

## **La gouvernance et la performance des organisations : une étude de cas des organisations de l'économie sociale et solidaire dans la région de Souss – Massa**

### **Governance and organizational performance: a case study of social economy organizations in the Souss-Massa region**

**DINAOUI Mehdi**

Docteur-chercheur

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales

Université Hassan II. Casablanca, Maroc.

Laboratoire Business Intelligence, Gouvernance des Organisations, Finance et Criminalité Financière (BIGOFCE).

**Dinawi.mehdi@gmail.com**

**EL GNAOUI Leila**

Professeur- chercheur

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales

Université Hassan II. Casablanca, Maroc.

Laboratoire Business Intelligence, Gouvernance des Organisations, Finance et Criminalité Financière (BIGOFCE).

**leila.elgnaoui@gmail.com**

**Date de soumission :** 27/07/2023

**Date d'acceptation :** 09/09/2023

**Pour citer cet article :**

DINAOUI.M & EL GNAOUI.L. (2023) « La gouvernance et la performance des organisations : une étude de cas des organisations de l'économie sociale et solidaire dans la région de Souss – Massa », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 4 : Numéro 9 » pp :105 – 125.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



## Résumé

La gouvernance d'une organisation se réfère au processus de prise de décisions et de mise en œuvre des actions nécessaires pour atteindre ses objectifs. Une gouvernance efficace implique idéalement la participation de différents acteurs ou parties prenantes, internes et externes, dans le but d'assurer une meilleure distribution des pouvoirs ; la mise en place d'une gouvernance d'entreprise solide est une condition indispensable pour assurer la réussite et la pérennité d'une organisation. En effet, elle permet une distribution équitable des pouvoirs et une mise en œuvre efficace de la stratégie globale, ce qui favorise la performance de l'entité et la création de la valeur maximale.

L'objectif de ce travail est d'évaluer l'impact de la gouvernance sur la performance des organisations de l'économie sociale et solidaire au Maroc à partir d'une étude exploratoire, en se concentrant sur les coopératives de la région Souss-Massa. Cette étude exploratoire repose sur une enquête quantitative visant à examiner les relations entre les divers angles de la gouvernance et la performance des organisations concernées.

**Mots clés :** gouvernance ; gouvernance des organisations ; performance des organisations ; l'économie sociale et solidaire ; coopérative.

## Abstract

The governance of an organization refers to the process of making decisions and implementing the actions required to achieve its objectives. Effective governance ideally involves the participation of different actors or stakeholders, both internal and external, with the aim of ensuring a better distribution of power; the establishment of sound corporate governance is an indispensable condition for ensuring an organization's success and longevity. It ensures a fair distribution of power and efficient implementation of the overall strategy, which in turn promotes the entity's performance and the creation of maximum value.

The objective of this work is to evaluate the impact of governance on the performance of social economy organizations in Morocco, based on an exploratory study focusing on cooperatives in the Souss-Massa region. This exploratory study is based on a quantitative survey designed to examine the relationships between the various angles of governance and the performance of the organizations concerned.

**Keywords :** governance; organizational governance; organizational performance; social economy; cooperatives.

## Introduction

La gouvernance est un concept fondamental qui a un impact significatif sur la performance des organisations, qu'elles soient publiques ou privées. En tant que système de direction et de contrôle, la gouvernance définit les règles, les normes et les processus qui guident les décisions et les actions des dirigeants et des parties prenantes dans une organisation ; elle vise à assurer la transparence, la responsabilité, l'éthique et la prise de décision éclairée pour atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation.

Dans un contexte où les organisations sont confrontées à des défis croissants, tels que la mondialisation, la concurrence accrue et les pressions réglementaires, la gouvernance devient un élément critique pour garantir la performance et la durabilité à long terme. Une gouvernance efficace crée un environnement propice à l'innovation, à la gestion des risques et à la création de valeur tout en respectant les attentes des parties prenantes et en assurant une gestion responsable.

L'importance de la gouvernance dans la performance des organisations est mise en évidence par de nombreuses études et expériences pratiques ; une gouvernance solide favorise la confiance des investisseurs, améliore l'accès aux capitaux, facilite les partenariats stratégiques et renforce la réputation de l'organisation. Elle contribue également à attirer et à retenir des talents qualifiés, à stimuler l'engagement des employés et à favoriser une culture d'intégrité et de responsabilité.

Cependant, la gouvernance n'est pas un concept universel et sa mise en œuvre peut varier selon les pays, les secteurs d'activité et les tailles d'organisations ; différents modèles de gouvernance existent, tels que le modèle anglo-saxon basé sur les actionnaires ou le modèle rhénan axé sur les parties prenantes. Chaque modèle présente ses forces et ses faiblesses, et le choix du modèle de gouvernance approprié dépend des caractéristiques et des objectifs spécifiques de chaque organisation.

Cet article tente d'analyser le rôle de la gouvernance dans la performance des organisations à partir de la problématique suivante : « Comment la gouvernance peut-elle influencer les performances des organisations ? ». La réponse à cette problématique, se fera en deux axes :

- Analyse théorique de la gouvernance et performance des organisations
- Analyse d'une enquête exploratoire, quantitative visant à analyser les données d'une étude sur les coopératives de la région Souss-Massa. Son objectif est de fournir des réponses concernant la problématique étudiée.

L'étude présente un intérêt théorique, pratique et méthodologique.

- Intérêt théorique : Analyse théorique traitant des éléments clés de la gouvernance d'une part et des caractéristiques de la performance organisationnelle d'autre part.
- Intérêt pratique : En plus de son intérêt théorique, cette recherche revêt une dimension pratique cruciale en éclaircissant les implications et le rôle de la gouvernance sur la performance des organisations économiques sociales et solidaires, notamment les coopératives.
- Intérêt méthodologique : Adoption de modèles méthodologiques spécifiques basés sur des recherches exploratoires à partir d'études de terrain au sein d'approches épistémologiques positivistes.

Par conséquent, cette recherche vise principalement à mettre en évidence le rôle crucial de la gouvernance dans l'amélioration de la performance organisationnelle au sein des organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS).

