

# Responsabilité Sociétale des Organisations :

## Mécanismes de transition vers un développement durable

Rapport du Conseil Economique, Social et en Environnemental

Auto-Saisine n°26 / 2016



Rapport du Conseil Economique, Social et Environnemental

**Responsabilité Sociétale des Organisations :**  
**Mécanismes de transition**  
**vers un développement durable**

Auto-Saisine n°26 / 2016





Sa Majesté le Roi Mohammed VI que Dieu l'Assiste



## Auto-Saisine n°26 / 2016

Conformément à la loi organique n°128-12 relative au Conseil Economique Social et Environnemental et à son règlement intérieur ;

- Vu la décision du CESE, en date du 8 juillet 2015, de s'autosaisir sur le thème de la Responsabilité Sociétale des Organisations ;
- Vu la décision du bureau du Conseil d'affecter le sujet relatif « Responsabilité Sociétale des Organisations : Mécanismes de transition vers un développement durable » à la Commission Permanente chargée de l'Environnement et du Développement Durable ;
- Vu l'adoption du rapport sur « Responsabilité Sociétale des Organisations : Mécanismes de transition vers un développement durable » par l'Assemblée Générale du 25 août 2016 à l'unanimité.

Le Conseil Economique Social et Environnemental présente son rapport

# **Responsabilité Sociétale des Organisations :**

## **Mécanismes de transition vers un développement durable**

Rapport préparé par :

La Commission des Affaires de l'Environnement et du Développement Durable

*Président de la Commission* : Ali Bouzaachane

*Rapporteur de la Commission* : Nouredine Chahbouni

*Rapporteur du Thème* : Abdellah Mouttaqi

Dépôt légal : 2016 MO 4816

ISBN : 978-9954-635-31-5

ISSN : 2335-9234

Conseil Economique Social et Environnemental  
Imprimerie SIPAMA SARL

# Sommaire

---

<b>Synthèse</b> .....	<b>11</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>27</b>
<b>Objectifs de l’auto saisine</b> .....	<b>29</b>
<b>Méthodologie de travail</b> .....	<b>30</b>
<b>I • La RSO, un ensemble d’outils au service du développement durable</b> .....	<b>31</b>
1 - RSO : définition, principes et bénéfices.....	31
2 - La RSO : historique, évolutions et fondements .....	35
3 - Les principaux engagements internationaux.....	38
4 - Les outils de la RSO.....	42
<b>II • Etat des lieux de la RSO au Maroc</b> .....	<b>45</b>
<b>1 - Eléments de contexte</b> .....	<b>45</b>
1.1 - Des acquis institutionnels et des engagements structurants .....	45
1.2 - Des fragilités structurelles d’ordre économique et social .....	53
<b>2 - Diagnostic de la responsabilité sociétale dans</b> <b>les organisations marocaines</b> .....	<b>56</b>
a. Constat général .....	56
b. Diagnostic à travers les principes de la RSO .....	57
<b>III • Benchmark international des pratiques RSO</b> .....	<b>65</b>
1 - Panorama des stratégies publiques de RSE .....	65
2 - Typologie des pays ayant élaboré des visions RSE dans leur action publique.....	66

<b>IV • Les recommandations .....</b>	<b>69</b>
1 - Les fondamentaux- Recommandations transverses.....	70
2 - L’Etat marocain, promoteur de la RSO .....	74
3 - L’Etat marocain, acteur de la RSO.....	77
4 - Impulser les standards de la RSO au tissu économique.....	83
5 - Instaurer des mesures spécifiques pour les entreprises publiques .....	88
6 - Adresser des mesures spécifiques aux PME .....	91
7 - Encourager la société civile et les syndicats à intégrer les démarches RSO .....	92
8 - Eriger la responsabilité sociétale au plus proche des territoires .....	94
<b>Annexes.....</b>	<b>99</b>
Annexe 1 : Liste des membres du groupe de travail .....	99
Annexe 2 : Liste des membres de la Commission des Affaires de l’Environnement et du Développement Durable.....	100
Annexe 3 : liste des auditions .....	102

