

**L'AUDIT DE LA RESPONSABILITE SOCIALE : PORTAIL POUR  
LA MODERNISATION MANAGERIALE DES ADMINISTRATIONS  
PUBLIQUES MAROCAINES POUR UN DEVELOPPEMENT  
DURABLE**

**SOCIAL RESPONSIBILITY AUDITING: A GATE FOR THE  
MANAGERIAL MODERNIZATION OF MOROCCAN PUBLIC  
ADMINISTRATIONS FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT**

**Par**

**Rachid MCHICH**

**Enseignant chercheur, École Nationale de Commerce et de Gestion de  
Tanger, Laboratoire de Recherche en Finance, Audit et Gestion  
LAREFAG, Abdelmalek Essaâdi.**

**[rmchich@uae.ac.ma](mailto:rmchich@uae.ac.ma)**

**&**

**Saïd LOUKIL**

**Enseignant chercheur, École Nationale de Commerce et de Gestion de  
Tanger, laboratoire de recherche : Management, Stratégie et Gouvernance  
MASRAG, Université Abdelmalek Essaâdi.**

**[sloukil@uae.ac.ma](mailto:sloukil@uae.ac.ma)**

**&**

**Reda EL MEDAKER**

**Doctorant chercheur, École Nationale de Commerce et de Gestion de  
Tanger, laboratoire de recherche : Management, Stratégie et Gouvernance  
MASRAG, Université Abdelmalek Essaâdi.**

**[reda.elmedaker@etu.uae.ac.ma](mailto:reda.elmedaker@etu.uae.ac.ma)**

## Résumé

Dans un environnement caractérisé par les demandes et les exigences grandissantes de tous les acteurs et les parties prenantes en termes d'engagements pour le développement durable, l'audit social a dû élargir son champ d'action pour devenir un audit de responsabilité sociale qui vise l'amélioration des processus du développement durable.

Cet outil n'est plus utilisé que par les entreprises, mais également par d'autres formes d'organisations, et qui commence son émergence aux administrations publiques.

Après une brève revue de littérature, on a découvert qu'au Maroc on qualifie souvent ce sujet de véritable « boîte noire », d'où l'intérêt de cette recherche.

À travers cet article, nous montrerons par une revue de littérature le passage de l'audit social à l'audit de la responsabilité sociale, puis une analyse d'une étude empirique déjà faite pour examiner la réussite de cet outil dans le secteur privé qu'on peut utiliser comme une base d'inspiration pour adapter un audit de la responsabilité sociale des organisations aux administrations publiques dans le cadre de notre recherche.

## Mots clés

Audit Social, audit de la responsabilité sociale, responsabilité sociale des organisations, le nouveau management moderne, développement durable, démarche d'audit, parties prenantes.

## Abstract

In an environment characterized by the growing demands and requirements of all actors and stakeholders in terms of commitments to sustainable development, the social auditing has had to broaden its scope to become a social responsibility auditing that aims to improve sustainable development processes.

This tool is no longer used only by companies, but also by other forms of organizations, and is beginning to emerge in public administrations.

After a brief review of the literature, it was discovered that in Morocco this subject is often described as a real "black box", hence the interest of this research.

Through this article, we will show through a literature review the transition from social auditing to social responsibility auditing, then an analysis of an empirical study already done to examine the success of this tool in the private sector that can be used as a basis of inspiration for adapting an audit of the social responsibility of organizations to public administrations in the framework of our research.

## Keywords

Social audit, social responsibility of the organizations auditing, social responsibility of organizations, New Public Management, sustainable development, stakeholders.

## 1. Introduction

Introduisons par cette citation : « Il n'est de richesse que d'Hommes » Jean BODIN. Par cet extrait, BODIN démontre combien il est primordial de valoriser et de développer le capital humain partout dans le monde et dans toutes les structures. Et ce afin de réaliser les objectifs primordiaux du développement humain, mais aussi de l'organisation. (Les six livres de la république, Jean BODIN). En d'autres interprétations, diriger une organisation, c'est connaître les moyens nécessaires pour combiner, associer et harmoniser des ressources non remplaçables (Barney, 1991, et Penrose, 1958), aptes à générer de la valeur (Mahoney, 1995 ; Ireland et Hitt, 2002) et un réel avantage concurrentiel (Barney, 1991). Ces ressources comprennent des ressources humaines qui pourraient être employées d'une mauvaise manière si les politiques et les outils adoptés ne sont pas adéquats. À titre préventif, les organisations utilisent l'audit social comme outil d'anticipation, de mesure, d'examen, d'évaluation et de recommandation pour la fin utile de bien gérer et de développer les relations entre l'organisation et ses ressources humaines.

L'audit social, s'est développé au fil du temps, pour passer de son périmètre interne, qui vise l'amélioration du capital humain de son entité, à un audit qui vise même une qualité des relations organisationnelles avec les parties prenantes, le sociétal et le développement durable. Ceci a donné naissance à un audit social de la responsabilité sociale des entreprises et des organisations (RSE1 et RSO2). (IGALENS, PERRETI 2008).

Ensuite, avec les nouvelles orientations publiques en termes des actions, qui visent essentiellement d'instaurer les bonnes pratiques du privé dans les services de l'Etat (Osborne et Gaebler, 1992), et après le sommet de la Terre de RIO 1992 du développement durable qui invite les entreprises et toute organisation à assister le développement durable par leur engagement socialement responsable (ERIC VATTEVILLE, l'audit social levier du développement durable), la RSO et son audit sont donc devenus des pratiques inévitables pour les organisations.

Dans le cadre de notre recherche, on traitera théoriquement par cet article à travers une revue de littérature, le passage de l'audit social à un audit socialement responsable des organisations pour un processus d'engagement du développement durable avec moins de risques pour le cas Marocain. Puis on analysera une étude empirique de Mme TOUKIF faite sur la responsabilité sociale et son audit dans le secteur privé afin de sortir par une vision claire sur l'expérience du privé et une manière de bonne importation de cette pratique aux administrations publiques dans le sens de modernisation de leur management. Ceci représente une des parties qu'on traite à travers notre projet de thèse qui vise la modélisation d'un audit social de la RSO des administrations publiques marocaines dans le cadre du New Public Management à travers cette question centrale :

*« Quel audit socialement responsable pourrait-il assister l'administration publique marocaine dans sa nouvelle vision de management public et son développement durable ? »*

Pour bien répondre à cette problématique, nous allons suivre la méthodologie suivante : tout d'abord présenter un aperçu de revue de littérature sur l'audit social, puis le passage de l'audit social à un audit RSO, qui nous mène à l'audit du développement durable à travers un audit RSO qu'on va traiter par une analyse d'une étude empirique déjà existante. Puis on

<sup>1</sup> Responsabilité Sociale des entreprises

<sup>2</sup> Responsabilité Sociale des Organisations

enchainera par une discussion des résultats théoriques et d'analyse. Tout cela, pour montrer la possibilité d'intégrer cet audit dans les administrations publiques en vue d'assurer la bonne influence sur les processus et les engagements pour le développement durable de ces organisation marocaines en termes de préventions des risques et de valeur ajoutée.

Ce travail est inclus dans la recherche théorique de notre projet de recherche sur la modélisation d'un audit socialement responsable moderne pour les administrations publiques marocaines.

## **2. Audit social : aperçu d'un levier de performance organisationnelle**

### **2.1. Historique, définition et champs d'application de l'audit social**

#### **2.1.1 Historique d'émergence de l'audit social**

Tout a commencé durant les premières années réformatrices de l'après deuxième guerre mondiale, plus précisément aux Etats Unis qui ont connu un affrontement opposant les tenants (minoritaires) de l'ancien " New Deal " de F. D. Roosevelt et les partisans d'un plus pur capitalisme marqué par une moindre intervention du gouvernement fédéral dans la vie économique (HOWARD R. BOWEN). La guerre a grandement amélioré l'image des grandes entreprises américaines à l'œil du public, car elles ont joué un rôle essentiel dans la production des armes qui ont rendu la victoire possible. Les businessmen ont développé leur image de star et de porte-voix, ce qui a donné naissance à plusieurs ouvrages réalisés par des dirigeants des entreprises, citons : Abrams, BUSINESS MAN de Standard Oil Company (Abrams 1951) et Randall de l'Inland Steel Company (RANDALL 1951). Ces écrits n'ont pas répondu aux attentes publiques, mais ils ont ouvert des questionnements sur la relation éco religieuse. Dans ce contexte, le « National Council Of The Churches of Christ in The USA » lance une commande de recherche qui a donné lieu à six ouvrages, parmi eux l'ouvrage portant le nom : « SOCIAL RESPONSIBILITIES OF BUSINESSMAN » de Howard T. BOWEN 1951.

