

L'impact du contrôle financier de l'état sur la responsabilité sociétale des Entreprises et des Etablissements Publics marocaines

The Impact of State Financial Control on the Social Responsibility of Moroccan Public Enterprises and Institutions

MERCHICH ISMAIL

Doctorant

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales

Université Chouaib Doukkali

Laboratoire de recherche en gestion, économie et sciences sociales

Maroc

EL ABIDI AMINE KAOUTAR

Enseignant chercheur

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales

Université Chouaib Doukkali

Laboratoire de recherche en gestion, économie et sciences sociales

Maroc

Date de soumission : 18/07/2024

Date d'acceptation : 05/09/2024

Pour citer cet article :

MERCHICH. I, & EL ABIDI AMINE. K. (2024) « L'impact du contrôle financier de l'état sur la responsabilité sociétale des Entreprises et des Etablissements Publics marocaines », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 5 : Numéro 9 » pp : 1-24.

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

Attribution License 4.0 International License



Résumé :

Cet article examine l'impact du contrôle financier de l'État sur la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et des établissements publics (EEP) marocains, dans le contexte des engagements du Maroc dans le développement durable. À travers une analyse documentaire exploratoire, l'étude montre que les contrôles d'accompagnement et conventionnels favorisent une performance sociétale positive, en intégrant des dimensions sociales, financières et organisationnelles. Il en résulte que, le contrôle préalable a un impact négatif sur la RSE des EEP. L'article propose des réformes pour rendre les contrôles plus flexibles et orientés vers l'accompagnement, afin de renforcer la contribution des EEP aux objectifs de développement durable au Maroc.

Mots clés :

Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE); Entreprises et Établissements Publics (EEP); Contrôle Financier de l'État; Développement Durable

Abstract

This article examines the impact of state financial control on the social responsibility of enterprises (CSR) and public institutions (PI) in Morocco, within the context of Morocco's commitments to sustainable development. Through a documentary analysis, the study shows that accompanying and conventional controls promote positive social performance by integrating social, financial, and organizational dimensions. However, preliminary control negatively impacts the overall performance of PIs. The article proposes reforms to make controls more flexible and oriented towards support, to strengthen the contribution of PIs to Morocco's sustainable development goals.

Keywords :

Corporate Social Responsibility (CSR) ; Public Corporates and Institutions (PCI) ; State Financial Control ; Sustainable Development

Introduction

Le développement durable est devenu un enjeu majeur à l'échelle mondiale, suscitant l'intérêt et l'engagement de divers acteurs, notamment les gouvernements, les entreprises et les établissements publics (United Nations, 2015). Il s'agit d'un concept multidimensionnel visant à concilier les impératifs économiques, sociaux et environnementaux, afin de répondre aux besoins actuels sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs (Brundtland Commission, 1987). A cet effet et malgré les conclusions alarmantes sur l'état de la planète, le rapprochement entre la science et les politiques publiques reste problématique (UN Environment, 2017). Dans ce contexte, la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) a émergé comme un cadre essentiel permettant aux entreprises et aux établissements publics d'intégrer les préoccupations environnementales et sociales dans leurs stratégies et opérations quotidiennes (Carroll, 1999).

Au Maroc, le gouvernement et le secteur public ont pris conscience de l'importance du développement durable et de la RSE. Le pays a mis en place diverses initiatives et stratégies pour promouvoir ces concepts, notamment à travers la Stratégie Nationale de Développement Durable (SNDD) et les Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies (Ministère de l'Énergie, des Mines et de l'Environnement, 2017). Selon cette vision, l'administration publique est interpellée pour donner l'exemple en matière de la mise en œuvre de la SNDD et ce, pour devenir un modèle dans ce domaine pour les autres parties prenantes. (Ministère de l'Énergie, des Mines et de l'Environnement, 2017). En effet, les entreprises et les établissements publics marocains jouent un rôle clé dans la réalisation de ces objectifs en adoptant des pratiques responsables et en contribuant à la croissance durable du pays (El Alami, 2019). Cependant, l'efficacité de ces initiatives dépend largement du cadre de gouvernance et de contrôle mis en place. Dans ce cadre, un Pacte de l'Exemplarité de l'Administration a été élaboré au Maroc pour promouvoir la gouvernance du développement durable et faire de l'exemplarité de l'administration un levier pour la mise en œuvre du développement durable.

Le rôle de l'État apparaît donc comme un levier potentiellement déterminant dans l'intégration et la mise en œuvre de la RSE par les entreprises et les établissements publics. Le contrôle financier, par ses mécanismes de surveillance, d'évaluation et de régulation, peut influencer directement les pratiques des EEP en matière de responsabilité sociétale. (Abdelaziz, 2018) Dans ce cadre, l'objectif de cet article est de répondre à la problématique suivante : Dans quelle mesure le contrôle financier de l'état sur les Entreprises et les Etablissements Publics marocaines impacte leur responsabilité sociétale ? La raison pour laquelle nous prêtons

attention à ce sujet est particulièrement liée au manque d'études examinant la RSE dans le secteur public marocain (Lafram & Lamalem, 2021). Afin de répondre à cette problématique, cet article vise dans une première section à approfondir la compréhension de développement durable en tant que catalyseur la RSE. À travers une exploration rigoureuse, nous ambitionnons d'exposer les fondements théoriques de développement durable. Par la suite, nous cherchons à dévoiler les pratiques de la gouvernance des EEP au Maroc en mettant en avant les mécanismes du contrôle financier exercé sur ces dernières conformément aux dispositions juridiques en vigueur. Dans une troisième section, nous allons élaborer une étude exploratoire documentaire portant sur un échantillon de 14 EEP pour essayer de comprendre Dans quelle mesure le contrôle financier de l'état sur les Entreprises et les Etablissements Publics marocaines impacte leur responsabilité sociétale. En abordant cette question, cet article contribue à une meilleure compréhension de la relation entre le contrôle financier de l'État et la responsabilité sociétale des entreprises, tout en fournissant des insights aux chercheurs intéressés pour approfondir l'analyse.

1. La question du développement durable : Aperçu théorique et état des lieux au Maroc

Cette section aborde les principales dimensions du développement durable en fournissant un aperçu historique et conceptuel. Nous commencerons par explorer l'origine et l'évolution de la problématique du développement durable, en retraçant l'histoire du concept et en examinant les principales conférences internationales telles que le Sommet de la Terre de Rio en 1992 et l'Agenda 21. Ensuite, nous analyserons les efforts déployés par les Nations Unies pour promouvoir le développement durable, en mettant l'accent sur les Objectifs de Développement Durable (ODD) et les initiatives spécifiques de l'ONU. Enfin, nous discuterons des modèles économiques du développement durable, notamment les modèles de l'économie circulaire, de l'économie verte et de la croissance inclusive, qui offrent des cadres pratiques pour intégrer les principes de durabilité dans les stratégies économiques et politiques.