## Synthèse

---

L'adoption de l'agenda 2030 des Nations Unies pour le développement durable engage les Etats membres à mettre en place des modèles de développement plus respectueux de l'humanité, de la planète et de la bonne gouvernance. Le Maroc, fort de sa conviction du bienfondé de ces objectifs, a engagé une série de réformes dans les différents domaines politiques, économiques et sociaux afin d'entamer sa transition vers le développement durable, dont l'un des outils principaux est la responsabilité sociétale des organisations. La mise de l'accent sur les organisations et pas seulement sur les entreprises tient du fait que le développement durable est la responsabilité de tous les acteurs de la société dont l'Etat, les territoires, les entreprises publiques ou privées et la société civile.

Ce rapport a pour objectif de définir le concept de la responsabilité sociétale et de mettre en avant les mécanismes de son application et les bénéfices qui en découleront pour l'ensemble des parties prenantes.

### Objectifs de l'auto-saisine

Considérant Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) comme un instrument visant à atteindre les objectifs du développement durable et de la croissance inclusive, il s'agit de :

- Définir ce concept et d'en identifier le champ d'action dans la mesure où aujourd'hui, la responsabilité sociétale n'est plus du seul ressort des entreprises privées, mais aussi celui de l'ensemble des organisations.
- Mettre en avant des avantages que procure la prise en compte de la démarche de la responsabilité sociétale et son impact sur la compétitivité des opérateurs.
- Identifier des modes de gouvernance pour la mise en œuvre effective du développement durable et de la RSO.
- Recommander les actions prioritaires par type d'acteur et mettre en avant les synergies potentielles pour de nouvelles formes de création de valeur partagée.

### Méthodologie de travail

L'élaboration du présent rapport et de l'avis qui en découle s'est basée sur la méthodologie de travail usuelle du Conseil, à savoir une revue et une analyse approfondie de différents documents, études et rapports publiés par les institutions nationales et internationales sur le sujet, et une démarche participative basée sur l'écoute et ouverte sur toutes les sensibilités, et ce en vue de recueillir des points de vue et des propositions de nombreuses parties prenantes.

32 entités ont été auditionnées dans le cadre des 7 ateliers organisés par la commission et regroupés par type d'organisation :

- Ministères et administrations publiques
- Entreprises publiques
- Entreprises privées
- Société civile
- Centrales syndicales
- Institutions financières
- Acteurs du développement territorial
- Experts et académiciens

## Etat des lieux et analyse

### 1. Définitions du concept

Selon l'Organisme International de Normalisation (ISO), la Responsabilité Sociétale des Organisations est *«la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement se traduisant par un comportement transparent et éthique qui :*

- *contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société et prend en compte les attentes des parties prenantes ;*
- *respecte les lois en vigueur et est en accord avec les normes internationales de comportement ;*
- *est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations ».*<sup>1</sup>

Le concept de RSO a pris naissance aux États-Unis. Il s'est caractérisé dans les années 1950 par l'émergence du courant **«business ethics»** qui a mis l'accent sur la responsabilité personnelle morale du dirigeant.

Pendant les années 1970 l'éthique des affaires a évolué vers un courant **«stratégique utilitariste»** ; qui repose sur l'idée qu'un comportement responsable améliore les performances économiques de l'entreprise.

La tendance actuelle s'appuie sur l'idée de **« sustainability » (durabilité)**, c'est-à-dire que l'entreprise s'engage à contribuer au développement durable dans une approche plus long-termiste et qui prend en compte les besoins des générations futures.

A partir de 2011, à la notion de durabilité s'ajoute celle de **« valeur partagée »** (shared value) selon laquelle les « entreprises peuvent créer de la valeur économique en créant de la valeur sociétale ».