Cet économiste a donné une vision sur la responsabilité sociale et proposé un audit social pour ce processus. Ce travail est suivi de l'ouvrage du même domaine social de (STEINER. G.A : SOCIAL AUDIT. 1971.) puis celui de (JOHN HUMBLE : SOCIAL RESPONSABILITY AUDIT- 1973). Les deux derniers n'ont même pas cité BOWEN comme référence vu l'insuffisance de sa proposition. De ce fait, on peut constater que Bowen est le premier à citer le terme « AUDIT SOCIAL » mais qu'il ne l'a pas bien proposé (JAQUES IGALENS et LEILA BENRAISS).

L'audit social a eu sa vraie genèse en 1964 avec la National First City Bank de New York, qui a tenté de mettre en œuvre les principes de l'audit pour le contrôle des ressources humaines dans ses structures centralisées ou filialisées. Après les Etats Unis, l'audit social est arrivé en France dans les années 1970 et a été couronné de succès, car les entreprises françaises étaient dans une vague de compétitivité concernant la réforme de l'entreprise et la communication sociale. Puis en 1977, la loi française oblige les entreprises à présenter annuellement du bilan social. Ensuite, en 1979, les premiers bilans sociaux sont publiés. Par conséquent, en 1982, RAYMOND VARTIER a fondé l'IAS<sup>4</sup> qui a soutenu l'émergence de l'audit social au niveau français et international. Deux ans après, les publications sur l'audit social ont fait leur grande apparition (Jaques IGALENS, Jean-Marie PERRETI, 2016).

Finalement, et après ce déroulement historique, en atteignant nos jours, l'audit social prend son essor international en devenant notamment l'un des leviers de la performance organisationnelle, et il nous reste à noter que les travaux de recherche dans ce champ poursuivent les précédents.

### 2.1.2 Définition et champs d'applications de l'audit social

Selon l'IAS<sup>3</sup>, l'audit social est un champ d'application particulier des méthodes d'audit qui sont couramment utilisées dans les sphères financières, organisationnelles, qualitatives et autres. Il est effectué par des auditeurs externes spécialisés ou par des auditeurs internes, parfois en collaboration entre les deux. Dans ce sens, plusieurs définitions ont été présentées au cours des années qui traduisent la diversité et l'évolution des attentes en matière d'audit social et de la responsabilité sociale.

Commençons par (Vatier, 1980), qui suppose que « l'audit social est une démarche d'observation, qui, comme l'audit financier ou comptable, dans son domaine, tend à estimer le domaine, tend à estimer la capacité d'une entreprise ou d'un organisme à maîtriser les problèmes humains ou sociaux posés par son environnement et à gérer ceux qu'elle crée par l'emploi d'elle-même en employant le personnel nécessaire à son activité ». On peut conclure par la vision de Vatier que l'audit social suit aussi les mêmes étapes d'un audit comptable et financier et vise aussi les mêmes objectifs des autres audits, à savoir l'examen critique des processus. Dans son cas, l'audit social vise l'évaluation et la maîtrise des risques liés au capital humain par une démarche comme toute autre approche d'audit.

L'audit social ne vise pas que l'évaluation et la maîtrise des risques, mais aussi l'amélioration du processus audité par des recommandations qui renforcent les points forts et font face aux points faibles. Ceci est renforcé par la proposition de Candau (1985, p.51), qui déclare que : « l'audit social est une démarche objective, indépendante et inductive d'observation, d'analyse, d'évaluation, et de recommandation reposant sur une méthodologie et utilisant des techniques spécifiques, par rapport à des référentiels explicites, d'identifier, dans une première étape, les points forts, les problèmes induits par l'emploi du personnel, et les contraintes, sous formes des coûts et des risques. Ceci conduit à examiner les éléments déclencheurs des problèmes décelés, à en apprécier l'importance et finalement à passer à la formulation des recommandations ou des propositions des actions qui ne sont jamais mises en œuvre par l'auditeur. ».

Continuons notre approfondissement théorique et donnons un intérêt aux critères d'audit, sur lesquels l'auditeur se base pour examiner le processus humain et social. Dans ce sens, l'Institut International de l'Audit Social propose un référentiel (Référentiel, IAS3, 2006) de critères d'audit social. Ce référentiel considère l'audit social comme « une forme d'observation qui tend à vérifier, concernant les principes, les politiques, les processus et les résultats dans le domaine des relations de l'entreprise avec ses parties prenantes, que cette dernière :

- A vraiment réalisé ce qu'elle a promis ;
- Utilise au maximum ces ressources et moyens ;
- Conserve son autonomie et son patrimoine ;
- Est apte de réaliser ce qu'elle envisage ;

---

<sup>3</sup> Institut International de l'Audit Social

- Respecte l'art de faire et ses règles ;
- Sait évaluer les risques qu'elle court »

Afin d'enrichir la réflexion théorique, on doit montrer l'utilité de ce levier et pourquoi les organisations doivent l'utiliser. Guerrero (2008) affirme que l'audit social « est un outil de management pour les responsables des ressources humaines, puisqu'il permet de comprendre le fonctionnement de la société et puisqu'il donne les moyens de comprendre les difficultés sociales qui surviennent dans une entreprise et de prendre les mesures nécessaires pour les résoudre ». Par cette définition, on constate que l'audit social peut être une bonne base pour prendre de bonnes décisions managériales et avoir une vision claire sur les périmètres audités.

De surcroît, IGALENS et PERETTI (2008) comptent parmi les auteurs qui ont approfondi le concept d'audit social, ils ont récapitulé les significations les plus courantes de ce concept dans les aspects suivants :

- L'audit social est un processus qui consiste à vérifier la gestion, les activités et les relations individuelles et des groupes au niveau des organisations, ainsi que leurs liens avec leurs parties prenantes internes et externes ;
- Ce processus est à la fois rigoureux, indépendant et consigné par écrit ;
- Il permet d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères de l'audit sont remplis ;
- Il a ainsi pour mission d'analyser chaque facteur de risque et de proposer les recommandations de nature à les réduire (Couret et Igalens, 1988).

À partir de ces définitions, nous nous permettons de dire que l'audit social a pour fonction de suggérer des recommandations afin de remédier à certains dysfonctionnements constatés de caractère social ou de souligner les écarts par rapport aux normes du secteur d'activité ou du référentiel de l'organisation elle-même.

En effet, comme le disait J.M. KEYNES, "cessons d'avoir précisément tort et commençons à avoir vaguement raison", cette assertion s'applique pleinement à l'audit social qui peut se présenter comme une démarche répondante à la volonté d'être une organisation exemplaire qui assure la mise en œuvre des bonnes pratiques de gestion, du développement des ressources humaines, de leur formation et de leur motivation. Il pourra être réalisé soit sous forme d'action préventive pour apprécier une situation à un moment donné, soit sous forme corrective pour pallier une anomalie. Pour bien faire cet audit. Comme toute discipline, il faut bien suivre une démarche d'exécution.

### ❖ Typologie d'audit

IGALENS et PERETTI (2008) ont bien montré la variété des méthodes d'audit social. Ils affirment qu'il existe soit un audit pour des motifs de certification selon un cadre de référence normatif, soit un audit effectué en dehors des modalités de certification :



<b>Audit social de certification</b>	<p>Ce genre d'audit, invite le top management de l'organisation à faire appel à des organismes de certification pour la délivrance d'une certification afin de conserver la qualification de "l'organisation certifiée" et attester que cette dernière est socialement responsable de ses actions, offrant des meilleures conditions de travail et une protection sociale à son personnel et à son environnement.</p>
<b>Audit Social hors certification</b>	<p>« La dimension horizontale consiste soit à accomplir l'audit par la même entité qui lance la démarche. Dans un tel cas, l'audit pourrait être par un groupe interne ou externe, soit à auditer une tierce entité autre que celle qui le demande, tel est le cas lors d'une fusion-acquisition ou un audit social est nécessaire avant de se rendre propriétaire d'une nouvelle société. En ce qui concerne la dimension verticale, on peut annoncer que le degré d'assurances dépend des investigations accomplies de ce dernier en vue de lui permettre d'exprimer son opinion ». IGALENS et PERRETI 2008</p>

**Figure1 : Typologie de l'Audit Social**

*Source : IGALENS et PERETTI*

## 2.2. Démarche d'Audit Social : Levier de la performance organisationnelle

### 2.2.1 Démarche de l'Audit Social

Selon Jaques IGALENS et Jean marie PERRETI, l'auditeur doit suivre une démarche rigoureuse pour mener à bien sa mission. Cette démarche peut être divisée en quatre étapes : l'engagement de la mission, la préparation de la mission, la réalisation de la mission et la présentation du rapport :

#### ❖ Engagement à la mission

Pour Jaques IGALENS et Jean-Marie PERRETI, dans cette phase, nous distinguons deux types d'audits. L'audit externe et l'audit interne. Pour le premier type, cette entrée en matière est sanctionnée par la concrétisation d'une "lettre de mission" qui précise le thème et les motivations, les attentes du client, les enjeux et les risques majeurs, ainsi que le périmètre de la mission. Pour le deuxième type, Il est régi par un ordre de mission, qui inclut tous les éléments permettant de définir avec précision le déroulement de la mission d'audit, à savoir : la

lettre des recommandations, la lettre d'invitation, moyens alloués, origine, thème, objectif, chef de mission, auditeurs, ...

