

## La responsabilité sociétale des collectivités territoriales : Réflexion sur l'expérience de la commune urbaine de Tétouan du Maroc

**Mohammed Amine MBARKI** <sup>45</sup>  
**Hassane ELHAMDAOUI** <sup>45\*</sup>

### Résumé :

*Il peut sembler incongru de traiter la RSO d'une collectivité territoriale dont l'objet principal est déjà social.*

*Cependant, les collectivités territoriales, en adoptant une logique managériale responsable, transversale et exemplaire, peuvent être un levier de performance globale aussi bien pour leurs territoires respectifs et que pour l'ensemble des parties prenantes qui y opèrent.*

*Cet écrit tente de traiter la façon dont le Conseil Communal intègre les préoccupations économiques, sociales et environnementales dans son plan de développement communal.*

**Mots clés : Responsabilité sociétale des organisations, décentralisation, nouveau management public, gouvernance territoriale et Performance globale.**

### Introduction

Le développement durable et la responsabilité sociétale des organisations (RSO) traduisent une même réalité avec des échelons différents. Le développement durable est une notion macroéconomique et macro sociale à l'échelle planétaire. La RSO est une déclinaison des principes du développement durable à un niveau micro, celui des organisations.

69

Une importance croissante accordée à la RSO, tant dans les cercles académiques que dans les organisations privées et publiques, lors de ces dernières, a été constatée.

Les organisations publiques sont en retard par rapport aux organisations privées en matière de RSO. Ce retard est à la fois considéré comme une contrainte et comme une opportunité. Il constitue une contrainte dont la mesure où les organisations publiques, d'une part n'ont pas d'exemplaires dans ce sens alors qu'elles devront l'être et d'autre part n'incitent pas les autres acteurs, y compris les entreprises, à se comporter de manière responsables alors qu'elles devront le faire. Ce retard

---

<sup>45</sup> Enseignant chercheur à l'E.N.C.G- Tanger-Maroc

<sup>45\*</sup> Doctorant à l'E.N.C.G- Tanger Maroc

constitue aussi une opportunité car il permet aux organisations publiques d'éviter de commettre les mêmes erreurs que les organisations privées.

Il peut sembler incongru de traiter la RSO d'une collectivité territoriale dont l'objet principal est déjà social.

La responsabilité sociétale des organisations est peu évoquée au niveau des organisations publiques en comparaison avec les organisations privées et pourtant leur responsabilité en la matière n'est pas moindre.

70

Cependant, les collectivités territoriales peuvent être un levier de performance globale et participer activement à la construction d'une société responsable et ce par leurs stratégies d'achats, le choix de leurs fournisseurs et autres parties prenantes, le service public qu'elles offrent, l'infrastructure qu'elles préparent et la démocratie participative qu'elles choisissent, la gouvernance qu'elles adoptent envers les parties prenantes qui ont vocation à les interroger, à émettre des propositions, à s'allier ou à s'opposer selon le cas.

Au-delà de la réglementation régissant la décentralisation, on assiste à l'émergence de collectivités territoriales animées par l'adhésion volontaire des parties prenantes

en vue mettre en œuvre des politiques socialement et écologiquement responsable et ce en s'imposant de plus en plus, à la fois, comme des acteurs sujets et des acteurs-moteurs.

La RSO va complètement repenser la manière dont les collectivités territoriales conduisent ou conduiront leurs politiques en faisant appel à une nouvelle gouvernance territoriale allant au-delà d'un nouveau management public.

L'opérationnalisation de la responsabilité sociétale d'une collectivité territoriale se fait à travers la performance globale qui englobe la performance économique, la performance sociale et la performance environnementale.

La présente contribution s'intéresse à la façon dont les élus des collectivités territoriales intègrent les préoccupations environnementales et sociales dans la gestion de leurs collectivités. Elle s'articule autour de trois parties. La première, aborde un aperçu sur les concepts de la RSO, de la décentralisation et de la nouvelle gouvernance territoriale, la deuxième traite la RSO des collectivités territoriales et la troisième aborde l'expérience de la Commune Urbaine de Tétouan-Maroc, en matière sociale et environnementale. Au terme de cette communication une

conclusion et des perspectives seront évoquées.

## **1. Cadre théorique et principaux concepts**

Depuis quelques années, le champ de la RSE, au début réservé aux entreprises, s'est considérablement élargi. Aujourd'hui on parle de plus en plus de la Responsabilité Sociétale des Organisations, les mots « Sociétale » et « Organisations » étant plus globaux que « Sociale » et « Entreprises » sans oublier le terme de « Responsabilité Globale » dont la mesure où la responsabilité de l'entreprise s'étend au-delà des frontières nationale pour inclure les impacts des activités engagées dans le monde entier par l'organisation ou par les autres maillons de sa Supply Chain. Dans cet écrit, nous proposons le terme « Responsabilité Sociétale des organisations » (RSO).