## **1. La gouvernance et la performance des organisations**

### **1.1. La gouvernance des organisations**

Le concept de gouvernance est un terme utile qui décrit la réalité de la gestion des affaires publiques, tout en étant associé à un idéal normatif de transparence, d'éthique et d'efficacité. Ce mot est souvent utilisé comme un talisman, suscitant des fantasmes liés à l'action publique tout en étant présenté comme objectif et technique. Cela donne l'impression que le terme "gouvernance" est sérieux et prometteur pour les théoriciens de l'action publique, mais cela crée également une confusion en termes de ses vertus et défauts.

D'une part, le concept de gouvernance couvre un large éventail de domaines, allant de l'éthique politique et de la gestion des représentants politiques, à la réforme des organisations internationales, aux accords public-privé et à la réforme de la gouvernance des entreprises. Le terme "bonne gouvernance" (ou "goed bestuur" dans d'autres contextes) est un concept extrêmement flexible, qui peut être utilisé pour promouvoir des idéaux très différents les uns des autres. En somme, la gouvernance est un concept fourre-tout qui peut être appliqué à de nombreux domaines, mais qui manque souvent de précision quant à son contenu réel.

D'un autre côté les critiques du discours sur la gouvernance soulèvent également des inquiétudes concernant l'utilisation excessive de ce concept. La gouvernance est souvent utilisée comme une cible pour toutes les critiques possibles du "système", quel qu'il soit ; elle est souvent perçue comme un symbole de l'anti-étatisme néolibéral, qui prône la gouvernance au détriment de l'État ; elle est également associée à une pensée managériale subtile et au capitalisme technologique. Finalement, la gouvernance est souvent utilisée comme une cible

pour les critiques de différents courants de pensée, ce qui peut également conduire à une certaine confusion et à une perte de sens pour ce concept.

Le terme « gouvernance » s'est progressivement imposé comme un point central de la réflexion sur l'évolution de la régulation publique ; la gouvernance est souvent définie comme un exercice du pouvoir plus ouvert, décentralisé et plus flexible dans le processus de prise de décision, basé sur l'implication de différents acteurs dans la prise de décision. De la gestion d'entreprise au contrôle administratif en passant par la mise en place d'un budget participatif, la gouvernance d'aujourd'hui implique une multitude d'approches organisationnelles et politiques. Elle englobe généralement un recensement de toutes les activités d'une entité ou d'un groupe social, politique, économique, ou administratif qui œuvrent, par des efforts ciblés, à coordonner, diriger ou contrôler un aspect spécifique d'un système ou d'une organisation socio-économique<sup>1</sup>. La gouvernance ne semble pas être définie par un paradigme unifié, mais plutôt par une approche directrice qui se caractérise par la diversité de ses méthodes et de ses acteurs<sup>2</sup>.

En fait, le terme "gouvernance" a été initialement utilisé en France entre les XIII<sup>e</sup> et XIV<sup>e</sup> siècles pour désigner l'art de gouverner, il faisait référence à l'ensemble des techniques utilisées pour gérer et maintenir le bien public. Au fil du temps, la langue française a assimilé cet art de gouverner à l'administration de l'État, jusqu'à ce que le terme réapparaisse dans les années 70 dans la littérature managériale<sup>3</sup>.

Dans un premier temps, la bonne gouvernance d'entreprise permet de restructurer la gestion des ressources humaines des entreprises. À partir des années 70, le langage du management a été influencé par les sciences humaines et a commencé à considérer les entreprises comme des institutions sociales plutôt que des organismes mécaniques. Selon cette nouvelle approche, les structures centralisées de type taylorien sont un obstacle stratégique<sup>4</sup>, car elles négligent l'importance d'impliquer les travailleurs dans un projet collectif et de tirer parti des ressources créatives de chacun pour résoudre les problèmes. L'entreprise doit plutôt être envisagée comme un organisme biologique, dont la survie dépend du développement continu. Pour y parvenir, il est nécessaire d'avoir une grande cohérence interne tout en étant capable de s'adapter

---

<sup>1</sup> Paquet .G, 2000, « La gouvernance en tant que manière de voir : le paradigme de l'apprentissage collectif », in L. Cardinal, C. Andrew (dir.), *La démocratie à l'épreuve de la gouvernance*, Presses de l'Université d'Ottawa.

<sup>2</sup> Juillet .L, « Pouvoir, démocratie et gouvernance en réseau : commentaires sur "La gouvernance en tant que manière de voir" de Gilles Paquet », in L. Cardinal, C. Andrew (dir.), *ibidem*, p. 107.

<sup>3</sup> DINAOU, M. & DIFTAR , A. (2023). La gouvernance et la performance des organisations publiques : une analyse théorique. *International Journal of Economic Studies and Management (IJESM)*, 3(2), 546–559. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7829299>

<sup>4</sup> Stewart .J.B, , 1997, « Whales and Sharks », in *The New Yorker*, 15 février 1993, p. 37-43, cité par G. Paquet, *op.cit.*, p. 21 ; P. Calame, A. Talmant, *L'État au cœur. Le meccano de la gouvernance*, Paris, Desclée de Brouwer.

rapidement aux changements de l'environnement externe<sup>5</sup>. Cela signifie que l'entreprise donne à ses employés une évaluation personnelle et collective, favorise l'autonomie dans le secteur de la production tout en gardant une orientation spécifique, et construit la confiance entre les différents membres et cellules de l'entreprise pour assurer un attachement profond aux objectifs et à la culture de l'organisation.

Par la suite, la gouvernance s'est progressivement recentrée sur l'amélioration de la gestion des administrations plutôt que sur la proposition d'un nouveau mode de gestion démocratique en harmonie avec l'organisation. Néanmoins, au fil du temps, la gouvernance s'est vue confier une mission collective qui lui avait échappé depuis le XIVE siècle, grâce au langage adopté par les institutions monétaires internationales et les agences de développement nord-américaines.<sup>6</sup> Elle ne se contente plus de veiller au bon fonctionnement des institutions, mais cherche également à améliorer la qualité de leur action dans la société. Ainsi, elle explore les meilleures approches pour engager les acteurs dans le processus décisionnel et établit les critères de bon fonctionnement de la société, tels qu'une prise de décision prévisible, transparente et éclairée, une bureaucratie guidée par un éthos professionnel, un pouvoir exécutif responsable de ses actions, et une société civile dynamique participant activement aux affaires publiques, le tout fonctionnant dans le cadre d'un État de droit solide<sup>7</sup>.