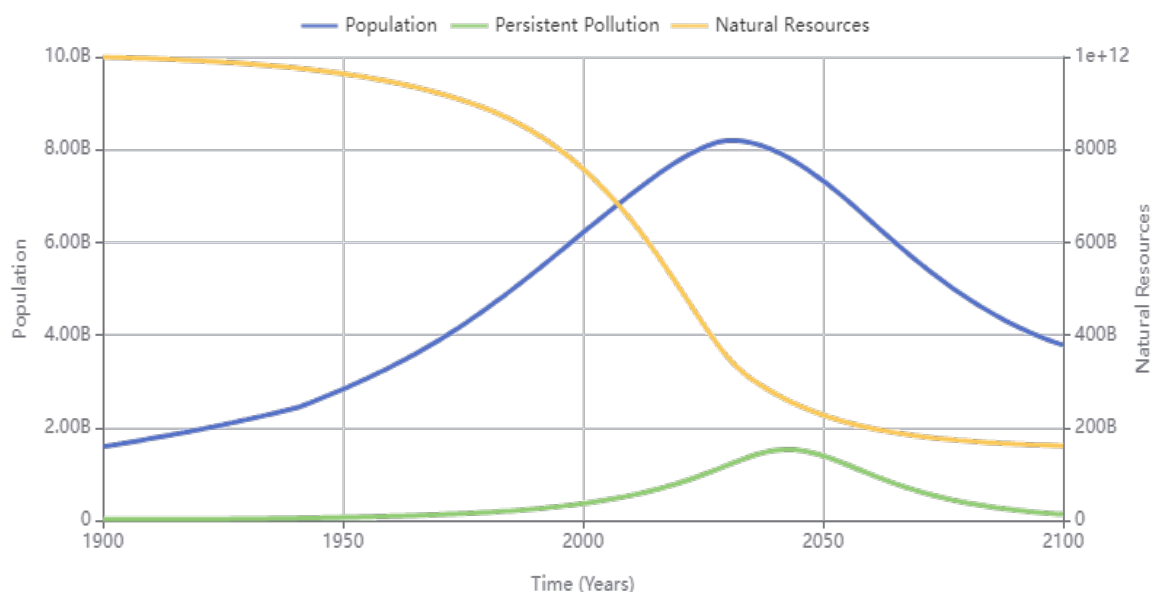
1.1. Définitions, évolution et cadre théorique du développement durable

La théorie du développement durable, né des préoccupations environnementales des années 1970, a été solidifiée par des rapports emblématiques tels que "The Limits to Growth" et le rapport Brundtland. Nous explorons ci-dessous les principaux apports de ces rapports pour aboutir aux modèles économiques du développement durable.

1.1.1 Origine et évolution de la problématique du développement durable

Le concept de développement durable trouve ses origines dans les préoccupations environnementales des années 1970, qui ont mis en lumière les conséquences négatives de la croissance économique non contrôlée sur l'environnement. La publication du rapport "The Limits to Growth" en 1972 par le Club de Rome a été une étape marquante, signalant les dangers de l'épuisement des ressources naturelles (Meadows et al., 1972). Toutefois, c'est le rapport Brundtland, publié en 1987 par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement des Nations Unies, qui a véritablement popularisé le terme "développement durable". Ce rapport définit le développement durable comme "un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs" (Brundtland Commission, 1987). Ainsi, le modèle World3, tel que présenté dans le rapport "The Limits to Growth", modélise les interactions entre la population mondiale, la croissance industrielle, la production de nourriture et la pollution persistante, tout en tenant compte des limites de l'écosystème terrestre. Ce modèle illustre comment une croissance matérielle infinie dans un monde fini peut conduire à des crises environnementales et économiques si les ressources naturelles sont épuisées plus rapidement qu'elles ne peuvent être régénérées. Comme le montre le graphe ci-dessus, le modèle World3 met en évidence l'importance de la gestion durable des ressources naturelles pour éviter les scénarios catastrophiques prédits par une croissance incontrôlée.

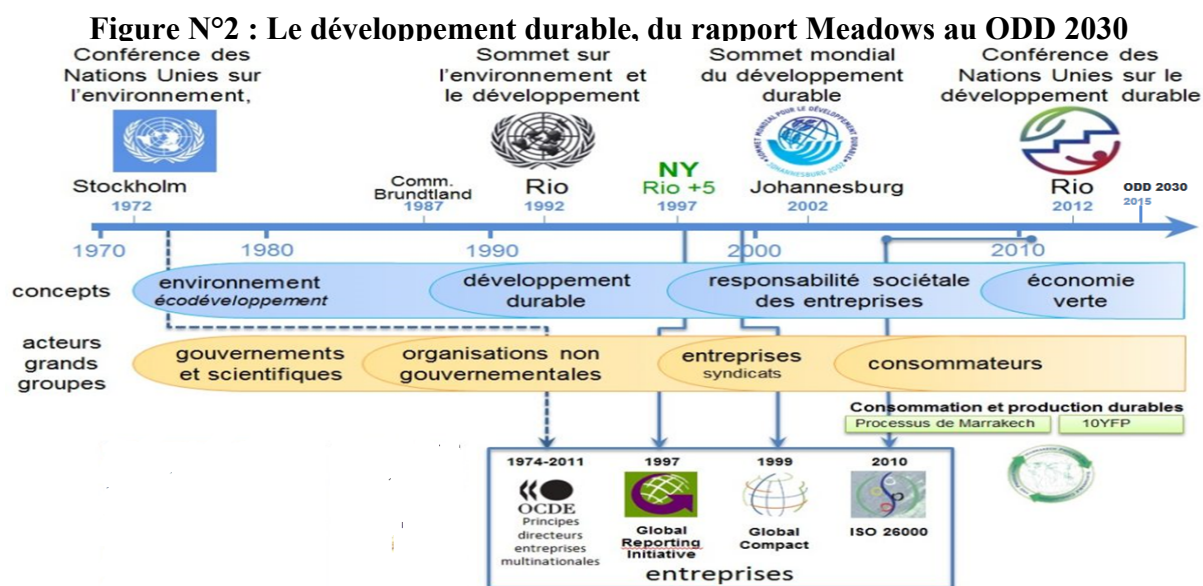
Figure N° 1 : Le modèle World 3 (Donella Meadows - The limits to growth)



Source : <https://insightmaker.com/insight/2pCL5ePy8wWgr4SN8BQ4DD/The-World3-Model-Classic-World-Simulation>, consulté le 07/07/2024.

Par la suite, les conférences internationales ont joué un rôle crucial dans l'évolution du développement durable en tant que concept global. La Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement (CNUED), tenue à Rio de Janeiro en 1992, a été un tournant décisif. Connue sous le nom de "Sommet de la Terre", cette conférence a abouti à l'adoption de plusieurs documents fondamentaux, notamment l'Agenda 21 et la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC) offrant un plan d'action global pour le développement durable au niveau mondial, national et local (United Nations, 1992).

Depuis Rio, plusieurs autres conférences et sommets ont continué à affiner et à renforcer le cadre du développement durable, notamment la Conférence des Nations Unies sur le développement durable (Rio+20) en 2012. Ces événements ont permis d'introduire de nouvelles initiatives telles que les Objectifs de Développement Durable (ODD), adoptés en 2015 dans le cadre de l'Agenda 2030 des Nations Unies (United Nations, 2015).



Source : Adapté du Brodhag, C., Peillon, S., Dubruc, N., Breuil, F., & Fayol, I. H. (2011).

Responsabilité sociétale et développement durable : un enjeu pour les PME.

1.1.2 Les efforts onusiens en matière du développement durable

Les Objectifs de Développement Durable (ODD), adoptés par les Nations Unies en 2015, constituent un cadre global visant à éradiquer la pauvreté, protéger la planète et garantir la prospérité pour tous d'ici à 2030. Ces objectifs s'inscrivent dans le prolongement des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) et couvrent un large éventail de domaines, incluant l'éradication de la pauvreté, l'amélioration de la santé et de l'éducation, la réduction des inégalités et la lutte contre le changement climatique (United Nations, 2015). Chaque objectif

est accompagné de cibles spécifiques et d'indicateurs permettant de mesurer les progrès réalisés. Les ODD sont conçus pour être intégrés dans les politiques et stratégies nationales, favorisant ainsi une approche holistique du développement durable (United Nations, 2015).