### **1.1.1 De la RSE à la RSO : Un concept évolutif, non figé**

- 1953 ; selon Bowen, intégration de l'intérêt général dans les décisions des entreprises permet à ces entreprises de préserver leur liberté en écartant le contrôle de la société.
- 1954 Druker la responsabilité sociale des entreprises découle de leur pouvoir économique.

- Friedman (1962) « Rien n'est plus dangereux pour les fondements de notre société que l'idée d'une responsabilité sociale des entreprises autre que de générer un profit maximum pour leurs actionnaires »

- (1973) et Carroll (1979) et se précise : la responsabilité sociale des entreprises apparaît comme une démarche volontaire allant au-delà des contraintes économiques, techniques et légales de l'entreprise.

- 1980, la responsabilité sociale des entreprises s'enrichit du concept de parties prenantes développé par Friedman (1984). La responsabilité sociale de l'entreprise consiste à intégrer leurs attentes dans les décisions de l'entreprise.

- la fin des années 1980, la notion de responsabilité sociale de l'entreprise s'enrichit encore du concept de développement durable; les décisions de l'entreprise doivent intégrer trois dimensions : une dimension économique (condition nécessaire à sa viabilité), une dimension environnementale et une dimension sociale. Le développement de l'entreprise doit concilier ces trois orientations.

- Fin 2010, l'ISO 26000 norme de société a vu le jour.

Cet évolution du sens de la responsabilité sociale rend ses frontières de plus en plus floues et la transforme en un concept évolutif et non figé. (Belin-Munier, 2010)

### 1.1.2 l'ISO 26000 : une norme de société

Le premier type des normes ISO concernait les produits et les matériaux, le second les processus de fabrication, le troisième la standardisation du système de management, et, enfin, le 4e type, l'ISO 26000, est une Norme sur la responsabilité sociétale des organisations.

72

Norme de recommandation et de référence internationale, l'ISO 26000 permet d'alimenter la réflexion stratégique des organisations. Elle se situe donc plus en amont et peut conduire par exemple à engager une démarche ISO 9001 pour optimiser la relation client ou une démarche ISO 14001 pour organiser et crédibiliser la prise en compte de l'environnement dans le fonctionnement de l'organisation. Il en va de même pour les outils tels que OHSAS 18001, le GRI, les écolabels, le bilan carbone... qui apportent des réponses méthodologiques, opérationnelles ou de reconnaissance sur certains aspects de la mise en œuvre de la norme ISO 26000.

Certaines normes existantes peuvent contribuer à répondre aux questions centrales de l'ISO 26000. On peut citer entre autres :

- une certification ISO 9001 renforce la crédibilité en matière de prise en compte de la question «Loyauté des pratiques »
- une certification OHSAS 18001 renforce la crédibilité en matière de prise en compte de la question «Relations et conditions de travail»
- une certification ISO14001 renforce la crédibilité en matière de prise en compte de la question «environnement»
- NF Services, Ecolabel renforcent la crédibilité en matière de prise en compte de la question «consommateurs »
- Label Egalité, Label Diversité renforcent la crédibilité en matière de prise en compte de la question «Droits de l'Homme»

L'expression responsabilité sociétale désigne la « responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités\* sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui :

- contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société;
- prend en compte les attentes des parties prenantes;
- respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement;

- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations\*\*.

\* Les activités comprennent des produits, des services et des processus.

\*\* Les relations correspondent aux activités de l'organisation au sein de sa sphère d'influence». (Lecompte S, Adary A ,2012),

### 1.1.3 RSO : fruit d'un compromis

Sujet à de nombreux débats (Roberts, 2003), le concept RSO a été ambigu (Fischer, 2004), subjectif (Frederick, 1986), peu clair (McWilliams, 2001), particulièrement intangible (Cramer et al., 2004), flou (McGuire, 1963) avec une légitimité discutable (Lantos, 2001), variant selon les pays, les organisations et les chercheurs (Massoud, 2010). Concernant le consensus autour de la responsabilité sociétale, rien n'est moins sur (Billaudot2010). Selon le même auteur l'ISO 26000 comme étant plutôt le fruit d'un compromis. l'absence de consensus sur ce que le concept signifie réellement est l'un des facteurs contribuant à son ambiguïté ces dernières années (Carroll, 1979; Panapanaan et al., 2003).<sup>46</sup> 1

