalisation de la RSE au Sénégal avec des mesures d'accompagnement ou incitatives. Ces mesures d'accompagnement peuvent être des avantages fiscaux <sup>648</sup> à toute entreprise qui applique l'ISR en investissant dans les institutions de protection sociale. Les entreprises sénégalaises ont intérêt à investir dans le social. Car la performance sociale entraîne aussi la performance économique et financière. <sup>649</sup> Plusieurs arguments

---

<sup>647</sup> : J.-J. ROSÉ, Responsabilité Sociale de l'Entreprise pour un nouveau contrat social, De Boeck, Bruxelles, 2006, p.68.

<sup>648</sup> : Aux Pays-Bas, des avantages fiscaux favorisent les investissements "verts" à caractère social.

<sup>649</sup> : GOND (2002) 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,

confortent l'idée de la nécessité pour une entreprise de s'orienter vers une démarche RSE. Il peut s'agir entre autres :

- de l'attente de l'opinion publique : qui est sensible aux entreprises citoyennes ;
- de la qualité de l'environnement : l'implication de l'entreprise peut aider à juguler certains problèmes d'ordre sociaux ;
- de la régulation publique : La mise en place de démarches sociales volontaires peut diminuer l'interventionnisme de l'état ;
- de l'équilibre pouvoir/responsabilité : le pouvoir économique des compagnies peut être équilibré par la prise en compte des objectifs sociaux.
- de la supériorité de la prévention : les entreprises doivent être proactives par rapport aux besoins sociaux.

**477.** L'immixtion de valeurs à caractère moral dans les processus économiques et principalement dans les décisions des dirigeants a été vécue pour beaucoup d'économistes comme une véritable transgression. Pour de nombreux économistes, l'histoire de la science économique est étroitement liée à un processus d'affranchissement de la sphère morale, qui trouve ses sources chez Locke et Quesnay pour se parachever dans les réalisations de Mandeville ou dans la « main invisible » d'Adam Smith. Selon eux : « l'entreprise qui respecte les lois se trouve quitte de toute responsabilité sociale et doit rechercher exclusivement la satisfaction de ses actionnaires ou plus exactement la maximisation de leur richesse car l'apparition de l'investissement socialement responsable (ISR) contribue à « brouiller » quelque peu l'image de l'actionnaire traditionnel ». Friedman se posait la question de savoir si la finalité d'une entreprise était-elle de maximiser la richesse au profit des actionnaires ? La réponse est non. Car investir dans le social est aussi un enjeu primordial au même titre que l'enjeu économique et conforme à l'éthique.

## **Paragraphe 2- Éthique, instrument de compatibilité avec l'économie de marché**

**478.** La démarche consistait à faire des réformes visant à transformer les institutions de protection sociale telles que l'IPRES, la CSS, les IPM et le FNR en des Sociétés Anonymes (S.A) conformément à la réglementation de l'OHADA applicable aux marchés financiers. Une

---

l'affirmation que la performance sociale entraîne la performance économique relève de la foi plus que de la science ».

fois sur le marché financier, les institutions de protection sociale doivent adopter des comportements éthiques afin d'attirer les investisseurs. Ainsi, nous verrons successivement la notion d'éthique (A) et l'application de l'éthique aux institutions de protection sociale inscrites sur le marché financier.

### **A- La notion d'éthique**

**479.** Selon le dictionnaire "Petit Larousse"<sup>650</sup>, l'éthique<sup>651</sup>, c'est ce « qui concerne les principes de la morale ou science de la morale ». C'est une partie de la philosophie qui étudie la morale ; règles morales choisies par une personne pour guider ses actes, sa vie. Dans un autre sens, c'est ce qui respecte certaines valeurs. À titre d'exemple : des vêtements éthiques, la mode éthique. Des valeurs qui peuvent être appliquées personnellement ou professionnellement. Comme on le voit, le mot "éthique" ne saurait recevoir une définition unique. Pour certains, c'est une série de principes immuables et prédéterminés ou une panoplie de principes moraux particuliers des professions. Pour d'autres, c'est un mode de vie, un tissu d'ajustement et de compromis renouvelés à l'infini et appliqué par les individus sur les lieux de travail, au niveau des entreprises.

**480.** En définitive, l'éthique est l'ensemble des valeurs sur lesquelles on se fonde pour déterminer les buts à atteindre et les méthodes à utiliser. Ramenée aux affaires, l'éthique se

---

<sup>650</sup> : Petit Larousse illustré 1976, P.400

<sup>651</sup> : L'éthique est un concept aussi vieux que le monde. Elle a connu de nombreuses et importantes transformations au cours de son histoire. Dans l'antiquité, l'éthique était dominée par le concept de « vertu » aussi bien chez Socrate que chez Platon, Aristote, les Stoïciens et Epicure. Ainsi, l'homme bon est celui qui réalise bien sa fonction.

Au moyen âge, l'éthique antique, celle de Platon puis d'Aristote, intégrée au niveau de la tradition biblique.

Au début du XVII<sup>ème</sup> siècle, Descartes fut le premier philosophe à prendre nettement ses distances avec l'éthique antique, qu'il jugeait trop spéculative. S'appuyant sur une nouvelle métaphysique, il fonde une morale dans un sens beaucoup plus individuel.

Fin du XVIII<sup>ème</sup> siècle, le développement de l'éthique moderne se poursuit avec la pensée de Kant et la naissance de l'éthique déontologique : une réflexion critique sur les conditions de possibilité de la morale mettant l'accent sur le devoir.

Fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, avec Heidegger, l'éthique quitte toute dimension morale pour prendre les traits de l'être et l'humain revient au centre des débats.

À l'apogée du XX<sup>ème</sup> siècle et à l'aube du XXI<sup>ème</sup> siècle se développe l'éthique appliquée en rapport avec de nouvelles préoccupations environnementales et sociétales. C'est à travers la déontologie que s'établissent les codes de comportements au sein de la gouvernance et des activités professionnelles.

conçoit comme un nouvel art de diriger, caractérisé par l'utilisation des moyens tendant à la préservation des valeurs sociales, économiques, politiques et environnementales. Ainsi, l'éthique des affaires se définit comme l'ensemble des règles morales, juridiques et économiques qui s'imposent dans le monde des affaires. En d'autres termes, il s'agit d'un art de la réussite à long terme qui suppose d'une part le bien pour soi (performance), mais seulement dans le respect des autres (déontologie). Sur cette base, Michel le Net a posé, sous forme d'équation, la définition suivante de l'éthique des affaires :  $\text{Ethique} = \text{performance} + \text{déontologie}$ . La performance est analysée sous l'angle de la performance sociale et de la performance financière. La performance regorge différentes définitions variant selon les auteurs mais se rapprochant en réalité les unes des autres car ayant un dénominateur commun : l'efficacité, l'efficacité, l'  conomie. En s'intéressant à la définition de quelques auteurs, notamment SERVET, le terme performance désigne « l'efficacité d'un dispositif, c'est-à-dire le rapport entre d'un côté les moyens et les ressources qu'il engage et de l'autre côté les résultats qu'il obtient ». Cette définition de SERVET se limite    un seul aspect de la performance qui est l'efficacité alors qu'être efficace ne suffit pas pour être performant car il existe bien d'autres critères à prendre en compte. Un dispositif qui atteint un résultat donné avec peu de ressources et un autre qui atteint le même résultat avec plus de ressources ne peuvent pas être apprécié de la même manière en termes de performance. Il convient donc d'aller au-delà de l'aspect « efficacité » pour mieux appréhender cette notion de performance.

**481.** BOUQUIN<sup>652</sup> va plus loin que SERVET en définissant de manière plus large la performance à travers les trois (03) dimensions suivantes : l'économie, l'efficacité et l'efficacité.

**482.** L'  thique, ainsi définie, a tendance à être confondue avec les notions voisines : la morale, la déontologie, intérêt, loi, pouvoir et le Droit en général.

-   thique et morale : l'éthique signifie le respect des valeurs morales. Cependant, il y a une nuance. La morale est une science qui enseigne les règles à suivre pour faire le bien et éviter le mal. L'ensemble des règles auxquelles l'individu doit se conformer pour être admis en société. La morale est donc globale et ne se vit pas partiellement tandis que l'éthique est modulable (adaptable) en fonction du domaine dans lequel on se trouve et de l'endroit où on évolue. C'est

---

<sup>652</sup> : H. BOUQUIN, *Le contrôle de gestion*, Collection gestion, 8<sup>  me</sup>   dition, Paris, 2008, P.63.

ainsi qu'on parle de la bioéthique<sup>653</sup> (éthique liée à la vie), éthique de la vente et du marketing, éthique de la finance et de la comptabilité éthique professionnelle) etc. Et pourtant, l'éthique engage une dynamique des rapports d'affaires et des liens personnels fondés sur le jugement moral.

- Éthique et déontologie : la déontologie est l'ensemble des règles et des devoirs qui régissent une profession. La déontologie procède de l'éthique dans la mesure où elle n'est que la simple indication de ce qu'il convient de ne pas faire. Toutefois, la déontologie ne se confond pas avec l'éthique car elle s'en distingue non seulement par la nature de ses règles, par les objectifs poursuivis et par les questions auxquelles elle contribue à apporter une réponse. De plus, les exigences éthiques sont permanentes tandis que les règles déontologiques sont évolutives.

- Éthique et intérêt : a priori, on voit un antagonisme manifeste entre éthique et intérêt dans la mesure où par définition l'éthique commence lorsqu'on renonce à un intérêt pour respecter un principe mais en réalité, l'objectif de l'éthique, c'est la poursuite méthodique d'un intérêt, fût-il immédiat ou comme c'est souvent le cas à long terme.

- Éthique et loi : l'interférence entre l'éthique et la loi se perçoit aisément d'autant que l'éthique prête son concours à la mise en place de la loi et inversement la loi est une arme essentielle pour l'éthique car elle fixe des règles qui appliquent des sanctions. Mais, la loi n'est pas l'éthique. Car ce qui est légal n'est pas nécessairement conforme à l'éthique. La preuve en est qu'avant de plonger leur entreprise dans la faillite en décembre 2001, les dirigeants d'Enron<sup>654</sup> ont vendu légalement leurs actions à plusieurs milliards de dollars et privé ainsi quatorze mille (14.000) employés de leurs fonds de pension en Inde.

- Éthique et pouvoir : l'éthique aide à choisir les gens du pouvoir et, une fois au pouvoir, l'éthique constitue pour eux un repère incontournable pour prendre des décisions impopulaires, mais la propension de ceux qui ont le pouvoir à en abuser et à utiliser dans un but étranger à sa finalité légitime pose le problème de la coexistence de l'éthique et du pouvoir. Lorsque le chef

---

<sup>653</sup> : Le mode normal de reproduction est l'accouchement d'une mère donnant naissance à un enfant. Toute autre voie de reproduction telle que les bébés éprouvette, les mères porteuses, les organismes génétiquement modifiés (OGM) sont contraires à l'éthique.

<sup>654</sup> : Dans le scandale d'Enron, un délit d'initié a été commis. La loi autorise les dirigeants à vendre leurs actions. Mais, compte tenu de leurs statuts de dirigeants, ils ont l'information que l'entreprise allait tomber en faillite. Cette information n'a pas été partagée avec les petits porteurs ou actionnaires minoritaires. Les dirigeants ont profité de leur position pour vendre cher leurs actions et ont laissé les autres (employés) perdre avec la chute du cours de l'action et la faillite de l'entreprise. Les dirigeants ont été poursuivis pour délit d'initié.

ou le dirigeant des organisations n'est pas empreint d'éthique, il peut pousser ses collaborateurs à l'atteinte des objectifs impossibles qui les obligerait à adopter des comportements dévoyés susceptibles de porter atteinte à l'éthique interne de l'organisation et à ternir son image.

- Éthique et Droit en général : Le droit et l'éthique recouvrent des domaines différents. Ils se distinguent d'abord par leur but : le droit vise à maintenir l'ordre<sup>655</sup> dans une société, alors que le but ultime de l'éthique est relatif au comportement des agents économiques et leur dicte la meilleure conduite à tenir. Au regard de ses moyens d'action, le droit s'en tient, en principe aux attitudes extérieures, quantifiables ou tout au moins aux intentions qui se manifestent par un acte. Ce n'est pas là la démarche de l'éthique qui sonde les cœurs et considère qu'au-delà de l'acte, c'est l'intention profonde de chaque agent qui imprime à celui-ci sa nature véritable et sa portée réelle. C'est cela qui explique la différence des sanctions du droit et de la morale.

**483.** Emmanuel Kant explique cette différence en considérant que le droit est hétéronome (nul ne peut être à la fois juge et partie),<sup>656</sup> alors que l'éthique dérivant des règles de la morale est autonome (chacun est son propre juge et c'est la voix de conscience qui joue le rôle de censeur). La barrière entre le droit et la morale n'est pas toujours très étanche en pratique. La première raison en est que le droit est à l'origine issu des règles de la morale et qu'il ne s'en est distingué qu'au cours du temps. Même aujourd'hui les zones d'interprétation entre le droit et l'éthique restent nombreuses. Par exemple, certains articles du Code civil français et le Code des Obligations Civiles et Commerciales du Sénégal (COCC) font directement référence à la notion de bonnes mœurs<sup>657</sup>. Il leur arrive également de prendre en considération de grands principes d'ordre moral et d'en faire des règles de droit<sup>658</sup>, l'abus de droit et l'équité<sup>659</sup>. Il arrive enfin, et c'est l'éthique individuelle qui est alors prônée, que la loi attache des effets juridiques obligatoires à certains agissements dictés par la bonne moralité. Elle interdit tout retour en arrière, une fois que l'acte purement moral a été volontairement exécuté. C'est notamment le mécanisme de l'obligation naturelle<sup>660</sup>.

---

<sup>655</sup> : Le droit a aussi pour finalités la sécurité des personnes et des biens, la stabilisation des situations juridiques (article 2 du code civil français 'la loi n'a pas d'effet rétroactif, elle ne vaut que pour l'avenir,' organisation économique, politique et sociale.

<sup>656</sup> : Expression qui signifie qu'on ne peut pas juger avec équité ses propres fautes ou encore on ne peut pas avoir un pouvoir de décision dans une affaire où l'on a des intérêts.

<sup>657</sup> : C'est le cas notamment des articles 6 et 1133 du code civil français (art 76 du COCC du Sénégal.

<sup>658</sup> : Principe de réciprocité, article 1134 relatif à la bonne foi du code civil français (189 du COCC du Sénégal)

<sup>659</sup> : Article 1135 du Code civil français et 122 du COCC du Sénégal.

<sup>660</sup> : Art 1235 al.2 du code civil français.

Le droit ne peut ainsi être totalement dissocié de l'éthique morale. Certains auteurs pensent même que le droit ne peut qu'être soumis à l'éthique, mais qu'il convient de ne pas accorder une place trop importante à cette dernière, car « un excès de vertu peut aboutir à un système totalitaire ».<sup>661</sup> Ces dernières années, avec la diversification de plus en plus importante de documents mis en vigueur au sein des entreprises, une nouvelle distinction venue du droit anglo-saxon se répand de plus en plus dans les droits européens. Ces documents, appelés ‘‘ chartes,’’ ‘‘code,’’ ‘‘accord,’’ etc., ont pour objet de créer des normes non revêtues de sanction édictant les principes d'ordre éthique que les actionnaires, les dirigeants ou les employeurs s'engagent unilatéralement à respecter au sein de leur entreprise. Ces normes particulières se distinguent des règles de droit en cela que leur violation n'entraîne pas de sanction étatique. Ainsi, les règles de droit, revêtues de la force de coercition qui leur est fournie par l'État, sont appelées ‘‘Hard Law<sup>662</sup>,’’ et les normes édictées par les entreprises ou par certaines ONG en matière d'éthique, plutôt déclaratives et dépourvues de sanction, sont appelées ‘‘Soft Law’’.<sup>663</sup> La fragilité de ces dernières provient du fait que leur application n'est assurée que par une bonne volonté des agents économiques. Mais l'éthique n'est-elle pas par définition tributaire de cette bonne volonté ?<sup>664</sup>

**484.** En dépit des divergences constatées entre l'éthique et les notions voisines, la déontologie financière, l'éthique financière, la morale en affaires, le pouvoir, la loi et l'intérêt demeurent vraisemblablement les clés de la réussite. Leur utilisation à bon escient constitue un gage de réussite en affaires et plus précisément dans une économie de marché. L'éthique est une discipline qui connaît, de nos jours, un regain d'intérêt à la suite des scandales financiers qui ont éclaté depuis les années 1990 et se sont amplifiés vers la fin de 2000. Une crise de valeurs morale s'est installée depuis quelques années. De plus, l'idée se répand de plus en plus dans le monde des affaires que les deux mots « éthiques » et affaires sont antinomiques. Les

---

<sup>661</sup> : G.RIPERT, La règle morale dans les obligations civiles, 4<sup>e</sup> éd, Paris, 1949, p. 38.

<sup>662</sup> : La traduction littérale signifie « droit dur » qu'il faut comprendre par « droit contraignant ». Hard law est souvent opposé à soft law.

<sup>663</sup> : Le terme «loi douce» se réfère à des instruments quasi juridiques qui n'ont pas de force juridiquement contraignante ou dont la force contraignante est un peu plus faible que la force contraignante du droit traditionnel, souvent contrastée avec le droit doux en étant qualifiée de «loi dure». Exemple : lois contraignantes et directives non impératives ainsi que les engagements.

<sup>664</sup> : Le débat de la RSE coercitive ou volontaire reste posé. D'après la norme ISO 2006, c'est une démarche volontaire. Par contre, une entreprise certifiée RSE est obligée de respecter la norme ISO 26000. Dans ce cas, elle devient coercitive.

partisans d'une telle conception affirment sans ambages que : « l'éthique, ça n'existe pas dans les affaires », l'éthique des affaires, c'est le livre le plus court du monde » ou encore « dans ce monde des affaires, c'est chacun pour soi », etc.

**485.** Nous pensons, plus une entreprise ou organisation réussit, plus elle accorde de l'importance à son code éthique pour préserver son image de marque et accorder plus de crédit à sa réputation. Dans une économie de marché, l'éthique des affaires présente des avantages certains pour les organisations en l'occurrence les institutions de protection sociales et que les manquements répétés à l'éthique auxquels on assiste actuellement sont à l'origine de la déconfiture de beaucoup d'entreprises et d'institutions de protection sociales. Il est impérieux d'appliquer l'éthique aux institutions de protection sociales afin que ces dernières puissent bénéficier des largesses des agents à capacité de financement.

## **B- Application de l'éthique aux institutions de protection sociale**

**486.** Jean-Marc Dupuis affirmait : « Le choix d'un mode de financement dépend de quatre considérations : le rendement, l'équité, l'efficacité économique et l'organisation de la protection sociale ». <sup>665</sup> À la suite de cette affirmation, il convient de se poser des questions. En quoi l'éthique est-elle un instrument compatible avec l'économie de marché ? L'éthique <sup>666</sup> est-elle capable de donner le rendement nécessaire pour financer la protection sociale ? L'éthique des affaires est bel et bien un instrument de compatibilité avec l'économie de marché et constitue un principe de la RSE pouvant financer la protection sociale au Sénégal, car elle permet de conjuguer la réussite financière et l'intégrité de l'individu et de l'entreprise ou organisation. Christian Vermeulin et Frédéric V. définissaient la RSE comme « L'art de conjuguer morale et affaires, une quête de sens dans le travail, une recherche d'éthique qui se place dans une dynamique d'amélioration de la performance ». <sup>667</sup> C'est bien dans cette optique que l'on considère que l'éthique des affaires n'est pas l'éthique appliquée aux affaires mais le fondement des affaires. En effet, « on s'autorise à penser que la bonne performance des indices éthiques s'expliquerait par les flux financiers qui se déplaceraient des entreprises non éthiques

---

<sup>665</sup> : Supra page 158.

<sup>666</sup> : L'éthique est un concept dérivé de la gouvernance. Cette dernière est un critère de la RSE. La crise de gouvernance en Afrique est fondamentalement une crise des valeurs notamment éthique dont la remobilisation est une condition sine qua non d'une action publique de qualité et de sociétés apaisées construites sur de forts consensus en matière de protection sociale.

<sup>667</sup> : C. VERMEULIN, et Frédéric V., Comprendre et entreprendre une démarche RSE, AFNOR, 2012, Paris, P. 120.



vers les entreprises éthiques. Ce serait donc avant tout un effet de liquidité ».<sup>668</sup> Cette hypothèse est à prendre en considération notamment par le fait que le montant des encours a continué sa progression sur une certaine période qui est caractérisée par une baisse des marchés financiers. Cependant, « les flux de liquidité vers les sociétés responsables auraient permis d'atténuer leur baisse ».<sup>669</sup> C'est dans cette optique que certains auteurs comme Girerd-Potin, Louvet, Dupré et Jimenez ont développé un modèle d'équilibre particulièrement intéressant qui « repose sur l'existence de flux financiers entre sociétés jugées éthiques et sociétés qui ne sont pas jugées ainsi ».<sup>670</sup> Ces auteurs précités ont expliqué à partir de leur modélisation que les rentabilités positives observées relèvent d'une phase transitoire.

**487.** - Concernant la préservation de la réputation des institutions de protection sociales par l'éthique, l'honneur et la réputation acquis par la pratique de l'éthique instaurent la confiance et la confiance produit de la valeur ajoutée. Elle atténue la méfiance, fait diminuer les contrôles et facilite la communication qui est la base du progrès. À l'inverse, une mauvaise image a des conséquences directes sur les institutions de protection sociales notamment la rentabilité, le moral du personnel en baisse et une gestion approximative. La méfiance à l'égard des institutions de protection sociales peut faire fuir les agents à capacité de financement et pourrait les amener rapidement à la faillite.<sup>671</sup> Dès lors qu'une rumeur de mauvaise gouvernance ou de dilapidation des fonds par les dirigeants tombe dans les oreilles du public, cette rumeur peut nuire indiscutablement aux finances des institutions de protection sociales et ternir leur image.

**488.** - Le respect des valeurs éthiques permet la sauvegarde de la carrière des employés. Le non-respect des règles éthiques, par les dirigeants des institutions de protection sociales d'une part, et d'autre part par les dirigeants des entreprises contributrices peut entraîner la fermeture de beaucoup d'institutions de protections sociales et bon nombre de salariés peuvent perdre leurs emplois. Par exemple, le non-versement des cotisations sociales par les dirigeants des entreprises est une violation des règles éthiques et constitue un manque à gagner pour les

---

<sup>668</sup> : ERWANE Le Saout et Vanessa Serret, La responsabilité entre marchés financiers et management : l'investissement Socialement Responsable, in *Responsabilité sociale de l'Entreprise pour un nouveau contrat social*, De Boeck, Bruxelles, 2006, p.73.

<sup>669</sup> : Idem

<sup>670</sup> : Ibidem

<sup>671</sup> : « Le terme "faillite" vient du mot fallere qui signifie manquer, tromper. Le débiteur trompe ceux qui lui font crédit et se trompe lui-même. Avant la loi du 13 juillet 1967, la faillite visait le commerçant qui ne pouvait plus payer ses dettes ». Petit dictionnaire de la faillite, la documentation française, 2006, p. 112.

institutions de protection sociales. La loi fait obligation à tout employeur de procéder à des cotisations pour le compte de ses salariés. Certaines de ces cotisations résultent d'une ponction sur le salaire du salarié d'autres incombent à l'employeur en tant que commettant du salarié. Ce sont les cotisations sociales et fiscales qui servent à financer la protection sociale au Sénégal.

**489.** - La prise en compte par l'éthique<sup>672</sup> de la dimension humaine des institutions de protection sociale. Une organisation ne saurait réussir en foulant aux pieds la richesse inestimable que constituent les ressources humaines. Les dirigeants des entreprises ou organisations qui réussissent comprennent que l'entreprise n'est qu'un maillon d'une société qui ne se réduit pas à un marché et que les affaires font partie de la vie qui est animée par des acteurs que sont les hommes. C'est à juste titre que Friedman Milton se posait la question « Si la finalité principale d'une entreprise est de maximiser le rendement de ses actionnaires, alors on pourrait dans ce cadre considérer qu'il est contraire à l'éthique pour cette entreprise de prendre en compte les intérêts et droits de toute autre partie prenante ». <sup>673</sup> La prise en compte par les institutions de protection sociales des intérêts des autres parties prenantes permet d'avoir un meilleur rendement. Il s'agit non seulement des intérêts des apporteurs de capitaux mais aussi de l'intérêt des salariés des grosses, moyennes et petites entreprises. Les salariés des institutions de protection sociales participent à la gestion et à la réalisation des objectifs fixés, par conséquent, leurs intérêts doivent être pris en compte. Les investisseurs particuliers et institutionnels tiennent compte des objectifs sociaux internes et externes, environnementaux avant toute décision d'investissement. Ils investissent dans les structures qui cherchent l'amélioration des conditions des salariés.

**490.** À titre d'exemple, accorder des rémunérations excessives à l'équipe dirigeante alors qu'au même moment les salariés croupissent dans la misère avec un salaire en dessous du SMIG (Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti) est contraire à l'éthique. C'est pourquoi l'équité doit être recherchée dans les rémunérations. Ainsi, un certain nombre de questions doivent être posées. Les salaires sont-ils supérieurs aux normes imposées par la convention collective ? La

---

<sup>672</sup> : « L'éthique est une pratique avant d'être un discours ». Une étude menée par Gérald Perrouy, 'Responsabilité sociale de l'entreprise pour un nouveau contrat social' page 117, les chefs d'entreprise qui ont répondu à l'enquête, ont conscience d'une norme comportementale, morale ou immorale, en rapport avec leurs pratiques professionnelles. L'acte moral s'y définit par une action concrète, une mise en œuvre. L'enquête conclut que l'éthique concerne plus le social que l'économique.

<sup>673</sup> : F. MILTON, The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, The New York Times Magazine (september 13, 1970).

grille de rémunération est-elle écrite et connue de tous ? À poste comparable, les rémunérations entre hommes et femmes sont-elles réellement identiques. Aller au-delà comme l'exige la RSE implique d'innover, de trouver d'autres sources d'apports financiers. « Mettre en place un plan d'épargne entreprise lié à des placements solidaires est tout à fait dans le cadre d'une politique RSE ». <sup>674</sup>

**491.** Les dirigeants des institutions de protection sociale du Sénégal doivent promouvoir l'éthique dans ces institutions en mettant en place une "Charte ou Code éthique." Pour promouvoir l'éthique dans les institutions de protection sociale, il faut se placer à deux niveaux des éléments qui animent ces institutions à savoir les dirigeants ou employeurs et les salariés. Selon le cas, on parle de micro éthique et de macro éthique.

- La micro éthique regroupe l'ensemble des valeurs et principes éthiques à observer auprès des personnes physiques ou morales qui animent la vie des institutions de protection sociales (IPRES, CSS, IPM, FNR). Dans l'ensemble il s'agit des dirigeants (PCA, conseil d'administration, des Directeurs des institutions de protection sociales), des employés (les salariés des institutions de protection sociale) et des syndicats étant entendu que le délégué du personnel<sup>675</sup> et les syndicats sont astreints par la réglementation à adopter un comportement exemplaire. Les dirigeants des institutions de protection sociales doivent faire montre d'un bon exemple de comportement. Pour cela le droit des affaires OHADA a mis des gardes fous en ce qui concerne les dirigeants des Sociétés Anonymes dans l'espace OHADA étant entendu que les institutions de protection sociales doivent se constituer sous forme de Sociétés Anonymes inscrites à la cote officielle de la BRVM. Le dirigeant d'une institution de protection sociale est le premier responsable d'une entité que l'on veut comme dépositaire d'une certaine éthique. Il n'est donc pas concevable qu'il cultive des antivaleurs plutôt que d'être un modèle d'éthique de responsabilité, d'éthique d'écoute des autres, d'éthique de remise en question. C'est pourquoi il ne doit pas établir des comptabilités des institutions de protection sociale s'écartant des standards établis pour tromper les actionnaires (comptabilités fictives), ni commettre des délits d'initié, s'octroyer des rémunérations excessives, de s'interdire des pratiques corruptives (corruption, pot-de-vin) ni utiliser de façon illicite à des fins privées des ressources de ces institutions (abus des biens sociaux). C'est le cas du scandale d'Enron précité et de

---

<sup>674</sup> : C. VERMEULIN et F. V., Comprendre et entreprendre une démarche RSE, AFNOR, 2012, Paris, p. 52.

<sup>675</sup> : Arrêt N° 31 du 25 juin 2014, la société cosmétique de cosmétiques et dentifrices c/Omar Ndiaye. Bulletin des Arrêts numéro 8 de Cour Suprême de Dakar, Chambre sociale p. 85. Le licenciement du délégué du personnel est contraire à l'éthique.

WorldCom.<sup>676</sup> Les pratiques corruptives, sont de nos jours fréquentes et devenues banales. Ainsi, Momar Talla Sock affirmait : « La corruption est un fléau universel. Son éradication est un devoir sacré pour tout homme d'État d'un pays en voie de développement dont elle est le principal frein ».

**492.** Au niveau des employés, le droit prête son concours à l'éthique en exigeant à l'embauche la production d'un casier judiciaire et d'une attestation de bonne moralité. Les institutions de protection sociales doivent exiger des salariés de toute pièce sur la moralité des candidats au recrutement. On peut remarquer qu'à travers les pratiques mondiales une grande diversité des attitudes adoptées par les employeurs. À titre d'exemple, dans la réglementation Italienne, il est interdit à toute entreprise de choisir parmi les non-cadres sur une liste de l'agence pour l'emploi. Chez les Anglo saxons, c'est la pratique du "closed shop" dans laquelle c'est le syndicat qui désigne parmi les postulants à un travail, ceux qui seront embauchés. Au Sénégal le recrutement se fait via les cabinets de recrutement pour assurer la transparence et l'équité et éviter le favoritisme. Mais ces cabinets se basent uniquement sur la compétence et non sur la moralité. Il ne s'agit pas, au cours de l'embauche, de rechercher seulement les connaissances et les talents les plus brillants mais aussi des employés qui partagent les principes moraux sur lesquels l'entité est fondée.

**493.** Des questions éthiques surviennent aussi dans la relation entre employeurs et employés des institutions de protection sociales, comme par exemple les devoirs et droits de chaque partie envers l'autre dans cette relation. Ainsi, l'employeur doit éviter la discrimination sur la base de l'âge,<sup>677</sup> du genre (sexisme), de la race (racisme), des convictions religieuses,<sup>678</sup> des handicaps, du poids ou de l'apparence physique. La démocratie sur les lieux du travail et la représentation des salariés. Par exemple : menaces envers les salariés voulant se syndiquer. Le respect de la vie privée des employés et l'équité du contrat de travail avec l'interdiction de situations radicalement asymétriques comme l'esclavage.<sup>679</sup> Le droit à l'image est un principe sacré de la

---

<sup>676</sup> : Le scandale Worldcom (2002) fait cas d'un abus des biens sociaux de la part des dirigeants. Les biens de cette entreprise ont été utilisés à des fins privées. Les comptes du groupe ont été truqués et gonflés de plus de 11 milliards de dollars en 2002. Comme sanction, le dirigeant Bernard Ebbers a écopé d'une peine lourde de 25 ans de prison pour un crime en col blanc.