### ❖ La préparation de la mission

Au cours de cette phase, l'auditeur doit clarifier les raisons et les objectifs ainsi que les échéances de la mission avec les différents responsables, comme il doit aussi valider les risques et les défis, puis de définir des objectifs précis et pertinents, finalement de mettre en place l'équipe d'audit et construire le programme de la mission. (Igalens et Peretti)

### ❖ La réalisation de la mission

La mise en œuvre de la mission d'audit social est axée principalement sur la création et la confirmation des critères d'audit, la fixation des objectifs de l'audit et la quête des éléments probants. (Igalens et Peretti)

### ❖ Présentation du rapport :

Le rapport final de l'audit social comporte les conclusions et les résultats de la mission d'audit. Il représente la base des décisions et des actions à prendre par le top management du client du rapport. (Igalens et Peretti)

## 2.2.2 Démarche de l'audit social, un coup de pouce pour la performance

Accroître les performances est l'un des principaux challenges auxquels les organisations sont confrontées aujourd'hui. C'est dans ce cadre que l'audit social s'est imposé comme un instrument de management à part entière, permettant aux organisations de repérer et de mesurer les risques liés à leur capital humain et de mettre en place les actions correctives nécessaires pour les résoudre. (Igalens et Peretti)

Selon la littérature, la relation entre l'audit social et la performance est assez souvent problématique (Barnett et Salomon, 2006 ; Peloza, 2009). En effet, le coût de cette démarche peut être perçu, d'une part, comme une charge qui alourdit l'objectif de maximisation de la richesse des actionnaires en termes de temps et de budget (Fisher et al., 2009 ; Fitjar, 2011 ; Lawrence et al., 2006 ; Lepoutre et Heene, 2006 ; Nielsen et Thomsen, 2009 ; Parsa et Kouhy, 2008 ; -Spence et al., 2003). Cependant, l'audit de conformité sociale peut contribuer à réduire les risques en empêchant l'intervention des actes non-responsables et des pratiques non-appropriées. En outre, la présence des rapports d'audit social permet de faire connaître les activités de l'organisme à des tiers. Ce qui signifie donc que l'audit social peut être favorablement associé (Maron, 2006 ; Wu, 2006 ; Rodgers et al., 2013 ; Gallardo-Vázquez et Sánchez-Hernández, 2014), être neutre, peut avoir une vision négative (Boyle et al., 2014) même défavorable (Boyle et al., 1997 ; Wright et Ferris, 1997) à la performance de l'organisation.

Pourtant, la majorité des conclusions des études empiriques confirment l'hypothèse de l'impact social et rejettent l'hypothèse d'un impact négatif. L'une des théories supportant le principe de cette hypothèse est la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984). Selon cette théorie, la réussite d'une organisation repose sur la bonne aptitude de l'organisation à manager les interactions avec ses parties prenantes (Moore et al., 2009 ; -Sarbutts, 2003 ; -Vives, 2006). En dépit de la façon dont les organisations gèrent la notoriété et leur image.



Les propriétaires-gestionnaires qui sont en mesure de fixer des objectifs appropriés et de collaborer pour adopter des pratiques sociales à leur organisation, contribueront au succès de leurs stratégies et deviennent plus flexibles avec la plupart de leurs parties prenantes (Revell et al, 2010). De cette façon, les managers pourraient tenter de maximiser les bénéfices et la richesse de leur organisation tout en satisfaisant les attentes de leurs parties prenantes (Jensen, 2001). L'audit social, en fournissant une vision globale des objectifs et des stratégies de l'organisme, permet non seulement de réagir de façon corrective aux aléas constatés, mais également de prendre une posture anticipatrice, en adoptant, en quelque sorte, les questions potentiellement problématiques pour l'organisation et ses partenaires, et de prendre des décisions susceptibles de les prévenir. Cela donnerait la possibilité à l'audit social de prendre la place stratégique qui lui revient et donc de mener à la performance globale de l'organisation.

### **3. De l'Audit Social stricto sensu à l'Audit Social de la RSO**

#### **3.1. La RSO : Origines et définition**

##### **3.1.1 Historique et généralités de la RSO**

Depuis 1950, le concept « responsabilité sociale » apparaît dans différents ouvrages. Ces années ont été marquées par les travaux du champ académique intitulé « Business and society ». Il s'avère évident d'en déduire que la responsabilité sociale retrouve ses origines anciennes de la longue histoire de l'aide caritative présente dans les sociétés occidentales. Par ailleurs, la notion de responsabilité sociale s'est propagée dans la société et dans différents milieux d'affaires depuis la fin du XIXe siècle, et ceux dans un contexte de mutation du capitalisme américain où les entreprises ont pris le relai sociétal dans un but de reconstruction de l'après second conflit mondial, et c'est là où le mot « philanthropie d'entreprise » s'est introduit et apparu pour donner naissance à la vraie orientation vers la responsabilité sociale (Acquier & Gond, 2007, p.7) et dans le paternalisme moralisateur du début du XXe siècle exprimé aujourd'hui par les patrons des multinationales (Pesqueux, 2009, p.2).

Revenons à notre ouvrage de départ cité au début de l'article « Social Responsibilities Of The Businessman, 1953 » de Bowen, qui traite la notion de la responsabilité sociale comme un facteur clés de performance tout en analysant la problématique en trois phases liées à l'utilisation de la variable sociale, ce qui a induit par conséquence l'apparition du concept « responsabilité sociale ».

Ensuite, lors du sommet de Rio en 1992, la responsabilité sociale des entreprises et des organisations a eu son lancement, là où l'idée de nouer la responsabilité sociale au terme de la durabilité environnementale a été approuvée après sa supposition d'après la Commission Brundtland à la fin des années 1990. Depuis cette initiative, les syndicats ont accordé plus d'importance au développement du champ de la responsabilité sociale, et ceci pour aboutir à la véritable RSE et la RSO.

En 1997, l'ouvrage D'EWALD stipule que « le concept RSO s'est introduit depuis trois phases fondamentales : la première étape a mis l'accent sur la responsabilité de l'acte, ce qui guide vers l'idée de réparation au cas où l'acte est nuisible. Dans la seconde, se confronte la responsabilité face au risque, ce qui donne naissance au concept de prévention des risques, des mesures et des dangers. Finalement, la troisième qui situe la responsabilité face à l'exigence de la sécurité afin de surpasser les nuisances existantes et entraîner le déploiement du principe primordial de précaution. (EWALD, 1997)

Par Ailleurs, nul ne peut négliger l'émergence de la RSO avec le New Public Management (NPM) qui a adopté une logique managériale (Osborne et Gaebler, 1992) dans les administrations.

Dans cette optique, il s'est avéré primordial de repenser à l'organisation des services de l'Etat ainsi que leurs rendements dans un but d'optimisation du fonctionnement interne, de bonne allocation des budgets et de procurement des services de qualité auprès des usagers. En outre, les administrations doivent être exemplaires et responsables socialement.

### **3.1.2 Définition de la RSO**

D'après BOWEN, la responsabilité sociale est considérée comme la nécessité pour les hommes de décisions d'établir les politiques, de décider et de suivre l'enchaînement des voies qui induisent à atteindre les objectifs prévus et les valeurs prédéterminées par la société. (Bowen 1950)

En développant ce point de la satisfaction des valeurs de la société, on peut prendre la définition de Tremblay et Rolland de la RSE (Tremblay et Rolland, p9), qui stipule que l'entreprise est un noyau de décisions et pouvoirs dont l'action affecte la vie des citoyens dans des domaines différents. Idem pour toute organisation, elle peut être considérée comme un centre de décisions de la RSO.

Cela est supporté par la définition de la commission européenne qui considère la RSO comme une incorporation, voulue, des préoccupations sociales et environnementales des entités à leurs activités et relations avec les différentes parties prenantes. (Livre vert de 2001, La commission européenne).

De plus, la RSO, ne touche pas que l'intérêt de la société, mais aussi de l'organisation et son capital humain et tous les autres domaines et parties prenantes en se basant sur des critères de base et des étapes bien précises. Pour (Boidin 2008, P8), la responsabilité sociale se définit dans un premier constat comme étant la manière dont les acteurs économiques optent afin de traduire la responsabilité dans les différents types de domaines. Par la suite, une deuxième définition sursaute pour orienter la responsabilité sociale vers un but à réaliser par le biais des actions, méthodes et référentiels.

De ce fait, une organisation peut être considérée socialement responsable lorsqu'elle accorde plus d'importance à son capital humain, à la satisfaction des parties prenantes à l'environnement ou elle évolue sans pour autant négliger le développement durable. En outre, la RSO est un processus qui cherche à implémenter des relations entre le politique d'une organisation et les challenges qui l'entourent.