« Tous ses avatars seront plus ou moins stricts, certifiants ou non, mais porteront

son ADN. ISO 26000 sera la mère de tous les engagements à venir sur le développement durable » (Lecompte S, Adary A ,2012),

## 2. Décentralisation

Pour P. Rosanvallon le mot « décentralisation » est employé dès les années 1830. Une proposition, datant de près d'un siècle et demi, due à Tocqueville (1848, p. 165) : « chez les grandes nations centralisées, le législateur est obligé de donner aux lois un caractère uniforme qui ne comporte pas la diversité des lieux et des mœurs ». L'allocation des ressources serait ainsi plus efficace lorsque la décision publique, résultante des préférences et des ressources locales, se rapproche des bénéficiaires.

Le théorème de la décentralisation : « l'offre décentralisée d'un service public local particulier est plus efficace, à coûts d'information donnés, qu'une offre centralisée car elle permet la prise en compte des disparités locales de préférences concernant les services publics locaux » (Derycke et Gilbert, 1988). Le théorème de la décentralisation constitue la version moderne de ladite proposition (Tiebout, 1956 ; Oates, 1972).

Cette proposition néglige toutefois un aspect important de la décision publique décentralisée. Les collectivités locales

<sup>46</sup> Op.Cité ,Karen Delchet-Cochet, Linh-Chi Vo, 2012.

devenant autonomes peuvent alors être amenées à développer leurs propres stratégies, soit vis-à-vis des collectivités de même rang, soit même vis-à-vis du gouvernement central.

La décentralisation peut être définie de deux façons, qui d'ailleurs se complètent : de manière positive et de manière négative. (Borgetto M, 2010)

Dans le premier cas, le transfert des attributions du pouvoir central à des institutions juridiques distinctes qui disposent, sous sa surveillance, d'une certaine autonomie de gestion.

74

Elle est dite « territoriale » lorsque le transfert est opéré au bénéfice de collectivités locales ; « technique » (ou encore « par service ») lorsque le transfert est opéré au profit de personnes administratives spécialisées (le plus souvent un établissement public) chargées de gérer un secteur particulier de la vie économique et sociale (universités, hôpitaux...).

Dans le deuxième cas, autres modes d'organisation publique tels que, notamment, la déconcentration et le fédéralisme sont évoqués.

La *déconcentration* : visant à corriger les rigueurs de la centralisation administrative, elle est une technique qui consiste à confier à des agents locaux de l'État des pouvoirs

de décision plus ou moins importants. Si, comme la décentralisation, elle implique que des pouvoirs de décision échappent au niveau central et soient exercés sur place, elle s'en distingue cependant nettement dans la mesure où ces pouvoirs continuent ici d'être exercés par des agents soumis hiérarchiquement à l'autorité centrale. En d'autres termes, dans le cadre de la déconcentration, la décision est prise, au nom et pour le compte de l'État, par l'un de ses agents alors que, dans celui de la décentralisation, elle est prise, au nom et pour le compte d'une collectivité représentant une communauté d'intérêts, par un organe qui émane de celle-ci.

*Le fédéralisme :*

Dans un État fédéral, les trois pouvoirs (exécutif, législatif et judiciaire) sont attribués aux États fédérés. Un accord de tous les États, sauf exception, est nécessaire pour toute modification de cette répartition nécessaire.

Dans un État unitaire, les collectivités décentralisées sont soumises à des règles de droit dont elles n'ont pas la maîtrise. Le pouvoir normatif initial appartient aux seuls organes centraux de l'État.

Considérées comme des processus complètement différents, la non-centralisation et la décentralisation ne sont

pas interchangeables. La décentralisation présuppose l'existence préalable d'une centralisation, de plus en règle générale le transfert de compétences n'est pas établi de façon constitutionnelle. Alors que dans un système non-centralisé, la moindre tentative de le centraliser engendre une violation de la constitution (Elazar : 1987, 34).

Pour faire apparaître non seulement les dysfonctions considérables du système centralisé, mais les mécanismes qui les produisent, Michel Crozier évoque l'échec de la décentralisation en disant «si on voulait réellement changer il fallait changer le système, et que les réformes de structure peuvent changer les positions des gens mais ils ne changeront pas les caractéristiques du système et ses défauts fondamentaux qui sont la confusion, l'irresponsabilité, conséquence du cloisonnement de la mauvaise communication et du "système D" indispensable pour le faire marcher... Alors, je prédisais que la décentralisation ne donnerait pas du tout le résultat qu'on attendait ». Le Journal de Genève et Gazette de Lausanne » 1994.

Des nouvelles façons de considérer les organisations publiques peuvent s'avérer nécessaire.