Les Nations Unies ont lancé et encouragent plusieurs initiatives pour soutenir les Objectifs de Développement Durable (ODD). Parmi elles, le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) aide les pays à intégrer le développement durable dans leurs politiques et mène des recherches sur des questions environnementales cruciales, le programme de FAO pour une Alimentation et une Agriculture Durables dont les lignes directrices sont destinées aux décideurs pour intégrer les objectifs de l'Agenda 2030 dans les politiques nationales (FAO, 2018), le Partenariat mondial pour l'éducation qui vise à renforcer les systèmes éducatifs dans les pays en développement (Global Partnership for Education, 2019). Ces initiatives, démontrent l'engagement des Nations Unies à promouvoir un développement durable intégratif et à soutenir les pays dans leurs efforts pour atteindre les ODD (UN Secretary-General, 2012).

1.1.3 Les modèles économiques du développement durable

Les modèles économiques du développement durable cherchent à intégrer les principes de durabilité environnementale, sociale et économique dans les systèmes économiques actuels. Dans ce cadre, John Elkington présente le concept de la « triple bottom line » (triple résultat), qui propose une nouvelle approche du succès des entreprises au XXI^e siècle (Elkington, 1999). par le même logique, Richard Holme et Philip Watts ont met en évidence l'importance pour les entreprises d'intégrer les préoccupations sociales et environnementales dans leurs opérations quotidiennes et argumentent que la RSE n'est pas seulement une obligation morale, mais aussi une stratégie essentielle pour le succès à long terme des entreprises (Holme & Watts, 2000).

Parmi les principaux modèles économiques du développement durable, on trouve l'économie circulaire, l'économie verte et la croissance inclusive. Chacun de ces modèles propose des approches distinctes mais complémentaires pour atteindre les objectifs de développement durable.

D'une part, l'économie circulaire est un modèle économique visant à minimiser le gaspillage et à maximiser l'utilisation des ressources. Contrairement au modèle économique linéaire traditionnel qui suit un schéma de production-consommation-déchet, l'économie circulaire implique la réduction, la réutilisation, le recyclage et la valorisation des matériaux tout au long de la chaîne de production et de consommation (Jihane, 2024). L'objectif est de créer un système durable où les produits, les composants et les matières premières conservent leur valeur le plus

longtemps possible, réduisant ainsi l'impact environnemental et la dépendance aux ressources naturelles limitées (Ellen MacArthur Foundation, 2015).

D'autre part, l'économie verte offre un modèle économique qui vise à promouvoir la croissance économique tout en réduisant les pressions environnementales et en améliorant le bien-être humain. Ce modèle met l'accent sur la création d'emplois verts, la réduction des inégalités et la promotion d'une croissance inclusive qui profite à l'ensemble de la société. En intégrant les préoccupations environnementales dans les politiques de développement, ce modèle cherche à harmoniser les objectifs économiques, sociaux et environnementaux (UNEP, 2011).

En fin, le modèle de la croissance inclusive vise à assurer une répartition équitable des bénéfices de la croissance économique entre tous les segments de la société. Porter et Kramer ont introduit le concept de « valeur partagée » comme une nouvelle forme de capitalisme visant à harmoniser les intérêts des entreprises et de la société (Aakhus & Bzdak, 2012). Ce modèle met l'accent sur des politiques qui favorisent l'accès à l'éducation, à la santé, à l'emploi et à d'autres services de base, tout en encourageant la participation active de tous les citoyens à l'économie. L'objectif est de créer une société plus équitable et résiliente, où la prospérité est partagée et où les opportunités économiques sont accessibles à tous, indépendamment de leur origine sociale ou économique (OECD, 2018).

1.2. Le développement durable au Maroc

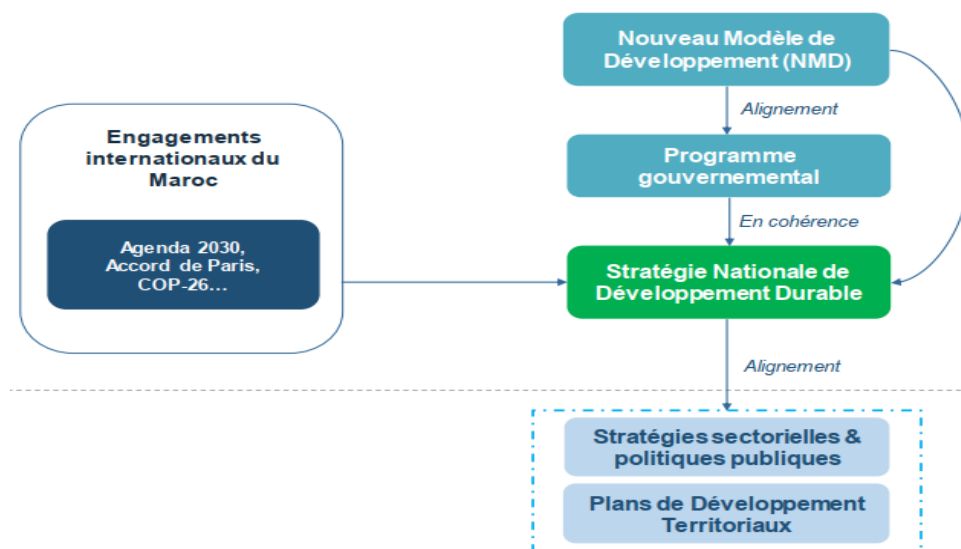
Avec un engagement résolu vers le développement durable, le Maroc s'appuie sur un cadre institutionnel et législatif solide. Cette législation a catalysé l'élaboration de politiques et stratégies nationales ambitieuses, dont la Stratégie Nationale de Développement Durable (SNDD), qui intègre la durabilité dans toutes les sphères publiques. Bien que des progrès significatifs aient été réalisés, le Maroc doit encore surmonter plusieurs défis pour garantir une gouvernance efficace et réussir sa transition vers une croissance durable d'ici 2030.

1.2.1. La gouvernance publique des objectifs du développement durable au Maroc

La gouvernance des objectifs de développement durable (ODD) au Maroc repose sur un cadre institutionnel et législatif solide. Nous citons, en particulier, la Loi-Cadre n° 99-12 portant Charte nationale de l'environnement et du développement durable, adoptée depuis 2014. Cette loi vise à promouvoir un développement équilibré qui tient compte des dimensions économiques, sociales et environnementales. Dans ce cadre, le Maroc a élaboré plusieurs politiques et stratégies nationales pour promouvoir le développement durable. La Stratégie Nationale de Développement Durable (SNDD), dont la mise à jour est en cours, est l'un des principaux documents stratégiques guidant les actions du pays en matière de durabilité. La

SNDD vise à intégrer les principes de développement durable dans toutes les politiques publiques et à renforcer la gouvernance environnementale. Elle se décline en plusieurs axes, tels que la promotion de l'économie verte, la protection des ressources naturelles, et l'amélioration de la qualité de vie des citoyens. Dans ce cadre, l'évaluation de la SNDD a révélé une dynamique positive avec une adhésion accrue de l'administration aux enjeux du développement durable et des améliorations en gouvernance et suivi (SNDD, s. d.). Toutefois, des lacunes subsistent, comme un suivi focalisé sur les actions plutôt que les résultats, l'absence d'indicateurs pour de nombreux objectifs, et la nécessité de rendre le cadre de gouvernance opérationnel au niveau local. Pour remédier à cela, des améliorations sont proposées, notamment la révision du Plan d'Action pour le Développement Durable (PADD) et la mise en place d'un Programme Éco-Responsable (PEA) axé sur l'eau, l'énergie, les achats et la consommation durable, les déchets, et la mobilité durable. Le PEA vise à réduire la consommation de ressources et les émissions de carbone. La refonte de la SNDD, alignée avec le Nouveau Modèle de Développement (NMD) et les engagements internationaux, profitera d'un contexte favorable pour assurer une transition vers une croissance durable d'ici 2030.