1 - Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise, Sillery, QC : Presses de l'Université du Québec, pp. 80-111

Pour renforcer l'implémentation de cette démarche volontaire et faire face à certaines dérives constatées chez beaucoup de grandes entreprises multinationales notamment dans les pays où les législations protectrices sont faibles (le cas le plus célèbre est celui du Bangladesh où les marques les plus connues de prêt à porter ont négligé la sécurité des usines de leurs fournisseurs), un nouveau courant de réflexion est apparu ; selon le quel, la RSE est intégrée d'emblée comme une mission partagée par les actionnaires, **inscrite dans les statuts** et qui impose une reddition de comptes spécifique.

En résumé, l'idée générale est que toute organisation a des responsabilités à l'égard des attentes, des intérêts et des droits de ses parties prenantes.

Les particularités de la notion de responsabilité sociale renvoient au :

- caractère volontaire de l'engagement à l'égard des parties prenantes
- au respect des normes publiques universelles en matière de protection de l'environnement, de respect des droits de l'homme, des règles de gouvernance, d'éthique des affaires, de gestion des chaînes d'approvisionnement, de management et d'investissements responsables
- à la contribution aux objectifs du développement durable
- à l'écoute et au dialogue ouvert et structuré avec les parties prenantes
- au reporting régulier
- à la recherche de l'amélioration continue, via notamment l'identification et la maîtrise des risques.

En accord avec les différentes définitions existantes, le CESE considère la RSO comme une démarche volontaire qui traduit la façon dont les organisations prennent en considération les impacts présents et futurs de leurs activités sur la société comme sur l'environnement dans le but d'atteindre la triple performance économique, sociale et environnementale, en tenant compte, dans sa dimension positive, du contexte culturel national.

## 2. Etat des lieux de la RSO au Maroc

La Responsabilité Sociétale des Organisations constitue à plusieurs égards un levier fondamental servant une croissance économique durable. Si les défis socioéconomiques propres au contexte marocain peuvent constituer, dans une certaine mesure, des freins au développement d'une telle démarche profitable à une croissance inclusive, force est de constater avec acuité l'engagement du Maroc, comme il est traduit par ses nombreux acquis institutionnels, stratégiques et opérationnels au sujet du développement durable. Cet engagement assure ainsi un cadre propice au développement de la RSO.

## → Sur le plan international

Le Maroc est signataire et a ratifié les principales Conventions internationales approchant l'objet du développement durable (OIT, ODD, Principes directeurs de l'ONU relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme, Principes directeurs de l'OCDE, Global Compact).

## → Sur le plan national

La Constitution de 2011, en tant que socle fondateur, consacre la bonne gouvernance en principe fondamental dans la construction et le renforcement du fonctionnement des institutions d'un Etat moderne et promeut « *les principes de primauté de droit, de transparence, d'équité, de responsabilité, de lutte contre la corruption, d'éthique et de reddition des comptes* » principes qui s'inscrivent pleinement en phase avec ceux du développement durable.

L'appareil législatif national s'est engagé pour améliorer le volet social à travers la loi contre le travail domestique et le travail des enfants (19-12) et aussi le projet de loi pour l'Autorité de la parité et la lutte contre toutes formes de discriminations (APALD).

Dans la continuité des articles relatifs au développement durable issus de la nouvelle constitution, **la Charte Nationale de l'Environnement et du Développement Durable**, élaborée en 2010 a été formalisée dans **la Loi-Cadre 99-12** et adoptée par le Parlement en février 2014. Conformément à ses dispositions, une **Stratégie Nationale de Développement Durable** (SNDD) devrait être adoptée dans un délai maximum de deux ans après la promulgation de la loi, soit fin 2016. Le document préparé par le département de l'environnement intègre quatre grands principes : la conformité avec les bonnes pratiques internationales, la conformité avec les principes de la loi-Cadre 99-12, l'engagement des parties prenantes à atteindre des objectifs communs aptes à répondre aux enjeux en matière de développement durable, et la dimension opérationnelle de cette stratégie qui se base sur des mesures concrètes avec des indicateurs de suivi. Il est à noter également que cette stratégie est en conformité avec la dynamique générale de développement humain et de lutte contre la pauvreté au Maroc.