Par ailleurs, les défenseurs de la "bonne gouvernance" établissent un lien entre ce concept et l'évolution de nouvelles techniques de gouvernance, qui visent à remplacer les approches organisationnelles unilatérales par des approches de gouvernance plus consensuelles et pluralistes lors de l'élaboration des normes. Ces dernières années, une abondante littérature a émergé, dédiée à la gouvernance urbaine, environnementale et informatique<sup>8</sup>. La théorie de la gouvernance repose sur la notion de démocratie délibérative ou participative et constitue également un discours alternatif dénonçant le déficit démocratique et le manque d'attention aux droits de l'homme de la part des organisations internationales. La gouvernance ne se limite pas uniquement à être un terme descriptif permettant d'analyser les évolutions contemporaines des méthodes de gouvernement, qui varient en fonction des acteurs et des contextes institutionnels,

---

<sup>5</sup> J. B. Stewart, op. cit.

<sup>6</sup> Norton .J, 2001, « International Financial Institutions and the Movement Toward Greater Accountability and Transparency : The Case of Legal Reform Programmes and the Problem of Evaluation », in *International Lawyer*, pp. 1443-1474.

<sup>7</sup> World Bank, *Development in practice : Governance – the World's Bank experience*, Report n° 13134, 1994, p. vii.

<sup>8</sup> Lafaye .C, « Gouvernance et démocratie : quelles reconfigurations ? », in L. Cardinal, C. Andrew (dir.), *La démocratie à l'épreuve de la gouvernance*, op.cit., p. 57-87.

mais constitue également un discours normatif visant à encourager et promouvoir des changements considérés comme bénéfiques, car ils favorisent des prises de décision à la fois plus fonctionnelles et plus démocratiques.

La gouvernance est une technique de gestion globale qui implique un modèle d'entreprise inspiré de la biologie, caractérisé par des relations transparentes et fluides. Bien que la direction par projets soit une caractéristique clé de la gouvernance, ce concept est surtout considéré comme étant proprement politique. Alors que certains pensent que la gouvernance introduit de nouveaux termes dans le lexique administratif, en réalité, c'est l'inverse, la gouvernance intègre la logique de l'administration dans les domaines de gestion auxquels elle s'applique. Elle vise à rendre l'organisation plus efficace et efficiente dans le cadre d'une gouvernance organisationnelle basée sur une gestion par gouvernement d'entreprise appelée « La gouvernance d'entreprise ».

Le concept de gouvernance d'entreprise ou d'organisation désigne un ensemble de méthodes conçues pour superviser et contrôler une entreprise de manière efficace, tout en préservant les intérêts des parties impliquées ; il est basé sur les processus et les réglementations qui régissent les opérations de l'entreprise, ainsi que sur les valeurs et la culture de l'entreprise. « *La gouvernance de l'organisation est le système par lequel une organisation prend des décisions et les applique en vue d'atteindre ses objectifs.* » Norme ISO 26000.

En théorie, la gouvernance d'entreprise vise à impliquer divers acteurs et parties prenantes internes et externes pour assurer une répartition équitable du pouvoir. Bien que cette notion ait été initialement développée pour protéger les droits et les intérêts des actionnaires, elle s'applique aujourd'hui également aux employés, fournisseurs, clients, banques, et autres parties prenantes ; elle doit adopter une vision globale en prenant en compte toutes les composantes qui ont un impact sur l'entreprise et sur le monde du travail en général, y compris les enjeux environnementaux. Cette approche ne se limite pas aux grandes entreprises, mais est recommandée pour toutes les organisations, quelle que soit leur taille, afin d'améliorer leur performance.

En effet, deux types ou modèles de gouvernance d'entreprise sont traditionnellement reconnus. Le premier, appelé gouvernance actionnariale ou modèle "shareholders", a longtemps été la norme, ce modèle privilégie les intérêts des actionnaires en leur accordant un contrôle sur les

décisions de l'entreprise et en favorisant un équilibre entre actionnaires et dirigeants<sup>9</sup>. Le second, nommé gouvernance partenariale ou modèle "stakeholders", est aujourd'hui davantage valorisé, ce modèle prend en compte l'ensemble des parties prenantes et leurs intérêts. Ainsi, la stratégie de l'entreprise ne se limite plus à la maximisation de la richesse des actionnaires, mais intègre également d'autres éléments tels que les consommateurs ou l'environnement, en accordant une valeur plus large à la contribution de l'entreprise.

Les fondements de la gouvernance d'entreprise reposent sur des principes largement acceptés, qui constituent les piliers de sa robustesse ; ces principes varient d'une source à l'autre, mais on peut citer les éléments clés que l'on retrouve le plus souvent dans les modèles de gouvernance de partenariat :

- ✓ **Transparence** : Assurer une communication claire de tout le processus de prise de décision et de ses résultats à l'ensemble des parties prenantes concernées ;
- ✓ **Responsabilité** : Les décideurs doivent être tenus responsables de leurs actions et de leurs résultats ;
- ✓ **Participation** : Impliquer activement les parties prenantes dans les processus décisionnels pertinents ;
- ✓ **Équité** : Garantir que les décisions soient prises de manière juste et équitable pour toutes les parties prenantes concernées ;
- ✓ **Axé sur les résultats** : Prendre des décisions en se concentrant sur les résultats souhaités ;
- ✓ **Prise de décision éclairée** : Fonder les décisions sur des informations précises, pertinentes et fiables ;
- ✓ **Orientation vers la durabilité** : Prendre en compte les impacts environnementaux, sociaux et économiques à long terme lors des décisions ;
- ✓ **Intégrité** : Les décideurs doivent agir avec honnêteté, éthique et professionnalisme ;
- ✓ **Adaptabilité** : Les processus de gouvernance doivent être suffisamment flexibles pour s'ajuster aux changements et aux circonstances imprévues ;
- ✓ **Cohérence** : Assurer la cohérence des politiques et pratiques de gouvernance à tous les niveaux de l'organisation ou du système gouverné.