Finalement, on peut en déduire que la RSO est une contribution intentionnelle et décidée des organisations au développement durable.

### **❖ Les étapes de la démarche RSO**

La RSO constitue une opportunité de mener une véritable réflexion sur la stratégie et les opérations dans leur ensemble. Pour être performante, la RSO nécessite le respect d'une démarche claire et bien définie. Le guide de la RSO des organisations publiques nous propose cette démarche :

- Mise en œuvre d'un inventaire des actes et actions qui ont été achevés en parallèle avec les orientations et attentes de chaque partie au sein de l'organisation.
- Détermination des parties prenantes et l'achèvement d'un entretien qui permet de dégager leurs attentes.
- Mise en place d'un planning des actions RSO compatible avec la stratégie, les missions et les valeurs de l'entité sans pour autant négliger son déroulement et son style de management.
- Le contrôle et l'évaluation continue qui assurent une adaptabilité des comportements et pratiques.
- La communication interne et externe pour assurer une diffusion de la démarche utilisée.

En parallèle avec ses étapes ci-dessus, il faut respecter les sept thèmes de la RSO à savoir : la gouvernance, les droits de l'homme, les relations et conditions de travail, l'environnement, loyauté des pratiques, bonne connexion aux clients, la protection de la communauté et le développement local et durable.

### **3.2. Audit de la RSO : de l'audit social limité dans le capital humain à un audit socialement responsable**

#### **3.2.1 Démarche de l'audit social de la RSO**

Au fil du temps, le champ de l'audit social stricto sensu ne cesse de s'élargir pour recouvrir non seulement les interactions au sein de l'organisation avec ses collaborateurs, mais aussi l'audit des relations de l'organisation avec ses différentes parties prenantes et l'environnement où elle évolue pour se muer en responsabilité sociale (Igalens et PRETTI 2008 P 16). Afin de mener efficacement un audit social des pactes de la responsabilité sociale, la première étape de l'auditeur social est de réaliser un état des éléments d'audit et son périmètre. Ensuite, l'auditeur tiendra à préparer un inventaire des risques simultanément avec l'audit des politiques socialement responsable et les aboutissements en termes de responsabilité sociale.

#### **❖ Recensement des textes**

Différents textes conformes au règlement de droit international, mettent l'organisation d'y répondre, par exemple ; la charte internationale traitant les droits de l'homme, les conventions qui se réfèrent à l'ONU<sup>4</sup> et l'OIT<sup>5</sup>, les principes dirigeants de l'OCDE<sup>6</sup>... Ainsi, l'organisation a la possibilité d'ajouter à ses textes des normes internationales pour déterminer sa compétitivité et de définir son image dans un cadre social et sociétale. Parmi les référentiels normatifs, certains peuvent être utiles soit pour un but de certification ou un guide pour assurer l'orientation de la politique de responsabilité sociale et du développement durable. On peut citer à ce titre la série ISO 14000, SME, ISO 9000 qui prend en considération la satisfaction des parties prenantes, la série ISO 26000 de la responsabilité sociétale, SA 8000, AA 1000... À ceci, peut s'ajouter des textes nationaux, locaux et internes. Ces textes mettent l'auditeur face à un défi de recensement complet des critères d'audit pour son

<sup>4</sup>Organisation des Nations Unies

<sup>5</sup>Organisation International de Travail

<sup>6</sup>Organisation de Coopération et de développement économique

périmètre et sa mission.

### ❖ **L'inventaire des risques**

Toute organisation confronte des engagements concernant le texte suivi, c'est-à-dire que l'auditeur doit cartographier les risques tout en considérant les référentiels dont l'organisation s'est engagée après le recensement des textes. L'auditeur est dans l'obligation d'anticiper tout risque faisant objet de la mise à niveau du bilan relatif au développement durable et la responsabilité sociale, sans pour autant oublier les aléas conséquences de la mal compréhension du référentiel. Ces risques prennent différentes formes à savoir, des risques pénaux, civils, commerciaux, financiers, réglementaires, de non-transparence ou de non-respect du principe de responsabilité.

### ❖ **L'audit des politiques de la responsabilité sociale**

Tandis que le processus relatif à la responsabilité sociale se définit comme étant un assemblage d'activités corrélées ou interactives qui permettent la production des éléments d'entrée en éléments de sortie dans un cadre de RSE et RSO, l'auditeur sociale trouve dans la nécessité d'analyser le respect d'enchaînement des étapes ainsi que l'ajustement de cette politique aux craintes et désirs de l'organisation et ses parties prenantes. De ce fait, le modèle de D. GONZALEZ estime après une étude méthodologique des objectifs permettant l'analyse et l'évaluation primordiales de la politique sociale. En effet, l'auditeur devra assurer la compatibilité du processus aux décisions, l'efficacité des décisions, le respect de l'enchaînement des étapes de processus, l'efficacité en termes d'identification et de diffusion des rôles, l'intégration des acteurs aux décisions, la prise de décision en se référant à l'information, et en fin de compte la mise en place et le suivi des décisions. Tous ces aspects doivent être évalués par des échelles de 0 à 4 (0 : absolument pas, 4 : oui tout à fait). (D. GONZALEZ)

### ❖ **L'audit des résultats de la responsabilité sociale**

Après la présentation du rapport du développement durable, rapport annuel, rapport de responsabilité sociale et environnementale et même celui du commissaire aux comptes nécessaire par l'organisation, l'auditeur social doit évaluer et examiner profondément les résultats de la responsabilité sociale. Toutefois, l'auditeur devra donner son opinion motivée sur la qualité et la fiabilité de l'information sociale exposée dans ces différents rapports. Par conséquent, cet audit oblige l'examen des résultats en lien avec l'inclusivité des parties prenantes, la pertinence de l'information évoquée, le contexte de durabilité, l'exhaustivité, l'équilibre lors de la présentation des éléments de performances dans le rapport, le rapprochement de l'information, l'exactitude, l'opportunité et l'assurabilité.

### **3.2.2 Le type d'audit le plus répondu pour la responsabilité sociale**

Dans la plupart des cas, l'audit externe accompagne l'organisation lors de sa réalisation d'une stratégie de responsabilité sociale. Ainsi, les audits externes sont achevés par des entreprises exerçant ces audits autant qu'activité principale. Sur cette voie, un nombre important de cabinets d'audit financier ont intégré des services dédiés à l'audit des politiques de la responsabilité sociale. De même, des organisations de contrôle qualité ont intégré ce domaine et audient la norme SA 8000, une norme bien propagée chez les organisations en relation avec des clients qui établissent des demandes socialement responsables, et qui se basent

sur la déclaration des droits de l'Homme en terme universelle ou les principes de bases de l'OIT. Comme on peut trouver cet audit dans des cabinets experts de l'audit social.

#### **4. Audit de la RSO : pour un développement durable**

##### **4.1. Le développement durable**

###### **4.1.1 Définition du développement durable**

Le développement durable est un concept de mieux en mieux connu, mais les questions relatives à sa définition et à sa quantification font encore l'objet de nombreux débats. La définition la plus couramment utilisée du développement durable reste celle du rapport Brundtland, publié en 1987, qui déclare que ce dernier est un « développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. Deux concepts sont inhérents à cette notion : le concept de besoin, et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis, à qui il convient d'accorder la plus grande priorité, et l'idée des limitations que nos techniques et notre organisation sociale imposent sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir ».

En d'autres termes, on peut comprendre à travers cette définition que les moyens de consommation et de production ne doivent pas nuire à l'environnement et doivent permettre à tous les occupants de la Terre de répondre à leurs droits et besoins fondamentaux : se nourrir, se loger, se vêtir, se former, se soigner et vivre dans un environnement sain.

Le développement durable appelle un comportement différent de la part de tous (citoyens-consommateurs, entreprises, collectivités locales, gouvernements, institutions internationales) face aux dangers qui menacent l'homme et la planète (inégalités sociales, risques industriels et sanitaires, changement climatique, perte de biodiversité, etc.)

##### **❖ Développement durable aux organisations**

Peu importe le genre de structure et sa taille, toute organisation est intéressée par le développement durable. Les décisions seront à la hauteur des ressources, mais toute organisation peut décider d'agir : manager les locaux dans le respect de la protection de l'environnement, inciter les employés à agir en faveur des plus défavorisés...

Une autre piste à suivre dans la mise en place du développement durable est de se définir des objectifs, d'avoir des indicateurs et de synthétiser les actions réalisées dans un document périodique.

###### **4.1.2 Émergence d'une pratique socialement responsable au Maroc**

Personne ne peut nier l'engagement du Maroc dans une stratégie durable. Le sujet de la responsabilité sociale des organisations fait son chemin de manière continue au Maroc. Cela se fait en s'engageant dans des conventions internationales, en prenant des mesures réglementaires, fiscales et en produisant des textes législatifs relatifs au développement durable et à l'environnement.