<sup>677</sup> : L'interdiction de discrimination selon l'âge est un principe consacré par le code du travail (Loi n° 97-17 du 1<sup>er</sup> décembre 1997) en son article 1 alinéa 2.

<sup>678</sup> : idem

<sup>679</sup> : R.M.Hare, « what is wrong with slavery », in *philosophy and public affairs*, vol. 8, 1979, p. 103-121.

vie privée. Au Sénégal, il existe une loi qui protège les données à caractère personnel. Il s'agit de la loi n°2008-12 du 25 janvier 2008 et de son décret d'application n°2008-721 du 30 juin 2008. Ce décret a créé un organe chargé d'assurer la protection des données personnelles. Ainsi, l'article 1 dudit décret dispose : « Commission des données à caractère personnel : la dénomination de la commission de protection des données à caractère personnel (CDP) prévue par l'article 5 de la loi sur les données à caractère personnel ». <sup>680</sup> Il revient à l'employé en entreprise de faire la distinction entre les biens privés et les biens de l'entreprise. Ainsi, dans un arrêt de la Cour de Cassation française, Chambre sociale, rendu le 10 mai 2012, cassation partielle (11-13884) en vertu de l'article 9 du Code Civil <sup>681</sup> et du Code de procédure civile <sup>682</sup>, les juges ont estimé : « Attendu, cependant, que les fichiers créés par le salarié à l'aide de l'outil informatique mis à sa disposition par l'employeur pour les besoins de son travail sont présumés avoir un caractère professionnel, en sorte que l'employeur est en droit de les ouvrir hors la présence de l'intéressé, sauf si le salarié les identifie comme étant personnels ;

Qu'en statuant comme elle a fait, alors que la seule dénomination 'Mes documents' donnée à un fichier ne lui confère pas un caractère personnel, la Cour d'appel a violé les textes susvisés ;

Par ces motifs : Casse et annule, sauf en ce qui concerne ses dispositions relatives aux rappels d'heures supplémentaires et congés payés afférents, l'arrêt rendu le 11 janvier 2011, entre les parties, par la Cour d'Appel de Nîmes ; ». Il ressort de cet arrêt que l'employeur n'a pas violé la vie privée de l'employé en ouvrant le fichier intitulé 'Mes documents' qui sont censés être des documents professionnels. Si le fichier était intitulé 'documents personnels' l'employeur

---

<sup>680</sup> : L'article 2 du décret n°2008-721 du 30 juin 2008 régit l'organisation et le fonctionnement de la Commission des données personnelles (CDP). La CDP a un président et c'est lui qui assume la gestion quotidienne de la commission, dirige le secrétariat, préside les réunions en ses différentes formations ou délègue un autre membre à cette fin. Il est chargé d'organiser, dans les meilleurs délais, en application des dispositions de l'article 11 de la loi sur les données à caractère personnel, la prestation de serment des membres et agents choisis par la commission des données personnelles.

<sup>681</sup> : « Chacun a droit au respect de sa vie privée. Les juges peuvent, sans préjudice de la réparation du dommage subi, prescrire toutes mesures, telles que séquestre, saisie et autres, propres à empêcher ou faire cesser une atteinte à l'intimité de la vie privée : ces mesures peuvent, s'il y a urgence, être ordonnées en référé ».

<sup>682</sup> : « Il incombe à chaque partie de prouver conformément à la loi les faits nécessaires au succès de sa prétention ».

aura violé la vie privée de l'employé. Ce qui est contraire à l'éthique. Voir décision in extenso à l'annexe n°9.<sup>683</sup>

**494.** La liberté<sup>684</sup> syndicale constitue un des droits fondamentaux des salariés auxquels la loi accorde une importance particulière au point d'exiger des employeurs leur respect scrupuleux. En sa qualité de personne morale, le syndicat jouit des droits et obligations suivants : ester en justice, acquérir des biens, passer des contrats, affecter des biens aux œuvres sociales et professionnelles à l'usage des membres, obligation d'informer les autorités sur leurs activités etc. Compte tenu de sa spécificité, le syndicat se doit d'agir dans l'intérêt exclusif de ses membres (principe de spécialité), de se faire assister ou représenter par un de ses membres au Tribunal du travail, de se constituer partie civile lors d'un procès pénal. Cependant, au niveau des syndicats des institutions de protection sociales, l'éthique ne doit pas être étrangère et méconnue des syndicats qui sont avant tout des organisations professionnelles appelées à donner de bons exemples et à faire preuve de loyauté dans la défense des intérêts des travailleurs. Malheureusement, on observe de nos jours une dérive des actions des syndicats au-delà de l'éthique : prise d'otage lors des grèves (affaire syndicat Air France et le Responsable des Ressources Humaines),<sup>685</sup> séquestration des dirigeants et casse lors des émeutes etc. De tels comportements ternissent l'image des syndicats et tendent à corrompre l'éthique des institutions de protection sociales. Il est donc nécessaire au Sénégal que les syndicats trouvent le moyen de s'auto-discipliner pour éviter qu'à terme ils ne se discréditent à force de commettre des actes répréhensibles. Les entreprises contributrices tout comme les institutions de protection sociale

---

<sup>683</sup> : Précédents jurisprudentiels : Sur les conditions d'accès au contenu informatique de l'ordinateur mis à disposition d'un salarié par son employeur, dans le même sens que : Soc., 15 décembre 2009, pourvoi n° 07-44.264, Bull. 2009, V, n° 284 (1) (rejet), et les arrêts cités. Sur la présomption du caractère professionnel du contenu informatique de l'ordinateur mis à la disposition du salarié, à rapprocher : Soc., 9 juillet 2008, pourvoi n° 06-45.800, Bull. 2008, V, n° 150 (cassation partielle partiellement sans renvoi), et l'arrêt cité. Sur la présomption du caractère professionnel de documents auxquels l'employeur peut avoir accès, à rapprocher : Ch. mixte, 18 mai 2007, pourvoi n° 05-40.803, Bull. 2007, Ch. mixte, n° 3 (1) (cassation), et l'arrêt cité.

<sup>684</sup> : DHEZALI M., Les nouveaux droits fondamentaux de l'Homme, ouvrage collectif, réunion mondiale des juristes et associations du droit de l'environnement, CRIDEAU, Université Limoges.

<sup>685</sup> : Affaire syndicat Air France (CGT) et la Direction Air France est un scandale "chemise arrachée" le 5 Octobre 2015, après un premier renvoi, le tribunal de Bobigny (Seine-Saint-Denis), le 30 Novembre 2016, a jugé 15 salariés de la compagnie aérienne pour « violences et dégradations 'Trois des prévenus ont été condamnés à des peines de trois à quatre mois avec sursis, et licenciés, deux ont été relaxés. L'aboutissement d'un procès durant lequel les images tournées le jour des heurts ont constitué l'essentiel de l'accusation. Ces agissements sont contraires à l'éthique.

doivent se soumettre aux obligations légales, morales afin de ne pas tomber dans la tentation de commettre les infractions à l'éthique.

**495.** Le droit de grève suscite souvent un débat. Dans sa réflexion'' Droit de grève et survie de l'Entreprise'', le Professeur Abdoulaye Sakho, agrégé des facultés de Droit à l'UCAD affirme : « Le droit de grève est, depuis fort longtemps, un droit constitutionnellement reconnu et les limites à son exercice sont tracées dans le cadre de la loi. La nouvelle Constitution en date du 22 janvier 2001 et révisée en 2016 reconduit une telle reconnaissance mais en organisant elle-même les limites de son exercice, en disposant que le droit de grève '' ne peut en aucun cas ni porter atteinte à la liberté du travail ni mettre l'entreprise en péril'' (article 25 alinéa 4 in fine). Cette disposition, en reconnaissant ainsi un droit à la survie de l'entreprise, fait rebondir le débat sur la grève. Le débat est en effet relancé car il s'agit de deux droits qui occupent la même place dans la hiérarchie des normes. Sur un plan purement juridique, ces deux droits méritent les mêmes égards et appellent une égale protection. Au plan pratique, il faudra procéder à leur nécessaire conciliation. C'est là où réside la difficulté. Le droit, dans sa permanente recherche d'équilibre, tentera ici encore, de concilier l'intérêt légitime des travailleurs à aller en grève et celui aussi légitime de l'entreprise à se maintenir pour assurer sa fonction de créateur de richesses. La grève est un instrument essentiel de lutte pour les travailleurs en conflit avec un employeur et, de ce point de vue, a pour objectif d'amener ce dernier à la négociation en vue de la satisfaction des revendications ». <sup>686</sup> Dès lors, la position des deux parties sont légitimes au regard de la Constitution. Compte tenu de l'enjeu économique, le Professeur Abdoulaye Sakho préconise la recherche de l'équilibre ce qui emporte notre adhésion. Il a d'abord défini l'entreprise en péril : « Quand peut-on dire qu'une entreprise est en péril ? Au regard de la perception que nous venons d'en donner, l'impératif de survie de l'entreprise en tant que créateur de richesses, permet de noter que tout événement tendant à la détourner de cette mission constitue un péril. La notion de péril renvoie donc à l'idée de perturbations sérieuses pouvant affecter la stabilité financière et commerciale de l'entreprise : dès lors que l'entreprise ne peut plus atteindre la clientèle, elle est en péril. En cas de conflits entre le droit des travailleurs et l'impératif de survie de l'entreprise, l'équilibre doit être recherché ». <sup>687</sup>

---

<sup>686</sup> : A. SAKHO, Droit de grève et survie de l'entreprise, in *Revue de la Faculté des Sciences juridiques et Politiques*, Nouvelles Annales Africaines n°1-2007, pp. 353-362.

<sup>687</sup> : Idem

**496.** La loi fait obligation à tout employeur de procéder à des cotisations pour le compte de ses salariés ; certaines résultent d'une ponction sur le salaire du salarié d'autres incombent à l'employeur en tant que commettant du salarié. Il s'agit des cotisations fiscales et sociales. Il ne s'agit pas d'un simple versement sans respect des obligations subséquentes. À titre illustratif, la loi oblige l'employeur à faire des déclarations mensuelles, trimestrielles mais également annuelles ; La violation de ces directives expose les entreprises tout comme les institutions de protection sociale à des sanctions. Constitue une infraction à l'éthique le défaut de mise en place des organes de protection des intérêts des salariés. En effet, l'entreprise qui ne met pas en place les organes protecteurs des intérêts des salariés est souvent présumée ne pas respecter leurs droits ni leur permettre d'en réclamer. Il s'agit par exemple du délégué du personnel.

**497.** Les délégués du personnel dans les entreprises et institutions de protection sociale sont des véritables émanations du personnel. Elus démocratiquement au sein de l'établissement par leurs collègues, les délégués du personnel doivent être protégés contre un licenciement abusif.<sup>688</sup> Leur licenciement est strictement encadré par la loi. Ainsi, la Cour Suprême de Dakar a rendu un arrêt N°30 du 25 juin 2014 en ses termes « a fait l'exacte application de l'article L.217 du code du travail, la Cour d'Appel qui, pour retenir qu'un travailleur a droit à des salaires comme s'il avait travaillé, a énoncé qu'en cas de licenciement prononcé par l'employeur sans que l'autorisation préalable de l'inspecteur du travail ait été demandée, le délégué du personnel ainsi licencié est réintégré avec paiement d'une indemnité égale au salaire qu'il aurait perçu s'il avait travaillé, puis relevé que le licenciement du salarié, délégué du personnel, étant considéré comme nul et de nul effet »<sup>689</sup> (voir annexe 8). D'une façon générale, ils sont considérés comme des auxiliaires de l'Inspecteur du Travail et des lois sociales. Le nombre de délégués du personnel est déterminé dans une entreprise selon l'importance de son personnel.

**498.** Au Sénégal, plusieurs textes font référence à l'éthique notamment en matière de gestion et de la transparence (Charte de transparence et d'Éthique en matière de marché public),<sup>690</sup> dans le domaine de la santé (Loi n°2009-17 du 9 mars 2009 portant code d'Éthique pour la recherche

---

<sup>688</sup> : Arrêt n° 58 du 24 décembre 2014 de la chambre sociale de la Cour Suprême de Dakar, Bulletin des Arrêts n° 8, p. 116.

<sup>689</sup> : Arrêt N° 30 du 25 juin 2014, Cour Suprême, Chambre Sociale, Omar NDIAYE c/ La société de Cosmétiques et Dentifrices, Bulletin des arrêts n°8 P.106.

<sup>690</sup> : Décret n° 2005-576 du 22 juin 2005 portant Charte de Transparence et d'Éthique en matière de Marchés Publics.



en santé),<sup>691</sup> le code des obligations civiles et commerciales du Sénégal (COCC) en son article 189 aborde la notion de bonne foi et l'article 76 précité relatif aux bonnes mœurs. En dehors de ces textes et face au nombre de plus en plus croissant d'actions illégales et contraires à l'éthique qu'un grand nombre de cadres, d'agents, voire d'employeurs sont amenés à commettre, les institutions de protection sociales doivent mettre en place des référentiels éthiques (code moral, éthique, valeurs cardinales, crédo). Quelle que soit l'appellation donnée à ce document (code de déontologie, éthique etc.), il y a lieu de reconnaître qu'il doit couvrir un domaine plus large que la loi et adapté au secteur d'activité que sont les institutions de protection sociales. Dans un souci d'utilité, le code moral doit être précis sur les points où la précision s'avère un avantage plutôt qu'un inconvénient (par exemple l'usage des biens du service, conflit d'intérêt, la limite des cadeaux acceptables par les employés). Le code moral est un outil de protection contre les dérives auxquelles les marchés, enclins à l'immoralité, exposent les dirigeants et les salariés d'une institution publique ou privée.

Un code moral constitue un point de repère pour les membres des institutions de protection sociales. Il fonctionne comme une balise qui, même en temps de brouillard, permet de ne pas perdre de vue les normes et les objectifs de l'institution. Le code rappelle brièvement les engagements envers les salariés mais surtout l'engagement des institutions de protection sociales à respecter la loi et l'éthique. Il s'agit de la rédaction d'un document de référence dans lequel sont énoncées les valeurs clés, les idéaux, les principes et les prescriptions des institutions de protection sociales.

**499.** Somme toute, la formalisation de l'éthique doit tenir compte des deux niveaux de responsabilité :

- d'un côté, les codes de conduite doivent préciser les responsabilités des dirigeants de sorte à éviter que la réputation des institutions de protection sociales ne soit ternie par des comportements internes non éthiques et à dégager la responsabilité de l'entreprise en cas d'agissements malhonnêtes de ses membres ;
- de l'autre, la formalisation de valeurs et de principes donne l'assurance aux parties prenantes comme les investisseurs, les bailleurs de fonds, les fournisseurs que l'institution reconnaît ses responsabilités envers elles et la légitimité de leurs attentes. Ces attentes sont : équité pour le personnel, respect des engagements pour les fournisseurs, respect des lois et de l'environnement. C'est la raison pour laquelle le document dans lequel ces valeurs sont

---

<sup>691</sup> : J.O du Sénégal N° 6479 du Samedi 11 juillet 2009.

consignées doit être diffusé le plus largement possible pour la construction d'une relation de confiance et la confiance produit de la valeur ajoutée pour financer les institutions de protection sociales. À l'instar des grandes sociétés cotées en bourse, les institutions de protection sociales (IPRES, CSS, IPM et FNR) doivent faire connaître leurs référentiels (charte éthique, code moral, code de déontologie, les valeurs cardinales) consignés dans des documents et remis aux salariés, publiés partout ou besoin sera, affichés dans les locaux des institutions de protection sociales. Étant dans une économie de marché, il est impérieux de s'inspirer des grandes sociétés du Sénégal cotées ou non bourse (SONATEL,<sup>692</sup> SDE,<sup>693</sup> SENELEC<sup>694</sup>) et des multinationales étrangères (Danone, Genivar etc.). Si certaines sociétés sénégalaises ont mis en place des référentiels éthiques, que nous saluons vivement, et qui peuvent servir de modèle aux institutions de protection sociales, force est de constater que ces référentiels sont souvent très laconiques et ne sont pas appliqués de façon rigoureuse. Par contre, les référentiels des multinationales étrangères cotées en bourse, sont très détaillés et peuvent servir aux institutions de protection sociales sénégalaises. À titre illustratif, le groupe alimentaire DANONE et GENIVAR. Pour le groupe DANONE, dans ses valeurs figure la valeur "Humanisme" c'est-à-dire que l'attention portée à l'individu, qu'il soit collaborateur (employé) ou citoyen, est au cœur de leurs décisions. Pour GENIVAR,<sup>695</sup> il a mis en place un code éthique qui dans le préambule affirme de façon explicite que « Le présent code d'éthique et de déontologie s'applique à tout le personnel, employés, gestionnaires et dirigeants de GENIVAR et ses filiales. Le code GENIVAR se définit par les principes suivants :

---

<sup>692</sup> : Le code éthique de la SONATEL proclame cinq valeurs. Esprit d'équipe : nous faisons preuve d'esprit d'équipe et de solidarité dans l'action. Créativité : nous sommes créatifs et nous accordons une importance à l'initiative. Intégrité : nous sommes intègres et transparents dans nos relations. Engagement : nous sommes engagés vis-à-vis de notre entreprise. Exemple : nous avons le sens de l'exemplarité.

<sup>693</sup> : Les sociétés Sénégalaises qui ont mis en place un code éthique peuvent servir de référence pour les institutions de protection sociales. C'est le cas de la SDE intitulé « Les valeurs SDE ». Ses valeurs sont : la quête de la performance, respect des engagements, équité dans les actions. Ce dernier aspect met l'accent sur la transparence et justice dans la gestion au mérite des collaborateurs, traitement égal des clients pour les demandes et réclamations. La SDE a aussi comme valeur "l'esprit d'équipe en permanence" qui l'expression de la solidarité et implication de tous les collaborateurs, partage des expériences, communications sur les échecs et les succès.

<sup>694</sup> : Les valeurs SENELEC sont SQE : Sécurité, Qualité, Environnement.

<sup>695</sup> : GENIVAR est un leader au Canada dans la livraison de solutions globales selon une approche intégrée de réalisation de projets. Par le biais de Fonds de revenu GENIVAR (GNV. UN), offre des services en études, ingénierie, environnement et développement organisationnel. Il est coté à la bourse de Toronto et certifié ISO 9001 : 2000.

- intégrité : tout le personnel de GENIVAR s'engage à agir en tout temps de manière responsable, honnête et respectueuse dans ses rapports avec ses collègues ainsi qu'avec les clients et fournisseurs de l'entreprise ;
- lois et règlements : GENIVAR veut, dans la conduite de ses affaires, respecter les lois et règlements en vigueur au Canada et dans les pays où il a des activités commerciales. Dès qu'un employé a un doute de l'application ou l'interprétation d'une loi ou d'un règlement, il doit consulter la direction, le vice-président, ou le directeur du domaine d'activités concerné, avant d'entreprendre toute activité qui pourrait aller à l'encontre des lois en vigueur ;
- le harcèlement : GENIVAR veut informer et sensibiliser l'ensemble de ses employés et de ses gestionnaires au phénomène du harcèlement afin de prévenir et de redresser d'éventuelles situations problématiques pour permettre aux employés de bénéficier d'un milieu de travail exempt de toute forme de harcèlement (psychologique, sexuel ou autre) sur les valeurs mises de l'avant par l'entreprise ;
- conflit d'intérêts : tous les employés de GENIVAR doivent éviter de se placer dans une situation de conflit d'intérêt. L'employé est en présence d'un conflit lorsqu'il favorise ses intérêts personnels au détriment de ceux de GENIVAR. Etc. ». D'autres aspects ont été abordés par le référentiel éthique de GENIVAR tels que : la loyauté et exclusivité du service, les cadeaux et faveurs, le droit de propriété, responsabilités professionnelles (GENIVAR détient une police d'assurance responsabilité civile et professionnelle), santé et sécurité, confidentialité.

**500.** Comparé aux référentiels éthiques des entreprises Sénégalaises cotées ou non en bourse, le code éthique GENIVAR est de loin très exhaustif sur les différents éléments à prendre en compte dans un code éthique. D'où la nécessité pour les institutions de protection sociales du Sénégal de s'inspirer de celui de GENIVAR afin d'avoir une bonne image auprès des agents à capacité de financement. De nombreux auteurs tels que Statman, Luther, Matatko et Corner ont expliqué la performance des portefeuilles éthiques. Des études consacrées en Europe à la performance des fonds éthiques ou responsables (Le Saout E. se font de plus en plus nombreuses compte tenu du développement international de l'investissement socialement responsable. Une meilleure rentabilité des fonds éthiques composés de sociétés de faible capitalisation boursière a été observée. « Selon l'agence Novethic, la plupart des fonds actions européens composés essentiellement des sociétés de grandes capitalisation ont bénéficié des

notations sociales ». <sup>696</sup> Des auteurs comme Kurtz, Guerard et Dipartolomeo et Kurtz estiment que la contrainte sociale affecte moins la performance que le secteur d'activité. Kurtz évoque un « effet information ». Selon ce dernier, « les sociétés qui gèrent au mieux leurs enjeux sociaux environnementaux limitent les risques de conflits sociaux ou industriels susceptibles de nuire notamment à leur image, et sont ainsi appelées à terme à surperformer leurs concurrents. Les entreprises non éthiques sont soumises à un risque de faillite et de retrait plus élevé des capitaux par les investisseurs. La sélection des titres doit donc permettre de générer de la valeur ajoutée ». <sup>697</sup>

**501.** Pour appliquer scrupuleusement l'éthique dans les institutions de protection sociales au Sénégal et avoir cette bonne image <sup>698</sup> afin d'attirer les investisseurs croyants à capacité de financement, la religion est un élément dont on peut faire appel. En effet, le Sénégal est un pays de croyants quatre-vingt-quinze pour cent (95%) de Musulmans et cinq pour cent (5 %) de Catholiques et animistes. Si les salariés, les dirigeants des institutions de protections sociales et les investisseurs (particuliers comme institutionnels) se conformaient à leurs religions l'objectif devrait être atteint. Car toutes les religions ont de vastes ensembles de textes ou codes sur l'accumulation et l'usage de la richesse et de nombreuses entreprises s'appuient sur ces recommandations éthiques pour deux raisons :

- comme conséquence des convictions religieuses de leurs propriétaires et dirigeants ;
- comme façon de s'assurer que leurs actions sont conformes aux standards éthiques de la communauté locale ne disposant pas d'autre référence éthique écrite.

Dans le christianisme, les fondements de la théologie sont la Bible, composée de l'ancien et du Nouveau Testament <sup>699</sup>. Par exemple, Jésus demande à ses disciples : « Et si vous prêtez à ceux dont vous espérez recevoir, quel gré vous en saura-t-on ? <sup>700</sup> Bien qu'il puisse s'agir d'une

---

<sup>696</sup> : ERWANE Le Saout et SERRET V, La responsabilité entre marchés financiers et management : l'investissement Socialement Responsable, in *Responsabilité sociale de l'Entreprise pour un nouveau contrat social*, De Boeck, Bruxelles, 2006, p.70.

<sup>697</sup> : Idem

<sup>698</sup> : Moskowitz in Business & society 1973, in Bowman & Haire : étude portant sur les indices de réputation.

<sup>699</sup> : L'Ancien Testament (en koinè (grec) : ἡ Παλαιὰ Διαθήκη // hê Palaià Diathékê), aussi appelé Ancienne Alliance, Écrits vétérotestamentaires, Premier Testament ou Bible hébraïque, désigne l'ensemble des écrits de la Bible antérieurs à Jésus-Christ. L'Ancien Testament est donc la Bible juive, le Tanakh. L'Ancien Testament, ou Tanakh, est la première partie de la Bible chrétienne. Il démarre avec la Genèse (Au commencement, Dieu créa les cieux et la terre.), et le Nouveau Testament démarre avec la vie de Jésus. L'Ancien Testament chrétien inclut le Tanakh, qui comprend la Torah et d'autres écrits.

<sup>700</sup> : Nouveau Testament, Luc 6 verset 34, Éditions de l'Emmanuel, Paris, p. 113.

injonction générale à la bienveillance désintéressée, ce verset a été également lu à certaines époques de l'histoire comme une condamnation du prêt à intérêt ou de l'usure,<sup>701</sup> tout particulièrement quand le prêt a lieu d'un croyant à un croyant : l'idée est qu'un chrétien étant tourné vers la vie éternelle, c'est en fin de compte Dieu qui récompense le prêteur plutôt qu'un intérêt qu'on prélèverait sur le prêt qu'on accorde.

**502.** En fait, le christianisme<sup>702</sup> ne peut se référer à un seul texte de la Bible pour définir une position par rapport à l'argent. Il est nécessaire de tenir compte de l'ensemble des textes de la Bible et de la tradition catholique pour se prononcer sûrement. Une multitude de textes peut être citée. Dieu et l'argent : « Nul ne peut servir deux maîtres : ou il haïra l'un et servira l'autre, ou il s'attachera à l'un et méprisera l'autre. Vous ne pouvez servir Dieu et l'argent<sup>703</sup>. Les chefs doivent servir : « Celui qui voudra devenir grand parmi vous sera votre serviteur et celui qui voudra être premier d'entre vous sera votre esclave. C'est ainsi que le fils de l'homme n'est pas venu être servi, mais pour servir et donner sa vie en rançon pour une multitude ». <sup>704</sup> L'impôt dû à César.<sup>705</sup> « Rendez donc à César ce qui est à César et à Dieu ce qui est à Dieu ». <sup>706</sup> Les dix commandements exprimaient aussi des valeurs éthiques telles que « Tu ne voleras point, tu ne

---

<sup>701</sup> : Le taux de l'usure au sein de l'UEMOA est actuellement de 18% pour les banques et 27% pour les systèmes financiers décentralisés, en l'occurrence les institutions de micro-finance. À compter du 1er janvier 2014, les nouveaux taux de l'usure en vigueur dans l'Union seront respectivement de 15% et 24%, selon une décision prise par le Conseil des Ministres de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UEMOA). Source : <http://www.financialafrik.com/2014/01/03/uemoa-reduction-des-taux-dusure-a-partir-de-janvier-2014/#.We99pI-0Pcs>. Site consulté le 24 octobre 2017 à 18 h00.

<sup>702</sup> : Le christianisme est une religion abrahamique, originaire du Proche-Orient, fondée sur l'enseignement, la personne et la vie de Jésus de Nazareth.

<sup>703</sup> : Mathieu 6 verset 24

<sup>704</sup> : Les chefs doivent servir, Nouveau Testament, Mathieu 20, verset 24 à 28, Editions de l'Emmanuel, Paris, P.45.

<sup>705</sup> : Les scandales continuent à prospérer sous les cieux des paradis fiscaux. Hier, c'était 'Le Panama papers', aujourd'hui, le monde se réveille avec 'paradise papers' révélé au monde le 5 novembre 2015. Les délinquants en col blanc ne veulent pas rendre à César ce qui est à César c'est-à-dire payer les impôts à l'État. L'évasion fiscale est une pratique contraire à l'éthique.

<sup>706</sup> : L'impôt dû à César, Mathieu 22 verset 15 à 22. Editions de l'Emmanuel, Paris, P.49. C'est une parabole qui demande de respecter l'autorité étatique en payant les impôts. Autrement dit, la séparation entre le spirituel et le temporel.

commettras pas de meurtre<sup>707</sup>, tu aimeras ton prochain comme toi-même, tu ne convoiteras pas la chose d'autrui etc.

**503.** Pour l'Islam<sup>708</sup>, le fondement de la loi est dans le Coran, complété par les Hadiths. L'éthique musulmane de la richesse inclut le fait d'éviter l'exploitation par le prêt à intérêt (riba) des personnes dans le besoin, l'interdiction de la publicité mensongère ; selon la loi islamique, si un vendeur vend un objet en ayant fait des affirmations mensongères à son sujet, l'acheteur a le droit de voir la transaction annulée. La dimension éthique du commerce en Islam est largement traitée dans les ouvrages de fiqh dans la partie traitant du commerce. Il est ainsi illicite de vendre une marchandise avant de la posséder, d'exciter le marché sans intention d'achat, vendre du sperme ou l'embryon non né, le fruit sur l'arbre (qui n'est pas encore mûr etc).<sup>709</sup>

**504.** Les dirigeants et le personnel des institutions de protection sociales, croyants et se réclamant d'une religion, en mettant en pratique leur croyance, peuvent relever le défi éthique. Cependant, nous pensons que la croyance seule ne suffit pas, les difficultés de la vie, la cupidité<sup>710</sup> de certains agents et dirigeants les poussent à commettre des détournements tout en

---

<sup>707</sup> : En 1843, Søren Kierkegaard a publié l'un de ses principaux ouvrages intitulé " Crainte et tremblement." Dans cet ouvrage il expose le choix d'un homme appelé Abraham devant une situation très complexe : entre la foi et l'éthique. Lorsque Yahvé lui demande de sacrifier son fils, Abraham doit en effet choisir entre accomplir la volonté divine ou respecter une certaine éthique qui interdit à un homme de tuer sa progéniture.

Le cas du film le "Couperet" illustre aussi bien le non-respect des valeurs éthiques ayant trait à l'interdiction de tuer. C'est un film français réalisé par Costa-Gavras, sorti en 2005, adapté du roman éponyme de Donal Westlake. Dans ce film Costa-Gavras dénonce la société capitaliste, où selon lui couve une guerre économique et sociale permanente. Un quadragénaire, père de famille, bien rangé, cadre supérieur dans une usine de papier, perd son emploi après quinze ans de bons et loyaux services, à la suite d'une délocalisation de l'entreprise. Après trois ans de chômage, il ne parvient pas à réintégrer un poste. La hantise de la déchéance sociale le pousse à éliminer physiquement tous les concurrents au même poste que lui, et dont il parvient à obtenir les coordonnées par ruse. Au final le machiavélisme n'est pas conforme à l'éthique.

<sup>708</sup> : L'islam (arabe : الإسلام ; Al'islām, « la soumission ») est une religion abrahamique s'appuyant sur le dogme du monothéisme absolu (تَوْحِيد, tawhid) et prenant sa source dans le Coran, considéré comme le réceptacle de la parole de Dieu (الله, Allah) révélée, au VII<sup>e</sup> siècle en Arabie, à Mahomet (مُحَمَّد, Muḥammad),

<sup>709</sup> : Saḥīḥ-i Muslim, Kitāb'ul Bay' ; Bulūgh'ul Marām, Kitāb'ul Bay' ; jāmi'us-Saḥīḥ, Kitāb'ul Bay'.