## → Dans un cadre volontaire

En 2011, le CESE a formalisé un Référentiel de normes et d'objectifs pour impulser des contrats partenariaux au service d'une charte sociale marocaine tournée vers l'avenir. Ce référentiel traite notamment les thèmes suivants :

- Accès aux services essentiels et bien-être social.
- Savoirs, formation et développement culturel.
- Inclusion et solidarités.
- Dialogue social, dialogue civil et partenariats innovants.
- Protection de l'environnement.
- Gouvernance responsable, développement et sécurité économique et démocratie sociale.

Selon le **code marocain de bonnes pratiques de gouvernance des Entreprises et Etablissements Publics (EEP)**, élaboré et lancé en mars 2008 par la commission nationale de gouvernance d'entreprise, les bonnes pratiques de gouvernance sont essentielles pour :

- *« Ancrer la culture de reddition des comptes.*
- *Renforcer le climat de confiance avec les Parties Prenantes des entreprises.*
- *Attirer l'investissement national et étranger et faciliter l'accès des EEP aux capitaux.*
- *Promouvoir les valeurs de transparence, d'information, et de communication.*
- *Améliorer la viabilité de l'organisme et sa performance ainsi que la qualité du service.*
- *Contribuer au développement d'un tissu économique compétitif.»*

Le **label RSE et la charte RSE portés par la CGEM** constituent des actes fondateurs de formalisation du concept de la responsabilité sociale au Maroc. 75 entreprises sont labellisées aujourd'hui et la création en 2011 du club des entreprises labellisées RSE participe à la dynamique globale de diffusion et d'échanges de bonnes pratiques en la matière.

Le Label de la CGEM répond à 9 objectifs majeurs, conformes à l'ISO 26000 et aux principales normes internationales :

1. Respecter les droits humains.
2. Améliorer en continu les conditions d'emploi et de travail et les relations professionnelles.
3. Protéger l'environnement.
4. Prévenir la corruption.
5. Respecter les règles de la saine concurrence.
6. Renforcer la transparence du gouvernement d'entreprise.
7. Respecter les intérêts des clients et des consommateurs.
8. Promouvoir la responsabilité sociale des fournisseurs et sous-traitants.
9. Développer l'engagement sociétal.

## **2. Diagnostic de la responsabilité sociétale dans les organisations marocaines**

### **Constat général**

Les différentes auditions ont révélé avec satisfaction, le niveau de prise de conscience généralisé et constant par les différentes organisations, de la pertinence d'intégrer ce concept dans leur périmètre d'activité et leur politique de développement.

Cette prise de conscience et sa déclinaison en plans d'actions varient cependant d'un type d'organisation à un autre. Les meilleures avancées sont présentées par les entreprises privées productives. Ces avancées couvrent à la fois les volets de la planification stratégique, la gouvernance, le reporting - même s'il n'est pas toujours en conformité avec les normes internationales-, les outils dédiés à la gestion et la conduite, ainsi que l'importance de l'implication des parties prenantes. Les organisations les plus impliquées, par la force des choses, sont celles dont le cœur métier est lié aux ressources naturelles (agriculture, foncier, forêts, écosystèmes naturels, mines) ou gestionnaires de services de base.

Les associations marocaines commencent aussi à formaliser leurs démarches de RSO. Au-delà de leur engagement en tant qu'acteur du dialogue civil et de la co-construction des liens de proximité et de solidarité nécessaires au développement humain et à la responsabilité environnementale. Il existe au Maroc un référentiel et un Label indépendant de Responsabilité Sociale des Associations.