### **1.3 Nouveau management public**

#### **1.3.1 NPM : une réponse aux dysfonctionnements de l'administration publique**

Le NMP a été l'une des réponses apportées par les gouvernements aux dysfonctionnements bureaucratiques (coût, rigidité, impersonnalité).

Ce n'est qu'à partir des années 1980 que le secteur public va commencer à se saisir de l'idée du management, terme historiquement réservé au secteur privé dans lequel il a trouvé son essor. Au début, le concept de NPM apparaît dans la littérature anglo-saxonne. En 1992 Osborne et Gaebler ont même utilisé la notion du gouvernement entrepreneurial comme solution aux dysfonctionnements des gouvernements qualifiés comme trop lents, sur-centralisés, et englués dans des règles et des réglementations.

75

Le new public management est un mouvement de réforme du secteur public. Il consiste à favoriser la transposition de modèles de gestion du secteur privé sur le secteur public (Pettigrew 1997: 113). (Hood, 1995) fait référence à sept éléments en évoquant la doctrine du New Public Management :

- La décomposition du secteur public en unités stratégiques organisées par produit, « manageables » ;
- L'introduction d'une compétition entre organisations publiques mais aussi entre organisations publiques et privées ;
- Une plus grande utilisation des techniques managériales issues du secteur privé ;

- Une utilisation des ressources plus disciplinée et parcimonieuse et une recherche active de moyens alternatifs de production à moindre coût;

- Un mouvement vers un contrôle des organisations publiques par des managers visibles exerçant un pouvoir discrétionnaire;

- un mouvement vers l'adoption de standards de performance plus explicites et mesurables,

- la mise en avant de la mesure du résultat.

### 1.3.2 De l'administration publique à la nouvelle gouvernance

76

Stephen P. Osborne trace le passage de l'administration publique à la nouvelle gouvernance en évoquant **trois principaux paradigmes** : <sup>47</sup>

#### ➤ Le paradigme de l'administration publique

- Conçues sur un modèle administratif et bureaucratique

- les organisations publiques comme fondamentalement différentes du privé.

- les spécificités économiques et politiques de l'univers public.

- à juger la différence public/privé comme fondamentale.

- La comparaison public/privé est impossible ou dénuée de sens.

- fortement remise en cause par le second paradigme

#### ➤ Le paradigme du « nouveau management public ».

- d'intégrer de nouveaux outils et méthodes de gestion issus notamment des entreprises privées.

- centré sur la fonction de production des organisations publiques

- tend à nier la frontière public/privé en considérant que les méthodes et les finalités (performance, réduction des coûts) sont les mêmes dans les deux univers

- Une telle posture rend toute comparaison entre les deux univers inutile.

- les promoteurs des réformes radicales du nouveau management public tendent à caricaturer l'univers public comme étant spécifique, de par un management inadapté et un contexte sclérosé qui légitiment l'évidence de la réforme publique.

#### ➤ Le paradigme « nouvelle gouvernance publique ».

- met l'accent sur le caractère pluriel et pluraliste des organisations publiques, sur les relations entre impulsion et mise en œuvre des politiques, et qui se centre sur les réseaux sociaux, la confiance et la gouvernance inter-organisationnelle.

- porte davantage son attention à l'égard des conséquences globales sur son environnement de l'action publique (outcomes) que sur les résultats immédiats

---

<sup>47</sup> Desmarais et Abord de Châtillon, 2008



de la fonction de production de services publics (outputs).

- la différence public/privé n'est plus vue comme une frontière unique mais comme un ensemble de différences de degré.
- L'interpénétration croissante des logiques et actions publiques et privées, on observe une relative hybridation des formes.
- Les différences sont parfois plus importantes à l'intérieur de chacun des deux univers qu'entre eux.
- Contrairement aux précédentes, cette posture légitime la mise en œuvre d'une comparaison public/privé.

Les raisonnements en termes de marché et de concurrence ne sont pas forcément proches des valeurs qui fondent le service public. Un certain nombre de difficultés entravent la mise en place d'une structure de gestion aux caractéristiques issues du secteur privé. Gibert (2004)

Une politique RSO s'efforce de concilier les dimensions économique, social et environnemental en respectant les intérêts mutuels des différentes parties prenantes en la conciliant l'interdépendance qui unit et la diversité qui enrichi.

### **3. Responsabilité sociétale des collectivités territoriales**

Pour dépasser le caractère exogène l'agenda 21 qui poursuit les 05 finalités du développement durable, la RSO est venue

interroger la manière de faire dialoguer l'interne et l'externe. (Cadet Isabelle, 2010)

#### **3.2 La RS des collectivités territoriales**

La littérature sur les deux sujets la RSO et les collectivités territoriales étudiées séparément, est abondante, mais l'étude conjointe des deux thématiques reste pourtant peu développé.