Figure N°3 : feuille de route pour la refonte de la SNDD

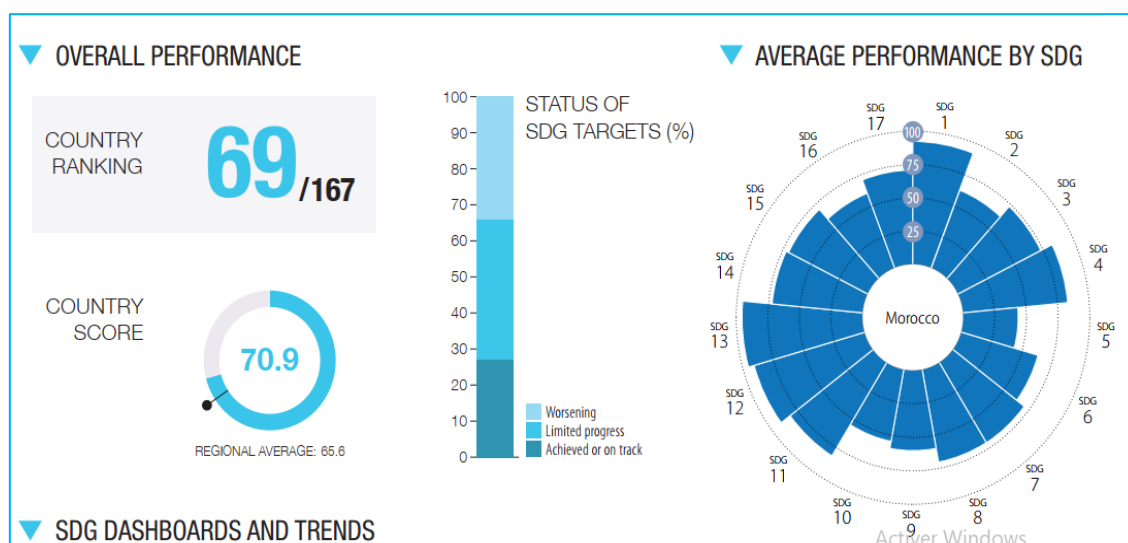


Source : Ministère de la transition énergétique et du développement durable – Maroc, rapport d'évaluation de la SNDD et feuille de route pour sa refonte (Page 15)

1.2.2. Tableaux de bord du Maroc en matière du développement durable

Depuis l'adoption du Programme de Développement Durable à l'horizon 2030 par les Nations Unies, le Maroc a montré un engagement significatif pour atteindre les Objectifs de Développement Durable (ODD). Cet engagement se traduit par la mise en œuvre de nombreuses politiques et programmes nationaux visant à réaliser les 17 objectifs d'ici 2030. Grâce à ces efforts, le Maroc se classe aujourd'hui 69ème sur 167 pays avec un score global de 70,9, supérieur à la moyenne régionale de 65,6. Basée sur les données du rapport sur le développement durable de 2024, l'analyse ci-dessous détaille les progrès accomplis par le Maroc, tout en identifiant les retards et les limites dans chaque domaine. Cette évaluation est basée sur plusieurs indicateurs clés, qui mesurent les progrès accomplis dans chaque objectif spécifique. Par exemple, pour l'ODD 1 (Élimination de la pauvreté), le Maroc a fait des progrès significatifs avec un taux de pauvreté à \$2,15/jour de seulement 1,4 % en 2024, mais la pauvreté relative demeure un défi avec un taux de 7,6 % à \$3,65/jour. Pour l'ODD 3 (Santé et bien-être), le système de santé marocain a connu des améliorations notables, avec une mortalité maternelle réduite à 71,9 pour 100 000 naissances vivantes en 2020 et une mortalité néonatale à 10,6 pour 1 000 naissances vivantes en 2022. La figure ci-dessous présente une vue d'ensemble des performances du Maroc en matière de réalisation des Objectifs de Développement Durable (ODD) sous forme d'un diagramme circulaire qui montre la performance moyenne du Maroc pour chaque ODD, illustrant les domaines où des progrès significatifs ont été réalisés et ceux nécessitant des améliorations supplémentaires.

Figure N°4 : Tableaux de bord en matière de la réalisation des ODD au Maroc



Source : Sachs, J. D., Lafortune, G., & Fuller, G. (2024). The SDGs and the UN Summit of the Future. Sustainable Development Report 2024. Dublin: Dublin University Press.

1.2.3. Perspectives du développement durable au Maroc

Le tableau de bord des performances des ODD au Maroc montre des progrès modérés, mais des défis importants subsistent (World Bank, 2021). Le Maroc a réalisé des avancées notables dans l'accès à l'électricité, la réduction de la mortalité maternelle et néonatale, et l'amélioration des infrastructures éducatives... Cependant, des défis persistent, notamment dans la gestion durable des ressources en eau, la réduction des inégalités économiques et la promotion des énergies renouvelables. Malgré ces avancées, des défis subsistent dans plusieurs domaines. En matière d'éducation (ODD 4), bien que le taux net d'inscription à l'école primaire soit de 99,5 % en 2022, le taux d'achèvement du cycle secondaire inférieur est de 72,3 %, indiquant que des efforts supplémentaires sont nécessaires pour réduire les taux d'abandon scolaire. En ce qui concerne l'ODD 6 (Eau propre et assainissement), la gestion des ressources en eau reste un défi majeur, avec un retrait d'eau douce représentant 50,8 % des ressources disponibles en 2021. Pour l'ODD 7 (Énergie propre et abordable), bien que le Maroc ait atteint un accès universel à l'électricité en 2021, la part des énergies renouvelables dans la consommation totale reste faible à 7,9 % en 2020 (Agence Marocaine pour l'Efficacité AMEE, 2020). Des progrès sont également nécessaires pour éradiquer complètement la pauvreté, réduire la faim et la malnutrition, et améliorer les taux d'achèvement scolaire. La sécurité et la justice se sont améliorées, mais la lutte contre la corruption et l'accès à la justice demeurent des priorités. Le tableau de bord des tendances des ODD ci-dessous permet de visualiser le statut des cibles des ODD, indiquant si elles sont en voie d'être atteintes, en progrès limité ou en régression Sachs, (J.D., Lafortune et al, 2024).

Figure N° 5 : Tableaux de bord des tendances en matière de la réalisation des ODD au Maroc



Source : Sachs, J. D., Lafortune, G., & Fuller, G. (2024). The SDGs and the UN Summit of the Future. Sustainable Development Report 2024. Dublin: Dublin University

2. La gouvernance du portefeuille public marocain

Les Établissements et Entreprises Publics (EEP) jouent un rôle central dans le modèle de croissance économique du Maroc. Ils sont impliqués dans l'offre de services publics, la réalisation de projets structurants, l'aménagement du territoire, la réduction des disparités territoriales, et la promotion de l'investissement public et privé dans divers secteurs d'activité. Leur engagement en matière de gouvernance, de transparence, de responsabilité sociale et environnementale, ainsi que dans la consolidation du capital immatériel du pays, est crucial pour le développement durable du Maroc.