<sup>710</sup> : La Cour d'appel de Versailles a reconnu Jérôme Kerviel partiellement responsable de l'énorme perte de la Société générale et l'a condamné à un million d'euros de dommages et intérêts. Un jugement qui ferme sans doute la porte à la remise en cause de l'avoir fiscal de 2 milliards d'euros obtenu par la banque auprès de l'Etat. Versailles, 23 septembre 2016, n° 14/01570 pour abus de confiance, faux et usage de faux et introduction frauduleuse de données dans un système informatique. Il est condamné à 3 ans de prison ferme et 2 ans avec sursis.

faisant fi de leur foi. Les plus grands scandales du siècle ont été commis par des fervents croyants hors de tout soupçon. Bernard Madoff<sup>711</sup> était un croyant pratiquant né dans une famille juive mais aujourd'hui connu comme le plus grand escroc du siècle dans le monde de la finance. C'est le cas aussi des scandales de pédophilie qui touchent l'Église Catholique et ternissent son image.<sup>712</sup> Les manquements à l'éthique des brebis galeuses ne doivent pas tout de même perdre de vue les avantages liés à la pratique de l'éthique. Cette pratique éthique doit être accompagnée de l'amélioration des conditions de vie des salariés et des dirigeants des institutions de protection sociales, en revoyant leurs rémunérations afin qu'ils ne tombent dans la tentation. Pour cela, l'État doit mettre la main à la poche en tant qu'actionnaire majoritaire des nouvelles formes de sociétés des institutions de protection sociales avec un statut juridique S.A inscrites à la cote officielle d'une bourse de valeurs mobilières. Pour atteindre cet objectif, l'État du Sénégal gagnerait s'il crée les meilleures conditions de sécurité juridique et judiciaire<sup>713</sup> pour que les entreprises privées puissent prospérer afin d'avoir un taux de croissance assez élevé comme la période des « trente glorieuses en France » avec une meilleure santé économique et financière. Dans le cadre de la responsabilité sociétale, et pour un financement efficace, toutes les parties prenantes doivent avoir une certification ISO 26000.

---

<sup>711</sup> : Bernard Lawrence Madoff est né le 29 avril 1938 à New York d'une famille juive américaine. C'est un financier escroc américain, président-fondateur d'une des principales sociétés d'investissements de wall street : Bernard L. Madoff investment Securities LLC (Limited Liability Company) = Société à Responsabilité Limitée aux États Unis l'équivalent d'une S.A en Droit Ohada car seules les S.A peuvent être cotées en bourse. Le 12 décembre 2008, il a été arrêté et inculpé par le FBI pour avoir réalisé une escroquerie de type « Ponzi », qui pourrait porter sur 65 milliards de dollars américains. Il a été condamné le 29 juin 2009 à 150 ans de prison, le maximum prévu par la loi américaine. Il est à l'origine de la perte la plus élevée à ce jour causée par l'escroquerie ou l'erreur d'appréciation d'un opérateur de marché, un employé, ou un patron d'établissement financier.

<sup>712</sup> : L'Église Catholique a régulièrement vu sa réputation entachée par des scandales de pédophilie des USA jusqu'en Europe. En France, le Cardinal Philippe Barbarin, archevêque de Lyon, est accusé d'avoir "péché par omission" en passant sous silence deux affaires de pédophilie qui ont impliqué deux prêtres de son diocèse. Il s'agit des atteintes sexuelles commises par un prêtre Lyonnais, Jérôme Billioud, sur un mineur de 16 ans au début des années 1990. La seconde affaire est celle de Bernard Preynat, prêtre mis en examen fin janvier pour des dizaines d'agressions pédophiles sur des scouts Lyonnais, entre 1986 et 1991.

<sup>713</sup> : Il y a insécurité juridique lorsque les textes juridiques qui existent dans un pays sont obsolètes, archaïques, vétustes et inadaptés. D'où la nécessité de faire une mise à jour permanent afin de s'adapter aux réalités du moment. Les textes qui organisent la protection sociale au Sénégal sont archaïques, obsolètes, non conformes à la RSE car exclusif. D'où la nécessité des réformes. Ensuite, insécurité judiciaire, c'est lorsque les juges sont mal formés, incompetents et corrompus. C'est pourquoi il y a urgence de former les magistrats en matière sociale pour plus d'efficacité et d'efficience.

## **Section 2 : Utilité de la certification ISO 26 000 de toutes les parties prenantes**

**505.** Somme toute, les institutions de protection sociale à savoir : l'IPRES, la CSS, IPM, le FNR de même que les structures de santé, les entreprises, PME et PMI, les TPE, les ONG, les fondations, les mutuelles de santé, les coopératives, les acteurs du marché financier etc. doivent s'engager dans une démarche RSE et chercher à avoir la certification RSE, le label Lucie<sup>714</sup> par exemple (Audencia Nantes Ecole de Management)<sup>715</sup> peut servir de modèle (A). A partir de ce modèle, une application peut être faite dans les entreprises et les autres parties prenantes (B).

### **A- L'Analyse du label Lucie**

**506.** Toutes les entreprises sénégalaises, de même que les PME/PMI, les TPE gagneraient en image et confiance si elles s'engagent dans cette démarche de certification RSE. Ainsi, André Sobczak<sup>716</sup> affirmait : « Pour structurer leur démarche de responsabilité sociétale et la valoriser auprès de leurs différentes parties prenantes, certaines entreprises s'engagent dans des processus de labellisation en ce domaine ». La démarche est nécessaire et obligatoire car « Les pratiques liées à la RSE font l'objet de normes, instruments, labels qui ressemblent à s'y méprendre à des outils de gestion, c'est-à-dire de contrôle. Mais, la RSE emprunte à toutes les fonctions de l'entreprise sans être subordonnée à aucune ». <sup>717</sup> Le modèle de processus de labellisation Lucie peut être retenu et appliqué dans les institutions précitées. L'analyse du label Lucie se révèle très pertinent. Aligné sur la norme internationale ISO 26000, « ce label vise moins à évaluer la performance des entreprises dans le domaine de la RSE qu'à créer un processus d'apprentissage pour la RSE,<sup>718</sup> en obligeant les entreprises à prendre des engagements de progrès et à en suivre régulièrement le respect. Par ailleurs, il cherche à créer une communauté d'entreprises, favorisant, les échanges et actions communes ». Le processus de labellisation Lucie auquel doivent se soumettre les entreprises et institutions de protection

---

<sup>714</sup> : A. SOBCZAAK et C. CAM, Valoriser la responsabilité sociétale de l'entreprise : Certification RSE, la quête du label, in *l'Expansion Management Review* n°151, décembre 2013, p. 9-19.

<sup>715</sup> : Il existe d'autres organismes de certification RSE tels que : AFNOR, Vigeo, Ecocert etc.

<sup>716</sup> : A. SOBCZAK est Directeur de la recherche à Audencia Nantes Ecole de management et titulaire de la chaire PME & responsabilité globale. Cécile Cam est doctorante à Audencia Nantes Ecole de management. Cet article reprend les principales idées du Cahier de la responsabilité globale n°7 « Labelliser une démarche RSE » édité par Audencia Nantes en 2013 et rédigé par les deux auteurs de l'article en question.

<sup>717</sup> : Idem

<sup>718</sup> : A. BERTHOIN, ANTAL et A. SOBCZAK, Au-delà de la RSE : la responsabilité globale, Semaine sociale Lamy, supplément n°1186, octobre 2004.



sociale sénégalaises comporte cinq étapes et se déroulent dans un délai compris entre trois et douze mois. Le processus est fonction de l'état d'avancement de la démarche RSE dans l'entreprise, de l'existence d'indicateurs de suivi et de la disponibilité des équipes. Les étapes du Label Lucie sont les suivantes :

- ✓ préparation et autoévaluation ;
- ✓ évaluation sur site par des auditeurs externes ;
- ✓ engagements de progrès ;
- ✓ labellisation ;
- ✓ suivi et renouvellement.

**507.** Tout d'abord le label peut être défini comme : « une marque, délivrée par un organisme, qui garantit la qualité d'un produit destiné à la vente ».<sup>719</sup> Il peut être défini comme l'étiquette sous laquelle se présente quelque chose et qui en garantit l'origine, la qualité et les conditions de fabrication en conformité avec des normes préétablies. Dans une démarche RSE, il s'agit d'un processus de certification qui mène à son obtention (certification RSE : la quête du label).<sup>720</sup>

**508.** Concernant la phase préparatoire et autoévaluation, la démarche de labellisation Lucie commence par une formation de deux jours des responsables du projet dans l'entreprise candidate sur l'ISO 26000 et le label lui-même. Dans le cas d'espèce, ce sont les institutions de protection sociale, les entreprises, les PME/PMI sénégalaises, les centres de santé, les hôpitaux et les cliniques qui emploient des salariés et affiliées aux institutions de protection sociale qui sont concernés. Dispensée par l'agence Lucie, cette formation pratique permet aux intéressés de découvrir les outils d'évaluation et les différents acteurs de l'écosystème Lucie, composé de l'agence, des évaluateurs accrédités, du comité de labellisation, des consultants partenaires et des entreprises labellisées, membres de la communauté Lucie. À la fin de cette formation, les responsables doivent conduire de manière autonome l'auto-évaluation de l'entreprise. Pour cela, des journées de formation seront organisées dans les institutions de protection sociales et entreprises précitées de même que les petites et moyennes entreprises (PMI/PME). Une fois la formation réalisée, le référent<sup>721</sup> de l'entreprise réalise une auto-évaluation des pratiques et

---

<sup>719</sup> : <http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/label/>. Consulté le 21 août 2017 à 16 10 mn.

<sup>720</sup> : Supra P. 314.

<sup>721</sup> : Le référent est une personne pouvant transmettre une doléance particulière à la bonne personne. Dans le cas d'espèce, le référent sert d'interface entre l'organisme de certification et la structure à certifier. C'est le responsable RSE de l'entreprise à certifier.

résultats dans le domaine de la RSE, en s'appuyant sur le référentiel Lucie qui comporte sept engagements (Respecter les intérêts des clients et des consommateurs, Préserver l'environnement, Agir avec loyauté et responsabilité sur les marchés, Valoriser le capital humain, Respecter les droits fondamentaux de la personne, Conjuguer les intérêts de l'entreprise et l'intérêt général, Assurer la transparence du système de contrôle et de décision) (voir annexe 11) déclinés en vingt-huit (28) principes d'action.<sup>722</sup> Dans cette phase, les institutions de protection sociale et les entreprises sénégalaises doivent pouvoir identifier chacune les différentes parties prenantes afin d'hiérarchiser les enjeux liés à son activité. Elles doivent ensuite analyser les pratiques de l'entreprise relatives aux vingt-huit (28) principes d'action et de réaliser le rapport d'auto-évaluation. Quelles sont les parties prenantes pour les institutions de protection sociale ? Il s'agit des salariés de l'IPRES, de la CSS, des IPM, du FNR, des clients, des fournisseurs, les retraités, les bénéficiaires des prestations sociales, l'État, les collectivités locales etc. Les institutions de protection sociale doivent pouvoir à cette étape évaluer leurs pratiques RSE à travers un rapport d'autoévaluation, par rapport à la performance sociale et financière. Il en va de même pour les entreprises qui cotisent de pouvoir elles aussi identifier leurs parties prenantes d'hiérarchiser les enjeux liés à leurs activités. Pour ces entreprises, il s'agit des salariés, des clients, des fournisseurs, l'État, les collectivités locales etc. Les entreprises doivent rédiger un rapport d'auto-évaluation sur leurs pratiques RSE.

Il est essentiel que le référent s'appuie sur l'ensemble des services concernés pour obtenir une image fidèle des pratiques de l'entreprise. Il doit aussi pouvoir accéder à tous les documents pertinents et en prendre connaissance. Après avoir collecté toutes ces informations, le référent du projet Lucie doit rédiger un rapport,<sup>723</sup> en précisant pour chaque principe les « points d'appui et voies de progrès ». <sup>724</sup> Toutes les institutions de protection sociale précitées, les entreprises contributrices, les cliniques, les centres de santé et les hôpitaux doivent se doter d'un

---

<sup>722</sup> : Conformément aux principes énoncés par l'ISO 26000, il convient de commencer par identifier les différentes parties prenantes de l'entreprise et hiérarchiser les enjeux liés à son activité. Il s'agit ensuite d'analyser les pratiques de l'entreprise relatives aux 28 principes d'action, afin de réaliser le rapport d'autoévaluation.

<sup>723</sup> : L'implémentation de la rédaction du rapport d'auto-évaluation au sein de la Banque Populaire Atlantique a pris moins de deux mois, un délai très court. L'évaluation a permis de communiquer en interne sur les différents aspects de la RSE et de recenser toutes les actions de la Banque Populaire Atlantique dans ce domaine.

<sup>724</sup> : Sobczak André, Certification RSE : la quête du label, in « *L'expansion Management Review* », décembre 2013, p. 14.

département ou service RSE avec un responsable à sa tête. Cette phase est suivie d'une évaluation sur site par des auditeurs.

**509.** La phase d'évaluation sur site par des auditeurs externes : Après avoir réalisé le rapport d'auto-évaluation et éventuellement développé des actions pour améliorer sa performance, l'entreprise ou l'institution de protection sociale en question se soumet à un audit externe.<sup>725</sup> Cette évaluation sur site porte sur les vingt-huit (28) principes d'action du référentiel utilisés pour le rapport d'auto-évaluation. Elle est réalisée, au choix de l'entreprise candidate ou l'institution de protection sociale candidate, par les auditeurs d'Association Française pour la Normalisation (AFNOR) Certification ou de l'agence de notation extra financière Vigeo, les deux étant accrédités par Lucie. Les auditeurs externes commencent par recueillir les informations transmises par l'entreprise et définissent le programme de la visite d'évaluation. En amont et au cours de leur visite sur site, ils réalisent des recherches complémentaires sur chacun des principes d'action, afin de se faire une image plus fidèle des pratiques de l'entreprise ou institution de protection sociale et de définir les principes d'action qui la concernent plus particulièrement. Les auditeurs peuvent décider de ne pas intégrer certains principes dans l'évaluation, dès lors que ceux-ci ne correspondent pas au secteur d'activité de l'entreprise audité. Grâce à ces recherches et aux entretiens avec les différentes parties prenantes lors de la visite d'évaluation, les auditeurs déterminent le niveau de « maîtrise de risque ».<sup>726</sup> de l'entreprise ou l'institution de protection sociale pour chacun des vingt-huit (28) principes, c'est-à-dire la manière dont l'entreprise candidate a intégré ou non l'enjeu correspondant et développé des actions pertinentes. La grille d'évaluation comporte trois niveaux :

- ✓ le niveau 1 : l'assurance faible correspond au constat d'une carence, d'une méconnaissance de l'enjeu ou d'une non-compatibilité des pratiques de l'entreprise ou de l'institution de protection sociale avec l'énoncé du principe d'action ;

---

<sup>725</sup> : Dans toute entreprise, il y a un auditeur interne. Cependant, les dispositions de l'OHADA exigent un auditeur externe c'est-à-dire un commissaire aux comptes. Ici, il s'agit d'un expert en RSE.

<sup>726</sup> : Le risque est l'association de quatre facteurs : un danger, une probabilité d'occurrence, sa gravité, et de son acceptabilité. Le danger étant un événement redouté (par lui-même et par ses conséquences), le risque ne se confond pas avec le danger, mais résulte de ce que ce danger a une certaine probabilité de se manifester et entraînerait des conséquences d'une certaine gravité. Selon AFNOR, la criticité d'un risque résulte de la combinaison de l'impact ou effet et de la probabilité d'un risque.

- ✓ le niveau 2 : l'assurance partielle décrit une compatibilité des pratiques de l'entreprise ou l'institution de protection sociale avec le principe d'action ou une convergence partielle ;
- ✓ le niveau 3 : l'assurance raisonnable correspond au constat probant de la conformité des pratiques au principe d'action.

**510.** Le rapport d'évaluation<sup>727</sup> est transmis à l'entreprise ou à l'institution de protection sociale. Il faut noter que la composition de l'équipe doit réunir des compétences couvrant l'ensemble des engagements du label Lucie ainsi qu'une connaissance du secteur d'activité de l'institution de protection sociale ou de l'entreprise candidate. Dans cette phase d'évaluation des auditeurs externes,<sup>728</sup> ces derniers peuvent interroger les administrateurs des entreprises et institutions de protection sociale candidates, leurs clients, fournisseurs, les partenaires, les collaborateurs, etc. Des questionnaires leur sont envoyés à cet effet.

**511.** La troisième étape de la certification Lucie sont des engagements de progrès. Sur la base du rapport, l'entreprise ou l'institution de protection sociale doit prendre des engagements précis permettant d'améliorer ses pratiques et ses résultats, en définissant un plan d'action. L'audit externe a avant tout pour objectif d'aider l'entreprise ou l'institution de protection sociale candidate à identifier les axes de progrès pour pouvoir mener des actions correctives et améliorer ses performances en matière de RSE.<sup>729</sup> Selon Doligez (2012 : 69) la performance sociale se définit tout autant en termes de processus qu'en termes de résultats et le processus qui aboutit à la réalisation des changements souhaités dans la vie des clients s'appelle la « démarche de la performance sociale ». En justifiant ses choix, l'entreprise ou l'institution de protection sociale peut évidemment contester le bilan des auditeurs et hiérarchiser différemment ses priorités d'engagement. Elle peut pondérer les axes d'engagement selon l'importance des thématiques pour son secteur d'activité.

---

<sup>727</sup> : Le rapport d'évaluation constitue l'expression la plus durable de la valeur ajoutée. Les recommandations qui y sont formulées peuvent aider à améliorer ses interventions sur le terrain.

<sup>728</sup> : L'audit externe vise à aider l'entreprise ou l'institution de protection sociale candidate à identifier ses axes de progrès.

<sup>729</sup> : Considérée comme le fait pour une entreprise de s'engager au-delà de ses obligations légales mais aussi économiques, la RSE est l'aspect à travers lequel la performance sociale de l'entreprise est souvent perçue. Cette performance qui est assimilable à la RSE consiste de façon globale pour l'entreprise, à honorer ses obligations à l'égard des parties prenantes, à répondre aux demandes sociales provenant de son environnement socio-économique et à utiliser le concept de RSE et son contexte d'application comme outil de gestion.

**512.** À titre d'exemple, la Banque Populaire qui a suivi le processus de certification Lucie, sur les vingt-huit (28) principes d'action du label Lucie, seize (16) ont été jugés conformes à l'ISO 26.000. Trois principes liés à l'industrie, la production de biens et le travail des enfants ont été exclus par Vigeo, car ils ne concernaient pas l'activité de la Banque Populaire Atlantique, neuf principes ont été jugés partiellement conformes au standard international. Sur ces neuf points, la Banque Populaire a pris des engagements précis de progrès :

- ✓ renforcer la traçabilité des réclamations et développer la formation des directeurs d'agence dans ce domaine ;
- ✓ renforcer la diffusion des offres de produits et services liés au développement durable ;
- ✓ développer une offre de services à destination des clients fragiles, en partenariat avec des associations comme l'association pour le droit à l'initiative économique ;
- ✓ former le responsable RSE aux aspects environnementaux du développement durable ;
- ✓ identifier les risques sociaux et environnementaux aux plus gros postes d'achats et établir des recommandations auprès des sous-traitants et fournisseurs ;
- ✓ dématérialiser la saisie des factures pour assurer le suivi des délais de règlement et alerter les fournisseurs en cas de retard ;
- ✓ favoriser le bien-être au travail et signer un accord bien-être au travail avec l'ensemble des organisations syndicales ;
- ✓ identifier les obstacles directs et indirects à la féminisation de l'encadrement et prendre les mesures correctives nécessaires ;
- ✓ diminuer l'empreinte énergétique de la banque en incitant notamment au covoiturage par la mise en place d'un site de covoiturage et d'une charte de covoiturage.

**513.** Tels sont les engagements précis de progrès pris par la candidate à la certification Lucie à la suite d'un contrôle externe. Après l'engagement de progrès vient ensuite la phase de labellisation proprement dite.

**514.** Quatrième étape, la phase de labellisation. En tenant compte du rapport d'évaluation et des engagements de progrès, un comité de labellisation décide de l'attribution ou non du label. Il est composé d'experts en RSE indépendants du label Lucie. Ce comité se réunit à intervalles réguliers et traite alors plusieurs candidatures. Les entreprises et institutions de protection sociale candidates ne participent pas à ces réunions ; seuls des représentants de l'agence Lucie participent pour répondre aux éventuelles questions du comité et défendre les dossiers. Le cas échéant, l'entreprise ou l'institution de protection sociale évaluée peut être contactée par

téléphone pour éclairer le comité de labellisation sur un point précis. Par exemple, le comité de labellisation peut chercher à avoir des informations complémentaires dans une institution de protection sociale comme l'IPRES portant sur les différents éléments de rémunération et avantages.<sup>730</sup> Les membres du comité font leur examen selon quatre critères :

- ✓ la pertinence des engagements ;
- ✓ leur précision ;
- ✓ leur niveau ;
- ✓ leur délai de mise en œuvre.

**515.** Trois cas de figure peuvent se présenter à l'issue de cette analyse :

- ✓ si tous les engagements de progrès pris par l'entreprise ou l'institution de protection sociale emportent l'adhésion de l'ensemble des membres du comité de labellisation, celui-ci attribue immédiatement le label à l'entreprise ;<sup>731</sup>
- ✓ Si certains engagements de progrès sont jugés insuffisants ou inadaptés par rapport à un ou plusieurs des quatre critères d'analyse, le comité peut demander à l'entreprise ou l'institution de protection sociale candidate de reprendre les engagements concernés, en lui signifiant par écrit les insuffisances constatées et les améliorations ou compléments demandés. À la réception des engagements de progrès et des informations complémentaires demandés, le comité statue ou non, dans un délai de soixante-douze heures, sur l'attribution label en fonction des nouveaux éléments dont il dispose ;
- ✓ si les membres du comité découvrent, grâce aux informations fournies, que l'entreprise présente un niveau de performance jugé faible sur un principe d'action d'importance élevée pour son secteur d'activité, le label Lucie ne peut être accordé. Le processus est gelé tant que l'entreprise ou l'institution de protection sociale candidate n'a pas pris

---

<sup>730</sup> : La loi exige que chaque employé a droit à un bulletin de paie comportant tous les éléments de rémunération, les retenues opérées par l'employeur, le montant et leur destination avec la preuve que les retenues ont versées au fisc par exemple. Il arrive souvent que l'employeur ne reverse pas les retenues. Ensuite, il y a des arriérés de versement. Par exemple, selon nos enquêtes l'État du Sénégal doit 15 millions d'arriérés de cotisation à l'IPRES des enseignants contractuels.

<sup>731</sup> : Les experts du comité de labellisation prennent leur décision en âme et conscience sans aucune influence de qui que ce soit. Un expert avant d'entrer en activité prête serment et s'engage à respecter la déontologie de la profession. C'est qu'il est exigé que les experts fassent l'objet d'une enquête de moralité. En cas manquement à ses obligations, ils peuvent faire l'objet de sanctions disciplinaires voire une suspension à vie de l'exercice de la profession par l'ordre auquel il appartient.

des mesures qui lui permettent d'atteindre une performance au moins moyenne sur ce principe d'action. Le processus peut alors reprendre normalement.

**516.** Une situation similaire s'est présentée avec la Banque Populaire qui voulait avoir une certification « s'est trouvée dans le deuxième cas de figure.<sup>732</sup> En effet, le comité de labellisation, a dans un premier temps, jugé que les délais proposés par la Banque concernant les engagements sur certains principes d'action étaient trop longs. Il a donc demandé de raccourcir ces délais, ce que l'entreprise a accepté. La Banque populaire a été labellisée le 27 janvier 2012 ». Comme on le voit, le processus de labellisation est laborieux et objectif sans parti pris ni dans une position de conflit d'intérêt. Il ne suffit pas d'avoir la certification comme le cas au Sénégal où certaines entreprises obtiennent la certification<sup>733</sup> et puis aucun suivi. Tel n'est pas le cas pour le label Lucie.

**517.** Cinquième étape : suivi et renouvellement. Une évaluation de suivi a lieu au bout de dix-huit mois pour mesurer les progrès réalisés et les résultats obtenus. La labellisation doit, quoi qu'il en soit, être renouvelée tous les trois ans, afin d'assurer l'existence d'un processus d'amélioration continue. C'est ainsi que « la visite de suivi de la Banque populaire Atlantique a eu lieu en juin 2013. La procédure de vérification du maintien de la labellisation sera réalisée début 2015 ».<sup>734</sup>

## **B- La mise en œuvre du label Lucie dans les entreprises et autres parties prenantes**

**518.** Il ressort de l'analyse du processus de labellisation Lucie quelques enseignements. Il faut privilégier un label adapté à la stratégie de l'entreprise ou de l'institution de protection sociale comme IPRES, CSS, FNR, les IPM, les PME/PMI, les centres de santé, les hôpitaux, les cliniques. Face à la diversité des labels dans le domaine de la RSE, il est important que l'entreprise ou l'institution de protection sociale prenne le temps nécessaire pour choisir celui qui correspond le mieux à sa stratégie. Alors que certains référentiels se concentrent sur l'une

---

<sup>732</sup> : Sobczak André, Certification RSE : la quête du label, in « *L'expansion Management Review* », Décembre 2013, P. 16.

<sup>733</sup> : La certification ISO 9000 est devenue une mode et banalisée par les entreprises au Sénégal. Elle est relative à la qualité. La SDE a cette certification de même que la SENELEC. Il en est de même pour les sociétés de téléphone : sonatel, tigo et expresso. Malgré cette certification, on note beaucoup de défaillance dans les services fournis à la population. Non remboursement des frais de dédommagement en cas de délestage par la senelec et quand les appareils sont grillés, coupure d'eau dans certains quartiers, défaillance au niveau des communications pour les sociétés de téléphone.

<sup>734</sup> : Idem

des dimensions de la RSE, comme ISO 14001 dans le domaine environnemental ou SA 8000 dans le domaine social,<sup>735</sup> d'autres sont fondés sur une approche plus transversale,<sup>736</sup> comme le label Lucie. Par ailleurs, certains labels sont spécifiques à un secteur d'activité comme AFNOR spécialisé dans les relations clients. Le label AFNOR<sup>737</sup> est le baromètre des bonnes pratiques sociales des centres de relation clients. Il existe aussi le label Customer Operations performance Center inc. (COPC-2000®) pour la qualité basée à Amherst à New York.

**519.** Ensuite, Malgré l'investissement financier et humain que représente une démarche de labellisation RSE, il peut être pertinent pour les grandes entreprises comme SONATEL,<sup>738</sup>

---

<sup>735</sup> : Créé sous l'égide du ministère de l'Emploi en 2004, avec l'AFRC (association française de la relation client) le SP2C (syndicat des professionnels des centres de contacts) et les organisations syndicales, le Label Responsabilité Sociale est attribué pour trois ans et distingue les bonnes pratiques sociales dans les entreprises de relation client. Source : <http://www.boutique-certification.afnor.org/certification/label-responsabilite-sociale-pour-les-centres-de-relation-client>. Site consulté le 25 août à 16 heures 40mn.

<sup>736</sup> : L'étude de cas de la Banque populaire Atlantique s'inscrit dans la démarche de labellisation Lucie pour illustrer son ambition de développer une démarche réellement globale et transversale. Elle a également voulu profiter de la communauté créée par les entreprises labellisées qui lui permet de promouvoir ses services auprès d'elles.

<sup>737</sup> : Processus de labellisation AFNOR :

- Etape 1 : Dépôt d'une demande d'éligibilité auprès du comité de labellisation, précisant le périmètre des centres de relation client servant le marché français. À savoir : l'évaluation est réalisée sur un échantillon d'établissements en France et à l'étranger, si l'entreprise sert le marché français par des sites hors du territoire national.
- Etape 2 : Instruction du dossier et évaluation sur site par AFNOR Certification.
  - L'entreprise rédige son dossier consolidant les données de l'ensemble des centres de contacts.
  - L'évaluation est réalisée in situ sur un échantillon de centres de contacts lors de la première demande, puis tous les 18 mois.
- Etape 3 : Analyse du dossier par le comité de labellisation.
  - L'auditeur AFNOR Certification présente ses conclusions.
  - Le comité vote d'attribution ou non du Label.
- Etape 4 : Restitution des conclusions de l'évaluation et du comité de Labellisation à l'entreprise par AFNOR Certification.
- Etape 5 : Délivrance de l'attestation et attribution de la marque pour trois ans.

<sup>738</sup>: SONATEL a eu la certification Customer Operations Performance Center Inc. (COPC-2000®) portant sur la qualité client. On peut émettre des réserves sur cette certification car sur le terrain la qualité client n'est pas au top. La preuve en est que l'Agence de Régulation des Télécommunication et des Postes (ARTP) a infligé en 2016 des sanctions à la SONATEL d'un montant de treize milliards de franc CFA. Il a fallu une procédure gracieuse que ce montant soit ramené à un (1) milliard de FCFA.



CDS, SOCOCIM, SOBOA, DANGOTE, et les institutions de protection sociale (IPRES, CSS, FNR, IPM, les centres de Santé et cliniques et hôpitaux) de s'engager dans plusieurs labels c'est-à-dire dans le label Lucie, AFNOR,<sup>739</sup> Vigeo etc. Les institutions de protection sociale et les entreprises gagneraient en image si elles commencent par une certification limitée à un aspect de la RSE avant d'en viser une plus transversale, soit de se lancer d'abord dans un label transversal puis d'illustrer un engagement particulier dans une dimension par un label plus spécifique. De même, il est utile d'obtenir à la fois un label spécifique au secteur et un label plus généraliste. Il est aussi important de réaliser un travail précis de comparaison des différents labels utilisés pour favoriser des synergies dans la collecte des données.

**520.** Enfin, un dernier enseignement à tirer du processus de labellisation Lucie est qu'au-delà des caractéristiques intrinsèques du label RSE, il est bien entendu essentiel pour l'entreprise et les institutions de protection sociale que le label soit reconnu par ses parties prenantes. Dans la mesure où il s'agit de la certification d'une entreprise en tant qu'unité de production des biens et services et non pas de produits, de même que des institutions de protection sociale déficitaire et en quête de moyens financiers pour élargir son champ d'action (résorber le déficit de couverture). La reconnaissance est plus recherchée auprès des partenaires financiers notamment les agents à capacité de financement. L'investissement socialement responsable (ISR) est le moyen de les attirer en inspirant confiance d'un bon usage des fonds alloués ou investis. Soulignons le rôle important que les donneurs d'ordre peuvent jouer sur le choix du label par leurs fournisseurs et sous-traitants. De même l'obtention d'un label donné par plusieurs entreprises du même secteur entraîne souvent une imitation par leurs concurrents. Au final, « La conduite d'un processus de labellisation constitue un excellent moyen pour marquer une nouvelle étape dans la démarche RSE de l'entreprise ou de l'institution de protection sociale qui se définit comme un processus d'amélioration continue. D'une part, l'attribution d'un label par un organisme extérieur permet d'afficher auprès des parties prenantes internes et externes l'atteinte d'un certain niveau de maturité de la démarche. D'autre part, le rapport réalisé par les auditeurs met en évidence des axes de progrès permettant à l'entreprise de définir sa feuille de route pour la suite. Le label Lucie semble particulièrement intéressant à cet égard dans la mesure où il se fonde non seulement sur l'atteinte d'un certain niveau de performance en matière de

---

<sup>739</sup>: Le processus de labellisation AFNOR dure trois ans alors que celui de Lucie dure trois à douze mois et comporte chacun cinq étapes.