<b>Engagements au niveau International</b>	1977 : Convention africaine sur la conservation de la nature et des ressources naturelles.
	1977 : Convention de Genève relative aux rejets d'oxydes de soufre et d'azote responsables des pluies acides
	1980 : Convention pour la protection de la mer méditerranée contre la pollution
	1989 : Contrôle des mouvements transfrontières des déchets dangereux et leur élimination :
	1995 : Convention de vienne sur la protection de la couche d'ozone
	1995 : Convention de New York sur les changements climatiques
	1996 : Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification
	2002 : Adhésion au protocole de Kyoto
	2004 : Convention sur les polluants Organiques persistants
	2016 : Ratification de l'accord de Paris
<b>Engagements au niveau National</b>	Loi n°19.12 : les travailleurs à domicile et le travail des enfants
	Loi n°79.14 : Autorité de la parité et la lutte contre toutes les formes de discrimination
	Loi n°11.03 : la protection et à la mise en valeur de l'environnement
	Loi n°13.03 : la pollution de l'air
	Loi n°12.03 : Etudes d'impact sur l'environnement
	Loi n°28.00 : Gestion des déchets et leur élimination
	Loi n°36.15 : l'eau
	Loi n°08.01 : l'exploitation aux carrières
	Loi n°77.15 : interdiction des sacs plastiques dans le Royaume.
	Loi n°99.12 : la Charte Nationale de l'Environnement et du Développement Durable

**Figure2 : les engagements du Maroc en terme du développement durable**

Source : FALI H. (2021), « La responsabilité sociétale des organisations au Maroc : quel constat ? », *Revue Internationale des Sciences de Gestion* « Volume 4 : Numéro 3 » pp : 910- 923.



#### **4.2. Audit RSE/RSO : Une pratique dans le secteur privé qui pourrait être un portail d'une nouvelle pratique au secteur public par le billet du New Public Management**

##### **4.2.1. Analyse d'étude empirique faite sur l'audit RSE dans le secteur privé : une bonne pratique à importer au secteur public**

###### **4.2.1.1. Méthodologie**

L'approche qualitative nous semble la plus adaptée, vu les travaux académiques, scientifiques et organisationnels qui la confortent.

En effet, tout en recherchant l'efficacité dans le secteur public, les administrations publiques, à travers les principes du nouveau management public, s'inspirent, adaptent et développent les bonnes pratiques du secteur privé dans leur style de management.

C'est ce qui montre par la suite qu'on doit se baser sur la vision de Yin, qui décrit l'étude et l'analyse des cas comme une stratégie de recherche dont la finalité est d'analyser les données qui éclairent la problématique étudiée par un projet de recherche.

Par ailleurs, dans cette partie de l'article, nous allons analyser les résultats d'une étude empirique<sup>7</sup> réalisée par Mme TAOUKIF sur la RSE, ses objectifs et les outils de pilotage (tel que l'audit) utilisés par les entreprises Marocaines dans ce sens.

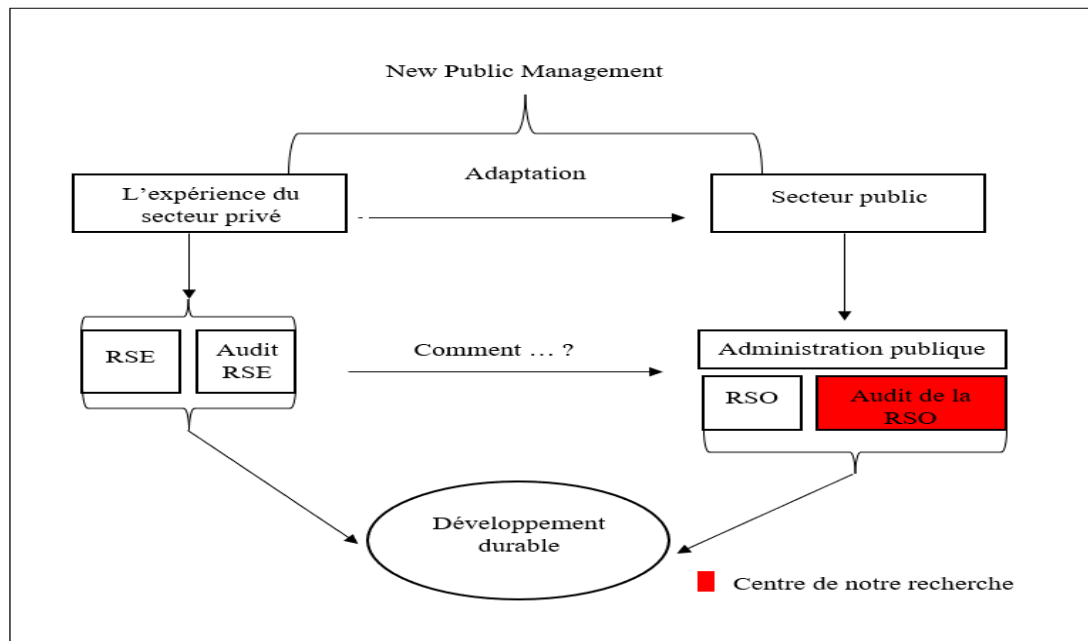
L'objectif d'analyser cette étude dans notre article est d'étudier l'expérience du secteur privé dans la responsabilité sociale et son audit afin de vérifier si c'est une bonne pratique au privé à importer au secteur public, pour éclairer notre problématique.

###### **4.2.1.2. Mode d'analyse du sujet**

Comme le schéma ci-dessous le décrit, on va analyser l'expérience du secteur privé dans l'audit de la RSE, pour avoir une idée sur les points forts à exploiter et les points faibles à développer dans l'adaptation du modèle du secteur public.

---

<sup>7</sup> Thèse préparée par Mme TAOUKIF Fatima ez-zahrae, « analyse perceptuelle des déterminants de l'engagement sociétal des entreprises marocaine labellisées » 2014



**Figure 3 : Mode d'analyse du sujet**

Source : les auteurs

#### 4.2.1.3. Echantillon de l'étude

Cette étude touche un échantillon de 60 entreprises de différentes tailles et dans plusieurs zones géographiques au Maroc.

Environnement de l'étude	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Entreprises labellisées par le label RSE</li> <li>o Grande PME</li> <li>o Appartenant à des secteurs différents</li> </ul>
Taille de l'échantillon	60 entreprises
Support de l'étude	Questionnaires et entretiens
Villes	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Agadir</li> <li>o Casablanca</li> <li>o Marrakech</li> <li>o Tanger</li> </ul>
Forme du questionnaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Questions : fermées à choix unique ou multiple et à échelle de Likert</li> <li>o Thème des questions : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identification de l'entreprise</li> <li>▪ Perception de la RSE</li> <li>▪ Pratiques de la RSE par l'entreprise</li> </ul> </li> </ul>
Mode d'administration du questionnaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Face à face</li> <li>o Par email</li> <li>o Par Tel</li> </ul>
Analyse des résultats	Statistique
Logiciel	SPSS

**Figure 4 : description de l'étude empirique**

Thèse préparée par Mme TOUKIF Fatima ez-zahrae, « analyse perceptuelle des déterminants de l'engagement sociétal des entreprises marocaine labellisées » pp192- 2014

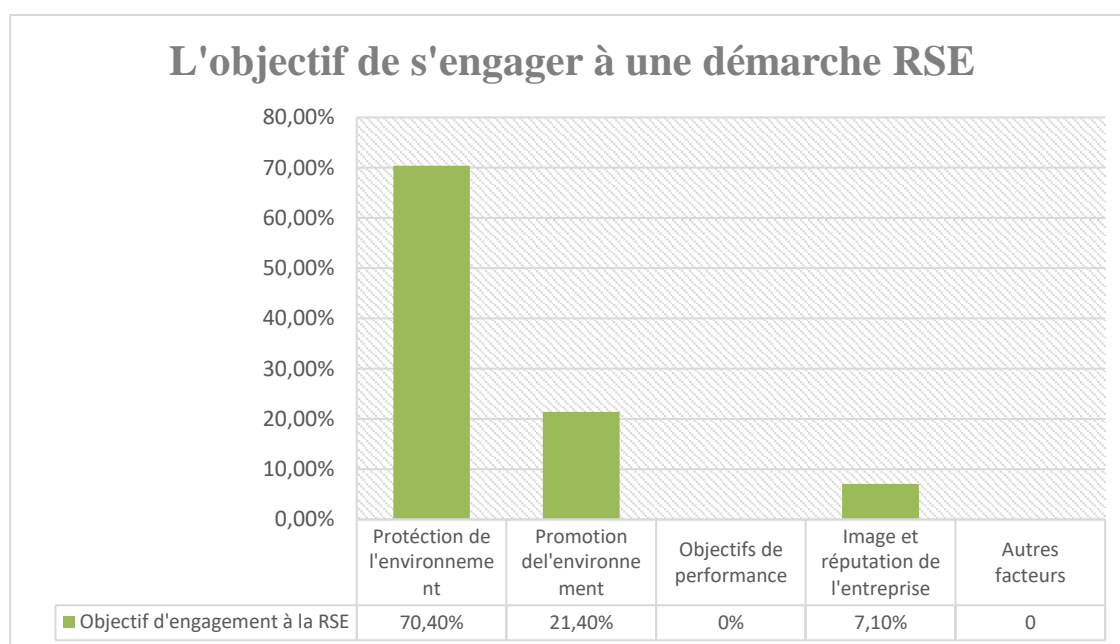
#### 4.2.1.4. Analyse des résultats de l'étude

Les éléments des séries à analyser sont ceux qui ont une relation avec notre sujet, à savoir :

- L'objectif de s'engager à une démarche RSE ;
- Facteurs de l'engagement en matière de la RSE ;
- Connaissance des normes sociales et environnementales ;
- L'encadrement normatif de la RSE ;
- Utilisation des audits de la responsabilité sociale ;
- La performance des entités en adoptant la RSE.