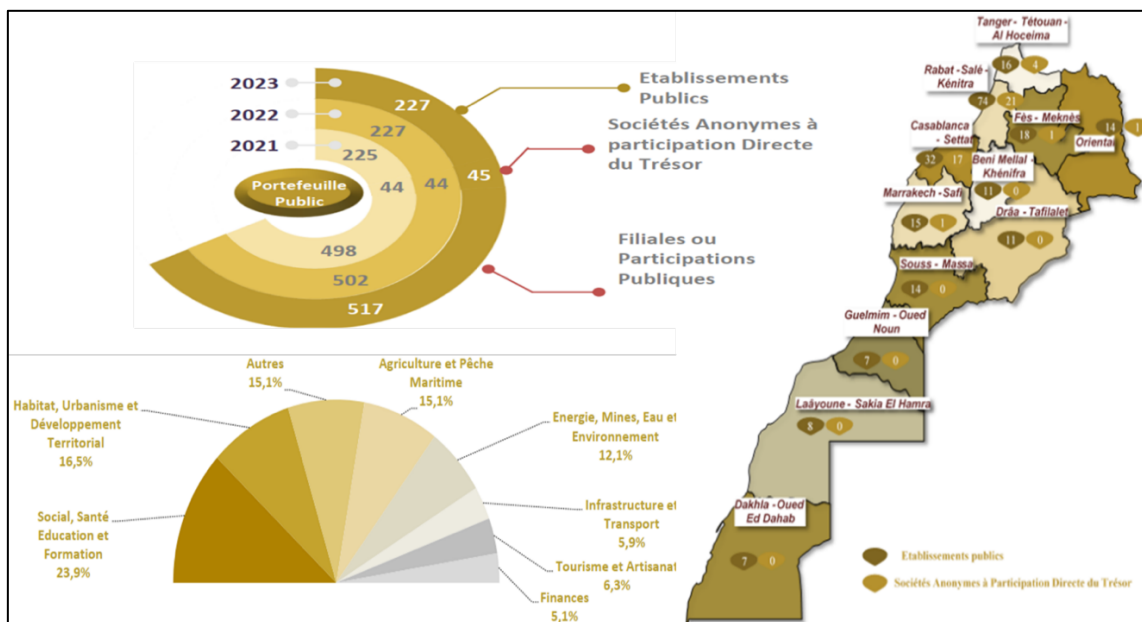
2.2. La structure et les performances du portefeuille public marocain

Le portefeuille public marocain est composé d'un ensemble diversifié d'entreprises et d'établissements publics, jouant un rôle clé dans l'économie nationale. Ce portefeuille comprend des entreprises publiques, des établissements publics à caractère administratif, des établissements publics à caractère industriel et commercial, ainsi que des sociétés d'État.

En 2023, on dénombre 227 établissements publics, 45 sociétés anonymes à participation directe du Trésor, et 517 filiales ou participations publiques. Il présente également la répartition sectorielle des entreprises et établissements publics. Les secteurs les plus représentés sont le Social, Santé, Éducation et Formation (23,9%), suivis par l'Habitat, Urbanisme et Développement Territorial (16,5%), et l'Agriculture et Pêche Maritime (15,1%) et illustre la répartition géographique des établissements publics et des sociétés anonymes à participation directe du Trésor à travers les différentes régions du Maroc. Casablanca-Settat, Rabat-Salé-Kénitra, et Tanger-Tétouan-Al Hoceima sont les régions les plus dotées en établissements publics.

Les graphiques ci-dessous offrent une vue d'ensemble claire de la structure et des performances du portefeuille public marocain, mettant en lumière les secteurs et les régions les plus dynamiques, ainsi que les défis financiers à surmonter pour une gestion plus efficace et durable des ressources publiques.

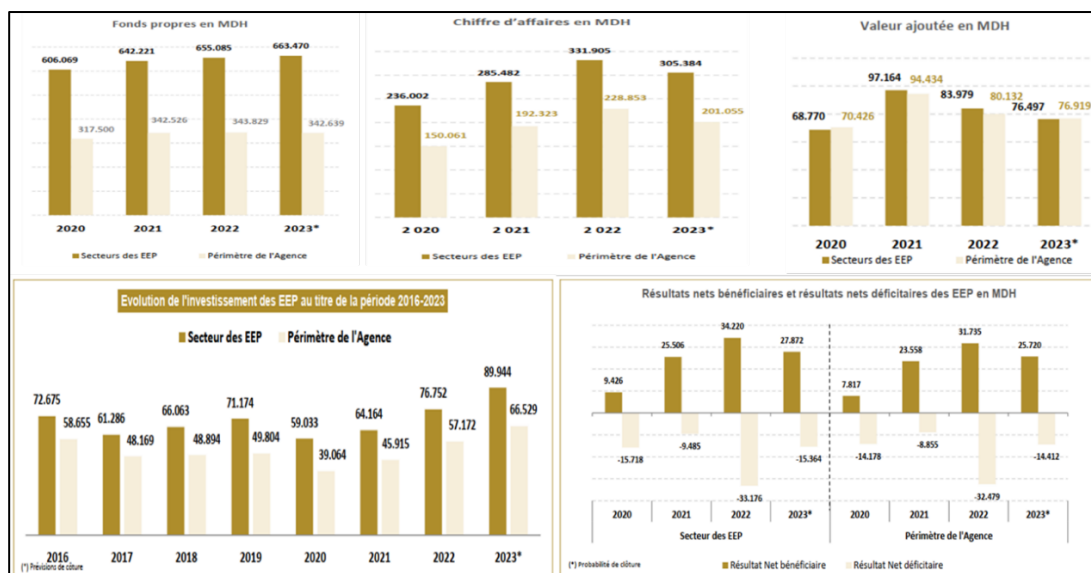
Figure N° 6 : Aperçu sur la structure de portefeuille public marocain



Source : DEPP, PLF 2024 - rapport sur les établissements et entreprises publics.

Les entreprises et établissements publics (EEP) sont, en effet, des acteurs clés du développement économique et social du Maroc, contribuant de manière significative à travers divers indicateurs de performance tels que les investissements, le chiffre d'affaires et la valeur ajoutée. Le graphique ci-dessous illustre les performances financières de ce portefeuille¹.

Figure N° 7 : les performances financières du portefeuille public marocain



Source : DEPP, PLF 2024 - rapport sur les établissements et entreprises publics.

¹ Y compris le portefeuille de l'agence Nationale de Gestion Stratégique des Participations de l'État et de suivi des performances des établissements et entreprises publics (ANGSPE)

2.2. L'importance du contrôle financier de l'état dans la gouvernance du portefeuille public

Au Maroc, la gouvernance publique vise à instaurer des standards de transparence, de performance et d'efficacité au sein des EEP pour garantir une gestion responsable des ressources publiques, assurant ainsi une gouvernance efficace, une exemplarité et une responsabilité accrue du portefeuille public.