RSE, mais aussi sur les engagements de progrès de l'entreprise ».<sup>740</sup> Les organisations à but non lucratif comme les ONG, les associations, les coopératives doivent aussi se soumettre au processus de labellisation Lucie<sup>741</sup> afin que les institutions de protection sociale puissent en bénéficier financièrement.

---

<sup>740</sup> : Sobczak André, Certification RSE : la quête du label, in « *L'expansion Management Review* », Décembre 2013, P. 17.

<sup>741</sup> : En adoptant cette posture, les organisations à but non lucratif inspireront confiance auprès des donateurs. Ces derniers seront rassurés de la bonne gestion des deniers qui leur sont confiés.

## **Conclusion du Titre 2**

**521.** La question de la compatibilité de la protection sociale avec l'économie de marché se pose avec acuité. Un diagnostic du cadre législatif et réglementaire de la protection sociale révèle que ce cadre législatif n'est pas conforme à la RSE. Il est dépassé et exclusif d'où la nécessité d'une réforme permettant aux institutions de protection sociale de se financer sur le marché financier. La RSE est un facteur d'adaptation à l'économie de marché en ce sens que les principes de la RSE tels que l'investissement socialement responsable et l'éthique sont compatibles avec l'économie de marché. Les agents à capacité de financement orientent leur financement vers les structures ou organisations socialement responsables. Un investissement irresponsable est un investissement qui ne prend pas en compte l'amélioration des conditions de vie des populations, la protection de l'environnement et le développement durable. C'est dans cette optique que les structures sociales comme la protection sociale attirent de plus en plus le financement sur le marché financier à travers l'investissement socialement responsable.

**522.** L'État semble aujourd'hui de moins en moins capable de faire face seule aux défis étroitement liés de la persistance du chômage, des nouvelles formes de pauvreté, des maladies endémiques de toutes sortes, de la dégradation de l'environnement et du changement social. Partout, les organisations sans but lucratif telles que les associations, les ONG,<sup>742</sup> et les fondations apportent une contribution originale à la solution des problèmes de société et donc des partenaires de plus en plus sollicités lors de l'élaboration et de la mise en œuvre des politiques publiques. Il ressort de notre analyse que l'économie de marché peut coexister avec l'économie sociale solidaire incarnée par les associations, les ONG et les fondations. Dès lors, pour plus d'efficacité du financement des fondations qui recueillent des financements des généreux donateurs (personnes morales, particuliers, industriels etc.) la bonne gouvernance et la transparence doivent être renforcées. Des mesures incitatives<sup>743</sup> et la sensibilisation à l'endroit des entreprises sont nécessaires afin qu'elles puissent créer des fondations d'entreprises pouvant contribuer au financement du système de santé en particulier et la protection sociale en général. Le renforcement du partenariat public privé doit prendre en compte toutes les parties prenantes pour une meilleure protection sociale au Sénégal.

---

<sup>742</sup> : G. DELALIEUX G., « Influence des ONG dans la construction des pratiques de RSE et développement durable. », *Monde en développement* 2008/4, n° 144, p. 45-62.

<sup>743</sup> : Pour avoir un meilleur classement « Doing business » 2017 de la banque mondiale, de 147 à 140, l'État du Sénégal a dû prendre des mesures idoines pour améliorer l'environnement des affaires pour attirer les investisseurs. Il peut faire de même en matière de RSE.

## CONCLUSION DE LA PARTIE II

**523.** La crise économique et l'augmentation des déficits publics ont favorisé un réel examen du rôle de l'État dans le cadre de la protection sociale avec la fin de l'État providence. Cette crise a une répercussion sur les institutions de protection sociale au Sénégal. La RSE est-elle un instrument de sortie de crise ? Le financement<sup>744</sup> de la protection sociale par la RSE est-il efficace ?

**524.** La RSE renferme d'outils tels que la bonne gouvernance (éthique) et la transparence dont l'efficacité n'est plus remise en cause suite aux nombreux scandales qui ont secoué le monde économique et financier à travers l'histoire.<sup>745</sup> La mauvaise gestion et les pratiques corruptives ont eu pour conséquences la déliquescence et la faillite de nombreuses organisations et structures de protection sociale à travers le monde. Le scandale Enron en est une illustration. Avec la faillite d'Enron, vingt mille (20.000) salariés perdirent leur emploi et plusieurs centaines de millions de dollars, constituant l'essentiel de fonds de pension (retraite), partirent en fumée. Cette affaire et le procès qui s'en suivit sont hautement instructifs. Ils sont d'ailleurs à l'origine de nouvelles lois et règles comptables (IAS IFRS)<sup>746</sup> afin de mieux encadrer les dirigeants des organisations de protection sociale et d'assurer une meilleure transparence des comptes. L'éthique, la bonne gouvernance et la transparence inspirent confiance auprès des agents à capacité de financement dont les institutions de protection sociale telles que l'IPRES, la CSS, les IPM et le FNR peuvent en bénéficier.

**525.** Par ailleurs, de nouvelles formes de solidarité,<sup>747</sup> élément de la RSE, se sont développées pour venir en aide aux couches les plus démunies de la population. Le rôle des associations, des ONG et des fondations est non négligeable.

---

<sup>744</sup> : TOCKMAN V. E., Financement du salaire minimum : faut-il subventionner les salaires des travailleurs non qualifiés ? *Revue internationale du travail*, septembre 2004, p. 48-55.

<sup>745</sup> : De 1892 à 1995, puis de 2001 à 2009.

<sup>746</sup> : IFRS : International Financial Reporting Standard, complément des normes IAS : International Accounting Standard sont des normes comptables internationales élaborées par IASB : International Accounting Standards Board, au lendemain des scandales financiers. Il s'agissait avant tout de rétablir la confiance en instaurant la fiabilité, la transparence et la lisibilité des comptes. Ces normes rigoureuses peuvent sembler contraignantes, d'autant qu'elles bousculent les pratiques comptables traditionnelles.

<sup>747</sup> : Dans le domaine du football, une nouvelle forme de solidarité a vu le jour. Les footballeurs en activité ou à la retraite construisent des centres de formation en matière de football : la génération foot au Sénégal et partout ailleurs sont des initiatives à dupliquer en matière de protection sociale. Il peut s'agir de la construction des locaux

## CONCLUSION GÉNÉRALE

---

526. « Quels sont les enjeux<sup>748</sup> d'aujourd'hui et de demain pour le financement de la protection sociale ? Face aux tendances lourdes de la croissance des dépenses de santé et de vieillissement démographique, plusieurs stratégies sont possibles : freiner la croissance des dépenses sociales et stabiliser les prélèvements sociaux ou accepter leur alourdissement pour conserver le même niveau de protection ». <sup>749</sup> Financer la protection sociale par la RSE est aujourd'hui une question d'actualité et une nécessité du fait que les entreprises et les autres acteurs de la vie économique s'intéressent davantage au bien commun et à y contribuer avec les moyens qui sont les leurs. « Trois déterminants fondamentaux sont à l'œuvre, qui poussent les entreprises vers la prise en compte du bien commun : la dégradation de la biosphère qui est la base matérielle de la vie et donc de toute activité humaine ; la montée d'un sentiment hostile à la mondialisation néolibérale et aux risques de dérives dont elle est porteuse ; enfin, la nécessité d'inventer des nouvelles formes de gouvernance permettant d'affronter efficacement les grands problèmes du monde actuel ». <sup>750</sup>

527. Partant du constat que le cadre législatif, organisationnel et financier de la protection sociale au Sénégal n'est pas conforme à la RSE, car exclusif, ne prenant pas en compte toutes les parties prenantes, une réforme s'avère nécessaire pour l'adapter aux réalités du moment. Cette réforme du cadre législatif et réglementaire peut permettre aux institutions de protection sociale du Sénégal de se financer sur le marché financier dont les risques sont quand même évidents. L'attraction des investissements socialement responsables permettra de réduire ces risques voire les neutraliser. Sur le plan communautaire UEMOA, le prélèvement obligatoire d'un taux de 0,05% sur toutes les transactions financières à la BRVM, destinées à financer la protection sociale dans les pays membres, sont des mesures salutaires à discuter au niveau de la conférence des Chefs d'États membres de l'UEMOA.

---

pour loger les SDF ou les malades mentaux au Sénégal. Le problème des mendiants peut aussi trouver solution si les nantis s'y intéressent.

<sup>748</sup> : A. CHAMBERLAN., *Jeux et enjeux de la responsabilité sociale des entreprises : une approche spatiale de la théorie des parties prenantes*, Thèse de doctorat en sciences économiques, sous la direction de Michel Vigezzi, Université PMF, Grenoble, 2008.

<sup>749</sup> : J. M. DUPUIS, *le financement de la protection sociale*, Paris : PUF, 1994, P.123, Collection : Que sais-je ?

<sup>750</sup> : J. J. ROSÉ, *Responsabilité Sociale de l'Entreprise pour un nouveau contrat social*, De Boeck, Bruxelles, 2006, p. 327.

**528.** En plus des réformes, intégrer par cooptation dans le conseil d'administration des institutions de protection sociales, des personnalités (anciens présidents, anciens chefs d'entreprises, anciens parlementaires, d'anciens banquiers, les hommes et les femmes d'affaires, des compagnies d'assurance comme AXA, NSIA, ASKIA etc. ou anciens PDG de ces compagnies d'assurance, la société civile, les présidents des ONG), qui peuvent apporter leur expertise aux institutions de protection sociale dans des domaines multiples à savoir :

- faciliter la collecte des ressources rares, à travers leurs expériences, carnet d'adresses ou de réseaux ;
- intervenir directement pour faciliter les négociations des institutions de protection sociale avec les partenaires ou parties prenantes ;
- aider à l'établissement de nouveaux contacts ;
- apporter une forme de conseil ;
- représenter une forme de caution, propre à renforcer la légitimité des institutions de protection sociale et des dirigeants.

**529.** L'efficacité de la contribution des grandes entreprises notamment les multinationales sont des atouts non négligeables même si la perception et la pratique de la RSE par les entreprises sénégalaises constituent un handicap pour l'atteinte de l'objectif à cent pour cent (100%). Une prise de conscience commence à voir le jour car bon nombre d'entreprises sénégalaises, avec la pression des partenaires financiers et sociaux tels que la Banque Mondiale (BM), le Fonds Monétaire International (FMI), l'Agence Française de Développement (AFD),<sup>751</sup> à travers les conditionnalités, la société civile (associations, ONG, Fondations), les bonnes pratiques<sup>752</sup> RSE, commencent à s'ancrer dans les mœurs. L'engagement de certaines grosses entreprises (SONATEL, SOCOCIM, CDS, EIFFAGE etc. (voir annexe 4), dans une démarche RSE à travers les œuvres sociales et environnementales notamment la réhabilitation et la construction des centres de santé, des écoles, des routes, la réduction de la pauvreté, la gratuité de certains vaccins, la gratuité des moustiquaires et le traitement de certaines maladies infectieuses (tuberculose) etc., nous donne un grand espoir. Il est impérieux d'élever le niveau

---

<sup>751</sup> : L'agence Française de Développement (AFD), à travers sa filiale PROPARCO, finance les entreprises surtout les PME/PMI sous forme de capital risque c'est-à-dire une participation minoritaire avec une option de sortie au bout de cinq (5) ans. L'AFD contribue également au budget de l'État du Sénégal dans le cadre du financement du système de santé. Le taux de contribution de l'AFD doit être relevé car les besoins sont immenses.

<sup>752</sup> : Annexe. Source : <http://www.rsesenegal.com/portail/main.php?page=show&show=qui>

d'engagement de ces grosses entreprises tout en sensibilisant et impliquant les petites et moyennes entreprises.

**530.** Malgré les initiatives salutaires prises par le gouvernement du Sénégal en instituant la couverture maladie universelle (CMU), en incluant les exclus du système de protection sociale, la bourse de sécurité familiale, la gratuité des soins pour les couches les plus vulnérables de zéro à cinq (0-5) ans et de soixante (60) ans et plus, il reste beaucoup à faire pour que le Sénégal puisse sortir du lot<sup>753</sup>. Pour cela l'État du Sénégal a une lourde responsabilité, en prenant des mesures incitatives poussant les entreprises sénégalaises à s'engager dans une démarche RSE. Que les salaires les plus élevés dans les entreprises privées et dans la fonction publique fassent l'objet d'impôt de solidarité au taux de 1%. Développer davantage le partenariat public privé avec les associations, les ONG, les fondations en les impliquant dans l'élaboration des programmes d'intérêt général à travers les politiques publiques.

**531.** La deuxième conférence sociale, ayant pour thème : « La réforme des retraites au Sénégal : vers des régimes viables et inclusifs », initiée par le gouvernement du Sénégal, tenue à Dakar du 24 au 26 avril 2017, a pris d'importantes décisions au nombre de quatre :

- extension de la couverture de la protection sociale au secteur privé et artisanal ;
- une retraite privée par capitalisation ;
- la création d'un fonds de pension privé ;
- l'instauration d'une pension minimale de 35.518 FCFA avant fin 2018.<sup>754</sup>

Ces mesures pertinentes et salutaires emportent notre adhésion à condition qu'elles soient mises en œuvre avec un suivi évaluation. Dans le même cadre aussi, le Bureau International du Travail (BIT) a initié un forum de réflexion le 23 mai 2017 à Dakar sur l'extension de la protection sociale aux exclus, soit 80% des populations africaines au sud du Sahara.

**532.** La question du financement de la protection sociale et son extension commencent à avoir un écho favorable auprès des grands décideurs et institutions spécialisées de l'ONU. Que ces agitations et velléités se concrétisent un jour au grand bonheur des populations car « La crise, la course au profit effrénée qui se solde par l'effondrement de la finance mondiale et une

---

<sup>753</sup> : L'État du Sénégal vise à relever ce défi à travers le plan Sénégal émergent (PSE). Le Plan Sénégal Emergent (PSE) est une stratégie décennale sur la période 2014-2023, adossée à une vision, celle d'un Sénégal émergent à l'horizon 2035 à travers trois axes stratégiques qui sont (i) la transformation structurelle de l'économie et de la croissance, (ii) le capital humain, protection sociale.

<sup>754</sup> : Journal le soleil (46<sup>ème</sup> année n°14073) du mardi 25 avril 2017, pages 2 à 3. [www.lesoleil.sn](http://www.lesoleil.sn).

récession ne nous incitent-elles pas à rebâtir un nouveau système, plus humain ? Alors, et si l'on changeait nos habitudes ? Et si l'on mesurait le progrès économique par ce qui est nécessaire pour une vie heureuse ? Est-ce une vision utopique ? ». <sup>755</sup>

**533.** La RSE est une démarche volontaire. <sup>756</sup> Les principes de la RSE seront efficaces et efficaces susceptibles de financer la protection sociale si et seulement si l'État du Sénégal rend la RSE obligatoire à travers une loi contraignante dont le non-respect est assorti de sanctions pénales. Ensuite, l'État sénégalais gagnerait s'il accompagnait les entreprises qui pratiquent la RSE par des avantages fiscaux. C'est seulement par ces mesures incitatives que les principes de la RSE seront très efficaces et susceptibles de financer la protection sociale au Sénégal.

Dans une perspective à venir, avec l'avènement de la finance islamique, <sup>757</sup> il y a lieu de tirer profit des points de convergence entre les concepts RSE et finance islamique. En effet, la finance sociale islamique, avec ses institutions telles que le waqf (une sorte de fondation islamique) et la zakat (aumône obligatoire), présente des opportunités intéressantes dans le domaine de la solidarité et la prise en charge des couches les plus vulnérables de la société. Dans cette optique peut-on faire recours à la finance islamique pour financer la protection sociale au Sénégal dont 95% de la population sont musulmans ?

---

<sup>755</sup> : C. VERMEULIN, F. VERMEULIN, Comprendre et entreprendre une démarche RSE : La responsabilité sociétale pour tous les entrepreneurs, AFNOR, Saint-Denis Cedex, 2012, p. 124.

<sup>756</sup> : A. KLARSFELD., C. DELPUECH., « La RSE au-delà de l'opposition entre volontarisme et contrainte : l'apport de la théorie de la régulation sociale et de la théorie néo-institutionnelle », *Revue de l'organisation responsable* 2008/1, Vol. 3, p. 53-64.

<sup>757</sup> : La finance islamique est distincte de la finance classique car elle est fondée sur la loi islamique. Elle interdit le taux d'intérêt. Elle est aussi fondée sur l'éthique et la morale. De nos jours, beaucoup de pays africains s'orientent vers la finance islamique comme solution à la finance classique.



## **ANNEXES**

---

## **Annexe 1: Évolution du taux d'appel de cotisation (Régime général)**

| <b>Taux d'appel de cotisation</b> | <b>Période taux d'appel</b>      |
|-----------------------------------|----------------------------------|
| 3,00%                             | 1958                             |
| 4,50%                             | 1959                             |
| 4,50%                             | 1960                             |
| 4,00%                             | 1961                             |
| 3,00%                             | 1962                             |
| 3,00%                             | 1963                             |
| 3,00%                             | 1964                             |
| 3,00%                             | (1 <sup>er</sup> Semestre 1965)  |
| 4,00%                             | (2 <sup>ème</sup> Semestre 1965) |
| 4,00%                             | (1 <sup>er</sup> Semestre 1966)  |
| 5,00%                             | (2 <sup>ème</sup> Semestre 1966) |
| 5,00%                             | (1 <sup>er</sup> Semestre 1967)  |
| 6,00%                             | (2 <sup>ème</sup> Semestre 1967) |
| 6,00%                             | 1968                             |
| 6,00%                             | 1969                             |
| 6,00%                             | 1970                             |
| 6,00%                             | 1971                             |
| 6,00%                             | 1-01-72 au 30-09-72              |
| 8,00%                             | 1-10-72 au 31-12-72              |
| 8,00%                             | 1973                             |
| 8,00%                             | 1974                             |
| 8,00%                             | 1975                             |
| 8,00%                             | 1976                             |
| 8,00%                             | 1977                             |
| 8,00%                             | 1978                             |
| 8,00%                             | 1979                             |
| 8,00%                             | 1980                             |
| 8,00%                             | 1981                             |
| 8,00%                             | 1982                             |
| 8,00%                             | 1983                             |
| 8,00%                             | 1 <sup>er</sup> Semestre 1984    |
| 8,35%                             | 2 <sup>ème</sup> Semestre 1984   |
| 8,35%                             | 1985                             |
| 8,35%                             | 1986                             |
| 8,35%                             | 1 <sup>er</sup> Semestre 1987    |
| 8,80%                             | 2 <sup>ème</sup> Semestre 1987   |
| 8,80%                             | 1988                             |
| 8,80%                             | 1989                             |
| 8,80%                             | 1990                             |
| 8,80%                             | 1-01-91 au 30-04-91              |
| 12%                               | 1-05-91 au 31-12-91              |
| 12%                               | 1992                             |
| 12%                               | 1993                             |
| 12%                               | 1-01-94 au 31-03-94              |
| 14%                               | 1-04-94                          |

Source : Pierre Marie Coly, Le droit social en chiffres.

**Annexe 2: Évolution du taux d'appel de cotisation (Régime complémentaire des cadres)**

| <b>Taux d'appel de cotisation</b> | <b>Période taux d'appel</b>    |
|-----------------------------------|--------------------------------|
| 6,00%                             | 1973                           |
| 6,00%                             | 1974                           |
| 6,00%                             | 1975                           |
| 6,00%                             | 1976                           |
| 6,00%                             | 1977                           |
| 6,00%                             | 1 <sup>er</sup> Semestre 1978  |
| 4,00%                             | 2 <sup>ème</sup> Semestre 1978 |
| 4,00%                             | 1979                           |
| 4,00%                             | 1980                           |
| 4,00%                             | 1981                           |
| 4,00%                             | 1982                           |
| 4,00%                             | 1983                           |
| 4,00%                             | 1984                           |
| 4,00%                             | 1985                           |
| 4,00%                             | 1986                           |
| 4,00%                             | 1987                           |
| 4,00%                             | 1988                           |
| 4,00%                             | 1989                           |
| 4,00%                             | 1990                           |
| 4,00%                             | 1-01-91 au 30-04-91            |
| 5,00%                             | 1-05-91 au 31-12-91            |
| 5,00%                             | 1992                           |
| 5,00%                             | 1993                           |
| 5,00%                             | 1-01-94 au 31-03-94            |
| 6,00%                             | 1-04-94                        |

### **Annexe 3: Barème servant à la détermination du capital représentatif des rentes accident du travail (rentes viagères).**

Victimes de l'accident, conjoint et ascendants

| <b>Age à la constitution</b> | <b>Prix d'une rente viagère 1 F</b> | <b>Age à la constitution</b> | <b>Prix d'une rente viagère 1 F</b> |
|------------------------------|-------------------------------------|------------------------------|-------------------------------------|
| 16 ans                       | 17,903                              | 58 ans                       | 10,628                              |
| 17 ans                       | 17,815                              | 59 ans                       | 10,340                              |
| 18 ans                       | 17,733                              | 60 ans                       | 10,047                              |
| 19 ans                       | 17,636                              | 61 ans                       | 9,749                               |
| 20 ans                       | 17,582                              | 62 ans                       | 9,446                               |
| 21 ans                       | 17,511                              | 63 ans                       | 9,139                               |
| 22 ans                       | 17,439                              | 64 ans                       | 8,829                               |
| 23 ans                       | 17,364                              | 65 ans                       | 8,517                               |
| 24 ans                       | 17,284                              | 66 ans                       | 8,204                               |
| 25 ans                       | 17,196                              | 67 ans                       | 7,892                               |
| 26 ans                       | 17,100                              | 68 ans                       | 7,581                               |
| 27 ans                       | 16,996                              | 69 ans                       | 7,272                               |
| 28 ans                       | 16,884                              | 70 ans                       | 6,967                               |
| 29 ans                       | 16,764                              | 71 ans                       | 6,665                               |
| 30 ans                       | 16,639                              | 72 ans                       | 6,369                               |
| 31 ans                       | 16,508                              | 73 ans                       | 6,078                               |
| 32 ans                       | 16,370                              | 74 ans                       | 5,791                               |
| 33 ans                       | 16,227                              | 75 ans                       | 5,519                               |
| 34 ans                       | 16,076                              | 76 ans                       | 5,251                               |
| 35 ans                       | 15,919                              | 77 ans                       | 4,993                               |
| 36 ans                       | 15,734                              | 78 ans                       | 4,744                               |
| 37 ans                       | 15,582                              | 79 ans                       | 4,504                               |
| 38 ans                       | 15,404                              | 80 ans                       | 4,274                               |
| 39 ans                       | 15,219                              | 81 ans                       | 4,053                               |
| 40 ans                       | 15,029                              | 82 ans                       | 3,812                               |
| 41 ans                       | 14,833                              | 83 ans                       | 3,042                               |
| 42 ans                       | 14,630                              | 84 ans                       | 3,455                               |
| 43 ans                       | 14,419                              | 85 ans                       | 3,283                               |
| 44 ans                       | 14,201                              | 86 ans                       | 3,125                               |
| 45 ans                       | 13,975                              | 87 ans                       | 2,981                               |
| 46 ans                       | 13,741                              | 88 ans                       | 2,852                               |
| 47 ans                       | 13,500                              | 89 ans                       | 2,733                               |
| 48 ans                       | 13,255                              | 90 ans                       | 2,623                               |
| 49 ans                       | 13,006                              | 91 ans                       | 2,54                                |
| 50 ans                       | 12,754                              | 92 ans                       | 2,404                               |
| 51 ans                       | 12,501                              | 93 ans                       | 2,285                               |
| 52 ans                       | 12,245                              | 94 ans                       | 2,160                               |
| 53 ans                       | 11,987                              | 95 ans                       | 2,019                               |
| 54 ans                       | 11,725                              | 96 ans                       | 1,867                               |
| 55 ans                       | 11,459                              | 97 ans                       | 1,697                               |
| 56 ans                       | 11,187                              | 98 ans                       | 1,503                               |
| 57 ans                       | 10,910                              | 99 ans                       | 1,217                               |
|                              |                                     | 100 ans                      | 0,951                               |

Rentes temporaires (enfants et descendants)

| <b>Age</b> | <b>Prix d'un franc<br/>Viagère</b> | <b>Age</b>     | <b>Prix d'un franc<br/>Viagère 1 F</b> |
|------------|------------------------------------|----------------|----------------------------------------|
| 0 à 3ans   | 10                                 | 10 ans         | 5,3                                    |
| 4 ans      | 9,2                                | 11 ans         | 4,5                                    |
| 5 ans      | 8,6                                | 12 ans         | 3,7                                    |
| 6 ans      | 8                                  | 13 ans         | 2,8                                    |
| 7 ans      | 7,4                                | 14 ans         | 1,9                                    |
| 8 ans      | 6,7                                | 15 ans et plus | 1                                      |
| 9 ans      | 6                                  |                |                                        |

L'âge à prendre en considération pour l'application des tarifs est donné par différence entre les millésimes de l'année du versement et de l'année de naissance des bénéficiaires.

## **Annexe 4: Exemples de bonnes pratiques d'intervention d'entreprises dans le domaine de la santé des travailleurs et des communautés environnantes.**

### **Les projets 'Initiative VIH SIDA / Santé'.**

| <b>Date</b> | <b>Pays</b>           | <b>Entreprise</b>      | <b>Domaine</b>     | <b>Projet</b>                                                                                        |
|-------------|-----------------------|------------------------|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2009-09-16  | Sénégal               | SGS Dakar              | RSE                | SGS Dakar s'engage dans la lutte contre le Sida                                                      |
| 2009-05-25  | Sénégal               | EIFFAGE Sénégal        | RSE                | Perfectionnement des membres du CLS de EIFFAGE Sénégal                                               |
| 2009-04-03  | Sénégal               | SOCOCIM INDUSTRIES     | RSE                | Stratégie avancée                                                                                    |
| 2009-04-02  | Sénégal               | SODEFITEX              | RSE                | stratégie avancée                                                                                    |
| 2009-01-03  | Sénégal               | COFISAC                | RSE                | Journée de sensibilisation                                                                           |
| 2008-11-05  | Sénégal               | SHELL Sénégal          | RSE                | SHELL Sénégal                                                                                        |
| 2008-10-08  | Sénégal               | SDV Sénégal            | RSE                | Les actions VIH de SDV Sénégal                                                                       |
| 2008-10-08  | États Unis d'Amérique | COFISAC                | RSE                | Etude ECCAP de FUMOA et COFISAC                                                                      |
| 2008-04-05  | Nigeria               | COCA COLA              | RSE                | Programme de lutte contre le Sida dans les universités                                               |
| 2008-03-04  | Sénégal               | CNES                   | Dév Durable        | L'organisation patronale CNES s'engage dans un Programme de lutte contre le VIH Sida des entreprises |
| 2008-02-22  | Sénégal               | COFISAC                | Dév Durable        | Programme de lutte contre le VIH Sida des entreprises FUMOA et COFISAC                               |
| 2007-01-01  | Sénégal               | EIFFAGE Sénégal        | Dév Durable et RSE | La Société organise des tests de dépistage gratuit pour les employés                                 |
| 2007-01-01  | Sénégal               | CBAO                   | Dév Durable et RSE | Lutte contre le VIH Sida                                                                             |
| 2005-12-01  | Sénégal               | AFRICAMER              | Dév Durable et RSE | Sensibilisation avec l'ONG SWAA                                                                      |
| 2005-12-01  | Sénégal               | AGF Senegal            | Dév Durable et RSE | Signature Charte VIH Sida                                                                            |
| 2005-12-01  | Sénégal               | SEGOA                  | Dév Durable et RSE | Signature Charte VIH Sida                                                                            |
| 2005-12-01  | Sénégal               | AXA Assurances Senegal | Dév Durable et RSE | Signature Charte VIH Sida                                                                            |
| 2005-12-01  | Sénégal               | BHS                    | Dév Durable et RSE | Signature Charte VIH Sida                                                                            |
| 2005-12-01  | Sénégal               | BICIS                  | Dév Durable et RSE | Signature Charte VIH Sida                                                                            |

**Annexe 5: Qualification extensive d'accident de travail (Cour de Cassation, 2<sup>ème</sup> Chambre Civile, 1<sup>er</sup> juillet 2003, Michel c/CPAM de Grenoble et société Algaflex).**

Arrêt de la Cour,

Sur le moyen unique :

Vu l'article L. 411-1 du code de la sécurité sociale ;

Attendu que Marc X..., envoyé en mission, a été victime d'un accident mortel de la circulation vers deux heures alors qu'ayant quitté le siège de la société Algaflex, son employeur, en fin d'après-midi, il avait retrouvé un ami avec lequel il avait passé la soirée pour reprendre la route vers minuit en direction du site où il devait exercer ses fonctions ;

Attendu que pour rejeter les qualifications d'accident de travail et d'accident de trajet, l'arrêt confirmatif attaqué retient que le salarié a interrompu son parcours pendant plusieurs heures pour des motifs étrangers aux nécessités de la vie courante et sans rapport avec l'emploi ;

Attendu, cependant, que le salarié effectuant une mission, a droit à la protection prévue à l'article L.411-1 du Code de la sécurité sociale pendant le temps de la mission qu'il accomplit pour son employeur, peu importait que l'accident survienne à l'occasion d'un acte professionnel ou d'un acte de la vie courante, sauf la possibilité pour l'employeur ou la Caisse de rapporter la preuve que le salarié a interrompu sa mission pour un motif personnel ;

Qu'en statuant comme elle l'a fait par des motifs inopérants, alors que le décès était survenu au cours du trajet, en mission, ce dont il résultait que la présomption d'imputabilité au travail était acquise, la cour d'appel a violé le texte susvisé ;

Par ces motifs :

Casse et annule, dans toutes ses dispositions, l'arrêt rendu le 21 mai 2001, entre les parties, par la cour d'appel de Grenoble ;

remet, en conséquence, la cause et les parties dans l'état où elles se trouvaient avant ledit arrêt et, pour être fait droit, les renvoie devant la cour d'appel de Chambéry ;

Condamne la Caisse primaire d'assurance maladie de Grenoble et la société Algaflex aux dépens ;

Vu l'article 700 du nouveau Code de procédure civile, condamne la Caisse primaire d'assurance maladie de Grenoble et la société Algaflex à payer, in solidum, à Mme X..., la somme de 2 200 euros;

Vu l'article 700 du nouveau Code de procédure civile, rejette la demande de la Caisse primaire d'assurance maladie de Grenoble ;

Dit que sur les diligences du procureur général près la Cour de Cassation, le présent arrêt sera transmis pour être transcrit en marge ou à la suite de l'arrêt cassé ;

Ainsi fait et jugé par la Cour de Cassation, Deuxième chambre civile, et prononcé par le président en son audience publique du premier juillet deux mille trois.