Le secteur financier privé a pour sa part entrepris des actions encourageantes. Le Maroc est en effet le premier pays de la région où se met en place la finance responsable. Cependant, le périmètre d'intervention de ces actions ne leur permet pas de jouer pleinement leur rôle dans la diffusion des bonnes pratiques relatives à la responsabilité sociétale sur la totalité de la chaîne de valeur. En effet, la responsabilité sociétale dans ce secteur est orientée prioritairement à son propre personnel, secondairement à certaines parties prenantes externes avec quelques actions d'envergure, mais très rarement comme critère d'attribution de crédits. Cette restriction ne permet donc pas aux banques d'avoir un regard sur le degré de respect du concept RSO au sein des projets qu'elles financent.

### **Diagnostic à travers les principes de la RSO**

Dans le cadre de cette auto-saisine, les organisations marocaines (Ministères et administrations publiques, entreprises publiques, entreprises privées, société civile, centrales syndicales, institutions financières et acteurs du développement territorial) ont été diagnostiquées au travers des piliers fondamentaux des principes de la RSO à savoir :

- Cadre réglementaire et gouvernance.
- Respect du principe d'autorité de la loi.
- Transparence et comportement éthique.
- Reconnaissance des parties prenantes.
- Respect des droits de l'Homme.

#### **→ Au niveau du cadre réglementaire et de la gouvernance :**

La difficulté en matière de gouvernance du développement durable est que, malgré les engagements internationaux et nationaux du Maroc qui sont autant d'éléments forts du cadre réglementaire, l'assurance de la gestion commune des ressources naturelles ou matérielles et leurs externalités positives au niveau social et environnemental, est

rendue difficile par des mécanismes de régulation et d'encadrement nécessitant plus de renforcement. Il en est de même pour des instruments juridiques et économiques à instituer afin de favoriser une transition accélérée vers l'économie verte, qui présente des potentialités intéressantes. De plus, l'absence de cadre institutionnel qui définit clairement le rôle et les prérogatives de chaque acteur entraîne une perte d'efficacité. Il est donc nécessaire de définir clairement le rôle et le périmètre d'action de chacun pour assurer une mise en œuvre efficace.

### → **Au niveau du respect du principe d'autorité de la loi**

Indéniablement, le principe du respect de l'autorité de la loi est un corollaire du renforcement du cadre réglementaire et d'une gouvernance du développement durable à accroître. Il a été observé à cet égard des dysfonctionnements ou blocages au niveau réglementaire comme par exemple une réglementation obsolète, projets de réforme non aboutis, ou encore le manque de textes d'applications. Plus que cela, le respect de l'autorité de la loi est un devoir fondamental pour toute organisation et une partie essentielle de sa responsabilité sociétale. La non applicabilité des lois annule ce principe fondamental et propice au développement durable.

### → **Au niveau de la transparence et du comportement éthique**

La loyauté des pratiques, l'éthique et la transparence forment le socle de la gouvernance des projets des principes de la responsabilité sociétale, sans lesquels les systèmes de gouvernance échouent. Ces valeurs sont notamment partie intégrante des standards internationaux auxquels le Maroc s'est engagé, notamment la Déclaration sur la probité, l'intégrité et la transparence dans la conduite des affaires et de la finance internationale. Il est également signataire de la Déclaration de l'OCDE sur l'investissement international et les entreprises multinationales.

Dans la pratique, le Maroc assiste à une situation où l'applicabilité de certaines lois faisant encore défaut, et où malgré les efforts consentis pour l'éradication de la corruption, ces dysfonctionnements ne sont pas entièrement résorbés. Concernant l'accès et le partage de l'information, l'analyse de l'exécution de nombreux projets publics révèle une certaine asymétrie de l'information et le droit d'accès à l'information suscite actuellement quelques remous.