2.2.1. Le cadre juridique de la gouvernance du portefeuille public au Maroc

Au Maroc, la gouvernance des EEP est encadrée par le code marocain de bonnes pratiques de gouvernance des EEP. Lancé officiellement le 21 mars 2012, ce code vise à diffuser les meilleures pratiques de gouvernance, améliorer la performance et l'efficacité des EEP, renforcer le rôle des organes de gouvernance, et garantir un traitement équitable des parties prenantes. La mise en œuvre du Code est assurée via un ensemble de textes législatifs et réglementaires, tels que la loi n° 86-12 relative aux contrats de Partenariats Public-Privé, la Loi n° 69-00 relative au contrôle financier de l'État sur les entreprises publiques et autres organismes, la loi n° 61-99 relative à la responsabilité des ordonnateurs, des contrôleurs et des comptables publics, la loi n° 62-99 formant code des juridictions financières... Il en résulte que le contrôle de l'État sur le portefeuille public marocain est assuré par une série de mécanismes complémentaires destinés à garantir la transparence, l'efficacité et la responsabilité dans la gestion des ressources publiques. Pour ce faire, plusieurs organes sont impliqués dans le contrôle de la gestion des EEP marocaines :

- Le ministère de l'Économie et des Finances : Ce ministère joue un rôle central dans le contrôle financier des entreprises publiques, notamment à travers la direction des Entreprises Publiques et de la Privatisation. Il supervise la préparation et l'exécution des budgets, l'évaluation des performances financières et la gestion de la dette publique.
- La cour des Comptes : La Cour des Comptes est une institution indépendante chargée d'auditer les comptes publics et de contrôler la gestion financière des entreprises publiques. Elle publie des rapports annuels et spéciaux sur l'utilisation des fonds publics et formule des recommandations pour améliorer la gouvernance et la performance (Cour des comptes. (2016).
- L'inspection Générale des Finances (IGF) : L'IGF effectue des missions d'audit, d'inspection et de contrôle sur les entreprises publiques. Elle évalue la conformité des opérations financières et comptables aux lois et règlements en vigueur et propose des mesures pour renforcer la gestion financière.

- Les ministères de tutelle technique : Chaque ministère de tutelle exerce un contrôle sur les entreprises publiques relevant de son secteur. Il approuve et supervise l'exécution des programmes et évalue les résultats obtenus par ces entreprises.

2.2.2. Le fonctionnement du contrôle exercé par l'État sur les EEP au Maroc

Les mécanismes de contrôle financier, prévue par la loi 69-00 visent à promouvoir une gestion plus responsable et efficace des entreprises publiques. Ces mécanismes améliorent la transparence, renforçant ainsi la confiance des parties prenantes et facilitant l'accès aux financements. Ils renforcent également la responsabilité des dirigeants par des obligations de rapportage et de suivi des performances. En identifiant les inefficacités grâce aux audits, ces mécanismes optimisent l'utilisation des ressources publiques. Les recommandations des organes de contrôle améliorent la gouvernance en mettant l'accent sur la gestion des risques, la conformité et la performance durable. Enfin, en assurant le respect des normes financières, le contrôle financier améliore la performance financière et la viabilité à long terme des entreprises publiques.

Dans ce contexte, et en accord avec les dispositions de la loi n° 69-00, le contrôle exercé par l'État sur les Établissements et Entreprises Publics est modulé en fonction de l'efficacité du système d'information et de gestion (SIG) qu'ils ont mis en place. Plus précisément, les articles 17 et 18 de cette loi stipulent que le niveau de contrôle varie selon la performance de ces systèmes. Un SIG performant, qui assure une gestion transparente, fiable et efficace des ressources, permet à l'État de réduire l'intensité de son contrôle direct, favorisant ainsi une plus grande autonomie des EEP. En revanche, si le SIG est jugé insuffisant ou défaillant, l'État intensifie son contrôle pour garantir la conformité aux normes de gestion publique et l'atteinte des objectifs fixés. Cette approche vise à encourager les EEP à améliorer continuellement leurs systèmes d'information et de gestion, tout en assurant que les ressources publiques sont utilisées de manière optimale et responsable.

Tableau N°1 : Effectif des EEP soumis au contrôle financier de l'état par type de contrôle

Type du contrôle	Nombre ²	Exemple type d'EEP
Contrôle préalable	199	ANAPEC, CHU, UNIVERSITES
Contrôle d'accompagnement	33	ONEE, CNSS, OMPIC
Contrôle conventionnel	31	RAM, OCP, ADM, SODEP
Contrôle spécifique	39	CRI (12), FEC, ACAPS
Contrôle contractuel	03	SOCIETE DES EAUX D'OUM ERRBIA

Source : Élaboré par l'auteur

L 'analyse des données ci-dessus révèle une prédominance du contrôle préalable (65%), suivi par le contrôle spécifique (13%), le contrôle d'accompagnement (11%), le contrôle conventionnel (10%) et le contrôle contractuel (1%).

3. Le rôle du contrôle financier de l'état dans la responsabilité sociétale des EEP

3.2. Méthodologie de l'étude

Pour examiner l'impact du contrôle financier de l'État sur la responsabilité sociétale des entreprises et des établissements publics marocains, il est crucial d'adopter une méthodologie rigoureuse. En raison de son caractère exploratoire, cette étude s'appuie sur une recherche documentaire approfondie, intégrant des analyses juridiques, des revues de littérature académique et l'examen de documents officiels. Cette approche vise à offrir une compréhension initiale de cette dynamique complexe et à enrichir les efforts de recherche, de plus en plus orientés vers le nouveau management public.

3.2.1. Techniques de collecte de données

Pour explorer l'impact du contrôle financier de l'État sur la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et des établissements publics (EEP) marocains, nous avons adopté une méthodologie de recherche documentaire. Cette approche méthodologique repose sur trois principales sources d'information : la documentation officielle, les textes juridiques, et la littérature académique. En effet, notre recherche documentaire a été initié pat la lecture et l'analyse des textes juridiques, incluant des lois clés telles que la loi n° 69-00 sur le contrôle financier de l'État et le code marocain de bonnes pratiques de gouvernance des entreprises et établissements publics, ce recueil des textes juridique nous a permis de comprendre le cadre

² Hors EEP en cours de liquidation

réglementaire qui régit les EEP. Par la suite, la littérature académique, composée d'articles de recherche et d'actes de colloques, nous a apporté des fondements théoriques et empiriques sur les questions de la RSE et du développement durable au Maroc ainsi que les meilleures pratiques et les défis rencontrés par les EEP marocaine en matière de gouvernance et de RSE. Dans une deuxième étape, nous avons étudié la documentation officielle, provenant à la fois de la Direction des Établissements Publics et Privés (DEPP) et des rapports annuels de gestion des EEP pour obtenir des données actuelles sur les pratiques de gouvernance des principales entreprises et établissement publics. En fin, la consultation des bases de données des organismes de certification, nous a permis de collecter des données actuelles et fiable sur l'évaluation des initiatives RSE des EEP étudiées, dans ce cadre, nous avons utilisé des variables dichotomiques pour mesurer l'engagement des EEP en matière de RSE. Chaque variable représente la présence (1) ou l'absence (0) de certains labels reconnus, notamment le label RSE de la CGEM, le label Top Performers en RSE de Vigeo Eiris Maroc, l'inclusion dans l'indice MASI.ESG, et l'adhésion au United Nations Global Compact.

Cette combinaison de sources garantit une approche holistique et approfondie, permettant de trianguler les informations et de renforcer la validité de nos conclusions. En analysant ces données qualitatives et quantitatives secondaires, nous pourrions explorer les impacts réels et potentiels du contrôle financier de l'État sur la RSE des EEP marocains, tout en formulant des recommandations pratiques et fondées sur des preuves pour orienter les recherches futures visant à améliorer la gouvernance et la performance sociétale des EEP au Maroc. Cette méthodologie, bien qu'elle a ses limites, assure la crédibilité et la fiabilité de notre étude, dans une problématique spécifique à explorer pour la première fois au Maroc, apportant une contribution significative à la littérature existante et aux pratiques de gestion publique au Maroc.