M. Ancel., président

M. Paul-Loubière., conseiller apporteur

M. Kessous., avocat général

La SCP Waquet, Farge et Hazan, la SCP Boutet, la SCP Boulloche., avocat(s).



**Annexe 6: Qualification d'accident de travail au sens de l'article 33 du Code de la Sécurité Sociale du Sénégal (censure de la décision de la Cour d'Appel qui n'a pas retenu cette qualification).**

**Arrêt N° 30 du 7 Mai 1986**

Demandeur : Bousso MBAYE

Défendeur : SABE

Présents : MM. Samba Alassane,

Mademba SY, président de Section,

Président ; Amadou Makhtar SAMB,

Conseiller ; Amadou Moctar Mar

Diop, auditeur ; Paul BASSE, greffier.

Rapporteur : M. Amadou Moctar Mar Diop

Minitère Public : M. Cheikh Tidiane SARR.

Audience du 2 Avril 1986, lecture du 7 Mai 1986, deuxième section statuant en Matière sociale

Entre : Dame Bousso MBAYE, veuve Saliou SECK, quartier Cheikh Ibra Fall à Diourbel, faisant élection de domicile en l'étude de Maître Mademba Diop, Avocat à la Cour, 38, rue Sandinéry, Dakar ;

D'une part ;

Et : la société SABE, faisant élection de domicile en l'étude de Maître Babacar Niang, Avocat à la Cour, Avenue Georges Pompidou, à Dakar ;

D'autre part ;

Vu la déclaration de pourvoi présentée par Maître Mademba DIOP pour Dame Bousso MBAYE, ladite déclaration enregistrée au greffe de la Cour Suprême le 21 Mai 1982 et tendant à ce qu'il plaise à la Cour casser l'arrêt n° 174 du 15 avril 1981 par lequel la Cour d'Appel de Dakar a jugé que "l'accident dont a été victime le nommé Saliou Seck le 6 Mai 1978 ne constitue pas un accident du travail" ;

Ce FAISANT, attendu que l'arrêt attaqué a :

- dénaturé les faits de la cause, contredit les motifs et manqué de base légale en ce que les faits soumis ne constituent pas un accident de travail ;

- violé les dispositions de l'article 33 alinéa 1 du Code de la Sécurité Sociale ;

Vu l'accusé de réception de la lettre du greffier de la deuxième section de la Cour suprême en date du 5 novembre 1982 portant notification de la déclaration de pourvoi à la partie adverse à son domicile élu ;

Vu le mémoire en défense présenté le 14 janvier 1983 par Maître Babacar NIANG pour la société SABE, ledit mémoire enregistré le 17 janvier 1983 et tendant au rejet du pourvoi ;

Vu l'arrêt attaqué ;

Vu les autres pièces produites et jointes au dossier ;

Vu le Code de la Sécurité Sociale ;

Vu l'ordonnance n° 60-17 du 3 Septembre 1960 portant loi organique sur la Cour Suprême, modifiée ;

La Cour,

Oui Monsieur Amadou Moctar Mar Diop, Auditeur en son rapport ;

Oui Monsieur Cheikh Tidiane SARR, Avocat général, représentant le Ministère public, en ses conclusions ;

Après en avoir délibéré conformément à la loi ;

Sur la violation de l'article 33 alinéa 1<sup>er</sup> du Code de la Sécurité sociale et sans qu'il soit besoin d'examiner le second moyen :

Attendu qu'aux termes de l'article 33 alinéa 1 du Code de la Sécurité sociale : "est considéré comme accident du travail, quelle qu'en soit la cause, l'accident survenu par le fait ou à l'occasion du travail" ; qu'au sens dudit article, l'accident survenu sur le lieu du travail et au temps de travail est considéré comme accident du travail, dès lors que la victime était encore sous l'autorité de l'employeur au moment des faits ;

Attendu qu'en se bornant, en l'espèce à déclarer que l'accident mortel survenu à Saliou Seck,, cuisinier du Directeur de la SABE, le 8 Mai 1978, ne constitue pas un accident du travail au sens de l'article 33 précité, alors qu'il résulte des pièces du dossier que ledit accident a eu lieu dans la cuisine du Directeur de la SABE au temps et au lieu de travail de la victime, la Cour d'appel qui n'a pas suffisamment motivé sa décision, n'a pas donné une base légale à celle-ci ;

Par ces motifs ;

Casse l'arrêt n° 174 du 15 avril 1981 de la chambre sociale de la Cour d'appel ;

Renvoie les parties devant la Cour d'appel autrement composée ;

Dit qu'à la diligence de Monsieur le Procureur général près la Cour suprême, le présent arrêt sera imprimé, transcrit sur les registres de la Cour d'appel et que mention en sera faite en marge ou à la suite de l'arrêt ;

Ainsi fait, jugé et prononcé par la deuxième Section de la Cour Suprême statuant en matière sociale en son audience publique ordinaire des jour, mois et an que dessus à laquelle siégeaient MM. Samba Alassane Mademba SY, Président de section, Président ; Amadou Makhtar SAM, Conseiller ; Amadou Moctar Mar Diop, Auditeur-Rapporteur ;

Et ont signé le présent arrêt, le Président, l'Auditeur-Rapporteur et le Greffier.

**Annexe 7: Non recouvrement des cotisations : Arrêt N°20 du 9 Avril 2014, IPRES C/ Mansané Seydi**

**La Cour suprême,**

Après en avoir délibéré conformément à la loi ;

**Attendu**, selon l'arrêt attaqué (Cour d'Appel de Dakar n° 198 du 21 mars 2013) et les productions, **que** Mansané Seydi, employé de la Division des semences, admis à faire valoir ses droits à une pension de retraite en 2002, a constaté que les retenues opérées sur son salaire de 1975 à 1979, au titre des cotisations sociales, n'ont pas été reversées à l'Institution de Prévoyance Retraite du Sénégal, dite IPRES ; qu'il a saisi, le 16 juillet 2007, le tribunal du travail de Dakar d'une action en dommages-intérêts pour non-reversement et non recouvrement des cotisations ;

**Sur le premier moyen, en ses deux branches, pris de la violation de la loi :**

**Attendu que** l'IPRES fait grief à l'arrêt d'accueillir la demande, alors selon le moyen que :

1°) il résulte des documents produits par Mansané Seydi que la jouissance de son droit à la retraite remonte au 1<sup>er</sup> janvier 2001 et qu'il s'est écoulé plus de cinq ans entre le 1<sup>er</sup> janvier 2001 et le 16 janvier 2007 et qu'aux termes de l'article L.126 du code du travail « l'action des travailleurs en paiement de salaires, des accessoires du salaire, des primes et indemnités de toute nature, ainsi que, plus généralement, de toute somme due par l'employeur au travailleur, et celle en fourniture de prestations en nature et éventuellement de leur remboursement, se prescrivent par cinq ans. La prescription court à compter de la date à partir de laquelle le salaire est exigible. Elle est suspendue lorsqu'il y a compté arrêter, cédule ou obligation ou citation en justice non périmée, ou dans le cas prévu à l'article L.240 ». ;

2°) la loi n°75-50 du 3 Avril 1975 sur laquelle il prétend se fonder n'a pas prévu que l'on puisse imputer à faute le simple non-recouvrement des cotisations ;

**Mais attendu qu'**ayant relevé que le litige porte sur la réparation du préjudice subi par Mansané SEYDI du fait du non-recouvrement des cotisations par l'IPRES, puis énoncé que, selon la loi n°75-50 du 3 Avril 1975, l'IPRES est seule tenue de procéder au recouvrement des cotisations à la pension de retraite, la Cour d'Appel, qui n'avait pas à appliquer la règle fixée pour la prescription de l'action des travailleurs en paiement des salaires et indemnités de toute nature ainsi que de toute somme due par l'employeur, a pu en déduire que le manquement, observé pendant la période de 1975 à 1979, constitue une faute,

D'où il suit que le moyen, inopérant en sa première branche, est mal fondé en sa seconde ;

**Sur le deuxième moyen pris du défaut de base légale :**

**Attendu que** l'IPRES fait grief à l'arrêt de la condamner à payer la somme de 2 500 000 F aux motifs que « ...la loi n° 75-50 du 3 Avril 1975 donne ces moyens et pouvoirs à l'IPRES ; qu'en s'abstenant de recouvrer les cotisations de SEYDI pendant les années 1975 à 1979, l'IPRES a manqué à une obligation de faire ayant pour conséquence immédiate de minorer les points engrangés par le salarié pour le calcul de sa pension de retraite ; qu'il s'agit d'un préjudice réel mettant en danger la sécurité sociale du travailleur atteint par la limite d'âge et aspirant à un repos mérité ; ... qu'il y a lieu, eu égard au nombre d'années de cotisations non recouvrées, de nombre de points perdus en conséquence et de la faiblesse de la pension de retraite qui en découle, d'infirmer à la hausse le montant des dommages-intérêts, de le fixer à 2 500 000 francs et de condamner l'IPRES au paiement de cette somme », alors selon le moyen que même si les travailleurs n'ont pas directement le pouvoir de provoquer le recouvrement des cotisations sociales, il est de leur devoir d'avertir l'autorité compétente et qu'en se prononçant par voie de disposition générale, la Cour d'appel a privé sa décision de base légale ;

**Mais attendu que** ce moyen ne précise pas ce en quoi l'arrêt encourt le reproche allégué ;

D'où il suit qu'il est irrecevable ;

**Sur le troisième moyen pris de l'insuffisance de motifs :**

**Attendu que** l'IPRES fait grief à l'arrêt de porter les dommages et intérêts de 100 000 francs à 5 000 000 de francs aux motifs que « ...la loi n°75-50 du 3 Avril 1975 donne ces moyens et pouvoirs à l'IPRES ; qu'en s'abstenant de recouvrer les cotisations de SEYDI pendant les années 1975 à 1979, l'IPRES a manqué une obligation de faire ayant pour conséquence immédiate de minorer les points engrangés par le salarié pour le calcul de sa pension de retraite ; qu'il s'agit d'un préjudice réel mettant en danger la sécurité sociale du travailleur atteint par la limite d'âge et aspirant à un repos mérité ;... qu'il y a lieu, eu égard au nombre d'années de cotisations non recouvrées, du nombre de points perdus en conséquence et de la faiblesse de la pension de retraite qui en découle, d'infirmer à la hausse le montant des dommages-intérêts, de le fixer à 2 500 000 francs et de condamner l'IPRES au paiement de cette somme », alors, le moyen que Mansané SEYDI n'a pas relevé appel du jugement du 18 juin 2009, ce qui équivaut à un acquiescement et qu'en accroissant le montant des dommages-intérêts, la Cour d'appel se fonde sur les éléments déjà analysés par le premier juge ;

**Mais attendu qu'**ayant relevé que l'intimé a formé appel incident en réclamant le relèvement du montant de ses dommages et intérêts conformément à ses écritures d'instance et eu égard au nombre d'années de cotisations non recouvrées, de points perdus, à la faiblesse de la pension de retraite, la Cour d'Appel qui a souverainement fixé le montant des dommages et intérêts à 2 500 000 francs, a légalement justifié sa décision ;

**D'où** il suit que le moyen n'est pas fondé ;

**Par ces motifs :**

**Rejette** le pourvoi.

Ainsi fait, jugé et prononcé par la chambre sociale de la Cour Suprême, en son audience publique ordinaire tenue les jours, mois et an que dessus et où étaient présents Messieurs :

**PRESIDENT-RAPPORTEUR** : Jean Louis Paul TOUPANE ; **CONSEILLERS** : Souleymane KANE, Mahamadou Mansour Mbaye, Ibrahima SY, Amadou Lamine BATHILY ; **AVOCAT GENERAL** : Oumar DIEYE, représentant le ministère public ;

**GREFFIER** : Maurice Dioma KAMA.

## **Annexe 8: Le licenciement d'un délégué du personnel : Arrêt n°30 du 25 juin 2014**

**Omar Ndiaye**

*c/*

**La Société de Cosmétiques et Dentifrices (SCD)**

**La Cour Suprême,**

**Après en avoir délibéré conformément à la loi ;**

**Attendu**, selon l'arrêt attaqué (Cour d'Appel de Dakar, n° 149 du 5 Mars 2013), **que** la société cosmétiques et dentifrices, dite SCD, a mis fin à sa relation de travail avec Omar NDIAYE, élu délégué du personnel le 5 Octobre 2004, aux motifs qu'elle bénéficie d'un agrément au code des investissements lui permettant de conclure des contrats à durée déterminée pendant la durée de l'agrément ; qu'Omar NDIAYE a saisi le tribunal du travail en annulation du licenciement, en paiement de salaires échus et à échoir et de dommages et intérêts pour préjudices subis ;

**Sur le premier moyen :**

**Attendu qu'**il est fait grief à l'arrêt de se contredire en allouant la somme de 4 413 798 francs au titre des salaires échus et à échoir du 1<sup>er</sup> Août 2008 au 5 Mars 2013, alors selon le moyen que les autres motifs et le dispositif mentionnent que NDIAYE avait droit aux salaires à échoir après le 5 Mars 2013 ;

**Mais attendu que** la Cour d'Appel qui a statué sur les salaires échus sans se déterminer sur les salaires à échoir ne s'est pas contredite ;

**D'où** il suit que le moyen n'est pas fondé ;

**Sur le deuxième moyen :**

**Attendu qu'**il est fait grief à l'arrêt de retenir que la somme de 4 413 798 F représentant 54 mois de salaires depuis le licenciement incluait tous les salaires échus et à échoir, selon le moyen, qu'en application de l'article L.217 du code du travail, les salaires dus après ces 54 mois doivent être payés ;

**Mais attendu qu'**ayant énoncé que selon l'article L.217 du code du travail, en cas de licenciement prononcé par l'employeur sans que l'autorisation préalable de l'inspecteur du Travail ait été demandée, le délégué du personnel ainsi licencié est réintégré avec paiement d'une indemnité égale au salaire qu'il aurait perçu s'il avait travaillé, puis relevé que le licenciement depuis le 31 juillet 2005 d'Omar NDIAYE, délégué du personnel, étant considéré

comme nul et nul effet, la Cour d'Appel qui a retenu qu'Omar NDIAYE a droit à des salaires comme s'il avait travaillé pour la période du 1<sup>er</sup> Août 2008 au 5 Mars 2013, date de prononcé de l'arrêt, a fait l'exacte application de la loi ;

**D'où** il suit que le moyen n'est pas fondé ;

**Sur les troisième, quatrième, cinquième et sixième moyens réunis tels que reproduits en annexe :**

**Attendu qu'**il est fait grief à l'arrêt de débouter Omar NDIAYE de ses demandes de dommages et intérêts pour privation d'emploi et empêchement d'exercer les fonctions de délégué du personnel ;

**Mais attendu qu'**ayant énoncé, par motifs adoptés, « que les dommages et intérêts sont alloués en vue de réparer un préjudice ; qu'il appartient toutefois à celui qui invoque ce préjudice de rapporter la preuve de sa réalité et du lien de causalité avec le fait qui en est l'origine ; qu'il se contente de simples affirmations qui ne sont étayées par aucun élément de preuve », la Cour d'Appel a satisfait à l'exigence de motivation, seule soumise au contrôle de la Cour sur l'appréciation de l'existence et de l'étendue du préjudice ;

**D'où** il suit que les moyens ne sont pas fondés ;

**Par ces motifs :**

**Rejette le pourvoi.**

Ainsi fait, jugé et prononcé par la chambre sociale de la Cour Suprême, en son audience publique ordinaire tenue les jour, mois et an que dessus et où étaient présents Messieurs :

**PRESIDENT- RAPPORTEUR :** Jean-Louis Paul TOUPANE ; **CONSEILLERS :** Souleymane Kane, Mahamadou Mansour MBAYE, Ibrahima SY, Amadou Lamine BATHILY ; **AVOCAT GENERAL :** Oumar DIEYE ; **GREFFIER :** Maurice Dioma KAMA.



**Annexe 9: Protection des droits de la personne, Respect de la vie privée des employés, Atteinte à l'intimité de la vie privée (article 9 du code civil).**

Cour de Cassation

Chambre sociale

Audience publique du jeudi 10 Mai 2012

**N° de pourvoi: 11-13884**

Publié au bulletin

**M. Bailly (conseiller doyen faisant fonction de président), président**

Mme Grivel, conseiller rapporteur

M. Weissmann, avocat général

SCP Gatineau et Fattaccini, SCP Masse-Dessen et Thouvenin, avocat(s).

**REPUBLIQUE FRANCAISE**

**AU NOM DU PEUPLE FRANCAIS**

LA COUR DE CASSATION, CHAMBRE SOCIALE, a rendu l'arrêt suivant :

Sur le moyen unique :

Vu les articles 9 du code civil et 9 du code de procédure civile ;

**Attendu**, selon l'arrêt attaqué, que M. X..., qui avait été engagé le 1er septembre 1998 en qualité d'attaché technico-commercial par la société Nouvelle communication téléphonique, a été licencié pour faute grave le 11 septembre 2006 pour avoir fait une utilisation détournée de son ordinateur professionnel en enregistrant des photos à caractère pornographique et des vidéos de salariés prises contre leur volonté ;

**Attendu que** pour décider que le licenciement était sans cause réelle et sérieuse et condamner l'employeur au paiement de diverses indemnités à ce titre, l'arrêt énonce que, selon le constat d'huissier, les fichiers incriminés se trouvaient sur le disque dur de l'ordinateur du salarié dans un dossier intitulé "Mes documents" et que dès lors que leur ouverture faite hors la présence de l'intéressé n'était justifiée par aucun risque ou événement particulier justifiant l'atteinte portée à sa vie privée, leur découverte ne pouvait justifier le licenciement ;

Attendu, cependant, que les fichiers créés par le salarié à l'aide de l'outil informatique mis à sa disposition par l'employeur pour les besoins de son travail sont présumés avoir un caractère

professionnel, en sorte que l'employeur est en droit de les ouvrir hors la présence de l'intéressé, sauf si le salarié les identifie comme étant personnels ;

Qu'en statuant comme elle a fait, alors que la seule dénomination "Mes documents" donnée à un fichier ne lui confère pas un caractère personnel, la cour d'appel a violé les textes susvisés ;

**PAR CES MOTIFS :**

CASSE ET ANNULE, sauf en ce qui concerne ses dispositions relatives aux rappels d'heures supplémentaires et congés payés afférents, l'arrêt rendu le 11 janvier 2011, entre les parties, par la cour d'appel de Nîmes ; remet, en conséquence, sur ces points, la cause et les parties dans l'état où elles se trouvaient avant ledit arrêt et, pour être fait droit, les renvoie devant la cour d'appel d'Aix-en-Provence ;

Condamne M. X... aux dépens ;

Vu l'article 700 du code de procédure civile, rejette les demandes ;

Dit que sur les diligences du procureur général près la Cour de cassation, le présent arrêt sera transmis pour être transcrit en marge ou à la suite de l'arrêt partiellement cassé ;

Ainsi fait et jugé par la Cour de cassation, chambre sociale, et prononcé par le président en son audience publique du dix mai deux mille douze.

MOYEN ANNEXE au présent arrêt

Moyen produit par la SCP Gatineau et Fattaccini, avocat aux conseils pour la société Nouvelle communication téléphonique.

IL EST FAIT GRIEF à l'arrêt attaqué d'AVOIR dit que le licenciement de Monsieur X... est dépourvu de cause réelle et sérieuse et d'avoir en conséquence condamné la société NCT à lui verser des indemnités de rupture et des dommages et intérêts pour licenciement sans cause réelle et sérieuse outre une indemnité au titre de l'article 700 du Code de procédure civile ainsi qu'à rembourser aux organismes concernés les indemnités de chômage versées au salarié dans la limite de six mois.

AUX MOTIFS QUE « Sauf risque ou événement particulier, l'employeur ne peut ouvrir les fichiers identifiés par le salarié comme personnels contenus sur le disque dur de l'ordinateur mis à sa disposition qu'en présence de ce dernier ou celui-ci dûment appelé.

En l'espèce, il résulte du constat d'huissier que les fichiers incriminés contenant les photographies à caractère pornographique ainsi que les vidéos des salariés se trouvaient, sur le disque dur de l'ordinateur mis à la disposition de Monsieur X..., dans un dossier "Mes documents". Pourtant, tant le 21 août 2006 que le 24 août 2006, l'employeur et Monsieur Y..., d'une part, l'employeur et l'huissier de justice d'autre part, ont procédé à l'ouverture de ces fichiers hors la présence de Monsieur X..., alors que cette ouverture n'était justifiée par aucun risque ou événement particulier justifiant l'atteinte portée à la vie privée du salarié.

Dès lors, la découverte de ces fichiers ne pouvait justifier le licenciement du salarié pour faute grave. Ainsi le licenciement est sans cause réelle et sérieuse.

Compte tenu de l'âge du salarié (33 ans à la date de son licenciement) de son salaire moyen (3.383,47 euros), et de son ancienneté (9 ans) au moment de la rupture et du fait qu'après avoir perçu des indemnités de chômage, il est depuis le 12 juin 2007 immatriculé au registre du commerce et des sociétés au titre d'une activité de commerce en ligne qui lui assure des revenus moindres que ceux dont il bénéficiait en qualité de salarié de la société NCT, il lui sera alloué une indemnité de 40 608 euros en application de l'article L1235-3 du Code du travail.

En outre, il est fondé à réclamer une indemnité de licenciement pour un montant 3.042 euros (3380 X 1110 X 9).

Le jugement déféré sera par ailleurs confirmé s'agissant des sommes allouées à Monsieur X... au titre de l'indemnité compensatrice de préavis, du rappel de salaire relatif à la mise à pied et des congés payés afférents »

ALORS QUE les fichiers créés par le salarié à l'aide de l'outil informatique mis à sa disposition par l'employeur pour les besoins de son travail sont présumés avoir un caractère professionnel, sauf si le salarié les identifie comme étant personnels, de sorte que l'employeur est en droit de les ouvrir hors la présence de l'intéressé ; qu'il résulte des propres constatations de l'arrêt que les fichiers litigieux, s'ils contenaient des photos et des vidéos personnelles, se trouvaient classés dans un dossier intitulé "Mes documents", sans autre précision permettant de l'identifier comme étant personnel ; qu'en jugeant néanmoins que l'employeur n'était pas en droit de les ouvrir hors la présence du salarié, la Cour d'appel n'a pas tiré les conséquences légales de ses propres constatations en violation des articles 9 du Code Civil, 9 du Code de procédure civile et L 1121-1 du Code du travail.

## **Annexe 10: Un référentiel en 7 engagements et 28 principes**

| Engagements                                                   | Principes d'action                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Respecter les intérêts des clients et des consommateurs       | <p>1- Veiller à la sécurité des produits, services et à la santé des consommateurs.</p> <p>2- Fournir des informations exactes et claires sur la composition, l'utilisation, l'entretien, le stockage et l'élimination des produits et services.</p> <p>3- Eviter les allégations publicitaires mensongères ainsi que les pratiques commerciales déloyales, et offrir un produit/service respectant les engagements qualité et les clauses contractuelles.</p> <p>4- Assurer aux clients la prise en compte de leurs réclamations et le règlement rapide et de bonne foi des litiges.</p> <p>5- Respecter la vie privée des clients et des consommateurs et protéger leurs données personnelles et/ou confidentielles.</p>                                   |
| Préserver l'environnement                                     | <p>6- Evaluer et prendre en compte les impacts environnementaux (pollution, réchauffement climatique, atteinte à la biodiversité etc.) dans les décisions.</p> <p>7- Définir un cadre d'action dédié à la protection du milieu naturel prévoyant notamment l'amélioration des performances environnementales, la formation et la sensibilisation des collaborateurs, la communication et la coopération avec les collectivités locales et les autorités de tutelle.</p> <p>8- Maîtriser les consommations d'eau, d'énergie, de matières premières.</p> <p>9- Réduire les nuisances environnementales (déchets, rejets dans l'eau, dans l'air etc.) liées à l'activité de l'entreprise, en situation normale et accidentelle.</p>                             |
| Agir avec loyauté et responsabilité sur les marchés.          | <p>10- Promouvoir la responsabilité sociale des fournisseurs et sous-traitants en intégrant les critères sociaux et environnementaux dans le processus de sélection.</p> <p>11- Favoriser la création de liens durables avec les fournisseurs.</p> <p>12- Prévenir tout acte de corruption active ou passive</p> <p>13- Respecter les règles de la concurrence et les droits de propriété.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Valoriser le capital humain                                   | <p>14- Assurer une information précise sur les différents éléments de rémunération et avantages.</p> <p>15- Développer les compétences de tous les collaborateurs et assurer une information précise sur les critères et les modalités des évaluations professionnelles et des promotions.</p> <p>16- Eviter le recours abusif aux contrats entraînant la précarité.</p> <p>17- Respecter la législation en matière d'hygiène, santé et sécurité et mettre en place les procédures de prévention des accidents et maladies professionnels.</p> <p>18- Respecter le code du travail et les conventions collectives sur le temps de travail et veiller à l'articulation entre vie professionnelle et vie privée.</p> <p>19- Promouvoir le dialogue social.</p> |
| Respecter les droits fondamentaux de la personne              | <p>20- Respecter le droit syndical et promouvoir la négociation collective.</p> <p>21- Prévenir toute forme de discrimination et promouvoir l'égalité des chances.</p> <p>22- S'interdire tout recours au travail des enfants, au travail forcé et à toute forme de travail illégal.</p> <p>23- Respecter la dignité et les droits fondamentaux de la personne.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Conjuguer les intérêts de l'entreprise et l'intérêt général   | <p>24- Contribuer au développement humain et économique des territoires d'implantation.</p> <p>25- Favoriser l'accessibilité des produits et services présentant un caractère d'intérêt général</p> <p>26- Participer à des initiatives d'intérêt général dans les domaines de la santé, de la culture, du sport ou de la connaissance.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Assurer la transparence du système de contrôle et de décision | <p>27- Veiller à ce que les organes de direction et de surveillance assurent pleinement les responsabilités qui leur incombent.</p> <p>28- Veiller à ce que les dispositifs de contrôle et d'audit permettent de garantir la fiabilité des comptes et de maîtriser les principaux risques.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

## Annexe 11: IPRES en chiffres

|                                                                               |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| RUBRIQUES                                                                     | 2000    | 2001    | 2002    | 2003    | 2004    | 2005    | 2006    | 2007    | 2008    | 2009    | 2010    | 2011    | 2012    | 2012    |
| ADHERENTS (1)                                                                 | 9.611   | 111.500 | 11.688  | 13.043  | 13.755  | 14.790  | 15.826  | 17.157  | 18.519  | 19.113  | 18.958  | 21.867  | 24.500  | 26.700  |
| Participants (1)                                                              | 153.457 | 170.929 | 171.115 | 175.556 | 175.251 | 188.182 | 212.321 | 223.895 | 238.821 | 247.485 | 263.874 | 275.760 | 287.000 | 290.000 |
| Allocataires (1)                                                              | 91.654  | 92.175  | 93.943  | 98.816  | 99.793  | 103.729 | 107.214 | 105.110 | 112.381 | 117.495 | 119.096 | 128.360 | 132.672 | 138.220 |
| Dont retraités (2)                                                            | 58.589  | 58.250  | 58.809  | 60.958  | 61.355  | 63.800  | 65.082  | 64.082  | 68.176  | 70.771  | 72.287  | 77.404  | 80.148  | 86.363  |
| EFFECTIFS IPRES                                                               | 237     | 227     | 213     | 198     | 205     | 197     | 198     | 208     | 251     | 269     | 285     | 349     | 377     |         |
| COTISATIONS BRUTES                                                            | 26.957  | 27.921  | 31.386  | 33.443  | 42.437  | 37.978  | 40.400  | 44.233  | 51.943  | 53.889  | 72.403  | 59.627  | 72.493  | 73.446  |
| Variation cotisations brutes                                                  |         | 3,6%    | 12,4%   | 6,6%    | 26,9%   | -10,5%  | 6,4%    | 9,5%    | 17,4%   | 3,7%    | 34,4%   | -17,6%  | 21,6%   | 1,3%    |
| Taux de cotisations                                                           | 14,0%   | 14,0%   | 14,0%   | 14,0%   | 14,0%   | 14,0%   | 14,0%   | 14,0%   | 14,0%   | 14,0%   | 14,0%   | 14,0%   | 14,0%   | 14,0%   |
| PRODUITS FINANCIERS*                                                          | 4.314   | 1.940   | 2.577   | 3.271   | 3.720   | 4.525   | 6.584   | 6.564   | 7.145   | 7.145   | 4.779   | 6.372   | 6.675   | 8.152   |
| ALLOCATIONS                                                                   | 18.224  | 20.717  | 22.133  | 23.675  | 25.633  | 28.354  | 32.436  | 31.801  | 38.446  | 38.446  | 46.452  | 48.430  | 52.936  | 55.984  |
| Valeur du point du RGR                                                        | 88,83   | 89,94   | 93 727  | 97,93   | 103,22  | 114,37  | 120,8   | 127,08  | 144,55  | 144,55  | 159,00  | 159,00  | 174,90  | 174,90  |
| Variation allocations                                                         |         | 14%     | 7%      | 7%      | 8%      | 11%     | 14%     | -2%     | 21%     | 21%     | 9%      | 4%      | 9%      | 6%      |
| Variation valeur du point                                                     |         | 1%      | 4%      | 5%      | 5%      | 10,80%  | 6%      | 5%      | 13,75%  | 13,75%  | 10%     | 0%      | 10%     | 0%      |
| FRAIS DE GESTION (3) y/c ASS                                                  | 3.965   | 3.544   | 3.383   | 3.677   | 6.701   | 4.926   | 3.940   | 5.013   | 6.715   | 6.715   | 9.918   | 10.519  | 16.624  | 10.909  |
| FRAIS DE GESTION (4) y/c ASS sans amort et prov                               |         |         | 2.843   | 2.990   | 2.942   | 2. 970  | 3.071   | 3.968   | 5.471   | 5.471   | 9.024   | 8.247   | 10.434  | 9.860   |
| RESULTAT TECHNIQUE                                                            | 9.082   | 5.600   | 8.447   | 9.362   | 13.823  | 9.223   | 9.608   | 13.983  | 13.927  | 13.927  | 20.812  | 7.050   | 9.608   | 14.705  |
| RESULTATS CUMULES                                                             | 21.563  | 27.163  | 35.610  | 44.972  | 58.795  | 68.018  | 77.626  | 91609   | 105.536 | 105.536 | 135.502 | 142.552 | 152.160 | 166.865 |
| RESERVES DE STABILITE (sit nette)                                             | 44.143  | 50.246  | 59.236  | 68.985  | 83.283  | 94.857  | 102.291 | 111.299 | 124.881 | 124.881 | 153.528 | 162.633 | 173.508 | 188.808 |
| FRAIS DE PERSONNEL                                                            | 1.438   | 1.453   | 1389    | 1.446   | 1.364   | 1.379   | 1.425   | 1.924   | 2.047   | 2.047   | 2.818   | 3.233   | 4.207   | 4.347   |
| 0Frais de gestion/Ressources (NORME IPRES : moins de 10%)                     | 12,7%   | 11,9%   | 10 70%  | 10,0%   | 14,5%   | 11,6%   | 8,6%    | 9,9%    | 11,4%   | 12,9%   | 12,9%   | 15,9%   | 21,0%   | 13,4%   |
| Frais de gestion sans amort et prov/cotisations (norme CIPRES : moins de 15%) |         |         | 9 ,1%   | 8,9%    | 6,9%    | 7,8%    | 7,6%    | 9,0%    | 10,5%   | 11,4%   | 12,5%   | 13,3%   | 14,4%   | 13,4%   |
| Frais de gestion avec amort et prov/Cotisations                               | 14,7%   | 12,7%   | 10,8%   | 11 ,0%  | 15,8%   | 13,0%   | 9,8%    | 11,3%   | 12,9%   | 14,1%   | 13,7%   | 17,6%   | 22,9%   | 14,9%   |
| Frais de gestion sans amort et prov/Dépenses techn. (NORME CIPRES : 15%)      |         |         | 11,4%   | 11 ,2%  | 10,3%   | 9,5%    | 8,6%    | 11,1%   | 12,5%   | 12,6%   | 16,3%   | 14,6%   | 16,5%   | 15,0%   |
| Frais de gestion sans amort et prov/Dépenses techn. (NORME CIPRES : 15%)      | 17,9%   | 14,6%   | 13 ,3%  | 13,4%   | 20,7%   | 14,8%   | 10,8%   | 13,6%   | 14,2%   | 15,2%   | 17,6%   | 17,8%   | 23,9%   | 16,3%   |
| Frais de gestion /prod. Financiers                                            | 91,9%   | 182,7%  | 182,7%  | 112,4%  | 180,1%  | 108,9%  | 70,6%   | 76 ,4%  | 94,0%   | 143,1%  | 207,5%  | 165,1%  | 249,0%  | 133,8%  |
| Allocations/Cotisations nettes (NORME : moins de 100%)                        | 79,3%   | 85,0%   | 85,0%   | 79,5%   | 71,7%   | 85,8%   | 89,0%   | 81,1%   | 85,0%   | 91,7%   | 74,3%   | 98,6%   | 94,8%   | 89,5%   |
| Allocations/Cotisations nettes (sans amort et prov.)                          |         |         | 77,5%   | 77 ,7%  | 64,9%   | 81,0%   | 86,9%   | 79,0%   | 82,7%   | 88,9%   | 73,3%   | 94,3%   | 85,3%   | 88,0%   |
| Frais personnel/Frais de gestion (norme CIPRES : moins 85%)                   | 36,3%   | 41,0%   | 41,1%   | 39,3%   | 20,4%   | 28,0%   | 36,2%   | 38,4%   | 30,5%   | 32,0%   | 28,4%   | 30,7%   | 25,3%   | 39,8%   |
| Participants/Retraités (NORME : plus de 2)                                    | 2,6     | 2,9     | 2,9     | 2,9     | 2,9     | 2,9     | 3,3     | 3,5     | 3,5     | 3,5     | 3,7     | 3,6     | 3,6     | 3,4     |
| Réserves / Allocations (norme : 2 ans au moins)                               | 2,4     | 2,4     | 2,7     | 2,9     | 3,2     | 3 ,3    | 3,2     | 3,5     | 3,2     | 3,1     | 3,3     | 3,4     | 3,3     | 3,4     |

- 1) Y Compris les employés de maison
  - 2) Y compris les bénéficiaires d'allocations de solidarité
  - 3) Y les charges de l'Action Sanitaire et Sociale (ASS)
  - 4) Compte non tenu les provisions et amortissements
- Y compris les immeubles de rapport

NB : les effectifs des adhérents et des participants sont estimés en 2012

**Annexe n°12 : Guide d'entretien à l'IPRES**

Dans le cadre de la rédaction de la thèse, nous avons eu un entretien avec le directeur des études et actuaire de l'IPRES portant sur les points ci-après :

- 1- permettez-moi tout d'abord de vous dire un grand merci d'avoir accepté de m'accorder cet entretien. Pouvez-vous nous faire une brève présentation de l'IPRES ?
- 2- quelles sont les principales sources de financement de l'IPRES ?
- 3- quelles sont les difficultés auxquelles l'IPRES est confrontée ?
- 4- avez-vous des notions en RSE ?