---

<sup>9</sup> DINAOUI Mehdi, & Leila El GNAOUI. (2022). La gouvernance territoriale et le renforcement de l'économie sociale et solidaire au Maroc «Cas de la région Souss-Massa». African Scientific Journal, 3(14), 064. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7147558>

Dans une optique similaire, la gouvernance est un élément essentiel de l'activité d'une entreprise, englobant l'ensemble des règles et normes de conduite qui orientent les actions des parties prenantes dans le but de mettre en œuvre de manière durable la stratégie de l'entreprise. Dans ce contexte, la gouvernance englobe les processus de prise de décision, de planification, de gestion et de contrôle. Elle repose sur l'organisation de différents acteurs (actionnaires, direction, etc.) et s'appuie sur l'interaction des parties prenantes au sein de différents services (conseil d'administration, conseil d'administration, conseil de surveillance, etc.). Les objectifs de la gouvernance d'entreprise englobent également les relations entre l'organisation et les divers acteurs internes. Cela implique de structurer les missions et les responsabilités de ces parties prenantes afin de favoriser leur fonctionnement optimal.

Par conséquent, la gouvernance d'une entreprise établit les règles régissant les relations entre les différents groupes de personnes qui la composent. Elle établit les approches, les procédures et les instruments utilisés pour favoriser la communication entre ces divers intervenants. Leurs rôles et responsabilités étant définis, leurs interactions sont organisées selon un cadre spécifique afin d'assurer un fonctionnement optimal et une performance maximale.

## **1.2. La performance des organisations**

*« Le thème de la performance est une problématique transversale dans tous les domaines des sciences de gestion. De nombreuses études ont été menées pour définir la performance (e.g. Bessire 1989, La Villermois 1998, Marchesnay 2000), la mesurer (e.g. Venkatraman et Ramanujam 1986) et la gérer (e.g. Lorino 1995, 1996, Kaplan et Norton 1996, 1999). De plus, la performance organisationnelle peut être considérée en deux termes : la performance interne de chaque organisation participante et la performance globale ou le succès du réseau (Hirtzlin 1999, Salancik 1995) »<sup>10</sup>.*

La performance fait généralement référence à un résultat quantifiable obtenu dans un environnement concurrentiel. Au sein d'une entreprise, la performance décrit la réalisation des objectifs fixés, une entreprise prospère doit être efficace et efficiente. La quantification de la performance est basée sur des critères qualitatifs ou quantitatifs ou sur des mesures de résultats. Pour évaluer l'efficacité, des critères sont utilisés qui comparent les résultats obtenus avec les objectifs souhaités ; pour évaluer l'efficacité, des critères sont utilisés qui comparent les

---

<sup>10</sup> DINAoui, M. . ., & DIFTAR , A. (2023). La gouvernance et la performance des organisations publiques : une analyse théorique. International Journal of Economic Studies and Management (IJESM), 3(2), 546–559. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7829299>

résultats obtenus et les ressources utilisées. Évaluer la performance d'une entreprise nécessite, en fait, d'agir à différents niveaux : financier, économique, social, organisationnel et sociétal. Aujourd'hui, toute entreprise, quelles que soient ses activités, opère dans un environnement dynamique et complexe qui nécessite une évaluation et une gestion continues de sa performance, afin d'atteindre une excellence durable. « *Le pilotage du processus de performance doit être appréhendé dans la durée. Toute entreprise évoluant dans un environnement dynamique, le management de la performance ne peut se reproduire à l'identique. Au contraire, il doit produire les conditions de sa propre transformation en assurant une fonction d'apprentissage organisationnel* » (Mandez, 1996). Bartoli a essayé de définir le concept de performance en établissant un lien entre trois notions : « *résultats, moyens et objectifs en les reliant à trois logiques : une logique d'efficacité, une logique d'efficience et une logique de budgétisation* » (Bartoli, 1997). En effet, évaluer efficacement la performance d'une organisation, quel que soit son secteur d'activité, est un défi complexe qui nécessite l'utilisation d'indicateurs appropriés et pertinents. Cependant, de nombreuses organisations continuent d'utiliser des indicateurs conçus pour répondre aux besoins du passé, malgré les changements qui surviennent actuellement.

Dans un environnement concurrentiel en constante évolution, avec des attentes croissantes de la part des clients, il est essentiel de repenser la conception des indicateurs de performance. Il est donc, primordial d'adapter ces indicateurs aux réalités actuelles ; de plus, il est crucial de mettre en place des procédures pour les mesurer afin de déterminer avec précision le niveau de performance de l'organisation<sup>11</sup>. On peut dire que la performance d'une entreprise se mesure par le niveau atteint dans la réalisation des objectifs fixés.

Pour produire ses biens et services, une organisation mobilise différentes ressources, telles que des ressources humaines, matérielles et financières ; la manière dont ces ressources sont combinées est cruciale pour la performance globale de l'organisation. Par exemple, la productivité des employés peut servir d'indicateur pour évaluer cette combinaison productive. De plus, la politique d'investissement de l'organisation, qu'il s'agisse de la formation des employés ou de l'acquisition de nouveaux équipements, joue également un rôle déterminant. Les résultats obtenus par une entreprise résultent de la convergence des performances commerciales, financières et sociales de l'entité ; en d'autres termes, le succès d'une organisation

---

<sup>11</sup> DINAOU, M. . ., & DIFTAR, A. (2023). La gouvernance et la performance des organisations publiques : une analyse théorique. *International Journal of Economic Studies and Management (IJESM)*, 3(2), 546–559. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7829299>

dépend de sa capacité à atteindre des objectifs à la fois sur le plan commercial, financier et social.

*« La performance est une exigence pour la pérennité de l'organisation, inévitablement liée aux valeurs des personnes et des groupes d'intérêts qui la mesurent. Par voie de conséquence, ce concept ne peut pas avoir de signification en soi, il ne peut en avoir que pour ceux et celles qui y réfèrent dans leurs rapports avec les organisations. Il est temps de s'offrir une grille d'analyse et de mesure complète de la performance organisationnelle qui puisse dépasser les barrières disciplinaires et fonctionnelles et surmonter les obstacles posés par les préférences personnelles » (Estelle, Morin et all.,1996).*

En résumé, pour garantir sa performance globale, l'entreprise doit adopter une gouvernance qui harmonise les intérêts de ses parties prenantes, favorisant ainsi une vision stratégique partagée. De manière essentielle, cette gouvernance doit établir une confiance durable entre la direction de l'entreprise, ses salariés et ses actionnaires. Il s'agit d'examiner les conditions permettant une meilleure intégration des salariés dans l'entreprise, notamment en termes d'information, de participation active, de partage d'actionnariat et de représentation dans les organes de décision ; Il faut souligner également la nécessité de renforcer les fonds propres et le fonctionnement des instances de gouvernance, éléments essentiels pour assurer la performance à long terme de l'entreprise. Enfin, il est nécessaire de mettre en évidence l'importance cruciale des relations de qualité avec les parties prenantes externes, telles que les communautés locales, l'environnement, les sous-traitants et les clients.