3.2.2. Échantillon et critères de sélection

Le portefeuille public marocain, comprenant des établissements publics, des sociétés anonymes à participation directe du Trésor et des filiales ou participations publiques, requiert une approche méthodologique rigoureuse pour sélectionner un échantillon représentatif.

Notre méthodologie repose sur un échantillonnage raisonné basé sur plusieurs critères objectifs : la représentativité sectorielle, incluant des EEP de divers secteurs comme les infrastructures, les services financiers, les télécommunications et les transports pour éviter les biais sectoriels ; la classification juridique, intégrant des entités aux statuts variés pour comparer les impacts des différentes formes de contrôle financier ; la présence de certifications et labels RSE, tels que

ceux de la CGEM, Global Compact, MASI ESG et Vigeo Eiris, pour évaluer l'influence du contrôle financier sur les pratiques RSE ; et enfin, le type de contrôle financier, afin d'identifier les mécanismes les plus efficaces pour améliorer la gouvernance et la performance sociale des EEP.

En conséquence, l'échantillon de notre étude comprend 14 Entreprises et Établissements Publics (EEP) marocains, sélectionnés selon des critères définis ci-dessus :

Tableau N°2 : Échantillon des EEP sélectionnées par type de contrôle

Classification juridique de l'EEP	Nombre	Type de contrôle
Entreprises publiques à participation directe de l'état	06	Contrôle conventionnel par un commissaire du gouvernement
	05	Contrôle d'accompagnement
Etablissement public	1	Commission de surveillance
Participations détenues exclusivement ou conjointement, par l'état, les établissements publics ou les entreprises publiques dans le capital	1	Aucun
	1	Contrôle conventionnel

Source : Élaboré par l'auteur

Cette sélection permet d'assurer une couverture diversifiée et représentative du portefeuille public marocain, englobant des secteurs variés et des formes de gouvernance différentes. Les résultats de notre étude offriront ainsi des insights précieux mais non généralisables pour améliorer la gouvernance et la performance sociale des EEP au Maroc.

3.3. Analyse et interprétation des résultats

L'impact du contrôle financier de l'État sur la performance des entreprises et établissements publics marocains est un sujet complexe qui révèle des différences significatives en fonction du type de contrôle exercé. En analysant les données collectées, nous découvrirons les corrélations et les tendances qui montrent clairement l'effet des contrôles d'accompagnement et conventionnels par rapport aux contrôles plus restrictifs, et comment ces différences se traduisent en termes de flexibilité, innovation et performance sociale.

3.3.1. Présentation des résultats de la recherche :

L'étude a révélé que le type de contrôle exercé par l'État a un impact significatif sur la performance globale des Entreprises et Établissements Publics (EEP) marocains, y compris leur

performance sociale. Plus précisément, nous avons constaté que le contrôle d'accompagnement et le contrôle conventionnel offrent un cadre global bénéfique qui prend en considération plusieurs facettes de la performance publique, incluant les aspects sociétaux, sociaux, financiers, comptables, administratifs, politiques et organisationnels. Ces types de contrôles tendent à avoir un impact positif sur la performance globale des EEP. Il en résulte qu'en revanche, le contrôle préalable, impacte négativement la performance globale des EEP, y compris leur performance sociale. Ce type de contrôle, souvent perçu comme restrictif, peut limiter l'autonomie des EEP et entraver leur capacité à innover et à améliorer leurs performances dans divers domaines.

Tableau N° 3 : L'impact du contrôle financier de l'Etat sur la performance sociale des EEP

EEP	Gouvernance			Certifications ... et labels RSE			
	Classification juridique	Périmètre	Type de contrôle	RSE CGEM	GLOBAL COMPACT	MASI ESG	VIGEO EIRIS
Maroclear	Entreprises publiques à participation directe de l'état	06	Contrôle conventionnel par un commissaire du gouvernement	1	1		
GPM				1	0	0	0
CAM				1	1	0	0
ADM				1	0	0	0
SOREC				1	0	0	0
OCP				0	0	0	1
SOSEP		05	Contrôle d'accompagnement	1	0	1	1
TMSA				1	0	0	0
TMPA				1	0	0	0
MDJS				1	0	0	0
HAO			1	0	0	0	
CDG	Etablissement public	1	Commission de surveillance	1	0	0	0
IAM	Participations détenues exclusivement ou conjointement, par l'état, les établissements publics ou les entreprises publiques dans le capital	1	-	1	0	1	1
Casa Transports		1	Contrôle conventionnel	1	0	0	0

Source : Élaboré par l'auteur

3.3.2. Identification des tendances et des relations significatives

L'analyse des données collectées montre une corrélation claire entre les types de contrôle et la performance des EEP. Les résultats montrent que les EEP soumis à un contrôle d'accompagnement ou conventionnel présentent généralement de meilleures performances sociales. Ces entités bénéficient d'une plus grande flexibilité et de la capacité à adopter des pratiques innovantes et socialement responsables.

Les tendances observées indiquent que les EEP bénéficiant de contrôles moins contraignants sont mieux équipés pour atteindre des performances élevées dans plusieurs domaines. Les relations significatives identifiées explorent une relation positive entre le contrôle

d'accompagnement et les initiatives de responsabilité sociale des entreprises (RSE), indiquant que ce type de contrôle encourage les EEP à adopter des pratiques durables et socialement responsables. En effet, l'étude souligne l'importance d'adopter des types de contrôles plus flexibles et intégrés pour améliorer la performance globale des EEP marocains, en mettant particulièrement l'accent sur leur performance sociale. Les résultats fournissent des insights précieux pour les décideurs politiques et les gestionnaires d'EEP, leur permettant de mieux comprendre les implications des différents types de contrôle sur la performance organisationnelle.

En conclusion, nous remarquons que les contrôles d'accompagnement et conventionnels, qui sont alignés avec les principes du nouveau management public, favorisent une meilleure performance globale des EEP. En fournissant un cadre flexible et en prenant en compte les aspects sociétaux, sociaux, financiers, comptables, administratifs, politiques et organisationnels, le NMP peut renforcer l'efficacité et l'innovation au sein des EEP. Cela se traduit par une performance accrue en matière de RSE.

3.3.3. Discussion et recommandations

Le Nouveau Management Public (NMP) vise à améliorer la performance des entreprises publiques en introduisant des techniques de gestion inspirées du secteur privé, en mettant l'accent sur l'efficacité, la transparence et la responsabilité (Hood, 1991). Alignés sur les principes du NMP, les contrôles d'accompagnement et conventionnels favorisent une meilleure performance globale des EEP marocains en offrant un cadre flexible et intégratif qui prend en compte les dimensions sociétales, sociales, financières, comptables, administratives, politiques et organisationnelles (Pollitt & Bouckaert, 2011). Cette approche permet aux EEP d'optimiser leurs ressources et d'innover, améliorant ainsi leur efficacité et leur responsabilité sociale.

Cependant, le contrôle préalable, souvent restrictif, limite l'autonomie et l'innovation des EEP. La réforme de ces pratiques de contrôle restrictives, selon Peters (2010), peut permettre aux EEP d'adopter des pratiques plus innovantes et socialement responsables. Les certifications et labels RSE, comme ceux de Global Compact et Vigeo Eiris, témoignent de l'engagement significatif des EEP envers la transparence et la responsabilité. En intégrant ces critères de performance RSE dans les pratiques de gestion, le NMP peut encourager d'autres EEP à suivre ces exemples (Osborne & Gaebler, 1992).