Ce qui nous intéresse le plus à travers cette étude, est d'analyser les points liés au développement durable et sa relation avec la RSE dans les entreprises marocaines, puis l'outil de pilotage de cette stratégie à vrai dire l'audit de la responsabilité sociale ainsi que la manière de s'inspirer de l'expérience socialement responsable du privé pour bien faire au public.

#### ❖ L'objectif de s'engager à une démarche RSE



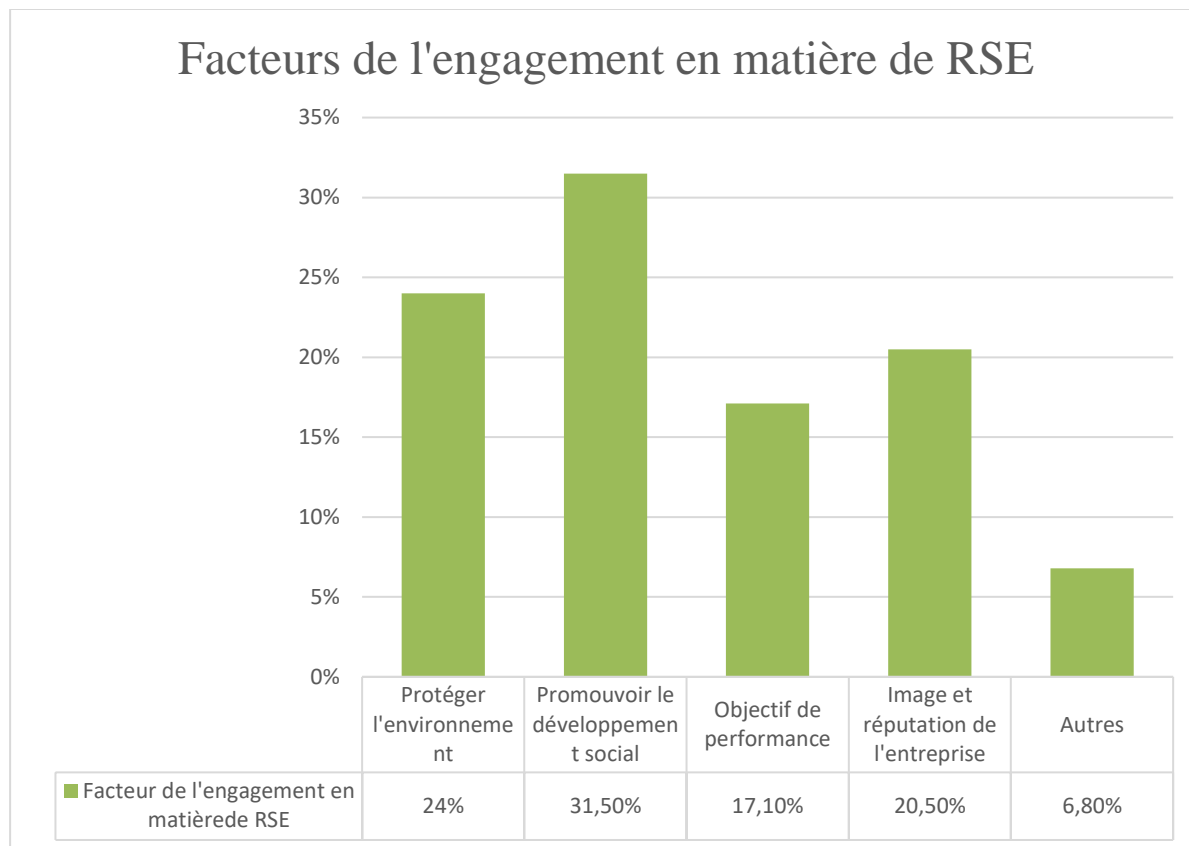
**Figure 5 : L'objectif de s'engager à une démarche RSE**

*Thèse préparée par Mme TOUKIF Fatima ez-zahrae, « analyse perceptuelle des déterminants de l'engagement sociétal des entreprises marocaine labellisées », 2014, pp215.*

Les résultats suivants nous montrent la bonne volonté des entreprises marocaines à réaliser quelques piliers du développement durable par le billet de la RSE. En effet, 70,40% des entités du secteur privé essaient de protéger l'environnement par des pratiques sociales, 20,40% essaient de le promouvoir, au moment où 7,10% utilisent les stratégies RSE pour objectif de réputation et leurs image marketing. Finalement aucune entreprise de l'échantillon n'utilise la RSE pour but directe de performance.

On peut atteindre à travers cette première analyse que le secteur public doit commencer d'abord par la bonne idée de s'engager à une démarche RSO, à savoir : la réalisation des piliers du développement durable par le billet de la RSO.

### ❖ Facteurs de l'engagement en matière de RSE



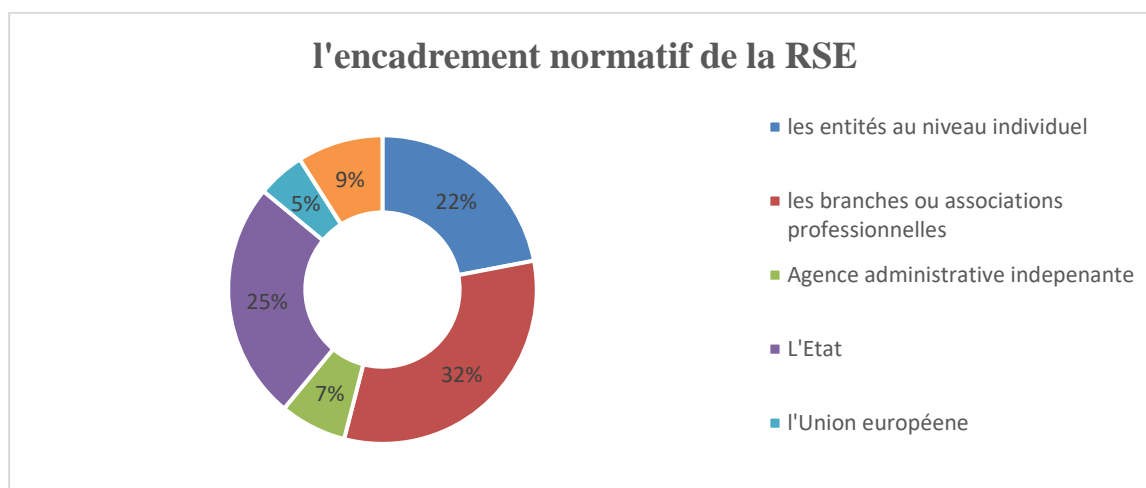
**Figure 6 : L'objectif de s'engager à une démarche RSE**

*Thèse préparée par Mme TOUKIF Fatima ez-zahrae, « analyse perceptuelle des déterminants de l'engagement sociétal des entreprises marocaine labellisées », 2014, pp233.*

Par ces résultats, on renforce l'idée présentée ci-dessus. Les facteurs qui poussent les entités à intégrer la démarche RSE, sont les piliers de l'environnement durable. 31,50% des entreprises sont volontaires de promouvoir le développement social, 24% essaient de protéger l'environnement par la stratégie RSE, 20,50% justifient le facteur d'utilisation par l'image verte de l'entreprise et 6,80% pour d'autres facteurs.

On peut donc faire la même remarque que la précédente. Si on vise la réussite de la RSO au sein des administrations publiques, ces dernières doivent avoir l'idée de l'atteinte de quelques ou mêmes tous les piliers du développement durable (environnement, social, sociétal, économique) par les pratiques socialement responsables.