## ***BIBLIOGRAPHIE***

---

## OUVRAGES GENERAUX

1. **ANOUKAHA F. (Dir) et autres.**, Ohada, sociétés commerciales et GIE, Bruxelles Bruylant, 2002, Collection Droit uniforme Africain, 589 pages.
2. **BICHOT J.**, Economie de la protection sociale, Armand Colin, Paris, 1992, 200 pages.
3. **BERTEZENE S, VALLAT D.**, Manager la RSE dans un environnement complexe : Le cas du secteur social et médico-social français, édition EMS, 2015, 264 pages.
4. **BOWEN H. R.**, The Social Responsibilities of the Businessman, University of Iwoa press, 2013, 266 pages.
5. **CARBONNIER J.**, Flexible droit- pour une sociologie du droit sans rigueur, LGDJ, 10 éd, 2007, 493 pages.
6. **CHANTEAU J.P., et autres.**, Entreprise et responsabilité sociale en questions : savoirs et controverses, Classiques Garnier, collection : Rencontres, Paris, 2017, 342 pages.
7. **DELMAS-MARTY M.**, Les forces imaginantes du droit : Le pluralisme ordonné, Paris, édition du Seuil, 2006 (II), 303 pages.
8. **DE WOOT P.**, Responsabilité sociale de l'Entreprise : Faut-il enchaîner Prométhée ? Paris, Économica, 2004, 208 pages.
- Pour une doctrine de l'entreprise, Paris, Éditions du Deuil, 1968, 284 pages.
9. **DUPPEYROUX J.J.**, Droit de la Sécurité sociale, Dalloz, 1993, 260 pages..
10. **DUPUIS J.M.**, Le financement de la protection Sociale, Paris : PUF, 1994, Collection : Que sais-je ? 128 pages.
11. **ENREGLE Y., SOUYETS A.**, La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)... sous le prisme du développement durable, Arnaud Franel Eds, 2009, 300 pages.
12. **EWEJE G.**, Corporate Social Responsibility and Sustainability: Emerging Trends in Developing Economies, Emerald Group Publishing, 2014, 448 pages.
13. **GOND J.-P., IGALENS J.**, *La responsabilité sociale de l'entreprise*, PUF, Que sais-je ?, n°3837, 2008. 250 pages.
14. **HENRY G. M.**, Les marchés financiers, Arnaud Colin, Paris, 1999, 96 pages.
15. **HIRSCH M.**, Les enjeux de la protection sociale, Clefs, Montchrestien, 1993. 500 pages
16. **HUTEAU G. et LE BONT E.**, Sécurité sociale et politiques sociales, Masson, 1994.



17. **IGALENS J., JORAS M.**, *La responsabilité sociale de l'entreprise. Comprendre, rédiger le rapport annuel*, Editions d'Organisations, 2002. Paris, 200 pages.
18. **ISSA- SAYEGH J. et SOURANG M.**, *Le Droit Sénégalais de la sécurité sociale*, Dakar, NEAS, 1992, 302 pages.
19. **JOIN-LAMBERT M. T.**, *Politiques sociales*, Dalloz, 1994, 320 pages.
20. **KANTE A.**, *Droit Social Sénégalais : droit de la protection sociale*, L'Harmattan, Dakar, 2017, 347 pages.
21. **KAMTO M.**, *Droit de l'environnement en Afrique*, Universités Francophones, Hachette, 1996, 413 pages.
22. **KISS A., et BEURIER, J.P.**, *Droit international de l'environnement*, Pédone, Paris, 2000, 93 pages.
23. **LEPINEUX F, et autres**, *La RSE- La Responsabilité Sociale des Entreprises, Théories et Pratiques*, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2016, 256 pages.
24. **MANSFIELD E.**, *Économie managériale : théorie et applications*, 4<sup>ème</sup> édition, De Boeck, Paris, 2002, 781 pages.
25. **MOUTON P.**, *Encyclopédie juridique de l'Afrique*, tome 8, Dakar, NEA. 250 pages
26. **NORMAND J. M.**, *Les mains dans le cambouis*, Editions Régime Desforges, , 1992.
27. **PERELMAN C.**, *Éthique et droit*, Éditions de l'Université de Bruxelles, 1990, 825 pages.
28. **PRIEUR M.**, *Droit de l'environnement*, Dalloz, 5<sup>ème</sup> édition, 2004, 494 pages.
29. **RENAUD A.**, *Management et contrôle de gestion environnemental Regards sur la pratique*, éditions EMS, Paris, 2015, 200 pages.
30. **ROUBIER P.**, *Théorie générale du droit, Histoire des doctrines juridiques et philosophique des valeurs sociales*, 2<sup>ème</sup> édition, Collection : Bibliothèque Dalloz, 1951, 360 pages.
31. **ROSANVALLON P.**, *La nouvelle question sociale : Repenser l'État providence*, Paris, 1995, 250 pages
32. **ROSE J.-J.**, *Responsabilité sociale de l'entreprise pour un nouveau contrat social*, De Boeck, 2006, 403 pages.
33. **SAVATIER R.**, *Traité de la responsabilité civile en droit français, tome I (les sources de la responsabilité civile)*, 2<sup>ème</sup> édition, 1951, 590 pages.
34. **SAYEG J. I.**, *Le droit Sénégalais de la sécurité sociale*, Dakar NEA, 1992, 200 pages.
35. **SECK M.**, *Le Droit de l'environnement : de l'initiation au mûrissement*, L'Harmattan, Dakar, 2018, 231 pages.

36. **SIZOO E.**, (dir), Responsabilité et cultures du monde, Dialogue autour d'un défi collectif, édition Charles Léopold Mayer, Essai n°169, 2008, 169 pages.
37. **THEVENET M, et autres**, Ressources humaines et responsabilités sociétales : Mélanges en l'honneur du Professeur Jean-Marie Peretti, éditions EMS, Paris, 2014, 362 pages.
38. **TIGER PH.**, Le droit des affaires en Afrique (OHADA), Que sais-je ? PUF, 1999, 127 pages.
39. **TRAVAILLÉ D. et autres.**, La responsabilité sociétale des organisations : Des discours aux pratiques ?, Vuibert, Paris, 2014, 352 pages.
40. **VERMEULIN C., VERMEULIN F.**, Comprendre et entreprendre une démarche RSE : la Responsabilité sociétale pour tous les entrepreneurs, AFNOR, Saint Denis Cedex, 2012, 127 pages.
41. **WALINE M.**, L'individualisme et le droit, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, Domat Montchrestien, 1945, 426 pages.

#### **OUVRAGES SPECIAUX**

1. **AÏDAN P.**, Droit des marchés financiers : réflexions sur les sources, Paris, Banque éditeur, 2001, 342 pages.
2. **ALLA F. et PY B.**, Droit de la santé : textes juridiques, 1<sup>ère</sup> édition, PUF, 1997, collection Que sais-je ? 127 pages.
3. **ARCHAMBAULT E.**, Le secteur sans but lucratif : Associations et fondations en France, Ed. Economica, Paris, 1996, 200 pages.
4. **AUBERT L. et SANS M.**, Santé publique, 2<sup>ème</sup> édition, Masson, Paris, 2000, 177 pages.
5. **AYISSI L.**, Corruption et Gouvernance, édition l'Harmattan, Paris, 2013. 210 pages.
6. **BA M.**, La caisse de sécurité sociale du Sénégal, Dakar, CFPA, 1983, 28 pages.
7. **BADDACHE F.**, « Entreprises et ONG face au développement durable : l'innovation par la coopération ». Éditions L'Harmattan. 2005, Paris, 250 pages.
8. **BALKENHOL B.**, Micro finance et politique publique : portée, performance et efficience, 1<sup>ère</sup> édition, édition PUF, Paris, 2009, 355 pages..
9. **BERIOT L.**, Le bazar de la solidarité, Ed. Jean-Claude Lattès, Paris, 1985, 236 pages.

10. **BERRADA M.**, L'audit interne tout simplement : outil de création de valeur et d'amélioration de la gouvernance des organisations ; audit interne, contrôle interne, management des risques, gouvernance, comité d'audit, fraude interne : 40 questions réponses, Ed. Afrique challenge Ed, Casablanca, 139 pages.
11. **BICHOT J.**, Economie de la protection sociale, Armand Colin, 1992. 250 pages
12. **BO J.A. H, et autres**, Créer des environnements favorables à la santé : Exemples donnés à la Troisième conférence internationale sur la promotion de la santé, Sundsvall, Suède, OMS, Genève, 1997, 225 pages.
13. **BRAUDEL F.**, La dynamique du capitalisme, Paris, 1985, Editions Arthaud, 128 pages.
14. **BRULOIS V., VIERS J.**, L'entreprise au défi de la responsabilité sociale, PUF, 2009. 300 pages
15. **CAMBOURG P.** (dir.), Entreprise : responsabilité et confiance ? 12 dirigeants témoignent, Economica, 2006, 200 pages.
16. **CAPPELLE –BLANCARD G.**, Couderc Nicolas et Séverine Vandelanoite, Les marchés financiers en fiches, Paris, Ellipses, Collection : Optimum, 2004, 400 pages.
17. **CARTIER S.**, Chronique d'un déluge annoncé : crise de la solidarité face aux risques naturels, Paris, éd. Bernard Grasset, 2002. 250 pages.
18. **CARASSUS J ; COLOMBARD-PROUT M.** *Partenariat public privé en Bâtiment en Europe*. Éditions École des Ponts et Chaussées, 2003, 300 pages.
19. **COLY P. M.**, Le Droit social en chiffres (DSC), ENAS, Dakar, 1999, 191 pages.
20. **COMMISSION EUROPEENNE**, *Livre vert sur les partenariats public-privé et le droit communautaire des marchés publics et des concessions*, 2004. - 23 pages.
21. **DIAKHUMPA A. F.**, La sécurité sociale des fonctionnaires du Sénégal, Dakar, éd. Abdou Fouta DIAKHUMPA, Dakar, 1994, 55 pages.
22. **EMERCY Emery C.**, « Les contrats de partenariat », (2006), Encyclopédie Dalloz, Rép. Coll. loc., vol. 3, chapitre n° 3210, 114 pages.
23. **EWALD F.**, Histoire de l'État providence : les origines de la solidarité, Paris, éd ; Bernard Grasset, 1986 ; 317 pages.
24. **FAVOREU (L.), et autres**, *Les grandes décisions du Conseil constitutionnel*, 15<sup>e</sup> édition, Dalloz, Paris, 2009, 260 pages.

25. **FRANÇOIS B., et autres.,** *Le Guide opérationnel des PPP : Conditions du recours au partenariat public-privé, passation du contrat, risques et matrice des risques, questions fiscales et comptables*, Le Moniteur éditions, 28 décembre 2006, 2<sup>e</sup> éd., 355 pages.
26. **GUIRAMAND F. et HERAUD A.,** DECF : Manuel & Applications, Droit des sociétés, Dunod, Paris, 2001, 8<sup>ème</sup> édition, 632 pages.
27. **HELMS B.,** La finance pour tous : construire des systèmes financiers inclusifs, Les éditions Saint- Martin Inc., Montréal, 2006, 185 pages.
28. **HIRSCH M.,** Les enjeux de la protection sociale, Clefs, Montchrestien, 1993.
29. **HUTEAU G. et le BONT E.,** Sécurité sociale et politiques sociales, Masson, 1994.
30. **KAMDEM E (dir)., NGAHA A.,** innovation entrepreneurial et développement durable en Afrique : défis et opportunités, éd. L'Harmattan, Paris, 2016, 157 pages.
31. **LE ROY L., MARCHESNAY M.,** *La responsabilité sociale de l'entreprise. Mélanges en l'honneur du professeur Roland Pérez*, EMS, 2005, 250 pages
32. **LICHERE F. et autres,** « Pratique des partenariats public-privé : choisir, évaluer, monter son PPP ». Éditions Litec-Juris Classeur (Lexis Nexis) Coll. Collectivité territoriale. 2006, 175 pages.
33. **LIPIETZ A.,** Pour le tiers secteur. L'économie sociale et solidaire : pourquoi, comment, La Découverte-La Documentation française, Paris, 2001, 200 pages.
34. **LOÏC P.,** Les dépenses publiques : le droit budgétaire et financier, Tome 1, Ed. Cuja, Paris, 2000, 404 pages.
35. **LYONNET DU MOUTIER M.,** « Financement sur projet et partenariats public-privé », Éditions du Management scientifique (EMS), coll. Les Essentiels de la gestion. 2006, 250 pages
36. **MEIER O., SCHIERS G.,** *Gouvernance, éthique et RSE : état des lieux et perspectives*, Hermès-Lavoisier, 2009. 250 pages.
37. **MÖRIC K.,** Les partenariats public-privé : le choix du partenaire privé au regard du droit communautaire", Éditions Larcier, 2009, 264 pages.
38. **NDAM M. J,** La micro finance à la croisée des chemins : synthèse des travaux de la première édition des Rencontres Internationales de micro finance (RIM 2007), Yaoundé (Cameroun, éditions l'Harmattan, Paris, 2011, 291 pages.
39. **NDIAYE F.,** Micro-finance en Afrique de l'Ouest : Quelle viabilité, éditions l'Harmattan, Paris, 2009, 408 pages.
40. **NDIAYE P.M.,** La sauvegarde de la liberté du travail et le droit Sénégalais éd. 1999

41. **NDOYE D.**, Code de la sécurité sociale du Sénégal annoté, Paris, éd. Juridiques africaines, 1988, 85 pages.
42. **PERRETTI J.M.**, Gestion des ressources humaines, Vuibert, 13<sup>ème</sup> édition, Paris, 2005, 216 pages.
43. **PRETOT X. et RIVERO J.** Les grands arrêts du droit de la sécurité sociale, éd. Sirey, Paris, 1988, 378 pages.
  - Droit de la sécurité sociale, Dalloz, 13<sup>ème</sup> éd., 257 pages.
44. **PROUST O.**, Le dialogue social dans l'entreprise, Paris, 1972, Chotard et associés éditeurs, 203 pages.
45. **RADE C.**, La figure du contrat dans le rapport de travail, droit social, 2001, Paris, Montchrestien, 802 pages.
  - Droit du travail, Montchrestien, 5<sup>ème</sup> édition, Collection focus, Paris, 2011, 300 pages.
  - Discriminations et inégalités dans l'entreprise, éd : Liaisons, collection : Droit vivant, 2011, 300 pages.
  - Les représentants du personnel, éd : Organisation EDS D', Paris, 2004. 255 pages.
46. **SAKHO A.**, Les groupes de sociétés en Afrique : droit, pouvoir et dépendance économique, Kartala CRES (Consortium pour la Recherche Economique et Sociale), Paris-Dakar, 2010, 334 pages.
  - En collaboration avec Mamadou Selly Ly et Maître Moustapha Kamara, trois livres : Droit des associations sportives, Sport et contrat de travail, Sport et droit des sociétés, Préface de Marie Malaurie Vignal et Claude Alberic Maetz, CRES/ L'Harmattan, 2013. 250 pages.
47. **SERVET J. M.**, Banquiers aux pieds nus, éditions Odile Jacob, Paris, 2006, 511 pages.
48. **SOBCZAK A., MINVIELLE N.**, Responsabilité globale : Manager le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises, Vuibert, Paris, 2011, 234 pages.
49. **RENET T.**, L'objet du contrat de travail, Dr. Soc, 1992, 839 pages.
50. **STEPHANE C.** (2002), Chronique d'un déluge annoncé : crise de la solidarité face aux risques naturels, Paris ; éd. Bernard Grasset, p. 317 ; 353 p.
51. **WEIL S., BIAU V.**, Le développement des procédures de PPP/PFI en Grande-Bretagne, MIQCP, 2003, 250 pages.

## THESES

1. **AOUAD P.**, protection sociale et développement : Essai d'analyse économique, Ed. Université de Lille III, Lille, 1977.
2. **ARNAL J.**, La normalisation sociale et environnementale et les relations interentreprises, Thèse de doctorat en sciences économiques, sous la direction de Jocelyne Barreau et Jean-Marie Monnier, Université de Haute-Bretagne 2008.
3. **BA AMADOU**, Gouvernance des postes de santé : enjeu de développement local dans la CR de Darou Khoudoss, Ed. UCAD, Dakar, 2012.
4. **BAREGE A.**, L'éthique et le rapport de travail, Thèse de doctorat en droit privé, sous la direction de Bernard Bossu, Université de Lille 2, 2006.
5. **BORY A.**, De la générosité en entreprise : Mécénat et bénévolat des salariés dans les grandes entreprises en France et aux États-Unis, Thèse de doctorat en sociologie, sous la direction de Françoise Piotet, Université Paris 1, 2008.
6. **CADET I.**, Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), Responsabilités éthiques et utopies : les fondements normatifs de la RSE, étude de la place du droit dans les organisations, Thèse dirigée par le Professeur Yvon Pesqueux, soutenue le 22 janvier 2014 pour obtenir le grade de Docteur en Science de gestion (Conservatoire National des Arts et Métiers) Lyon 3 (France), 538 pages.
7. **CHAMBERLAN A.**, Jeux et enjeux de la responsabilité sociale des entreprises : une approche spatiale de la théorie des parties prenantes, Thèse de doctorat en sciences économiques, sous la direction de Michel Vigezzi, Université PMF, Grenoble, 2008.
8. **DELALIEUX G.**, Responsabilité sociale des entreprises et ONG : une approche critique des dimensions politiques de la gestion des ONG, Thèse de doctorat en gestion, sous la direction de Pierre Louart, 2007.
9. **ENGELSPACH G.**, Licenciements économiques et responsabilité sociale de l'entreprise, Thèse de doctorat en sciences économiques, sous la direction de François Stankiewicz, université de Lille 1, 2005.
10. **FISHER E.**, Les effets culturels d'une responsabilisation environnementale d'entreprise, mémoire de science politique, sous la direction de Philippe Garraud, IEP Rennes, 2008.

11. **GIAMPORCARO S.**, L'investissement socialement responsable entre l'offre et la demande : analyse et enjeux de la construction sociale d'une épargne politique, Thèse de doctorat en sociologie, sous la direction de Dominique Desjeux, Université Paris 5 René Descartes, 2006.
12. **GNINGUE M.**, Contribution à l'étude d'une institution de protection sociale : La sécurité sociale au Sénégal 1932-1958, Ed. UCAD, Dakar, 2011, 410 pages.
13. **GRENAIS M. E. et POUTIER R.**, "La santé en Afrique. Anciens et nouveaux défis", Revue d'Afrique Contemporaine, n°195, Juil-Sept. 2000.
14. **GUEYE B.**, Pratiques sociales du développement : les actions du développement, dimensions locales et sectorielles : étude de faisabilité pour l'extension de la protection sociale aux acteurs de l'informel au Sénégal, Ed. Université de Paris 1-Panthéon-Sorbonne, Paris, 1998, 430 pages.
15. **LAFARGE H.**, Mesure de la responsabilité sociale des entreprises et organisations. Cas d'évaluation socio-économique d'organisations de l'économie sociale et solidaire, Thèse de doctorat en gestion, sous la direction de Marc Bonnet, Université Jean Moulin, Lyon, 2006
16. **LOULID A.**, la gouvernance des entreprises et le développement durable, Thèse de doctorat en gestion, sous la direction de Françoise de Bry, Université de Picardie, 2008.
17. **MBAYE R.**, Les politiques complémentaires de sécurité sociale au Sénégal, 1975, mémoire droit privé, Dakar.
18. **MULLENBACH A.**, La responsabilité des entreprises à l'égard de leurs salariés, Thèse de doctorat en gestion, sous la direction de Jacques Rojot, Université Paris 1 panthéon-Sorbonne, 2006.
19. **NEDELEC G.**, Les chartes de déontologie des entreprises, Thèse de doctorat en droit privé, sous la direction de Georges Fauré, Université de Picardie, 2005.
20. **NDIAYE I. Y.**, Les vicissitudes de l'entreprise et le sort de l'emploi, Thèse, 1988-1989, Dakar.
21. **NDONG P. K. A.**, Le statut juridique des dirigeants des sociétés commerciales de l'OHADA à l'aune des contraintes de la RSE, Thèse de doctorat en droit privé, sous la direction du Professeur Dieunedort NZOUABETH, agrégé à l'UCAD, thèse soutenue le 30 octobre 2017, 566 pages.

22. **THAZARD B.**, Vers un droit du développement, thèse Montpellier 1, 2009, sous la direction de F. VIALLA.
23. **VALLAEYS F.**, Les fondements éthiques de la Responsabilité Sociale, Thèse de doctorat de philosophie, sous la direction de Monique Castillo, professeur de philosophie à l'Université Paris Est Créteil, soutenue le 5 Décembre 2011.

#### **ARTICLES ET NOTES DE JURISPRUDENCE**

- 1- **ACQUIER (A.), AGGERI (F.)**, « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE », *Revue française de gestion* 2007/11, n° 180, p. 131-157.  
  
- « La théorie des stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de RSE ? In XIVème » Conférence Internationale de Management Stratégique, AIMS, Angers. 7-9 juin 2005, 17 p.
- 2- **AGGERI (F.), GODARDG (O.)**, « Les entreprises et le développement durable », *Entreprises et histoire* », 2006/4, n° 45, p. 6-19.
- 3- **ALLEGRET (A.)**, « Liaisons Sociales », Magazine, octobre 2004, p.26.
- 4- **AMARA (A.), BENSEBAA (F.)**, « La mise en œuvre des pratiques socialement responsables : entre déterminisme et comportements proactifs », *Management & Avenir* 2009/5, n° 25, p. 15-35.
- 5- **ATTA (C)**, « Responsabilité sociale des entreprises, ou contrôle démocratique des décisions économiques » ? , *L'Économie politique* 2003/2, n° 18, p. 7-25.
- 6- **AUBERT- MONPEYSEN (T.)**, « les frontières du salariat à l'épreuve des stratégies d'utilisation de la force du travail », *Droit social*, 1995, p. 631.
- 7- **AUBRY (H.) et SAUPHANOR-BROUILLAUD (N.)**, « La protection de l'investisseur par les législations spéciales : quels critères ? », *Revue de droit bancaire et financier*, nov-déc., 2010, p. 52.
- 8- **AUBRY (H.)**, « Réflexions sur l'évolution récente de la déontologie en droit des affaires », *Recueil Dalloz*, 2009, p. 2504.
- 9- **ASEGUEL (N.)**, « Les incidences du Nouveau Droit Social sur le Droit des Sociétés », les petites Affiches n°141 du 16 Décembre 1983.



- 10- **BABARDELLI (P).**, « Nouveau Monde , Nouvelle régulation sociale : Démystifier la Responsabilité Sociale des Entreprises », *Management & Avenir* 2005/4, n° 6, p. 111-129.
- 11- **BAKER (J).**, « La responsabilité sociale de l'entreprise », *L'Économie politique* 2003/2, n° 18, p. 105-112.
- 12- **BASILE (A).** « Les nouvelles Formes d'investissement »- *Revue d'Economie politique* 1985, P. 276.
- 13- **BASTIN (J).**, « Paludisme. Continent sous perfusion ». *Jeune Afrique, l'état de l'Afrique* 2009, hors-série n°21 : 86-7.
- 14- **BELIER (R.).** « Mise en place et attribution du comité de groupe : l'unité économique et sociale à la directive Vredeling »- *Droit Social* 1983, P.439.
- 15- **BEAUPRE (D). et al.** « Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale », *Revue internationale de Psychosociologie* 2008/2, Volume XIV, p. 77-140.
- 16- **BEN YEDDER (M).**, **ZADDEM (F).**, La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), voie de conciliation ou terrain d'affrontements, *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, vol. 4, n°1, 2009, pp. 54-103.
- 17- **BENSEBAA (F).**, **BEJI-BECHEUR (A).**, « Pragmatisme et responsabilité sociale de l'entreprise » , *Revue française de gestion* 2007/11, n° 180, p. 177-198.  
  
- « Responsabilité sociale, pressions institutionnelles et réactions des entreprises » , *Management & Avenir* 2005/1, n° 3, p. 171-198.
- 18- **BERGER- DOUCE (S).** « L'engagement sociétal d'une PME », *Revue internationale de Psychosociologie* 2008/1, Volume XIV, p. 207-223.  
  
- « Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME premiers résultats d'une étude française » , *Management & Avenir* 2008/1, n° 15, p. 9-29.
- 19- **BLAISE (H).** « Les modifications dans la personne de l'employeur : l'article L.122.12 dans la tourmente », *Droit social* 1986, p. 837.
- 20- **BOITARD**, « Les Négociations de blocs de titres », *JCP* 74, I, 2666.
- 21- **BOIDIN (B).**, « Introduction », *Mondes en développement* 2008/4, n° 144, p. 7-12.

- 22- **BOISSELIER (Y).**, « RSE et formation des Ressources Humaines » : le projet HERMES-OSR, *Management & Avenir* 2009/3, n° 23, p. 16-22.
- 23- **BOISSON DE CHAZOURNES (L.) et MALJEAN-DUBOIS (S)**, « Normes para juridique », système concurrent ou complémentaire : le rôle des ONG internationales et de la soft law », in FEUILLET-LE MINTIER B., Normativité et biomédecine, *Economica, Études juridiques*, t.17, 2003, p.213-223.
- 24- **BONNEVEUX E., SAULQUIN (J).**, « L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur de l'apprentissage managérial », *Management & Avenir* 2009/3, n° 23, p. 170-186.
- 25- **BON (V)**, « Les outils de la durabilité et de la RSE : spécificités et récurrences ». *Management & Avenir* (6), 2009, p.224-240 ;  
- « le développement durable : des fondements pour l'entreprise aux écueils managériaux », *Management & Avenir* (9) : 2009, p.172-190 ;
- 26- **BORGNE-LARIVIERE (M). et al.** « Une lecture néo-institutionnaliste des pratiques de RSE : le cas des chartes éthiques », *Management & Avenir* 2009/3, n° 23, p. 187-198.
- 27- **BORY (A).**, **LOCHARD (Y).**, « La responsabilité sociale des entreprises : un cheval de Troie politique » ? , *Sociologies pratiques* 2009/1, n° 18, p. 39-50.
- 28- **BOUDIER (F).**, **BENSEBAA (F).**, « Responsabilité sociale des firmes multinationales : faut-il être propriétaire pour être responsable »? , *Mondes en développement* 2008/4, n° 144, p. 27-44.
- 29- **BOURNOIS (F).**, **BOURION ©.**, « Repenser la RSE : tardive, la démarche de la doctrine est massive, tandis que précoce, la pratique managériale s'est avérée confidentielle », *Revue internationale de Psychosociologie* 2008/2, Volume XIV, p. 7-25.
- 30- **BOWEN (H.R.)**, « Social Responsibility of the Businessman-Twenty years Later, Rationality, Legitimacy, Responsibility: The search for new directions in Business and Society, E. M. Epstein and D. Votaw Santa Monica, CA, Goodyear publishing Co, 1978, pp. 116-130.