Le système de gouvernance d'une entreprise englobe les structures, les processus et les mécanismes qui régissent la prise de décision, la répartition des pouvoirs et la responsabilité au sein de l'organisation ; certains soutiennent que la mise en place d'un bon système de gouvernance peut contribuer à une performance solide et durable de l'entreprise, tandis que d'autres remettent en question son impact réel.

Dans ce cadre, l'objectif de cet article est d'étudier l'impact de la gouvernance sur la performance des organisations, en particulier les unités socio-économiques et d'économie solidaire, à travers une étude exploratoire des coopératives de la région Souss-Massa au Maroc.

## **2. Etude d'impact de la gouvernance sur la performance de l'organisation cas des organismes de l'économie sociale et solidaire**

### **2.1. État des lieux de l'impact de la gouvernance sur la performance de l'organisation**

Il est important de souligner que la relation entre la gouvernance et la performance est complexe et multifactorielle ; une gouvernance solide peut créer un environnement propice à une performance optimale, mais d'autres facteurs internes et externes peuvent également influencer les résultats de l'organisation. L'analyse de l'état de lieux de la relation entre la gouvernance et la performance nécessite donc une évaluation approfondie de la situation spécifique de chaque organisation.

La gouvernance, qui englobe les processus de décision, les structures et les mécanismes de responsabilité, joue un rôle crucial dans la manière dont une organisation fonctionne et atteint ses objectifs. La performance, quant à elle, est le résultat de l'efficacité avec laquelle l'organisation parvient à réaliser ses objectifs et à maximiser ses résultats.

Lorsque la gouvernance est solide, avec des orientations stratégiques claires, une prise de décision bien structurée et une responsabilité bien définie, elle crée un cadre propice à la performance. Les objectifs à long terme sont définis avec précision, et les décisions sont prises de manière informée et rationnelle, en tenant compte des intérêts de toutes les parties prenantes. Une culture de transparence et de reddition de comptes est instaurée, favorisant une utilisation efficace des ressources et une prise de décision éthique et conforme aux normes ; une surveillance régulière permet de mesurer la performance, d'identifier les forces et les faiblesses, et de prendre des mesures correctives pour une amélioration continue.

Cependant, lorsque la gouvernance est faible, elle peut entraver la performance de l'organisation. Les processus décisionnels peuvent être désorganisés, les rôles et les responsabilités peuvent être flous, et les conflits d'intérêts peuvent compromettre la prise de décision objective. Une gouvernance déficiente peut entraîner une mauvaise allocation des ressources, une faible responsabilité et une absence d'orientation stratégique claire, sapant ainsi les efforts de l'organisation pour atteindre ses objectifs. Dans de tels cas, des ajustements doivent être envisagés pour renforcer la gouvernance et rétablir la voie de la performance.

La gouvernance et la performance d'une organisation doivent être évaluées attentivement pour comprendre comment ces deux aspects interagissent ; une gouvernance solide fournit le cadre nécessaire à une performance optimale, mais d'autres facteurs peuvent également influencer les résultats. Une analyse approfondie de la situation spécifique de chaque organisation est, donc,

essentielle pour déterminer les actions à entreprendre en vue d'une gouvernance efficace et d'une performance durable.

L'objectif de ce papier est d'analyser l'impact de la gouvernance territoriale sur la performance des organisations à savoir les organismes de l'économie sociale et solidaire.

## **2.2. Présentation de l'étude**

L'économie solidaire est un modèle économique qui se distingue par son approche basée sur la coopération, la solidarité et la participation active des individus. Au cœur de cette économie émergente se trouvent les coopératives, des entreprises gérées collectivement par leurs membres. Ces organisations jouent un rôle crucial dans la promotion de la démocratie économique, car elles permettent aux travailleurs et aux consommateurs de devenir des acteurs essentiels de la prise de décision au sein de leur structure. En privilégiant le partage des responsabilités et des bénéfices, les coopératives favorisent un développement économique plus inclusif et durable ; elles offrent également des opportunités d'emploi et de développement local, renforçant ainsi les tissus sociaux et créant des liens solides entre les membres de la communauté. Grâce à leur approche centrée sur l'humain et la solidarité, les coopératives contribuent à construire un avenir économique plus équitable et résilient.

Dans ce sens, notre étude exploratoire, dans le cadre de ce travail, est basée sur une enquête par questionnaire, auprès des coopératives installées à la région Souss-Massa au Maroc. En effet, la recherche exploratoire consiste à examiner brièvement de nouveaux sujets afin de déterminer quels aspects méritent d'être explorés, et ce dans le but de développer des stratégies pour des futures études liées à la thématique abordée dans ce travail ; cette démarche s'est avérée essentielle pour orienter la recherche vers les aspects pertinents et réduire les coûts qui y sont associés.

Toutefois, l'objectif de cette étude est d'étudier l'impact de la gouvernance sur la performance des organisations, en particulier les organismes de l'économie sociale et solidaire telles que les coopératives de la région Souss-Massa au Maroc.

## **2.3. Analyse et Discussion des résultats**

Le nombre des coopératives implantées sur la région Souss-Massa est de 250118 selon Office de Développement de la Coopération (ODCO) par rapport l'année 2021<sup>12</sup>.