La responsabilité sociétale des collectivités territoriales se traduit par les impacts environnementaux et sociaux que les activités de ces organisations ont sur la société. La responsabilité sociétale des collectivités territoriales est la contribution de la collectivité territoriale au développement durable. Elle interroge le fonctionnement et le management internes de la collectivité tout en questionnant les politiques publiques et les projets menés, ainsi que le territoire lui-même au regard de l'ensemble des parties prenantes.

La RSO offre aux organisations l'opportunité de démontrer leur prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux en lien avec leurs parties prenantes.

La RSO concerne toutes les collectivités, quelle que soit leur taille, quel que soit leur niveau d'avancement et qu'elles soient ou non engagées dans une démarche d'agenda 21 local. Pour les collectivités territoriales déjà engagé dans une démarche d'agenda 21, la RSO offre un renouvellement de la dynamique des agendas 21, désormais, complétés par une démarche de responsabilité sociétale.

Dans le cadre de l'ISO 26000, les questions centrales, au niveau d'une collectivité territoriale, peuvent être posées ainsi :

Questions centrales	Avantages
<b>Gouvernance de l'organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Implique de rendre compte à ses parties prenantes ce qui a un effet d'autorégulation par rapport aux décisionnaires et plus de chances que les responsabilités soient assumées</li> <li>➤ Améliore les relations avec les parties prenantes, et donc une meilleure compréhension de leurs attentes. Les décisions prises sont : <ul style="list-style-type: none"> <li>- meilleures car elles ont été prises avec plus d'informations, plus équitables car elles prennent en compte les intérêts des parties prenantes</li> <li>- davantage acceptées car elles sont mieux comprises par les parties prenantes car elles ont été expliquées en amont, ce qui augmente l'implication des agents et donc les performances de la collectivité.</li> <li>- plus faciles à mettre en œuvre</li> </ul> </li> <li>➤ Meilleure identification et meilleure gestion des risques et des opportunités</li> <li>➤ Meilleure réputation du conseil de la collectivité territoriale</li> </ul>
<b>Droits de l'Homme</b>	Leur non respect peut porter tort au conseil de la collectivité territoriale, lui donner mauvaise réputation et entraîner des sanctions judiciaires ce qui entraîne une perte de confiance des parties prenantes dans les services de la collectivité territoriale, et donc une baisse de l'implication des agents.
<b>Relations et conditions de travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Assure l'équité sociale et la stabilité dans l'organisation</li> <li>➤ Permet un travail utile et productif, ce qui favorise l'accomplissement personnel et diminue le risque de conflits sociaux.</li> <li>➤ Peut être un argument de recrutement et une manière d'éviter le turnover</li> <li>➤ Amélioration des performances des agents en hygiène et sécurité</li> <li>➤ Meilleure motivation et implication des agents</li> <li>➤ Meilleure réputation du conseil de la collectivité</li> </ul>
<b>L'environnement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sujet mobilisateur pour les agents</li> <li>➤ Réalisation d'économies car <ul style="list-style-type: none"> <li>- économies de ressources</li> <li>- diminution de la consommation d'énergie, d'eau</li> <li>- réduction et tri sélectif des déchets</li> </ul> </li> <li>➤ Si le conseil de la collectivité territoriale ne fait rien en ce sens, il aura un risque de mauvaise réputation étant donné la médiatisation des problèmes environnementaux.</li> </ul>
<b>Les bonnes pratiques des Affaires</b>	Améliorent l'environnement économique dans lequel les conseils des collectivités territoriales interviennent en le rendant plus équitable en empêchant la corruption et en encourageant: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ une juste concurrence qui augmente la fiabilité et l'équité des transactions commerciales ce qui réduit les coûts des biens et services, favorise l'innovation de produits ou processus</li> <li>➤ des processus politiques loyaux</li> </ul>
<b>Les questions de consommation</b>	Dans le cas des conseils des collectivités territoriales, on adapte cette question centrale en remplaçant le consommateur par l'utilisateur, ou le bénéficiaire. Cela permet donc de mieux répondre à leurs attentes, en évitant les conflits.
<b>L'engagement Sociétal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Renforce le bien commun et les institutions ce qui permet d'assurer la cohésion sociale, la stabilité et la justice sociale</li> <li>➤ Meilleure réputation du conseil de la collectivité territoriale</li> <li>➤ Meilleur moral des agents car ils se sentent associés à l'amélioration du bien être mondial</li> <li>➤ Meilleure gestion des risques et des opportunités</li> </ul>