- 31- **CADET I.** « L'intérêt social, concept à risques pour une nouvelle forme de gouvernance », *Revue Management et Sciences Sociales* n°13 (juillet- septembre 2012), p.14-26.
- « Les aspects juridiques de l'ISO 26000 » : mise à jour 45, V-91 in *Management de la qualité* (coord.) J.-C. Pannekouke, AFNOR Éditions (septembre 2011).
  - « La norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale : une nouvelle source d'usages internationaux », *Revue internationale de droit économique* (2010/4), p.401-439
  - « Certification ISO 26000 : entre mythes et réalités », *Revue Qualitique* (oct. 2010), n°219 p.28-35.
- 32- **CAMPBELL (B).**, « Au-delà de la bonne gouvernance », 1997, n°09, P.10-12.
- 33- **CAPELLER (W).**, « RSE et gouvernances solidaires au Brésil : entre nouvelles formes de socialité et nouveaux espaces politiques », *Sociologies pratiques* 2009/1, n° 18, p. 79-90.
- 34- **CAPRON (M.)**, « L'économie éthique privée : La responsabilité des entreprises à l'épreuve de l'humanisation de la mondialisation », *Économie Éthique*, N°7, 2003 pp. 1-72.
- 35- **CAPRON (M.), QUAIREL-LANOIZELEE (F.)**, « Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale », *La Revue de l'Organisation Responsable*, N°1, 2006, pp. 5-17.
- 36- **CAUCHARD (L.)**, « La rédaction du rapport de Responsabilité Sociale d'Entreprise : du contrôle des directions à la direction du contrôle », *Revue de l'organisation responsable* 2008/1, Vol. 3, p. 4-11.
- 37- **CAZAL (D.)**, « Parties prenantes et RSE : des enjeux sociopolitiques au-delà des contrats », *Revue de l'organisation responsable* 2008/1, Vol. 3, p. 12-23.
- 38- **CESARO (J. F.)**, « La notion de transfert d'entreprise », *Dr. Social*, 2005, p. 718.
- 39- **COCHOY (F.)**, « La responsabilité sociale de l'entreprise comme représentation de l'économie et du droit », *Droit et société* 2007/1, n°65, p. 91-101.
- Entreprise, syndicat, ONG : trois points de vue sur la RSE , *Sociologies pratiques* 2009/1, n° 18, p. 7-28.

- 40- **COMBES (M.)**, « Quel avenir pour la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) ? », *Management & Avenir* 2005/4, n° 6, p. 131-145.
- 41- **COULON (R.)**, « Responsabilité sociale de l'entreprise et pratiques de gestion des ressources humaines », *La Revue de l'organisation Responsable*, N°1, 2006, pp. 48-64.
- 42- **COUTURIER (G.)**, « L'accès du Comité d'entreprise à l'information économique et financière », *Droit social* 1983, P.26.  
- « Les techniques civilistes et le droit du travail », *D.* 1975, chron. P.151 et p. 221.
- 43- **DAFFE (G.)**, « Rapport Marchand, Rapport salarial et développement du secteur informel au Sénégal », *Revue EDJA* n° 17, 18, 1990.
- 44- **DAUDE (B.)**, « NOËL C., La responsabilité sociale de l'entreprise analysée selon le paradigme de la complexité », *Management & Avenir* 2006/4, n° 10, p. 39-56.
- 45- **DELALIEUX (G.)**, « Influence des ONG dans la construction des pratiques de RSE et développement durable », *Monde en développement* 2008/4, n° 144, p. 45-62.
- 46- **DE CORDT, (Y.)**, « Les stakeholders dans les codes de corporate governance », *R.P.S.*, 2005/1, pp. 54-93.
- 47- **DE LA BROISE (P.), et autres** « Responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des entreprises ? Presses Universitaire Septentrion, 2006, p.224.
- 48- **DEFOURNY (J.)**, « L'émergence du concept d'entreprise sociale ». *Reflets et perspectives de la vie économique* (3), 2004, p. 9-23.
- 49- **DEFOURNY (j.), ET LAVILLE (J.L.)**, « Pour une économie sociale revisitée », *La revue nouvelle* n°1/2, *Économie sociale*, d'autres lunettes sont possibles, janvier-février, 2007, p. 78-83.
- 51- **DHAOUADI (I.)**, « La conception politique de la responsabilité sociale de l'entreprise : Vers un nouveau rôle de l'entreprise dans une société globalisée », *Revue de l'organisation responsable* 2008/2, Vol. 3, p. 19-32.
- 52- **DONNAD (W.)**, « corporate social performance revisited », *Academy of Management Review*, 1991, vol. 6. (4: 691- 718.

- 53- **DONTENWILL (E)**, « Comment la théorie des parties prenantes peut-elle permettre d'opérationnaliser le concept de développement durable pour les entreprises ? » *La revue des sciences de gestion, Direction et Gestion* (2011-2012) : 2005, p.85-96.
- 54- **DUPEROUX (J. J.)**, « 1945-1995 : Quelle Solidarité ? », *Revue Droit Social*, n°9-10/ septembre-octobre 1995, introduction, P.713.
- 55- **DUPUIS (J.)**, « La RSE, de la gouvernance de la firme à la gouvernance de réseau », *Revue française de gestion* 2007/11, n° 180, p. 159-175.
- 56- **EDELMAN (B.)**, « À bas le droit du travail, vive la concurrence », *D.* 1992, chron. P.1.  
-., « La Déjuridicisation du fait de la loi », *Droit Social* 1984, P.290.
- 57- **FALL-DIOP (A.)**, « Batailles pour la protection sociale en Afrique ». *Le Monde Diplomatique*, mai 2006 : p. 22.
- 58- **FLORES (M.) et PARODI (M.)**, « La professionnalisation des entrepreneurs de l'économie sociale : un enjeu au regard de la responsabilité des entreprises » , *REM*, Vol. 53, n° 211, 3, 2005, p. 329-357.
- 59- **FREYIRIA ©.**, « La Consultation du comité d'entreprise », *Droit Social*, 1983, P.382.
- 60- **GARRIC (N.) et al.** « Le rapport RSE, outil de légitimation ? Le cas TOTAL à la lumière d'une analyse de discours », *Revue de l'organisation responsable* 2007/1, Vol. 2, p. 5-19.
- 61- **GAURIAU (B.)**, « Le licenciement prononcé en violation de l'art. L.122-12 al. 2 du code du travail : nul plutôt qu'inefficace », *Dr. Social*, 2005, p.852.
- 61- **GOLLI (A.), YAHIAOUI (D.)**, « Responsabilité sociale des entreprises : analyse du modèle de Carroll (1991) et application au cas tunisien », *Management & Avenir* 2009/3, n° 23, p. 139-152.
- 62- **HOMMEL (T.)**, « Paternalisme et RSE : continuités et discontinuités de deux modes d'organisation industrielle », *Entreprises et histoire* 2006/4, n° 45, p. 20-38.
- 63- **IONESCU V.**, « Le droit d'opposition des salariés au transfert de leur contrat de travail : mythe ou réalité », *Dr. Social*, 2002, p. 507.
- 64- **ISLAM (I.)**, « À l'encontre du conservatisme économique : un projet pour la croissance, l'emploi et la réduction de la pauvreté » , *RIT* mars 2005.

- 65- **JEAMMAUD (A.)**, « L’avenir sauvegardé de la qualification de contrat de travail », *Droit social*, 2001, p. 227.
- 66- **JONKER (J.)**, « Responsabilité sociale de l'entreprise (rse) et théorie des organisations le chaînon manquant », *Revue de l'organisation responsable* 2007/3, Vol. 2, p. 3-3.
- 67- **JORDA (H.)**, « Du paternalisme au managerialisme : les entreprises en quête de responsabilité sociale », *Innovations* 2009/1, n° 29, p. 149-168.
- 68- **KLARSFELD (A.)**, **DELPUECH (C.)**, « La RSE au-delà de l'opposition entre volontarisme et contrainte : l'apport de la théorie de la régulation sociale et de la théorie néo-institutionnelle », *Revue de l'organisation responsable* 2008/1, Vol. 3, p. 53-64.
- 69- **KUCERA KUCERA et RONCOLATO (L.)**, « L’emploi informel deux questions de politique controversées », *Rev. Int. Trav.* Mars 2005. P.140-150.
- 70- **KULKE (U.)**, « Le rôle actuel et futur de l’OIT dans la mise en œuvre du droit de la sécurité sociale », sept. 2007.P.45-50.
- 71- **LABELLE (F.) PASQUERO (J., A.)** et le « paternalisme : les mutations d'un modèle de responsabilité sociale au cours du XXe siècle », *Entreprises et histoire* 2006/4, n° 45, p. 74-96.
- 72- **LACHESE (A.)**, « Les fournisseurs : des parties “prises” par des engagements scripturaux dans la RSE », *Sociologies pratiques* 2009/1, n° 18, p. 109-120.
- « Ce que la responsabilité sociale des entreprises fait au droit : l'exemple de la grande distribution », *Droit et société* 2007/2, n°66, p. 385-539.
- 73- **LAGARDE (X.)**, « Aspects civilistes des relations de travail », *RTD civ.* 2002, p. 435.
- 74- **LAPENEU (C.) & al.** « Performances sociales : une raison d’être des institutions de micro finances et pourtant encore peu mesurées. Quelques pistes, 2004 », *Revue mondes en développement*, vol. 2 (126) : 51-68.
- « Evaluation de la performance sociale : les enjeux d’une finance responsable, 2009 », *Revue tiers monde*, n° 197 : 37- 54.
- « Performances sociales versus performances financières : peut-on être rentables en s’adressant à des populations pauvres ? 2007 », *Revue Horizons Bancaires*, n° 334 : 55-66.

- 75- **LAROQUE (P.)**, « Coordination et convergence des systèmes de sécurité sociale des États membres de la CEE », *Droit social*, 1993.p.54.
- 76- **LESEUR (A.)**, « Le statut moral de l'entreprise, au fondement de son développement durable » , *Entreprises et histoire* 2006/4, n° 45, p. 39-53.
- 77- **LEVASSEUR (P.E.)**, « Droit Social et Droit pénal », *Mel-Bun* 1974, p.317.
- 78- **LYON CAEN (G.)**, « Du rôle des principes généraux du droit civil en droit du travail », *RTD civ.* 1974, p. 229.
- « La mise à disposition de personnel », *Droit social* 81, p. 32.
- « Droit et direction du personnel », *Droit social*, 1982, p.56.
- 79- **MANGEL (A.)**, **TRESPEUCH (M.)**, « La RSE et les jeux d'argent : les nouveaux enjeux de la régulation » , *Sociologies pratiques* 2009/1, n° 18, p. 91-107.
- 80- **MAMADOU L. F.**, *Maître Abdoulaye Wade : sa vision libérale de la gouvernance*, édition L'Harmattan, Sénégal, 2011. 267 pages.
- 81- **MARTINET (A.)**, **PAYAUD (M.)**, « Formes de RSE et entreprises sociales», *Revue française de gestion* 2007/11, n° 180, p. 199-214.
- 82- **MARTINET (A.)**, « Responsabilité sociale de l'entreprise », *Revue française de gestion* 2007/11, n° 180, p. 105-107.
- 83- **MATHIEU (A.)**, **SOPARNOT (R.)**, « Les dimensions ontologiques, stratégiques et organisationnelles de l'appropriation du concept de développement durable en entreprise », *Management & Avenir* 2009/3, n° 23, p. 199-218.
- 84- **MAULEON (F.)**, **SAULQUIN (J.)**, « Une approche comparative de la RSE par le statut juridique. Le cas des banques coopératives et des actions solidaires en France », *Management & Avenir* 2009/3, n° 23, p. 105-122.
- 85- **MAULEON (F.)**, **SILVA (F.)**, « États des lieux de la RSE et du développement durable en France », *Management & Avenir* 2009/3, n° 23, p. 23-35.
- 86- **MAZEAUD (A.)**, « sort des contrats de travail en cas de transfert d'entreprise ... », *D.* 1998, chron. P. 106.
- 87- **MENASCE (D.) et AL**, « lutte contre la pauvreté, entre don et marché », *FATCS, Reports*, Paris, février numéro spécial, 2012, p. 125.

- 88- **MESURE (H.) et LAURIOL (J.)** « L'éthique d'entreprise : présentation, bilan et interprétations », *Revue Humanisme*, 2004, n° 267.
- 89- **MICHOTTE (E.)**, « Une approche sociologique de la construction sociale de la responsabilité sociale des entreprises : une proposition de recherche », *Revue de l'organisation responsable* 2007/3, Vol. 2, p. 30-39.
- 90- **MONERA (F.)**, « Les financements innovants de services et de projets publics », *Revue de la Recherche Juridique - Droit Prospectif*, P.U.A.M., 2005-1.
- 91- **MOULY (J.)**, « Le refus du salarié de passer au service du repreneur », *D.* 2007, p. 472.
- 92- **NAIDOO (R.), FRYE (I.)**, « Le rôle des organisations des travailleurs dans l'extension de la sécurité sociale à l'économie informelle », *sem. soc. Lamy* n° 1272.
- 93- **NDIAYE (I. Y.)**, « *Regards sur quelques décisions rendues en matière de mutation juridique de l'entreprise* », *Revue de l'Association Sénégalaise de Droit Pénal*, janvier- décembre 1996, Numéro double 3-4, p. 164.
- 94- **NGAHA (A.)** (Sénégal), « Observer, interpréter la démarche RSE d'un grand service de réseaux, RSE et Service Public : oppositions, juxtapositions, articulations. Le cas France Télécom », thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris-Est Créteil, 2011, p. 119- 139.
- 95- **NANTEUIL (M.)** (de), « L'éthique de responsabilité... contre la RSE ? », *Sociologies pratiques* 2009/1, n° 18, p. 65-77.
- 96- **PAILOT (Ph.)**, « L'ingérence socialement responsable dans les relations inter organisationnelles », *Relations industrielles*, vol. 62, n°2, 1997, pp. 333-369.
- 97- **PARADAS (A.)**, « La position des petites entreprises face à la responsabilité sociale », *Revue de l'organisation responsable* 2008/1, Vol. 3, p. 39-52.
- 98- **PEETERS (A.)**, « La responsabilité sociale des entreprises », *Courrier hebdomadaire du CRISP* 2004/3, n° 1828, p. 1-47.
- 99- **PERSAISP (E.)**, « Ethique. La RSE est-elle une question de convention », *Revue française de gestion* 2007/3, n° 172, p. 79-97.
- 100- **PIAGASSOU (P.)**, « L'évolution du lien de subordination en droit du travail et de la sécurité sociale », *Droit social*, 1982, p. 578.



- 101- PRETOT (X.),** « Grands arrêts de la sécurité sociale, » 2<sup>ème</sup> éd. 1988, Dalloz, p.50.
- 102- RADE (C.),** « La figure du contrat dans le rapport de travail », Droit social, 2001, p. 802.
- 103- REICH (S.),** « Les grandes entreprises qui revendiquent un comportement « responsable » obéissent-elles à des considérations nationales ou globales ? », *Revue internationale des sciences sociales* 2005/3, n° 185, p. 551-571.
- 104- REMY (P.),** « Quelle signification donnée au droit d'opposition du salarié au transfert de son contrat de travail ? » Dr. Social, 2004, p. 155.
- 105- REVET (T.),** « L'objet du contrat de travail », Droit social, 1992, p. 839.
- 106- REYNAUD (E.),** « La responsabilité sociale de l'entreprise à l'épreuve de l'Europe », *Revue française de gestion* 2007/11, n° 180, p. 109-130.
- 107- RIDDE (V.),** « L'initiative de Bamako 15 ans après. Un agenda inachevé» The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank, Washington, 2004.
- 108- RIDDE (V.), Girard (J.E.),** « Douze ans après l'initiative de Bamako : constats et implications politiques pour l'équité d'accès aux services de santé des indigents africains ». Santé Publique, 2004, n°41 : 37-51.
- 109- SAGET (C.),** « Fixation des salaires minimum dans les pays en développement : carences et remèdes », Rev. Int. Trav. n° 128, sept. 2008.
- 110- SALMON (A.),** « L'entreprise providence », *Connexions* 2009/1, n° 91, p. 193-210.  
- « Les démarches éthiques des entreprises. Inculquer des normes pour responsabiliser individuellement les salariés ? », *Sociologies pratiques* 2009/1, n° 18, p. 51-63.
- 111- SALAIS (R.),** « Du bon (et du mauvais emploi) des indicateurs dans l'action publique », sem. soc. Lamy n° 1272.
- 112- SAKHO (A.),** « Droit de grève et survie de l'entreprise », *Revue de la Faculté des Sciences Juridiques et Politiques* N°1- 2007, *Nouvelles Annales Africaines*, PP. 353-362.  
- « Droit et transformations sociales », *Revue Africaine de Management Public pour l'Emergence (RAMPE)* édité par les anciens élèves de l'ENA France, n°1 Janvier 2015. PP.200-210.

- Une introduction à la compréhension de la justice contractuelle – 2008, Nouvelles Annales Africaines – Revue de la FSJP. UCAD Dakar, P 327.
- Civisme fiscal et secteur informel, novembre 2001, cours sur « Politiques de Ressources Publiques pour réduire la pauvreté ». Thème : la part du droit dans l'incivisme fiscal, World Bank Institute, CREA, SISERA.
- Note en collaboration avec le Docteur Gaston de Meideros, sous une décision de la Cour d'Appel de Dakar condamnant un chirurgien pour son intervention défectueuse dans le cadre de la chirurgie esthétique (intervention plastie mammaire) publié dans la Revue Edja N°2, 1987.
- Droit, éthique et Sida dans la recherche clinique et les essais thérapeutiques dans les pays en développement, 2005, Actes du Colloque International de Dakar, Droit et Santé en Afrique 28 mars – 1<sup>e</sup> avril 2005, les Etudes hospitalières, 38 rue du commandant Charcot – 33000, Bordeaux, p.187.
- 113- SARLAT (G.),** « Marchés financiers et protection sociale », *Les Tribunes de la santé* 3/2012 (n°36), p.41-46.
- 114- SAVATIER (J.),** « Les obligations respectives d'employeurs successifs », *Dr. Social*, 1984, p. 271.
- 115- SUPIOT (A.),** « La place de la sécurité sociale dans le système des normes internationales du travail », *in semaine sociale Lamy supplément n° 1272*.
- 116- TCHOTOURIANT (I.),** « Aspects environnementaux et sociaux de la R.S.E. et management des entreprises : une éthique au centre et autour de l'entreprise », *Management & Avenir* 2006/4, n° 10, p. 57-77.  
  
-« Aspects environnementaux et sociaux de la R.S.E. et management des entreprises : une éthique au centre et autour de l'entreprise », *Management & Avenir* 2006/4, n° 10, p. 57-77.
- 117- TOCKMAN V. (E.),** « Financement du salaire minimum : faut-il subventionner les salaires des travailleurs non qualifiés ? », *Rev. Int. Trav.* sept 2004.
- 118- TIZIO (S.), FLORI (Y.A.),** « L'initiative de Bamako : "Santé pour tous" ou "maladie pour chacun" ? *Revue Tiers Monde*, 1997, 38: 837-58.

- 119- TULCHINT (A.).** Micro finance's double bottom line, working paper to develop new sources of capital. Social Enterprise Associates for the Micro Capital Institute, USA, 2003, 49 pages.
- 120- VIERS (J.), BRULOIS (V.),** « L'évidente interpellation de la sociologie par la RSE », *Sociologies pratiques* 2009/1, n° 18, p. 1-6.
- 121- ZAIDMAN (C.).**, « Les grandes questions », *Revue Droit Social*, n°9-10/ Septembre-Octobre 1995, P.723.
- 122- ZAPATA (F.).**, « Le juge et l'application du code du travail aux personnels du secteur public », *Droit social*, 1996, p. 697.

#### **DOCUMENTS DE PRESSE /AUTRES DOCUMENTS**

- 1-** ATIM C., Contribution des mutuelles de santé au financement, à la fourniture et à l'accès aux soins de santé : synthèse de travaux de recherche dans neuf (09) pays d'Afrique de l'Ouest et du Centre'', 2000, éd. BIT/STEP, 69 pages.
- 2-** BIT, WSM, ANMC, Mutuelle de santé en Afrique : guide pratique à l'usage des promoteurs, administrateurs et gérants, 1996, Dakar, Bureau international du travail, Solidarité mondiale, Alliance nationale de mutualités chrétiennes de Belgique.
- 3-** Courrier de la CIPRES, bulletin d'information n°007 Octobre-Décembre 2009.
- 4-** Documents de politique de sécurité sociale, Doc2''établir des normes de sécurité sociale dans une société mondialisée, BIT Genève, 2008, Département de la sécurité sociale.
- 5-** Etendre le champ d'application des lois du travail à l'économie informelle, 1<sup>ère</sup> ed.2010.
- 6-** Jeune Afrique, n°2499 du 30 novembre au 6 Décembre 2009, Jean-Dominique Geslin, ''L'Afrique à vendre''.
- 7-** Journal « Réussir Business » en date du 12 Mars 2015 faisait cas du non- respect des normes de bonne gouvernance à l'IPRES. "
- 8-** Journal le « Soleil » n° 14073 du Mardi 25 Avril 2017, Modernisation du système National de retraite, P.2-3.
- 9-** Journal le « Soleil » n°14078 du Mardi 2 Mai 2017, L'État déterminé à asseoir un climat de sérénité et de dialogue, P.11-13.

- 10- Le journal le Monde, 26 Mai 2009, Laetitia Claveul “ Les paysans africains écartés des transactions sur les terres arables.”
- 11- Rapport (I) de la commission d’experts sur l’application des conventions et recommandations, application des normes internationales du travail. 2010.
- 12- Relations Sociales n°2 et 3 2003, ed. Fondation F. Ebert (Sénégal).
- 13- Revue l’Expansion n°151 « L’expansion Management Review : Valoriser la responsabilité sociétale de l’entreprise », Décembre 2013.
- 14- Revue de l’Association Internationale de la Sécurité Sociale, n°1, 1982.
- 15- Revue internationale de droit africain, EDJA, n°53, Avril-Mai-juin 2002.
- 16- Revue de la Faculté des Sciences Juridiques et politiques, n°1-2007 (Nouvelles Annales Africaines).

#### **WEBOGRAPHIE**

1. **Bathelot B.**, L’encyclopédie illustrée du Marketing, <http://www.definitions-marketing.com/definition/mecenat/>. Site consulté le 29 août 2018 à 13 h 00.
2. **CUZACQ N.**, le cadre normatif de la RSE, entre soft law et hard law, <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00881860/document>. Site consulté le 29 août 2018 à 17 36.
3. **DEJEAN F.et GOND J.P.** La responsabilité sociétale des entreprises : enjeux stratégiques et méthodologies de recherche, Évaluer l’impact financier de la RSE : croyances managériales et incertitudes empiriques, février 2004  
[file:///C:/Users/PROF/Downloads/Responsabilite\\_societale\\_de\\_lentreprise\\_enjeux\\_st.pdf](file:///C:/Users/PROF/Downloads/Responsabilite_societale_de_lentreprise_enjeux_st.pdf). Site consulté le 11 septembre 2018 à 15h15mn.
4. **Diarra-Nama Alimata J. (Dr)**, <http://www.afro.who.int/fr/senegal/press-materials/item/5874-lancement-officielle-de-la-couverture-maladie-universelle-aus%C3%A9n%C3%A9gal.html>. Consulté le 26 mai 2017 à 18h05.
5. **Dupuis M., Quer-Riclet L., Bourdon W., Queinnec Y.**, La responsabilité sociale et sociétale des entreprises : un enjeu majeur du 21<sup>ème</sup> siècle, 16/11/2010, <http://blogs.mediapart.fr/terra-nova/blog/161110/la-responsabilite-sociale-et-societale-des-entreprises-un-enjeu-majeur-du-21eme-siecle>. Site consulté le 16 août 2018 à 15h20mn.

6. **FRIEDMAN M.**, The social Responsibility of business is to increase its profits, in *The New York Times Magazine*, 13 septembre 1970. <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>. Site consulté le 10 septembre 2018.
7. **GAGNE-COLOMBO R.**, La responsabilité sociale des entreprises : quel rôle pour l'État ? : revue systématique traitant des politiques publiques de RSE : <http://archipel.uqam.ca/id/eprint/5983>. Site consulté le 12 septembre 2018 à 12h54.
8. **Haut Conseil pour le Financement de la Protection sociale** [http://www.securite-sociale.fr/IMG/pdf/synthese\\_rapport.pdf](http://www.securite-sociale.fr/IMG/pdf/synthese_rapport.pdf), site consulté le 3 octobre 2018 à 17h.
9. **Kanté Cheick (Dr)**, [www.lequotidien.sn/index.php/portrait/financement-de-l'-enseignement-et-de-la-santé](http://www.lequotidien.sn/index.php/portrait/financement-de-l-enseignement-et-de-la-santé). Site consulté le 5 août 2016.
10. **OIF**, les droits de l'Homme au cœur de la RSE : <http://www.business-humanrights.org/fr/%C2%AB-les-droits-de-l%E2%80%99homme-au-c%C5%93ur-de-la-rse-%C2%BB-document-d%E2%80%99information-et-de-sensibilisation-publi%C3%A9-par-la-francophonie>. Site consulté le 5 octobre 2018 à 19 h10.
11. **POSTEL N.** (dir.) ; **SOBEL, Richard** (dir.). Dictionnaire critique de la RSE. *Nouvelle édition [en ligne]*. Villeneuve d'Ascq : Presses universitaires du Septentrion, 2013 (généré le 09 octobre 2018) <http://books.openedition.org/septentrion/6542>.
12. **POISSONNIER A**, Le financement participatif est-il le futur de la solidarité ? in *Revue Humanitaire : enjeux pratiques débats*, 2014, p.82-87. Url : <http://journals.openedition.org/humanitaire/3061>. Site consulté le 17 octobre 2018 à 12h.
13. **SABARLY F.**, le lien donneur d'ordres / sous-traitant, 23/10/2006, [http://lentreprise.lexpress.fr/gestion-fiscalite/droit-des-affaires/le-lien-donneur-d-ordres-sous-traitant\\_1514438.html](http://lentreprise.lexpress.fr/gestion-fiscalite/droit-des-affaires/le-lien-donneur-d-ordres-sous-traitant_1514438.html). Site consulté le 4 octobre 2018 à 15h39.
14. **Schneider J.**, principes fondamentaux et instruments de la responsabilité sociale des entreprises, (01/12/2012, <http://dievolkswirtschaft.ch/fr/2012/12/schneider-6/>. Site consulté le 14 août 2018 à 12 h52mn.
15. **SORBET J**, Quelle est la différence entre efficace et efficient, mars 2017 in Url : <http://business.toutcomment.com/article/quelle-est-la-difference-entre-efficace-et-efficient-12105.html>. Site consulté le 31 octobre 2018 à 12 h 00.

16. **THEVENON O.**, Les enjeux pour l'emploi féminin de la stratégie européenne pour l'emploi, [http://www.cairn.info/resume.php?ID\\_ARTICLE=REOF\\_090\\_0379](http://www.cairn.info/resume.php?ID_ARTICLE=REOF_090_0379). 2004/3 n°90 Site consulté le 19 septembre 2018.
17. **THIECK B.**, les différents types de démarches RSE, [http://www.fun-mooc.fr/c4x/CNAM/01020/asset/SFaucheux\\_01\\_S6-1.pdf](http://www.fun-mooc.fr/c4x/CNAM/01020/asset/SFaucheux_01_S6-1.pdf). Site consulté 29 août 2018 à 14 h 30.
18. **WORL BANK**, <http://go.worldbank.org/UY9DUO62F0>. Consulté le 20 avril 2017 à 17h 35
19. **WE CARE**, Conseil en Responsabilité Sociétale : Conseil en responsabilité sociétale des entreprises. Url : <http://www.wecareadvisory.com/#publications> : Site consulté le 18 octobre 2018 à 17h20.
20. **YAGAMI E.**, à l'ouverture d'un séminaire sur « La responsabilité sociétale des entreprises : construire la contribution des institutions nationales des droits de l'Homme et des conseils économiques et sociaux au service des droits fondamentaux ». : <https://lnt.ma/droits-de-lhomme-et-rse-meme-combat-souligne-driss-el-yazami/>. Site consulté le 8 octobre 2018 à 17 h.