Le questionnaire est divisé en trois grands axes : axe management, axe gouvernance et performance ; il a été distribué à 150 coopératives en utilisant divers moyens tels que des

---

<sup>12</sup> <http://www.odco.gov.ma/fr/blog/cooperatives-2019-region-souss-massa> consulté le 22/04/2021

courriels, des appels téléphoniques et des visites. Parmi ces coopératives, 98 ont répondu à notre questionnaire, soit un taux de réponse de 65%. Ces coopératives agissent dans différents secteurs d'activité, dont 55% appartiennent au secteur de l'agriculture, tandis que les autres secteurs représentés sont l'agroalimentaire, l'artisanat et la beauté, sachant que 80% des répondants ont un but lucratif dont l'objectif principal est la réalisation de bénéfices. Dans le cadre de la gouvernance, l'objectif de l'organisation doit être déterminé d'une manière participative. Les parties prenantes doivent être impliquées dans les processus décisionnels pertinents ; la participation active des parties prenantes revêt une importance cruciale pour garantir le succès de la mise en œuvre de la gestion. Cette implication peut être définie comme l'art d'intégrer les acteurs du projet dans la phase de planification, en prenant en considération leurs besoins, leurs priorités et leurs intérêts, dans le but d'aboutir à un consensus et d'éviter les oppositions. En d'autres termes, il s'agit de les impliquer activement, l'implication des parties prenantes se concentre principalement sur la détermination du niveau de participation des individus dans le processus et sur la meilleure façon de répondre à leurs besoins, par le biais de mesures telles que la sensibilisation, la formation et le renforcement des capacités. Chose qui n'a pas été prouvée dans notre étude car 75% des répondants annoncent que la gestion et l'administration, au sein de leurs organisations, est assurée par une seule personne qui prend la casquette d'un gérant ; ici on remarque l'absence du principe de la gouvernance qui s'appuie sur la participation. Les parties prenantes incluent donc tous les groupes qui ont un intérêt légitime à participer à une organisation (Donaldson et Preston, 1995). Elles sont essentielles pour les organisations, car elles « contribuent à déterminer la performance économique et sociale de l'entreprise » (Attarça, 1999). Des parties prenantes bien impliquées apportent beaucoup à l'efficacité de la gestion ; pendant la phase de planification du projet, elles aident à déterminer dans quelle direction orienter les efforts à fin d'assurer une bonne gestion de l'organisation. Une direction et administration avec une approche participative consiste, en effet, à définir les objectifs, prévoir et choisir les actions à accomplir, contrôler leur réalisation, et prendre d'éventuelles mesures correctives.

Dans les coopératives, les parties prenantes jouent un rôle essentiel dans la participation aux stratégies et objectifs de l'entreprise. En tant que membres, les parties prenantes principales ont la possibilité de contribuer activement aux décisions stratégiques et à la gouvernance de l'organisation ; cette participation démocratique est l'un des principes fondamentaux des coopératives.

Les membres, qui sont à la fois clients, employés ou fournisseurs, ont un intérêt direct dans la réussite de la coopérative ; leur implication dans la prise de décisions stratégiques contribue à façonner les objectifs de l'organisation et à assurer une adhésion collective aux orientations choisies.

Les employés, en tant que membres de la coopérative, jouent un rôle clé dans la mise en œuvre des stratégies et objectifs ; leur engagement et leur participation active favorisent la réussite opérationnelle de l'organisation et renforcent la solidarité au sein de la communauté coopérative.

Les fournisseurs, en tant que parties prenantes, peuvent également contribuer à la réussite de la coopérative ; leur collaboration et leur engagement envers la qualité des produits ou services fournis renforcent la réputation et la performance de l'entreprise.

Les clients, souvent membres de la coopérative, sont également des parties prenantes importantes ; leurs besoins, leurs attentes et leur satisfaction influencent les stratégies de la coopérative ; la relation étroite entre les clients et la coopérative favorise la participation, l'implication et une relation de confiance mutuelle. Les coopératives entretiennent également des relations avec d'autres organisations partenaires, telles que des institutions financières, des organismes gouvernementaux ou des associations professionnelles ; ces partenariats renforcent les ressources, les financements, les conseils et les opportunités de collaboration pour atteindre les objectifs de la coopérative.

Généralement, la participation active des parties prenantes dans les coopératives est cruciale pour façonner les stratégies et les objectifs souhaités. Les principes coopératifs, tels que la démocratie, la participation et l'engagement, soutiennent cette participation collective et contribuent au succès et à la durabilité des coopératives.

94% des coopératives affirment qu'elles n'ont pas un manuel de procédure et une stratégie sur le long terme, il y'en a même certaines d'entre elles qui ignorent ce que c'est qu'un manuel de procédure, chose qui ne respecte pas les principes de la gouvernance des organisations à savoir la prise de décision éclairée, l'orientation vers la durabilité, l'intégrité, la transparence, l'équité, l'adaptabilité, la cohérence et la responsabilité. La justification de ce taux est de l'absence de la gouvernance au sien de la gestion de ces coopératives

La gouvernance joue un rôle essentiel dans l'élaboration du manuel de procédures et de la stratégie à long terme des coopératives ou des organisations. En tant que structure de gouvernance à travers ses principes, elle assure la direction et la supervision nécessaires pour

prendre des décisions éclairées, responsables et conformes aux intérêts des membres de la coopérative vers une performance globale.

En effet, l'élaboration d'un manuel de procédures efficace est cruciale pour assurer la cohérence et l'efficacité des opérations de la coopérative. La gouvernance est chargée de ce processus, en collaboration avec les membres et les parties prenantes concernées ; elle veille à ce que le manuel de procédures contienne des directives claires et complètes sur les différentes activités de la coopérative, telles que la gestion des ressources financières, les procédures d'adhésion des membres, les processus de prise de décision et les responsabilités des différents acteurs. La gouvernance s'assure également que le manuel de procédures est régulièrement mis à jour pour refléter les changements dans l'environnement commercial, les réglementations en vigueur et les bonnes pratiques de gestion.

En ce qui concerne la stratégie à long terme, la gouvernance est responsable de son élaboration et de sa mise en œuvre. Elle oblige les membres et les parties prenantes de définir la vision, la mission et les objectifs stratégiques de la coopérative. La gouvernance s'assure que la stratégie à long terme est alignée sur les intérêts des membres, qu'elle tient compte des opportunités et des défis du marché et qu'elle favorise la durabilité et la croissance de la coopérative. Elle veille également à ce que la stratégie soit régulièrement évaluée et ajustée en fonction des évolutions internes et externes, afin de garantir sa pertinence et sa performance continue.

En effet, la gouvernance joue un rôle central dans l'élaboration du manuel de procédures et de la stratégie à long terme des coopératives. Elle garantit la cohérence, la responsabilité et l'efficacité des opérations, tout en veillant à ce que les intérêts des membres soient pris en compte et que la coopérative progresse vers la réalisation de ses objectifs à long terme.