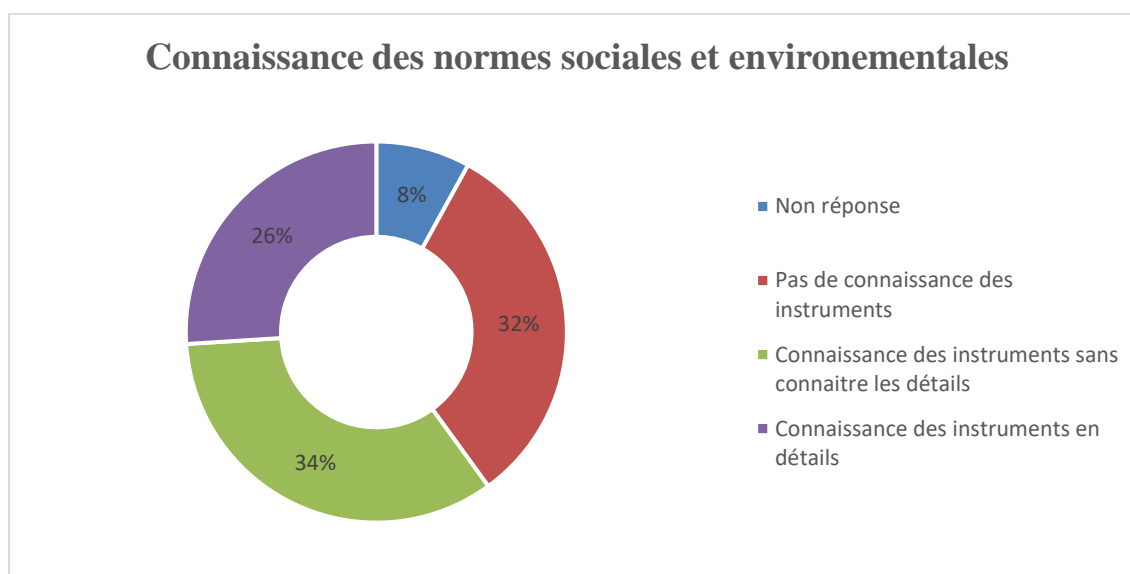
Après avoir analysé la démarche sociale et responsable dans le secteur privé et avant de passer à l'audit de la responsabilité sociale qui fait partie de cette démarche, analysons d'abord les critères d'audit de la RSE.

❖ **L'encadrement normatif de la RSE****Figure 7 : l'encadrement normatif de la RSE**

*Thèse préparée par Mme TOUKIF Fatima ez-zahrae, « analyse perceptuelle des déterminants de l'engagement sociétal des entreprises marocaine labellisées », 2014, pp232.*

On peut conclure que la majorité des normes principalement sont supposées par les branches et les associations professionnelles avec 32%, puis l'Etat avec un pourcentage de 25%, de plus les entités qui travaillent par des normes internes représentent 22%. En suite 21% à diviser entre les normes de l'UE, l'Etat et les organisations internationales.

On peut donc déduire par ces résultats que le secteur public peut bénéficier du même encadrement normatif, comme il peut aussi utiliser les propositions internationales et de l'union européenne vu qu'il est plus concerné par le côté relationnel et international.

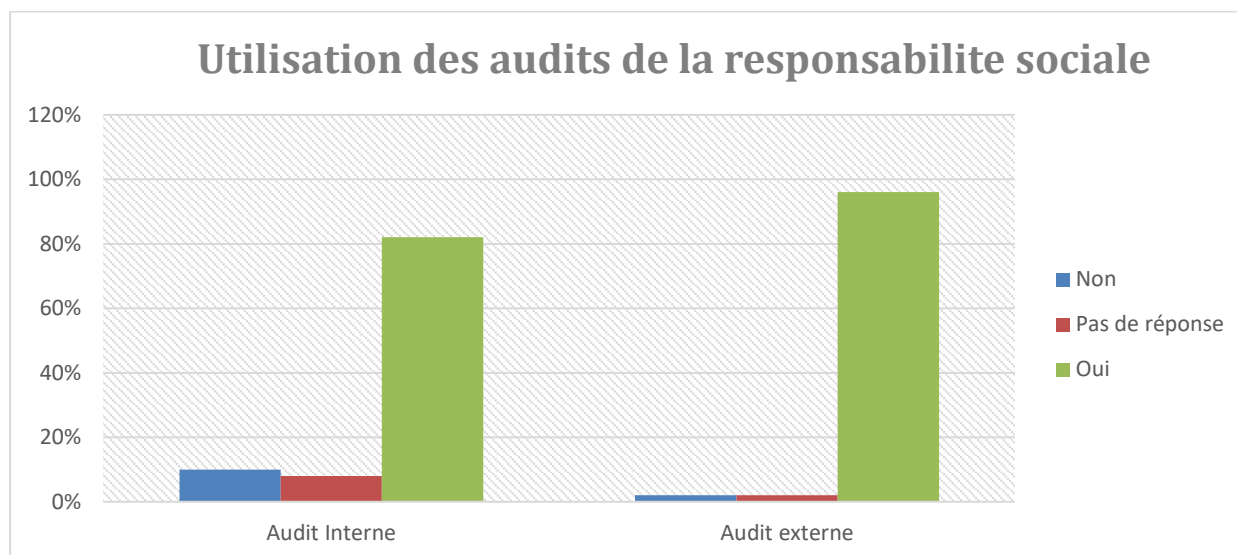
❖ **Connaissance des normes sociales et environnementales****Figure 8 : Connaissance des normes sociales et environnementales**

*Thèse préparée par Mme TOUKIF Fatima ez-zahrae, « analyse perceptuelle des déterminants de l'engagement sociétal des entreprises marocaine labellisées », 2014, pp228.*

L'exhaustivité de la connaissance des normes et leurs détails pose un problème dans le secteur privé. Que 26% des entreprises de l'échantillon qui maîtrisent les normes, les instruments et tous les détails.

C'est un point faible à éviter dans le secteur public pour assurer la réussite de la RSO, d'où le rôle de l'audit social de la RSO.

#### ❖ Utilisation des audits de la responsabilité sociale



**Figure 9 : Utilisation des audits de la responsabilité sociale**

*Thèse préparée par Mme TOUKIF Fatima ez-zahrae, « analyse perceptuelle des déterminants de l'engagement sociétal des entreprises marocaine labellisées », 2014, pp239.*

On peut atteindre par ces chiffres le nécessaire de notre recherche. L'audit social de la RSE est une pratique très répandue au secteur privé vu l'existence d'un grand cadre normatif qu'on a analysé ci-dessus. En effet, chaque cadre normatif doit être audité pour assurer l'amélioration continue. Dans ce sens, on remarque que presque 81% utilisent un audit de la responsabilité sociale interne par contre 96% optent pour l'option externe. Cette dernière est justifiée par le principe de spécialisation des cabinets externes dans ce genre des audits.

Pour le secteur public, on doit savoir à travers nos études, quel type d'audit est le plus adapté au cas des administrations publiques, est ce que c'est l'externe ou l'interne ?

#### 4.2.1 La détection des risques des engagements du développement durable à travers un audit socialement responsable pour une valeur ajoutée organisationnelle

Vu que le Maroc est un pays engagé dans les différentes procédures du développement durable, un audit de ces procédures s'avère nécessaire. L'audit du développement durable vise généralement la détection des risques liés aux aspects de ce domaine à vrai dire, les aléas liés au pilotage de la politique du développement durable, (absence de support de la direction générale, absence du reporting...), à l'éthique et la déontologie (fraude comptable et financière, passation déloyale...), à la lutte contre la corruption (dégradation de l'image et la réputation de l'organisation), au respect des droits de l'homme (risque d'atteinte à la dignité humaine, risque d'atteinte aux libertés, risque de discrimination...), aux rapports de développement durable (risque d'erreur, non-conformité, non-exhaustivité, manque de fiabilité...), à la santé et la sécurité des collaborateurs (risque juridique, sanitaire...) , à la



formation et la sensibilisation au développement durable (non mise en œuvre des engagements de l'organisation, risque d'image, risque réglementaire), à la gestion des compétences (défaillance du système de gestion des compétences de l'organisation, inadéquation de la mobilité...), à l'égalité professionnelle et la diversité (démotivation des collaborateurs face à l'inégalité, infraction à la loi), au dialogue social (conflits sociaux, manque de restriction), et finalement aux sous-traitances (risque de réputation, juridiques...) vu que dans ce dernier, il faut que l'organisation soit socialement responsable dans ses partenariats et viser les organisations qui sont aussi socialement responsables.

L'audit RSO de l'environnement durable peut être appréhendé comme un instrument permettant de soutenir le top management au niveau de la prise des décisions de l'organisation en apportant des lacunes, un examen critique, des objectifs, des recommandations et des commentaires, en détectant les risques liés aux textes et aux politiques de l'organisation... L'audit RSO du développement durable peut donc prendre un caractère préventif pour valoriser et remédier à une situation qui peut être néfaste, comme il peut renforcer un avantage durable qui peut refléter une image verte et responsable de l'organisation. En cela, il ne peut qu'apporter une valeur ajoutée à l'organisation, à son image verte et à ses parties prenantes (sous-traitants, partenaires, capital humain, pouvoir public, organisation et institutions de régulation, client du processus...).