Au Maroc, les certifications et labels RSE montrent un engagement varié des EEP envers la responsabilité sociale, avec des labels tels que ceux de la CGEM indiquant une conformité aux normes nationales et des initiatives internationales comme le Global Compact et Vigeo Eiris

reconnaissant leur performance en matière de durabilité et de gouvernance. Les entités certifiées montrent généralement de meilleures pratiques de gestion et une plus grande transparence, ce qui peut améliorer leur réputation, augmenter la confiance des investisseurs et apporter des avantages financiers à long terme (Meyer & Rowan, 1977).

En conclusion, pour améliorer la performance des entreprises publiques marocaines, il est essentiel d'adopter des techniques de gestion inspirées du secteur privé, en maintenant un cadre flexible qui intègre les dimensions sociétales et financières. La réforme des contrôles restrictifs est nécessaire pour favoriser l'autonomie et l'innovation. Les EEP doivent s'engager activement dans des démarches de certification RSE pour renforcer leur transparence et responsabilité, améliorant ainsi leur réputation et attirant la confiance des investisseurs.

Conclusion

Cette étude a exploré l'impact du contrôle financier de l'État sur la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et des établissements publics (EEP) au Maroc, en mettant en exergue l'importance cruciale de la gouvernance publique dans la promotion du développement durable. À travers une analyse théorique des concepts de développement durable et de RSE, ainsi qu'une évaluation des structures de gouvernance des EEP sous l'angle du contrôle financier, l'étude a identifié des mécanismes de contrôle qui favorisent une meilleure performance globale, en particulier en matière de RSE.

Apports principaux : Notre recherche a apporté plusieurs contributions significatives au champ d'étude. Premièrement, elle a démontré que les contrôles financiers flexibles, tels que les contrôles d'accompagnement et conventionnels, sont associés à une performance améliorée des EEP, y compris en termes de responsabilité sociétale. Cette flexibilité permet aux EEP d'adapter leurs pratiques de manière innovante, en cohérence avec les principes du Nouveau Management Public (NMP). Deuxièmement, l'étude a mis en lumière les effets potentiellement restrictifs du contrôle préalable, qui peut entraver l'autonomie organisationnelle et limiter l'innovation dans les pratiques de RSE. Ces résultats apportent des insights précieux pour les décideurs politiques et les gestionnaires des EEP, en fournissant une base pour réévaluer les approches actuelles du contrôle financier.

Limites de l'étude : Malgré les contributions précitées, cette étude présente certaines limites méthodologiques qui méritent d'être soulignées. L'analyse repose principalement sur une approche documentaire exploratoire, ce qui limite la généralisation des résultats obtenus. De plus, l'absence de données empiriques quantitatives restreint la capacité à tester les hypothèses avec une rigueur statistique appropriée. Par ailleurs, les variations sectorielles, qui peuvent

influencer l'impact des types de contrôle financier sur la RSE, n'ont pas été pleinement intégrées dans l'analyse, ce qui suggère une piste d'amélioration pour les recherches futures.

Perspectives de recherche : Les résultats de cette étude ouvrent plusieurs avenues pour des recherches ultérieures. Une priorité serait de mener des études empiriques quantitatives, combinant des analyses statistiques robustes avec des études de cas approfondies, afin de valider les hypothèses formulées et de mesurer l'impact différencié des types de contrôle financier sur la RSE des EEP. Il serait également pertinent d'explorer les dynamiques à long terme des réformes du contrôle financier et leur influence sur l'évolution des pratiques de RSE. De plus, une étude comparative des pratiques de contrôle et de RSE entre les EEP marocains et ceux d'autres pays pourrait offrir des perspectives internationales et enrichir le cadre théorique actuel. Enfin, examiner les interactions complexes entre les politiques gouvernementales, les pressions du marché et les initiatives internes des entreprises dans le contexte marocain permettrait de développer une approche plus holistique et intégrée de la gouvernance durable. En conclusion, bien que cette étude ait jeté un éclairage nouveau sur l'impact du contrôle financier de l'État sur la RSE des EEP, elle appelle à une investigation plus approfondie pour confirmer et étendre ces résultats, et ainsi contribuer de manière substantielle au développement d'une gouvernance publique plus efficace et responsable au Maroc.

Bibliographie

- Aakhus, M., & Bzdak, M. (2012). Revisiting the role of “Shared Value” in the business–society relationship. *Business and Professional Ethics Journal*, 31(2), 231–246.
- Agence Nationale pour l'Efficacité Énergétique (2020). Rapport annuel. Rabat, Maroc.
- Brundtland, G. H. (1987). *Our Common Future*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- Cour des comptes. (2016). Rapport sur Le secteur des établissements et entreprises publics au Maroc : Ancrage stratégique et gouvernance. Rabat, Maroc : Cour des Comptes Maroc.
- El Alami, M. (2019). La RSE au Maroc: État des lieux et perspectives. *Revue Marocaine de Management*, 14(2), 45-60.
- Ellen MacArthur Foundation. (2015). *Towards a Circular Economy: Business Rationale for an Accelerated Transition*. Cowes, UK: Ellen MacArthur Foundation.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford, UK: Capstone.
- FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS. (2018).

Transforming food and agriculture to achieve the SDGs: 20 interconnected actions to guide decision-makers. Rome, Italy: Food and Agriculture Organization.

Global Partnership for Education. (2019). Annual Report 2019. Washington, DC: GPE.

Holme, R., & Watts, P. (2000). Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense. Geneva, Switzerland: World Business Council for Sustainable Development.

IKHMIM. J. & AL (2024) « La responsabilité sociétale des entreprises : une approche pour renforcer l'économie symbiotique : Cas des entreprises libellées RSE au Maroc », Revue Française d'Economie et de Gestion, 5 (2), 331 – 351.

Lafram, N., & Lamalem, A. (2021). La performance de l'administration publique marocaine à la lumière des exigences du nouveau management public. Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit, 5(3), 755.

Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J., & Behrens, W. W. (1972). The Limits to Growth. New York, NY: Universe Books.

Ministère de l'Énergie, des Mines et de l'Environnement. (2017). Stratégie Nationale de Développement Durable. Rabat, Maroc: Ministère de l'Énergie, des Mines et de l'Environnement.

Ministère de l'économie et des finances . (2024). Rapport sur les établissements et entreprises publics. Rabat, Maroc: Ministère de l'économie et des finances.

Ministère de l'économie et des finances - Direction des Entreprises Publiques et de la Privatisation (2024). Projet de Loi de Finances pour l'année budgétaire; rapport sur les établissements et entreprises publics. Rabat, Maroc: Ministère de l'économie et des finances.

OECD. (2018). Opportunities for All: A Framework for Policy Action on Inclusive Growth. Paris, France: OECD Publishing.

Sachs, J.D., Lafortune, G., & Fuller, G. (2024), The SDGs and the UN Summit of the Future. Sustainable Development Report 2024. Dublin, Ireland: Dublin University Press.

UNEP. (2011). Towards a Green Economy: Pathways to Sustainable Development and Poverty Eradication. Nairobi, Kenya: United Nations Environment Programme.

United Nations. (1992). Agenda 21. Rio de Janeiro, Brazil: United Nations.

United Nations. (2012). Sustainable Energy for All: A Global Action Agenda. New York, NY: United Nations.

United Nations. (2015). Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development. New York, NY: United Nations.

United Nations Environment Programme. (2017). Global Environment Outlook 5. Nairobi,

Kenya: UNEP.

World Bank. (2021). Promoting Sustainable Development in Morocco: Policies and Practices.

Washington, DC: World Bank.