Dans le cadre de la stratégie de long terme, 85% des répondants reconnaissent qu'ils n'ont pas une politique commerciale pour l'avenir ; elles ont un objectif par jour ou par mois vers une finalité de réaliser un bénéfice à court terme. Or, parmi les objectifs visés par la gouvernance des organisations est d'orienter la gestion vers une politique de long terme et assurer la performance organisationnelle.

Une bonne gouvernance assure également la transparence et la responsabilité dans la mise en œuvre de la politique commerciale à long terme. Les parties prenantes, qu'il s'agit des actionnaires, des employés ou des clients, doivent être informées des décisions prises et des résultats obtenus ; cela renforce la confiance dans l'organisation et favorise l'adhésion aux stratégies commerciales définies. De plus, la gouvernance fournit les mécanismes de contrôle

nécessaires pour évaluer régulièrement les performances commerciales et apporter les ajustements nécessaires en cas de besoin.

En effet, il convient de souligner que la gouvernance et la politique commerciale sont des processus évolutifs qui doivent s'adapter aux changements de l'environnement commercial et aux nouvelles opportunités qui se présentent. Une gouvernance efficace doit être capable de réévaluer et d'ajuster la politique commerciale à long terme en fonction des évolutions du marché, des technologies et des attentes des parties prenantes.

De ce fait, la gouvernance et la politique commerciale sont étroitement liées et se renforcent mutuellement pour assurer le succès à long terme des organisations ; une gouvernance solide établit le cadre stratégique et les mécanismes de prise de décision nécessaires pour mettre en œuvre une politique commerciale cohérente et durable, en alignement avec les objectifs stratégiques de l'organisation. La transparence, la responsabilité et la capacité d'adaptation sont des éléments clés pour assurer une relation efficace entre la gouvernance et la politique commerciale sur le long terme.

75% des coopératives admettent qu'elles ont des difficultés au niveau de la gestion, ces difficultés peuvent avoir un impact dévastateur sur la performance des organisations ; lorsque les problèmes de gestion surgissent, ils se propagent rapidement et sapent les fondements même de l'efficacité et de la réussite de l'entreprise.

Tout d'abord, les difficultés de gestion peuvent entraîner une baisse de la productivité ; des décisions mal avisées, des processus inappropriés et une mauvaise coordination des équipes peuvent entraîner des inefficacités, des retards et des erreurs coûteuses. Les employés peuvent se retrouver coincés dans des tâches sans valeur ajoutée, perdant ainsi du temps et de l'énergie qui pourraient être consacrés à des activités plus importantes ; cette baisse de la productivité se traduit souvent par des délais non respectés, des objectifs non atteints et une perte de compétitivité sur le marché.

De plus, les difficultés de gestion peuvent également affecter la motivation et l'engagement des employés ; lorsque les gestionnaires ne parviennent pas à fournir une direction claire, à reconnaître les efforts des employés et à favoriser un environnement de travail positif, cela peut entraîner une démoralisation et une baisse de la satisfaction au travail. Les employés peuvent se sentir déconnectés de l'organisation, ce qui se traduit par une baisse de leur productivité, de leur créativité et de leur implication. En fin de compte, cela peut entraîner un taux de rotation élevé du personnel, des conflits internes et une mauvaise réputation de l'organisation en tant qu'employeur.

Par ailleurs, les difficultés de gestion peuvent également compromettre la prise de décision ; lorsque les gestionnaires ne disposent pas d'informations précises et à jour, ou lorsqu'ils ne sont pas en mesure d'analyser correctement les données disponibles, les décisions prises peuvent être erronées ou basées sur des suppositions plutôt que sur des faits. Cela peut entraîner des conséquences financières graves, des erreurs stratégiques et une perte de confiance des parties prenantes, telles que les investisseurs, les clients et les fournisseurs.

En réalité, les difficultés de gestion peuvent créer un climat d'incertitude et d'instabilité au sein de l'organisation ; lorsque les employés ne savent pas quelles sont les attentes, les objectifs ou les priorités, il en résulte une confusion généralisée et une perte de confiance dans la direction. Cela peut entraver la collaboration et la coopération entre les équipes, et nuire à la capacité de l'organisation à s'adapter aux changements du marché et à saisir les opportunités.

Autrement dit, les difficultés de gestion ont un impact profond sur la performance des organisations ; elles peuvent entraîner une baisse de la productivité, une démoralisation des employés, des décisions inefficaces et une instabilité générale. Il est donc, essentiel que les coopératives reconnaissent et résolvent rapidement ces problèmes de gestion afin de maintenir leur compétitivité et de favoriser la croissance à long terme.

D'après cette étude, nous a constaté l'absence de la gouvernance au sein de ces organisations qui se traduit souvent par des prises de décision chaotiques et désorganisées ; sans une structure claire et des mécanismes bien établis, les décisions importantes sont prises de manière arbitraire, souvent basées sur des intérêts personnels ou à court terme ; cela peut mener à des choix incohérents et néfastes pour l'entreprise dans son ensemble, compromettant sa croissance et sa rentabilité. L'absence de gouvernance dans les coopératives est une problématique préoccupante qui peut entraîner des conséquences dévastatrices. Notons toutefois que la gouvernance est le pilier sur lequel repose le bon fonctionnement, la transparence et la durabilité des organisations ; lorsque cette gouvernance fait défaut, les organisations deviennent vulnérables à une série de problèmes qui peuvent mettre en péril leur existence même.

En outre, l'absence de gouvernance entraîne un manque de transparence. La gouvernance de l'organisation vise à assurer la divulgation d'informations financières et opérationnelles importantes, permettant ainsi aux parties prenantes de prendre des décisions éclairées. En l'absence de ces pratiques de transparence, la confiance des investisseurs, des clients et des employés peut être ébranlée, ce qui nuit à la réputation et à la crédibilité de l'organisation.

En résumé, l'absence de gouvernance dans les coopératives constitue un sérieux problème aux multiples facettes ; les prises de décision incohérentes, le manque de transparence, les risques

accrus, la confusion des rôles et la faible responsabilité sont autant de conséquences néfastes qui peuvent compromettre leur stabilité et leur pérennité. Il est donc essentiel d'établir des structures de gouvernance solides pour garantir un fonctionnement efficace, une transparence adéquate et une responsabilité claire au sein de ces organisations.