Adaptation : Apports de l'ISO 26000 : Les questions centrales

Concernant les trois grands axes de la RSO d'une collectivité territoriale:

- L'ancrage territorial : contribuer à l'économie locale en donnant la préférence aux fournisseurs locaux de biens et services. Préparer une infrastructure dédiée aux opérateurs économiques
- l'environnement, un des domaines fondamentaux de l'ISO 26 000 qui cherche entre autres, à éviter les pollutions de l'eau, de l'air...
- le social, les collectivités territoriales sont spontanément sociaux : La décentralisation a renforcé leur rôle dans ce domaine en définissant et mettant en œuvre la politique d'action sociale. La norme ISO 26 000 précise que les droits sociaux, économiques et culturels doivent être respectés par tous et pour tous, y compris les groupes vulnérables.

La performance globale des collectivités territoriale, qui n'est plus seulement économique mais globale, se définit comme la capacité des entités décentralisées à satisfaire les besoins individuels et collectifs des populations dont elles sont en charge dans les limites des compétences légales et des moyens budgétaires à leur disposition et en incluant les aspects environnementaux et sociaux.

#### **4. Réflexion sur l'expérience de la commune urbaine de Tétouane**

Cette réflexion, qui se veut illustrative sans se prétendre exhaustive, tente de comprendre l'expérience de la Commune Urbaine de Tétouan-Maroc, en matière sociale et environnementale et les difficultés d'intégrer le développement durable dans le plan de développement communal de ladite Commune.

Pour ce faire, une analyse portant sur ladite expérience, est proposée sur la base de la littérature recensée et des données collectées à partir des Revues de la Commune Urbaine de Tétouan, des plans communaux de développement, de la documentation diverse sur DVD (dont la monographie de Tétouan ), de la loi n°17-08 modifiant et complétant la loi n° 78-00 portant charte communale, modifiée et complétée en 2009,

L'intention n'est ni de porter un jugement, ni d'évaluer la qualité intrinsèque des travaux réalisés. L'objectif est plutôt de discuter les difficultés rencontrées et le rapprochement des faits du discours adopté en matière de développement durable.

#### 4.1-Présentation succincte de la commune de tétouane :

Est une commune urbaine située dans la Wilaya (Région) Tanger-Tétouan au Nord-Ouest du Maroc. La Commune Urbaine de Tétouan relève de la Province de Tétouan qui s'étend sur une superficie de 2.574 Km<sup>2</sup>, soit 0,36% de la superficie totale du territoire national (710.850Km<sup>2</sup>) et avec 514.377 habitants, soit 1,73% de la population nationale estimée à 29.680.069 selon le recensement général de la population et de l'habitat de l'année 2004.

Les conseillers municipaux de Commune Urbaine de Tétouan sont au nombre de 47

80

Quatre commissions permanentes sont constituées par le conseil communal de Tétouan

- la commission chargée de la planification, des affaires économiques, du budget et des finances ;
- la commission chargée du développement humain, des affaires sociales, culturelles et sportives ;
- la commission chargée de l'urbanisme, de l'aménagement du territoire et de l'environnement ;
- la commission chargée des services publics

Ces commissions sont présidées par le président du conseil ou par son délégué (en cas d'absence):

#### 4.2-PROBLEMES :

Avec la Constitution Marocaine de 2011, la question du développement durable au Maroc a été portée à son plus haut niveau et a acquis une valeur constitutionnelle.

L'article 36 de la charte communale marocaine stipule que « Le plan de développement communal décrit pour six années, dans une perspective de développement durable. »

Au niveau de la Commune Urbaine de Tétouan-Maroc, des difficultés rencontrées lors de la phase diagnostic du projet de son Plan de Développement Communal (revue n° 5 de la Commune Urbaine de Tétouan Juillet 2011).

Ce qui nous amène à poser les questions suivantes qui alimentent notre réflexion :

Suffit-il de s'engager dans un processus de décentralisation pour gagner le pari du développement durable dans son système de gestion publique ?

Quelle responsabilité sociale et environnementale des acteurs opérant sur le territoire de la commune urbaine de Tétouan-Maroc?

Que faut-il faire pour rapprocher les discours des réalités pratiques des collectivités territoriales ?

Notre réflexion est axée sur les quatre acteurs suivants :

**Pouvoirs publics :** rarement des justifications autres que légales sont données, même en la présence des compétences scientifiques supérieures. Dans certains cas, la rationalité légale ne coexistant pas avec une rationalité managériale, d'où l'impossibilité de faire évoluer la loi.