## **5. Discussion des résultats théoriques et empiriques**

Après un aperçu théorique du développement de l'audit social, nous pouvons constater que cet outil a évolué d'un audit des ressources humaines à un audit très large qui examine le domaine de la responsabilité sociale en amont et en aval. Dans cet article, nous avons essayé de nous limiter à l'un des objectifs de l'audit social de la RSO, à savoir le développement durable, étant donné l'importance de ce dernier dans notre domaine de recherche (l'administration publique marocaine).

Les administrations publiques aujourd'hui essaient de suivre les procédures d'engagement au développement durable, cela nécessite un audit qui examine le bon suivi des procédures et le respect des normes présentées dans l'article. Après avoir présenté théoriquement l'utilité, les étapes, les périmètres, les critères d'audit et la finalité de l'audit social de la RSO, nous nous permettons de dire et sur la base des données théoriques, que l'audit social de la RSO est un outil incontournable pour le développement durable visé par le Royaume. En effet, dans le cadre de la Nouvelle Gestion Publique, l'administration publique est censée utiliser ce type d'outils pour assurer le succès des procédures de mise en œuvre du développement durable.

Le développement durable et les pratiques de la responsabilité sociale sont devenus une volonté de plus en plus partagée, mais les voies des engagements des organisations sont toujours aussi multiples, les approches peuvent être volontaristes ou rattachés à des obligations légales.

Dans les deux cas, que ce soit dans celui de l'engagement volontaire ou réglementaire, l'organisation doit répondre aux axes des référentiels suivis. De même, pour bien suivre une démarche RSO ou en particulier du développement durable, cela nécessite aussi un engagement de toutes les composantes internes et externes de l'entité tel qu'il est le cas aux entreprises privées.

Pour réussir ces pratiques, le management des administrations publiques s'inspire des expériences du secteur privé pour les adapter dans leurs services. Pour cela, on a analysé l'étude

de Mme, TOUKIF pour prendre la RSE et l'audit de la RSE aux entreprises marocaines comme l'une de nos bases de références. Cette étude nous a montré que la pratique des stratégies de la responsabilité sociale et leurs audits qui assurent l'amélioration continue sont en bon niveau au secteur privé. Cela signifie qu'on peut se baser sur cette expérience du privé pour importer ces bonnes pratiques aux administrations publiques.

Dans le cadre de notre travail de recherche, on va essayer de travailler sur la manière de bien intégrer et utiliser des audits de responsabilité sociale dans les administrations publiques tout en prenant en considération la démarche qui convient au secteur public, l'encadrement des critères d'audit et la finalité de répondre aux engagements du développement durable.

Notre sujet de recherche va essayer de répondre aux hypothèses de la manière d'intégrer aux administrations publiques l'audit social de la RSO en s'inspirant du secteur privé, à savoir :

#### ❖ **Hypothèse centrale**

Une relation positive entre la vision de la gestion moderne de l'administration publique et la pratique de l'audit social de la RSO par la démarche qui sera proposée dans notre projet.

#### ❖ **Sous hypothèses**

- H1 : les pratiques de l'Audit Social de la RSO influent positivement sur la vision de la gestion moderne de l'Administration Publique Marocaine ;
- H2 : l'Audit Social de la RSO dans le secteur privé est parfaitement compatible avec l'Administration publique Marocaine ;
- H3 : la centralisation des critères d'audit dans un référentiel clair et complet est fortement liée à la performance de l'Administration Publique Marocaine ;
- H4 : il y'a une redondance, donc on doit l'éliminer.

## **6. Conclusion :**

A notre question de recherche visant la proposition de la bonne modélisation d'un audit social qui examine la RSO des administrations publiques pour bien répondre aux apports du New Public Management, on a trouvé que théoriquement cela est faisable en prenant l'exemple de développement durable, comme il est faisable pour toutes les procédures de la RSO dans son sens le plus large. On s'attendra par ailleurs à une relation positive entre la modélisation de l'audit social de la RSO qu'on va proposer et les attentes de la nouvelle gestion publique et ses apports après notre étude empirique qu'on est en train de préparer.

## 7. BIBLIOGRAPHIE

- 31<sup>e</sup> université d'été de l'audit social – IAS « La RSE : pratiques organisationnelles ou des discours qui perdure » pp : 109-124
- Alexandre GUILLARD et Josse ROUSSEL, Evaluation et développement du capital humain : enjeu clé pour l'audit social.
- Jaquier, A & Gond, J.P ; (2007), « Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise à la redécouverte d'un ouvrage fondateur, Social Responsabilités of the businessman de Howard Bowen », Finance Contrôle Stratégie, VOL10, N°2, p : 5-35
- Bernard Marcory, Lavoisier, Audit Social, pratiques et principes, Revue Française de Gestion, 2003/6, n) 147- pp 235-246
- Bowen, H.R, (1953), Social responsibilities of the businessman. New York: Harper & Row
- Christelle Trayon, Christian Obled, Fabrice Guérin. La RSE est-elle applicable dans les établissements publics comme dans n'importe quelle autre organisation. Un exemple : les Universités. QUALITA' 2015, Mar 2015, Nancy, France. Ffhal-01149767
- Club développement durable des établissements publics et des entreprises publiques' « Guide pratique sur la mise en œuvre d'une démarche de responsabilité sociétale et de reporting dans les organismes publics » Edition 2016
- Colloque international « visions et valeur du management public, contexte COVID-19 » de l'AIRMAP, Rabat 2022.
- Colloque International de l'université de printemps de l'IAS- « Impact et audit Social » - Toulouse 2022
- ENTREPRISES Christian SZYLAR, les fondements de l'audit social dans la perspective de l'audit de la responsabilité sociale des organisations.
- Éric VATTEVILLE, Audit Social, levier du développement durable.
- Ewald, F (1997) l'expérience de la responsabilité, qu'est-ce qu'être responsable ? », Sciences humaines, communication, Auxerre, p57-81
- Fadoua LAGHZAOU, Youssra TOUIL, Audit Social d'aide à la bonne gouvernance des collectivités territoriales marocaines- cas de la préfecture de Tanger, Aila, International Journal of Scientific & Engineering Resarci Volume 8, Issue 11, November-2017 1274 ISSN 2229-5518
- FALI H. (2021), « La responsabilité sociétale des organisations au Maroc : quel constat ? », Revue Internationale des Sciences de Gestion, « Volume 4 : Numéro3 » pp : 910- 923.
- François ECOTO, L'audit social, générateur de valeur ajoutée et moteur du développement durable de l'entreprise et des organisations.
- Guide d'audit du développement durable, « comment auditer la stratégie et les pratiques du développement durable ? », Unité de Recherche « Audit et développement durable », IFACI 2008.
- Jacques IGALENS et Laila BENRAISS Aux fondements de l'audit Social : HOWARD R ; BOWEN ET LESEGLISES PROTESTANTES.
- KIRMI B. & FARAH S. (2020) « La pratique de l'audit social au Maroc : vers une amélioration des risques GRH ? », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 4 : numéro 2 » pp : 679 - 703
- LAGOUBI, S. et BELHADJ.S, Audit social et performance en PME : une étude exploratoire au Maroc.
- Naja JBARA, « Perspective historique de la RSE », Revue multidisciplinaire sur

l'emploi, le syndicalisme et le travail -pp 86-96.

- Ouvrage de JAKES IGALENS & JEAN MARIE PERRETI « Audit social, meilleurs pratiques, méthodes et outils » deuxième Edition 2016.
- Ouvrage, J.M PERETTI, « Ressources humaines » 14 Edition, 2013
- Rachid Ammar et Noureddine Abdelhakim « l'audit social comme outil d'aide à la gestion des ressources humaines des organisations ». Cas d'une organisation publique et une autre privée.
- Site officiel de l'IAS
- Site officiel de l'IFACI
  
- Thèse préparée par Mme TOUKIF Fatima ez-zahrae, « analyse perceptuelle des déterminants de l'engagement sociétal des entreprises marocaine labellisées », 2014
- Vatier, R (1988). L'audit de la gestion sociale, les éditions d'organisation, Paris.
- VIVES, A. Social and environmental responsibility in small and medumenterprises in latin American Journal of corporate citizenship, Vol 21
- YAHYAOUIA & ZERHOUNI LAQRIB Y. (2019) « Le pilotage de la performance des administrations publiques Marocaines à l'ère du New Public Management », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Numéro11 :Décembre 2019 / Volume 4 : numéro 3 » pp : 954 – 970
- Yvon Pesqueux. New Public Management (NPM) et Nouvelle Gestion Publique (NGP). Doctorat. France. 2020. fihalshs-02506340