Partant, une gouvernance solide est essentielle pour une allocation efficace des ressources, la confiance des parties prenantes, une prise de décision efficace et une gestion adéquate des risques ; en mettant en place des structures de gouvernance appropriées, les coopératives peuvent améliorer leur performance globale, renforcer leur position sur le marché et atteindre leurs objectifs à long terme.

### **Conclusion**

Dans ce travail, nous avons analysé la relation entre la gouvernance et la performance des organisations de l'économie sociale et solidaire à savoir les coopératives ; cette analyse a été effectuée à partir d'une étude exploratoire basée sur une enquête quantitative auprès des coopératives de la région Souss-Massa au Maroc.

En conclusion, il est clair que la gouvernance joue un rôle crucial dans la performance des organisations de l'économie sociale et solidaire, notamment les coopératives ; cette étude a démontré que des pratiques de gouvernance solides, axées sur la participation démocratique, la transparence et la responsabilité, sont essentielles pour garantir le succès et la durabilité de ces organisations.

La gouvernance efficace favorise la confiance entre les membres de la coopérative, renforce l'engagement et la motivation, et permet une prise de décision collective plus éclairée. En mettant l'accent sur des valeurs telles que l'équité, la solidarité et le bien-être commun, la gouvernance des coopératives contribue à créer des environnements de travail plus épanouissants et des relations de partenariat solides avec les parties prenantes.

De plus, la gouvernance responsable facilite l'innovation, la flexibilité et l'adaptation aux changements économiques et sociaux ; elle permet aussi de définir des stratégies pour le long terme. En encourageant la participation des membres dans les prises de décisions stratégiques et en favorisant la diversité des perspectives, les coopératives sont mieux équipées pour relever les défis actuels et futurs.

Enfin, la gouvernance efficace dans les organisations de l'économie sociale et solidaire, telles que les coopératives, contribue à améliorer leur performance globale ; en adoptant des principes de gouvernance participative, transparente et responsable, ces organisations peuvent réaliser leur mission sociale, promouvoir la durabilité économique et renforcer leur impact positif sur

les communautés ; la gouvernance devient ainsi un levier essentiel pour une économie plus juste, inclusive et durable. De ce fait, dans le cadre de prochains travaux, nous avons l'intention d'élargir notre domaine d'exploration, en mettant l'accent sur les défis et les raisons qui entravent la mise en place d'une bonne gouvernance au sein des organisations de l'économie sociale et solidaire.

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **Article de revue**

DINAOUI, M. & DIFTAR, A. (2023). La gouvernance et la performance des organisations publiques : une analyse théorique. *International Journal of Economic Studies and Management (IJESM)*, 3(2), 546–559. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7829299>.

DINAOUI, M. & El GNAOU, L. (2022). La gouvernance territoriale et le renforcement de l'économie sociale et solidaire au Maroc «Cas de la région Souss-Massa.». *African Scientific Journal*, 3(14), 064. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7147558>.

Erard, G. (1996). Comptes et récits de la performance, Philippe LORINO, Les éditions d'organisation, 1995: Essai sur le pilotage de l'entreprise. *Revue Française De Gestion Industrielle*, 15(2), 55–56. <https://doi.org/10.53102/1996.15.02.1004>.

Hirtzlin, I. (1999). La coopération entre organisations comme indicateur de la performance publique : exemple du secteur de la santé. *Politiques et Management Public*. Vol. 17, n° 3, p.107-128.

Kaplan, R.S. & Norton D.P. (1996). Strategic learning and the balanced scorecard. *Strategy and Leadership*, september-october, p.19-24.

Lorino, P. (1996). Le pilotage de l'entreprise : de la mesure à l'interprétation, Cohérence, pertinence et évaluation. Coordonné par Cohendet Patrick, Jacot Jacques-Henri, Lorino Philippe, ECOSIP, Editions Economica, Finance et stratégie, Paris.

Mandez. (1996). Le management de la performance dans une multinationale française. In *Actes du VIIème Congrès de l'AGRH sur le thème « performance et ressources humaines »* Page 328.

Norton, J. (2001). International Financial Institutions and the Movement toward Greater Accountability and Transparency: The Case of Legal Reform Programmes and the Problem of Evaluation. In *International Lawyer*, pp. 1443-1474.

Paquet, G. (2000). La gouvernance en tant que manière de voir : le paradigme de l'apprentissage collectif. In L. Cardinal, C. Andrew (dir.), *La démocratie à l'épreuve de la gouvernance*, Presses de l'Université d'Ottawa.

Salancik, G.R. (1995). Review Essay -Wanted: A Good Network Theory of Organization. *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, p.345-349.

Venkatraman, N. & Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, vol.11, n° 4, p.801-814.

Stewart, J.B. (1997). « Whales and Sharks ». in *The New Yorker*, 15 février 1993, p. 37-43, cité par G. Paquet, op.cit., p. 21 ; P. Calame, A. Talmant, L'État au cœur. Le meccano de la gouvernance, Paris, Desclée de Brouwer.

### **Livre**

Bartoli, A. (1997), *Le management dans les organisations publiques*, Collection Gestion Sup.

Marchesnay, M. (2000), *Job quality in smaller business firms: the case of French entrepreneurs*, Rencontres de St Gall, Lugano, 8p.

Morin, E. M., Guindon, M., Boulianne, É., & Québec, O. (1996), *Les indicateurs de performance*. Guerin Editeur Limitee.

### **Chapitre de livre**

Bessire, D. (1999). Définir la performance, *Comptabilité, Contrôle, Audit*. Tome 5, vol. 2, sept., p.127-150.

Lafaye, C. (2001). Gouvernance et démocratie : quelles reconfigurations ? » ; in L. Cardinal, C, Andrew (dir.) .*La démocratie à l'épreuve de la gouvernance*. op.cit., p. 57-87.

La Villermois, O. (1998). Le concept de performance et sa mesure : un état de l'art. *XIVèmes Journées nationales des IAE*, Nantes, *Marchés financiers et Gouvernement de l'entreprise*, tome 2, Presses Académiques de l'Ouest, p.199-216.

World Bank. (1994) . *Development in practice: Governance – the World's Bank experience*, Report n° 13134, 1994, p. vii.