Une timidité envers l'axe environnemental a été enregistrée au niveau de l'article 36 de l'actuelle charte communale modifiée en 2009, dans la mesure où le plan de développement communal doit comporter obligatoirement des éléments dont l'environnement est absent. Alors que la charte, dans le même article 36, parle d'une « perspective du développement durable » et prévoit une commission chargée de l'environnement.

Cette timidité n'exclut pas l'importance, sinon la priorité, qu'accordent les pouvoirs publics à sur la dépollution totale de l'Oued Martil qui constitue le principal réceptacle des eaux usées domestiques de Tétouan et Martil.

**Les citoyens /associations de la société civile :** Malgré que leur nombre ne cesse d'augmenter (204 en juillet 2011), les difficultés à participer à la gouvernance locale en partenariat avec les acteurs institutionnels, est constatée. Parmi ces difficultés on peut citer le niveau bas de

qualification des ressources humaines des associations. Cette situation entrave l'intégration de développement durable au niveau du plan du développement communal de la commune.. Dans le cadre des déchets, la société civile peut sensibiliser les citoyens en faisant un tri à la source des déchets qu'ils produisent. Les citoyens, représentés par la société civile, peuvent influencer, les organisations privées et publiques, en les poussant à agir d'une manière responsable.

**Entreprises :** le respect de la réglementation par les entreprises et par les particuliers, est certes, une condition nécessaire mais non suffisante. Les entreprises doivent aller au-delà de la réglementation pour prendre en compte les impacts sociaux et environnementaux de leurs activités. Dans ce cadre, les ONG exercent un droit de regard, la Commune Urbaine de Tétouan, en s'inspirant, dans le cadre des échanges d'expériences avec l'étranger, des pratiques menées par les villes étrangères (ex : Barcelona). La Commune Urbaine peut impulser, dupliquer et arbitrer au niveau de son territoire.

**Scientifique :** la Commune Urbaine de Tétouan abrite l'une des grandes universités au Maroc ; l'Université Abdelmalek Essaidi, d'où l'intérêt de collaborer avec cet acteur important pour

contribuer à surmonter les difficultés rencontrées en matière de responsabilité sociale et environnementale des acteurs opérant sur son territoire. Pour la Commune Urbaine de Tétouan, la science (Recherche et développement) pourrait définir la substance de la RSO et la politique (les pouvoirs publics dont le Conseil de la Commune Urbaine de Tétouan) l'appliquer.

**Au terme de cette réflexion :** les principes du développement durables sont universels. Il ne suffit pas d'adopter des discours en la matière, il faut les adapter aux spécificités des localités concernées.

82

Rapprocher les faits du discours nécessite, entre autres, la prise en compte des constations suivantes :

- La transversalité comme axe de renouvellement de l'action et de la pensée, doit être mobilisée par les acteurs des collectivités locales pour répondre aux questions sus citées. Le Développement durable et sa déclinaison au niveau de la collectivité territoriale ne se limitent pas au niveau de la commune, mais ils vont au-delà de ses frontières pour interagir avec les autres acteurs du territoire.

- Le caractère descendant, à lui seul, entrave le passage d'un discours adopté vers un discours adapté à la réalité pratique de la localité. Donc la transposition d'un

modèle rural, par exemple, à une situation urbaine n'est pas possible. En général, les villes sont plus polluantes que les zones rurales. Même au niveau des villes, la pollution n'est pas la même, il y a des villes plus polluantes que les autres.

- Les considérations écologiques au niveau planétaire ne peuvent être des modèles applicables à l'échelle locale vu les spécificités de ce dernier.

- Le territoire d'une collectivité territoriale (commune urbaine, commune rurale ...) est « un bien public local », consommable de façon égale par tous. « ville partagée », tous les acteurs qui y opèrent se trouvent impliquer.

- Une démocratie participative qui s'apparente plutôt à de la communication, avec des citoyens spectateurs doit être revue en partant des réalités qui collent avec leur localité plutôt que d'exécuter des discours descendants.

- La difficulté de discontinuité des systèmes de connaissance est constatée. Chacune des disciplines, comme la sociologie, la géographie, l'urbanisme, l'économie (...) est confrontée à une mise à l'épreuve de ses méthodes, de ses outils.

- La RSO est l'opérationnalisation du DD au niveau de toute organisation y compris les collectivités territoriales. Elle entraîne :

- Une nouvelle manière de travailler, invite à une remise en question, en termes

d'espace-temps politique, et d'organisation sectorielle des services.