# INDEX ALPHABÉTIQUE

---

(Les numéros renvoient aux pages correspondantes)

## A

**Accident de travail**, 19, 43, 44, 45, 52, 55, 57, 60, 104, 242, 289, 371, 373, 374

**Allocations familiales**, 21, 55, 72, 97, 156, 169, 201, 289

**Assurance maladie**, 24, 51, 53, 64, 82, 99, 151, 201, 305, 371, 372

## B

**Bonne gouvernance**, 49, 97, 129, 131, 134, 155, 202, 203, 207, 208, 209, 213, 216, 218, 221, 222, 223, 224, 238, 269, 277, 359, 360, 399, 407

## C

**Capitalisation**, 74, 92, 166, 177, 178, 237, 301, 302, 304, 315, 316, 343, 363

**CAPSU**, 108, 124, 142

**CMU**, 99, 108, 124, 141, 142, 177, 178, 248, 363

**Cotisation**, 26, 27, 28, 49, 52, 55, 58, 62, 63, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 78, 86, 88, 92, 96, 102, 114, 117, 131, 146, 158, 173, 177, 237, 239, 310, 312, 315, 354, 366, 367

**Crise**, 2, 4, 5, 19, 29, 30, 35, 38, 43, 93, 96, 97, 112, 115, 120, 121, 124, 141, 143, 148, 149, 151, 152, 153, 154, 157, 158, 160, 163, 169, 183, 195, 198, 204, 208, 224, 225, 229, 232, 236, 277, 305, 316, 319, 331, 332, 360, 363, 391, 393

**Croissance économique**, 4, 5, 6, 16, 40, 67, 76, 78, 84, 86, 95, 118, 143, 155, 157, 159, 162, 164, 166, 176, 183, 184, 185, 195, 197, 259, 283, 305, 315

**Crowdfunding**, 125, 126, 226, 279

## D

**Développement durable**, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 14, 33, 34, 89, 119, 140, 141, 160, 161, 168, 170, 174, 184, 185, 186, 187, 192, 197, 208, 222, 223, 234, 245, 246, 249, 251, 252, 257, 260, 274, 293, 313, 321, 353, 359, 388, 390, 392, 393, 395, 396, 397, 398, 399, 400, 401, 403

**Droits humains**, 94, 98, 103, 107, 119, 180, 195, 202

## E

**Economie**, 2, 3, 5, 6, 9, 14, 16, 34, 71, 76, 86, 87, 88, 89, 95, 106, 107, 108, 125, 141, 145, 146, 149, 151, 153, 154, 159, 161, 162, 163, 164, 166, 170, 171, 176, 180, 185, 194, 200, 216, 230, 242, 243, 248, 251, 263, 265, 266, 267, 279, 280, 281, 282, 283, 284, 285, 286, 287, 288, 290, 293, 296, 297, 298, 300, 303, 307, 310, 313, 315, 317, 319, 320, 322, 326, 328, 331, 332, 342, 359, 392, 395, 399, 400, 401, 404, 407

**Economie de marché**, 2, 146, 200, 279, 280, 281, 283, 284, 285, 286, 288, 290, 296, 297, 298, 300, 313, 317, 319, 320, 322, 326, 331, 332, 342, 359

**Economie sociale et solidaire**, 170, 263, 266, 279, 288, 313, 392, 395

**Efficacité**, 42, 47, 67, 108, 124, 126, 131, 132, 133, 134, 136, 151, 170, 171, 172, 201, 202, 206, 207, 213, 241, 242, 244, 251, 259, 277, 297, 299, 313, 328, 332, 347, 359, 360, 362

**Efficiencia**, 108, 124, 133, 170, 171, 201, 202, 204, 205, 211, 213, 241, 263, 313, 328, 347, 390

**Enjeu**, 2, 4, 7, 12, 75, 88, 92, 95, 130, 159, 169, 174, 180, 183, 185, 195, 203, 206, 259, 326, 339, 351, 394, 401, 408

**Entreprise**, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 23, 25, 30, 34, 38, 40, 43, 49, 50, 51, 54, 63, 64, 69, 74, 77, 78, 87, 106, 117, 118, 123, 137, 139, 140, 141, 150, 159, 160, 161, 162, 169, 170, 176, 180, 181, 182, 191, 193, 194, 196, 197, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 213, 214, 218, 219, 222, 227, 241, 242, 245, 246, 247, 249, 258, 259, 260, 264, 265, 268, 269, 270, 271, 272, 273, 274, 279, 289, 290, 291, 292, 293, 295, 301, 305, 309, 310, 316, 318, 321, 322, 323, 325, 326, 329, 331, 332, 334, 335, 336, 337, 339, 340, 341, 342, 343, 346, 348, 349, 350, 351, 352, 353, 354, 355, 356, 357, 384, 388, 389, 391, 392, 393, 394, 395, 396, 397, 398, 399, 400, 401, 402, 403, 404, 405, 406, 408

**Environnement**, 3, 4, 5, 6, 7, 12, 13, 15, 18, 19, 32, 33, 38, 40, 78, 88, 89, 97, 99, 100, 101, 117, 137, 139, 140, 161, 162, 168, 179, 180, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 196, 197, 202, 203, 215, 223, 229, 245, 246, 247, 249, 251, 254, 259, 260, 265, 268, 269, 272, 313, 322, 326, 338, 341, 342, 350, 352, 359, 384, 388, 389

**État providence**, 15, 75, 121, 129, 141, 144, 145, 146, 147, 148, 150, 151, 152, 163, 195, 232, 277, 281, 302, 360, 389, 391

**Ethique**, 12, 18, 30, 33, 121, 126, 203, 209, 214, 223, 225, 245, 265, 313, 320, 324, 326, 327, 328, 329, 330, 331, 332, 333, 334, 335, 336, 338, 340, 341, 342, 343, 344, 345, 346, 359, 360, 364, 392, 394, 399, 404, 406

**Éthique**, 326, 328, 329, 330, 340, 389, 399

## F

**Finance sociale**, 33, 364

**Financement**, 2, 21, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 33, 34, 35, 41, 43, 47, 51, 60, 61, 62, 63, 67, 68, 69, 71, 73, 75, 76, 78, 79, 80, 81, 82, 84, 87, 88, 89, 91, 92, 94, 95, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 108, 109, 110, 113, 118, 121, 123, 125, 126, 127, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 136, 137, 140, 141, 143, 144, 146, 147, 150, 151, 155, 159, 160, 163, 165, 166, 167, 169, 170, 173, 176, 177, 179, 180, 181, 195, 197, 198, 200, 201, 202, 213, 217, 221, 223, 224, 225, 226, 227, 229, 230, 231, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 245, 247, 250, 252, 255, 262, 266, 268, 274, 277, 278, 289, 290, 291, 292, 293, 294, 295, 300, 302, 304, 305, 307, 308, 309, 310, 312, 313, 315, 317, 320, 325, 332, 333, 343, 344, 347, 357, 359, 360, 361, 362, 363, 388, 407, 409

**Fonds communs de placement**, 11, 296, 311

## H

**Hard law**, 331

## I

**Impôt**, 27, 28, 58, 67, 68, 71, 72, 73, 76, 81, 82, 97, 108, 138, 146, 246, 249, 250, 279, 292, 345, 363

**Indicateur de développement humain**, 197

**Indicateurs financiers**, 17

**Investissement Socialement**

**Responsable**, 174, 250, 320, 321, 333, 344

## L

**Licenciement**, 86, 218, 270, 335, 340, 379, 381, 382, 383, 401

## M

**Mutuelle de santé**, 99, 100, 102, 407



## O

**ONG**, 4, 11, 31, 32, 33, 35, 91, 100, 119, 126, 127, 129, 136, 141, 142, 148, 227, 228, 229, 232, 233, 238, 248, 252, 253, 254, 255, 257, 258, 259, 262, 275, 278, 331, 348, 358, 359, 360, 362, 363, 370, 390, 394, 398, 399, 400

## P

**Parties prenantes**, 7, 8, 12, 13, 14, 16, 18, 25, 33, 40, 45, 78, 82, 93, 106, 107, 108, 117, 128, 136, 140, 161, 169, 181, 197, 211, 213, 215, 219, 223, 245, 246, 247, 248, 268, 269, 273, 274, 279, 290, 334, 341, 347, 348, 350, 351, 352, 355, 357, 359, 361, 362, 394, 401

**Performance**, 13, 15, 16, 17, 18, 33, 40, 107, 117, 130, 141, 159, 161, 162, 166, 169, 170, 171, 172, 174, 181, 193, 197, 201, 205, 206, 207, 214, 219, 221, 223, 238, 241, 249, 268, 269, 279, 285, 301, 304, 320, 321, 323, 324, 325, 328, 332, 342, 343, 348, 350, 351, 352, 354, 356, 357, 390, 399, 400, 402

**Pression fiscale**, 76, 250

**Prestation sociale**, 96

**Principes de la RSE**, 30, 32, 48, 75, 81, 83, 90, 131, 144, 169, 198, 201, 202, 225, 241, 259, 277, 320, 359, 364

**Protection sociale**, 2, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 33, 34, 35, 36, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 47, 48, 49, 53, 59, 60, 63, 64, 67, 68, 71, 73, 75, 77, 78, 79, 80, 81, 83, 84, 86, 87, 88, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 102, 103, 106, 108, 109, 110, 112, 115, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 133, 134, 135, 136, 140, 141, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 151, 152, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 161, 163, 166, 167, 168, 169, 172, 174, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 184, 185, 188, 194, 195, 197, 198, 200,

201, 202, 207, 208, 209, 211, 213, 214, 215, 216, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 231, 232, 234, 235, 236, 238, 239, 240, 241, 242, 244, 245, 248, 249, 250, 252, 255, 257, 259, 263, 266, 268, 269, 271, 274, 275, 277, 278, 279, 280, 281, 283, 284, 288, 289, 290, 296, 297, 298, 299, 300, 301, 302, 304, 305, 306, 308, 309, 312, 313, 318, 319, 320, 323, 325, 326, 332, 333, 334, 335, 336, 338, 340, 341, 342, 343, 344, 346, 347, 348, 349, 350, 351, 352, 353, 354, 355, 357, 359, 360, 361, 362, 363, 364, 388, 389, 391, 392, 394, 395, 401, 406

## R

**Responsabilité**, 2, 4, 11, 12, 16, 31, 33, 38, 78, 79, 91, 98, 117, 118, 140, 141, 149, 161, 181, 182, 183, 200, 225, 232, 244, 245, 246, 247, 248, 250, 258, 262, 264, 265, 266, 267, 269, 275, 310, 314, 318, 320, 321, 323, 325, 333, 334, 344, 347, 356, 361, 388, 389, 390, 393, 394, 396, 397, 398, 399, 400, 401, 402, 403, 410

**Responsabilité sociétale des entreprises**, 11, 15, 35, 38, 39, 88, 106, 107, 117, 200, 245, 252, 408, 410

**Ressources**, 2, 3, 4, 5, 6, 22, 25, 26, 27, 29, 30, 32, 34, 40, 47, 49, 62, 65, 67, 71, 73, 78, 82, 84, 97, 100, 108, 110, 117, 119, 124, 126, 127, 130, 136, 142, 144, 147, 151, 155, 158, 160, 161, 162, 165, 168, 169, 171, 173, 176, 177, 178, 180, 185, 186, 187, 188, 189, 196, 201, 202, 203, 207, 213, 214, 215, 222, 226, 228, 233, 234, 241, 243, 251, 254, 255, 267, 269, 271, 279, 295, 298, 304, 305, 307, 308, 318, 328, 334, 335, 362, 393, 397, 400

## S

**Social**, 2, 4, 5, 6, 7, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 22, 23, 26, 28, 30, 33, 38, 43, 49, 57, 67, 68, 74, 76, 84, 88, 90, 96, 107, 110, 114, 115, 117, 118, 120, 128, 132, 138, 140, 145, 146, 147, 149, 150, 151, 152, 156, 158, 160, 161, 164, 173, 174, 175, 176, 180, 181, 182, 183, 188, 195, 211, 219, 225, 230, 232, 234, 236, 237, 240, 244, 247, 250, 254, 258, 259, 262, 263, 264, 265, 266, 267, 268, 269, 270, 271, 273, 274, 275, 278, 279, 285, 291, 293, 295, 297, 299, 302, 304, 310, 313, 314, 317, 318, 321, 323, 325, 326, 333, 334, 344, 356, 359, 361, 366, 384, 388, 389, 391,

393, 396, 397, 399, 400, 402, 403, 404, 405, 407, 409

**Soft law**, 18, 198, 331, 398, 408

**Solidarité**, 26, 27, 28, 30, 35, 43, 45, 46, 62, 63, 67, 68, 71, 74, 76, 80, 82, 84, 91, 92, 99, 100, 102, 109, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 130, 131, 137, 139, 142, 143, 144, 145, 147, 148, 149, 150, 159, 167, 177, 195, 201, 224, 225, 226, 227, 229, 231, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 239, 240, 248, 249, 250, 254, 255, 263, 267, 277, 278, 279, 287, 298, 299, 309, 310, 312, 314, 320, 342, 360, 363, 364, 385, 390, 391, 393, 401, 407, 409

# TABLE DES MATIERES

---

|                                                                                                                                                                        |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Dédicace .....                                                                                                                                                         | ii  |
| Remerciements .....                                                                                                                                                    | iii |
| Liste des tableaux et figure.....                                                                                                                                      | ix  |
| Liste des annexes.....                                                                                                                                                 | x   |
| Sommaire .....                                                                                                                                                         | xi  |
| INTRODUCTION GÉNÉRALE.....                                                                                                                                             | 1   |
| PREMIÈRE PARTIE : CRISE D'ORGANISATION ET DE FINANCEMENT DE LA PROTECTION SOCIALE AU SÉNÉGAL AU REGARD DES PRINCIPES RSE .....                                         | 37  |
| TITRE 1 : RSE ET ORGANISATION DE LA PROTECTION SOCIALE AU SÉNÉGAL..                                                                                                    | 39  |
| CHAPITRE 1 : RSE ET ORGANISATION ADMINISTRATIVE ET FINANCIÈRE DE LA PROTECTION SOCIALE AU SÉNÉGAL : ÉTAT DES LIEUX OU DIAGNOSTIC                                       | 40  |
| Section 1 : Les structures actuelles de la protection sociale au Sénégal ne sont pas conformes à la RSE.....                                                           | 41  |
| Paragraphe 1 : Le cadre légal ou juridique des institutions de prévoyance sociale : la loi 75-50 du 3 avril 1975 relative aux institutions de prévoyance sociale. .... | 42  |
| A- Création des institutions de prévoyance sociale au regard de la RSE.....                                                                                            | 42  |
| B - Les organes et le fonctionnement des institutions de prévoyance sociale au regard de la RSE. ....                                                                  | 48  |
| 1- Le conseil d'administration .....                                                                                                                                   | 49  |
| 2- Les statuts .....                                                                                                                                                   | 49  |
| 3- Les cotisations .....                                                                                                                                               | 49  |
| 4- Rapport d'activité .....                                                                                                                                            | 50  |
| Paragraphe 2 : Les institutions de prévoyance maladies (IPM). ....                                                                                                     | 50  |
| A- Création des IPM.....                                                                                                                                               | 50  |
| B- Fonctionnement.....                                                                                                                                                 | 52  |
| C- Indemnités de maladie.....                                                                                                                                          | 53  |
| Paragraphe 3 : Les régimes gérés par la caisse de Sécurité Sociale (CSS). ....                                                                                         | 54  |
| A- Les prestations familiales .....                                                                                                                                    | 55  |
| 1- Les conditions générales d'attribution.....                                                                                                                         | 55  |
| 2- Les différents types de prestations familiales.....                                                                                                                 | 55  |
| a- Les allocations familiales.....                                                                                                                                     | 55  |

|                                                                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| b- Les allocations de maternité.....                                                                      | 56 |
| c- Les allocations prénatales .....                                                                       | 56 |
| d- Les indemnités journalières de congés de maternité.....                                                | 56 |
| B- Les accidents de travail .....                                                                         | 57 |
| Paragraphe 4 : Le régime des retraites (IPRES).....                                                       | 61 |
| A- Création de l'IPRES .....                                                                              | 61 |
| B- Mission.....                                                                                           | 62 |
| C- Le financement.....                                                                                    | 62 |
| D- Le versement .....                                                                                     | 63 |
| Paragraphe 5 : Le Fonds National de Retraite (FNR) .....                                                  | 65 |
| E- Création du Fonds National de Retraite .....                                                           | 65 |
| F- La Mission confiée au FNR .....                                                                        | 65 |
| Section 2 : Le financement de la protection sociale n'est pas conforme à la RSE .....                     | 67 |
| Paragraphe 1 : Les cotisations et les impôts ne sont pas conformes à la RSE. ....                         | 67 |
| A- Les cotisations comme moyen de financement de la protection sociale.....                               | 67 |
| B- Les impôts comme moyen de financement de la protection sociale .....                                   | 71 |
| Paragraphe 2 : Les insuffisances ou limites du financement par les cotisations et les impôts. ....        | 73 |
| A- Les causes liées au nombre d'actifs .....                                                              | 73 |
| B- Les limites dues à la faiblesse de la pression fiscale .....                                           | 76 |
| CHAPITRE 2 : LA RSE ET LES OPTIONS LÉGISLATIVES EXCLUSIVES DE LA PROTECTION SOCIALE AU SÉNÉGAL .....      | 78 |
| Section 1 : Extension de la protection sociale comme instrument de financement .....                      | 79 |
| Paragraphe 1 : Identification des bénéficiaires de la protection sociale et capacité de financement ..... | 79 |
| A- Extension de la protection sociale aux acteurs du secteur informel.....                                | 81 |
| B- La couverture du secteur informel, un enjeu de croissance et de financement ....                       | 88 |
| Paragraphe 2 : L'apport des femmes dans le financement de la protection sociale.....                      | 92 |
| A- Capacité de financement des femmes dans le secteur informel .....                                      | 92 |
| B- La capacité de financement de la protection sociale des femmes du secteur formel.....                  | 95 |
| Section 2 : Les initiatives du gouvernement Sénégalais pour financer la protection sociale .....          | 98 |
| Paragraphe 1 : La création des mutuelles de santé.....                                                    | 98 |

|                                                                                                                                |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| A- Le rôle des mutuelles de santé.....                                                                                         | 99  |
| B- Mission et limites des mutuelles de santé.....                                                                              | 100 |
| Paragraphe 2 : RSE et stratégie de protection des droits sociaux et ses limites.....                                           | 103 |
| A- Les initiatives de protection des droits humains au regard des normes RSE .....                                             | 103 |
| B- Les améliorations attendues dans la protection des droits humains au regard des<br>normes RSE .....                         | 107 |
| Paragraphe 3 : Les insuffisances au niveau des prestations fournies par l’IPRES et la<br>CSS.....                              | 112 |
| A- Insuffisance des prestations fournies par la CSS.....                                                                       | 112 |
| B- Insuffisance des prestations fournies par l’IPRES .....                                                                     | 114 |
| Conclusion du Titre 1 .....                                                                                                    | 117 |
| TITRE 2 : RSE ET FONDEMENTS DE LA CRISE DE LA PROTECTION SOCIALE AU<br>SÉNÉGAL.....                                            | 120 |
| CHAPITRE 1 : LES FONDEMENTS DE LA CRISE DE LA PROTECTION SOCIALE :<br>DISPARITION DE LA SOLIDARITÉ.....                        | 121 |
| Section 1 : Crise de la protection sociale due à la disparition de la solidarité<br>intergénérationnelle.....                  | 121 |
| Paragraphe 1 : Effritement progressif de la solidarité intergénérationnelle au profit de<br>l’individualisme.....              | 121 |
| A- La notion de solidarité.....                                                                                                | 122 |
| B- La disparition progressive de la solidarité intergénérationnelle dans le cadre de la<br>protection sociale au Sénégal ..... | 143 |
| Paragraphe 2 : La disparition de l’État providence au profit de l’État gendarme ou<br>libéral.....                             | 145 |
| A- État providence et solidarité .....                                                                                         | 145 |
| B- Les effets de la disparition de l’État providence sur la protection sociale .....                                           | 148 |
| Section 2 : La crise économique et protection sociale au Sénégal .....                                                         | 152 |
| Paragraphe 1 : Crise économique et financière .....                                                                            | 152 |
| A- L’impact de la crise financière .....                                                                                       | 152 |
| B- L’impact de la crise économique.....                                                                                        | 154 |
| Paragraphe 2 : Le déficit financier des comptes de la protection sociale.....                                                  | 155 |
| A- Le déséquilibre entre les recettes et les dépenses.....                                                                     | 155 |
| B- Les approches de solutions .....                                                                                            | 157 |

|                                                                                                                     |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| CHAPITRE 2 : LES ENJEUX D'UNE RENCONTRE RSE ET PROTECTION SOCIALE .....                                             | 159 |
| Section 1 : Les enjeux économiques et financiers .....                                                              | 159 |
| Paragraphe 1 : Les enjeux économiques d'une rencontre RSE et protection sociale .                                   | 159 |
| A- Enjeu de croissance économique.....                                                                              | 159 |
| B- Enjeu de financement de la protection sociale .....                                                              | 163 |
| Paragraphe 2 : Les enjeux financiers d'une rencontre RSE et protection sociale .....                                | 166 |
| A- Assainissement des comptes de la protection sociale .....                                                        | 167 |
| B- La performance financière.....                                                                                   | 170 |
| Section 2 : Les enjeux sociaux et environnementaux d'une rencontre RSE et protection sociale .....                  | 174 |
| Paragraphe 1 : Les enjeux sociaux et sociologiques .....                                                            | 174 |
| A- Les enjeux sociaux .....                                                                                         | 174 |
| B- Les enjeux sociologiques.....                                                                                    | 179 |
| Paragraphe 2 : Les enjeux environnementaux d'une rencontre RSE et protection sociale.....                           | 184 |
| A- Nécessité de protection de l'environnement .....                                                                 | 184 |
| B- Mécanisme de protection de l'environnement.....                                                                  | 186 |
| Conclusion du titre 2.....                                                                                          | 195 |
| CONCLUSION DE LA 1 <sup>ÈRE</sup> PARTIE .....                                                                      | 197 |
| DEUXIÈME PARTIE : LA RSE, INSTRUMENT DE FINANCEMENT ET DE SORTIE DE CRISE DE LA PROTECTION SOCIALE AU SÉNÉGAL ..... | 199 |
| TITRE 1 : EFFICACITÉ DU FINANCEMENT PAR LA RSE .....                                                                | 201 |
| CHAPITRE 1 : EFFICACITÉ ET EFFICIENCE DES PRINCIPES DE LA RSE AU PROFIT DE LA PROTECTION SOCIALE .....              | 202 |
| Section 1 : La bonne gouvernance et la transparence, instruments de financement de la protection sociale. ....      | 202 |
| Paragraphe 1 : La bonne gouvernance .....                                                                           | 202 |
| A- La notion de bonne gouvernance.....                                                                              | 202 |
| B- Application de la bonne gouvernance aux institutions de protection sociale .....                                 | 207 |
| Paragraphe 2 : La transparence, instrument de financement de la protection sociale au Sénégal .....                 | 221 |
| A- Le cadre juridique relatif à la transparence au Sénégal .....                                                    | 221 |
| B- Les effets de la transparence .....                                                                              | 223 |

|                                                                                                                                        |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Section 2 : La nouvelle forme de solidarité, instrument de financement de la protection sociale au Sénégal. ....                       | 224 |
| Paragraphe 1- Les nouveaux comportements solidaires pour financer la protection sociale.....                                           | 224 |
| A- Le concept de nouveau comportement solidaire .....                                                                                  | 224 |
| B- Manifestation du nouveau comportement de solidarité.....                                                                            | 226 |
| Paragraphe 2 : La nouvelle forme de solidarité institutionnelle : complémentarité entre solidarité publique et solidarité privée. .... | 231 |
| A- Les acteurs publics de la solidarité pris isolément .....                                                                           | 232 |
| B- Coordination entre les acteurs publics et privés .....                                                                              | 235 |
| A- Création et rôle de la CIPRES .....                                                                                                 | 235 |
| B- Apport de la CIPRES au financement de la protection sociale des pays membres.....                                                   | 238 |
| CHAPITRE 2 : EFFICACITÉ DE L'APPEL À CONTRIBUTION DES GROSSES ENTREPRISES .....                                                        | 241 |
| Section 1 : Efficacité du partenariat public privé.....                                                                                | 241 |
| Paragraphe 1 : Partenariat entre État et entreprises privées. ....                                                                     | 242 |
| A- Les mécanismes du Partenariat Public Privé.....                                                                                     | 242 |
| B- Efficacité du partenariat public Privé .....                                                                                        | 244 |
| Paragraphe 2 : Le partenariat avec les ONG .....                                                                                       | 252 |
| A- Le cadre juridique des ONG au Sénégal .....                                                                                         | 252 |
| B- Les mécanismes de partenariat avec les ONG.....                                                                                     | 257 |
| Section 2 : Les alternatives aux limites du partenariat public privé : trois sphères en interrelation .....                            | 263 |
| Paragraphe 1 : Le tiers Secteur.....                                                                                                   | 263 |
| A- La notion du tiers secteur .....                                                                                                    | 263 |
| B- Tiers secteur, solution aux limites du partenariat public privé.....                                                                | 266 |
| Paragraphe 2 : Obligation d'un dialogue social .....                                                                                   | 268 |
| A- Nécessité d'un dialogue dans les organisations (entreprises et institutions de protection sociale).....                             | 268 |
| B- Impact du dialogue social sur la productivité de l'entreprise .....                                                                 | 273 |
| Conclusion du Titre 1 .....                                                                                                            | 277 |
| TITRE 2 : LA COMPATIBILITÉ DE LA PROTECTION SOCIALE AVEC L'ÉCONOMIE DE MARCHÉ .....                                                    | 280 |

|                                                                                                                        |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| CHAPITRE 1 : INADÉQUATION DE LA RÈGLEMENTATION ACTUELLE DE LA PROTECTION SOCIALE AVEC L'ÉCONOMIE DE MARCHÉ .....       | 281 |
| Section 1 : Les fondements théoriques de l'économie de marché .....                                                    | 281 |
| Paragraphe 1- Les principes et le fonctionnement de l'économie de marché .....                                         | 281 |
| A- La notion d'économie de marché et ses principes.....                                                                | 281 |
| B- Fonctionnement de l'économie de marché .....                                                                        | 285 |
| Paragraphe 2 : Insertion de la réglementation actuelle de la protection sociale dans l'économie de marché .....        | 288 |
| A- Nécessité d'adaptation de la réglementation de la protection sociale à l'économie de marché.....                    | 288 |
| B- Les instruments de financement de l'économie de marché .....                                                        | 290 |
| Section 2 : L'inconformité des règles de la protection sociale par rapport aux exigences de l'économie de marché. .... | 296 |
| Paragraphe 1- La nécessité des réformes .....                                                                          | 296 |
| A- Les réformes : législative, réglementaire, administrative et financière de la protection sociale .....              | 297 |
| B- La cotation en bourse des institutions de protection sociale .....                                                  | 301 |
| Paragraphe 2 : L'appel aux marchés financiers.....                                                                     | 302 |
| A- Le concept de marché financier.....                                                                                 | 302 |
| B- La BRVM, un exemple de marché financier (UEMOA).....                                                                | 305 |
| CHAPITRE 2 : LA RSE, FACTEUR D'ADAPTATION À L'ÉCONOMIE DE MARCHÉ .....                                                 | 320 |
| Section 1 : Les principes de la RSE compatibles avec l'économie de marché.....                                         | 320 |
| Paragraphe 1 : ISR, instrument de compatibilité avec l'économie de marché.....                                         | 320 |
| A- La notion d'Investissement Socialement Responsable (ISR).....                                                       | 320 |
| B- Compatibilité de l'ISR avec l'économie de marché .....                                                              | 322 |
| Paragraphe 2- Éthique, instrument de compatibilité avec l'économie de marché .....                                     | 326 |
| A- La notion d'éthique .....                                                                                           | 327 |
| B- Application de l'éthique aux institutions de protection sociale.....                                                | 332 |
| Section 2 : Utilité de la certification ISO 26 000 de toutes les parties prenantes .....                               | 348 |
| A- L'Analyse du label Lucie .....                                                                                      | 348 |
| B- La mise en œuvre du label Lucie dans les entreprises et autres parties prenantes .....                              | 355 |
| Conclusion du Titre 2 .....                                                                                            | 359 |



|                           |     |
|---------------------------|-----|
| CONCLUSION GÉNÉRALE ..... | 361 |
| ANNEXES .....             | 365 |
| BIBLIOGRAPHIE .....       | 387 |
| INDEX ALPHABÉTIQUE.....   | 411 |
| TABLE DES MATIERES .....  | 415 |

## RÉSUMÉ

L'être Humain quel qu'il soit est exposé à des risques divers tels que : le risque de maladie, de vieillesse, d'accident de travail, de chômage, d'invalidité, de décès etc. Pour se protéger contre ces risques ou atténuer leurs effets, il a été mis en place dans tous les pays du Monde ainsi qu'au Sénégal un système de protection qui recouvre quatre domaines bien distincts : l'aide aux familles ou allocations familiales (CSS) ; la retraite ou allocations retraite (IPRES) ; l'assurance maladie et les accidents de travail (IPM) et le chômage.

Pendant longtemps, le financement de la protection sociale a reposé quasi-exclusivement sur des cotisations, calculées en fonction du salaire, versées par les salariés et les employeurs, les impôts et taxes affectés et les contributions publiques de l'État au titre de la solidarité nationale. Cependant, force est de constater que la protection sociale est secouée par une crise d'organisation et de financement conformément aux normes RSE : déficits financiers récurrents, déficit de couverture (seulement 20% de la population bénéficient de la protection sociale), réponse insuffisante à des besoins sociaux, l'opacité du système de gestion des institutions de protection sociale, crise due aussi à la situation économique et financière internationale morose qui n'épargne aucun pays. Enfin, l'effritement progressif de la solidarité intergénérationnelle au profit de l'individualisme. Dans ces conditions, la RSE est-elle un mécanisme efficace de financement ? Quel peut être l'apport des principes de la RSE dans le financement de la protection sociale au Sénégal ? Le financement de la protection sociale est au cœur d'enjeux financiers, socio-économiques (cohésion sociale et croissance économique) et environnementaux. Pour se conformer aux normes RSE, les réformes législatives et réglementaires sont nécessaires pour adapter les institutions de la protection sociale à l'économie de marché. La protection sociale est compatible avec l'économie de marché à travers l'Investissement Socialement Responsable (ISR), l'éthique, la bonne gouvernance, la transparence et la solidarité. Ces outils sont-ils efficaces ? L'économie de marché peut coexister avec l'économie sociale et solidaire à travers les acteurs non lucratifs : les ONG, les Coopératives, les associations, les fondations etc. La RSE est un outil parmi tant d'autres instruments de financement de la protection sociale. Cependant, la RSE est une démarche volontaire, elle ne peut être efficace et efficiente que si elle s'inscrit dans le cadre d'une loi obligatoire suivie de sanctions et des mesures incitatives à l'endroit des entreprises et de toutes les parties prenantes. De même, la certification RSE s'impose à toutes les entreprises et les institutions de protection sociale Sénégalaises. Cette certification doit faire l'objet de suivi-évaluation tous les trois ans afin qu'il ait une amélioration continue. La RSE a des points de ressemblance avec la finance Islamique, avec l'élément clé, la solidarité. Dans le cadre d'une perspective future, peut-on recourir à la finance islamique pour financer la protection sociale au Sénégal où plus de 90% de la population sont musulmans ?

**Mots-clés :** Protection sociale, RSE, Investissement Socialement Responsable (ISR), efficacité, efficience, performance, gouvernance, système de santé, économie de marché, économie sociale solidaire, ONG, Coopérative, fondation, association à but non lucratif.

## ABSTRACT

Any human being is exposed to various risks such as: the risk of sickness, old age, industrial accident, unemployment, disability, death etc. In order to protect against these risks or mitigate their effects, a social protection system has been set up in all the countries of the World and in Senegal, covering four distinct areas: assistance to families or family allowances (CSS); Retirement or retirement allowances (IPRES); Health insurance and industrial accidents (PMI) and unemployment.

For a long time, the financing of social protection was based almost exclusively on contributions, calculate on the basis of wages, paid by employees and employers, taxes and duties and public contributions by the State in solidarity national. However, it is clear that social protection in financial deficits, deficit coverage (only 20% of the population benefit from social protection), response Insufficient to meet social needs, the opacity of the management system of social protection institutions, a crisis also due to the gloomy international solidarity in favour of individualism. In these circumstances, is CSR an effective financing mechanism? What can CSR principles contribute to the financing of social protection in Senegal?

Funding for social protection is at the heart of financial, socio-economic (social cohesion and economic growth) and environmental challenges. To comply with CSR standards, legislative and regulatory reforms are necessary to adapt social protection institutions to the market economy. Social protection is compatible with the market economy through Socially Responsible Investment 'SRI), ethics, good governance, transparency and solidarity. Are these tools effective? The market economy can coexist with the social and solidarity economy through non-profit actors: NGOs, cooperatives, associations, foundations, etc. CSR is one tool among many other instruments for financing social protection. However, CSR is voluntary and can only be effective if it is part of a mandatory law followed by sanctions and incentives for companies and all stakeholders. Similarly, CSR certification is imposed on all Senegalese companies and social welfare institutions. This certification must be monitored and evaluated every three years for continuous improvement.

CSR has point of resemblance to Islamic finance with the key element, solidarity. In a future perspective, can Islamic finance be used to finance social protection in Senegal, where more than 90% are Muslims?

**Key words:** Social protection, CSR, Socially Responsible Investment (SRI), efficiency, performance, governance, health system, market economy, social solidarity economy, NGO, Cooperative, foundation, non-profit organization.