- Une notion dont la science pourrait définir la substance et la politique l'appliquer, engendrant ainsi une collaboration entre des chercheurs de disciplines variées, des habitants et élus, des entreprises,
- Un appel aux sciences pour mettre en place des pratiques interdisciplinaires, permettant ainsi de dépasser la vision économiste et productiviste qui domine aujourd'hui...
- la performance globale, de toute organisation, y compris les présentes communes, doit conduire à des arbitrages entre des choix paradoxaux que ce soit au niveau de chaque axe ou encore entre chacun des axes de la RSO ( économique, social et environnemental.
- Permet aux collectivités (urbaines et rurales) de traiter des problèmes qui concernent le long terme, voir le moyen terme. le débat pourrait prendre une allure moins conjoncturelle.
- Facilite l'aboutissement à une logique où le spatial, le temporel et l'organisationnel cohabitent.

### **Conclusion :**

Les organisations manifestent plusieurs comportements, par conviction, par opportunisme ou par obligation envers la RSO, mais elles ne peuvent pas ignorer

cette réalité à la fois économique, sociale et environnementale.

Cet écrit, a tenté d'explorer la responsabilité sociétale des collectivités territoriales en faisant une réflexion sur la possibilité d'adapter les discours adoptés en matière de développement durable, à la réalité et aux spécificités des localités concernée.

La RSO ne devrait pas être considérée comme une fin en soi. Elle ne devrait pas non plus être un outil que l'on utilise lorsque le besoin s'en fait sentir puis que l'on range dans une boîte

Le concept de la RSO, sa mesure et ses impacts sont actuellement, des sujets fertiles de recherche et le resteront dans l'avenir.

### **Bibliographie**

- Belin-Munier C, 2010 « *Logistique, SCM, et développement durable: Une revue de la littérature* » Université de Bourgogne
- Balducci Massimo, « *L'influence de Administrative behavior de H. Simon sur l'étude des organisations et sur la théorie du Public choice* », *Revue française d'administration publique*, 2009/3 n° 131, p. 541-554. DOI : 10.3917/rfap.131.0541
- Bartoli Annie et al., « *Vers un management public éthique et performant* », *Revue française d'administration publique*, 2011/4 n° 140 , p. 629-639. DOI : 10.3917/rfap.140.0629
- Cadet I, 2010 *La norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale : une*

nouvelle source d'usages internationaux  
*Revue internationale de droit économique*  
2010/4 (t.XXIV) 128 pages

-Céline Desmarais et Emmanuel Abord de Châtillon « Existe-t-il encore des différences entre le travail des managers du public et ceux du privé ? », *Revue française d'administration publique* 4/2008 (n° 128), p. 767-783.

-DEBERRE Jean-Christophe , « Décentralisation et développement local » , *Afrique contemporaine*, 2007/1 n° 221, p. 45-54. DOI : 10.3917/afco.221.0045

-Karen Delchet-Cochet, Linh-Chi Vo « La publication de l'ISO26000 et son influence sur la définition et les outils en matière de responsabilité sociétale » 2<sup>ème</sup> congré transformare, 19-20 mars 2012, Paris

Laoukili Abdelaâli , « Les collectivités territoriales à l'épreuve du management » , *Connexions*, 2009/1 n° 91, p. 103-121. DOI : 10.3917/cnx.091.0103

Lecompte S, Adary A (2012), « l'ISO 26000 en pratique. Faire de la responsabilité sociétale un levier de performance pour l'entreprise », Dunod, Paris.

Mathieu N, Guermond Y (2011), « La ville durable, du politique au scientifique », éditions Quae, Paris.

Michel Borgetto « La décentralisation du « social » : de quoi parle-t-on ? », *Informations sociales* 6/2010 (n° 162), p. 6-11.

Michel Chauvière « Quel est le « social » de la décentralisation ? », *Informations sociales* 6/2010 (n° 162), p. 22-31.

Pierre Savignat « Responsabilité sociale et secteur public : l'exemple du système hospitalier en France », *Gestion* 2/2006 (Vol. 31), p. 134-138.

Pasquier Romain, « Quand le local rencontre le global : contours et enjeux de l'action internationale des collectivités territoriales », *Revue française d'administration publique*, 2012/1 n° 141, p. 167-182.

Pesqueux Yvon, « La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) comme discours ambigu », *Innovations*, 2011/1 n°34, p. 37-55. DOI : 10.3917/inno.034.0037

Renaud Angèle, « Promouvoir un management environnemental participatif », *Gestion*, 2011/3 Vol. 36, p. 80-89. DOI : 10.3917/riges.363.0080

Sobczak A, Minvielle N (2011), « Responsabilité globale : Manager le développement durable et la responsabilité sociale des entreprise », Vuibert, Paris.