La loyauté des pratiques telle qu'entendue dans le domaine du développement durable, ne saurait s'accompagner effectivement qu'à travers les principes de bonne gouvernance amplifiés par le développement des sociétés ouvertes. Plus spécifiquement les axes de développement auxquels la loyauté des pratiques se réfère concernent la lutte contre la corruption, l'engagement politique responsable, la concurrence loyale, la promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur et les droits de propriété.

### → **Au niveau de la reconnaissance des parties prenantes**

Fort d'acquis institutionnels, le Maroc consolide désormais le processus démocratique dans lequel il est engagé. Cette consolidation engage le Royaume à compléter la légitimité de la démocratie représentative classique par une démocratie participative moderne.

Le renforcement de la démocratie participative a été également matérialisé par la mise en place du Conseil Economique, Social et Environnemental le 21 février 2011 ainsi que la place que cette démocratie occupe dans la politique de régionalisation avancée engagée par le Royaume. Elle vise dans ce cadre à impliquer l'ensemble des citoyens, à travers tous les canaux de la société dans la conception et la mise en œuvre des politiques publiques et de façon plus large à consolider la « conscience citoyenne » et ainsi participer au rayonnement socio-économique du Royaume.

La société civile marocaine a connu une émergence certaine depuis les années 90 et son rôle a été conforté dans la Constitution de 2011. L'INDH a également donné un nouveau souffle, démontrant de l'efficacité d'une approche co-construite en faveur de l'intérêt général.

Néanmoins, la société civile continue de se caractériser par des manquements qui freinent le rôle fondamental de trait d'union entre l'Etat, les collectivités locales et le tissu économique ; manquements qui concernent généralement le renforcement des capacités, l'accès aux financements et à l'information.

### → Au niveau du respect des droits de l'homme

Le déploiement au Maroc, depuis quelques années, d'initiatives en faveur de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) constitue un levier de promotion des droits de l'Homme dans l'entreprise, qui va au-delà du simple périmètre de l'entreprise en l'étendant à sa chaîne d'approvisionnement, ses relations avec ses fournisseurs, ses sous-traitants et les collectivités en général.

Cependant, des efforts doivent être faits pour lever certains dysfonctionnements dans le cadre du travail au Maroc ; comme ceux du harcèlement sexuel des femmes dans le milieu du travail, la discrimination à l'égard des femmes dans l'emploi, la discrimination à l'égard des personnes en situation de handicap, les libertés d'associations, le travail des enfants, la discrimination dans le milieu du travail et les conditions de travail.

## Benchmark international des pratiques RSO

Le benchmark a été appréhendé en analysant l'état des lieux des plans d'action RSE dans les différents pays, en combinant l'évolution des politiques publiques de développement durable et les outils et les actions qui ont amené chaque Etat à trouver l'équilibre entre les mécanismes régulatoires et incitatifs en faveur de l'appropriation de la RSO. Cette analyse révèle :

- le rôle capital des Etats et de leur exemplarité, dans la mise en place de stratégies et plans d'actions RSE, dans la promotion et l'appropriation de cette démarche. Cette impulsion publique pour la RSE permet d'engager les entreprises autour de priorités communes, pour lesquelles la loi seule ne suffit plus. L'engagement des Etats en faveur de la RSE permet également de répondre aux attentes de la société tout préservant les intérêts des entreprises;

- l'importance du devoir de reddition (reporting RSE), indissociable de l'engagement de chaque organisation ;
- le caractère institutionnalisé des stratégies RSE au niveau des politiques publiques et leur gestion et suivi par des entités multi-parties prenantes dédiées.

## Recommandations

La présente auto-saisine a permis, grâce à une consultation avec l'ensemble des parties prenantes, de définir les piliers sur lesquels l'analyse et les recommandations du concept de la responsabilité sociétale des organisations doivent s'opérer :

- d'abord la gouvernance, à la fois comme préalable mais aussi comme catalyseur pour l'adoption des principes de la responsabilité sociétale. La gouvernance sous-entend un outil selon une approche de pyramide, où le respect de la loi et des conventions internationales constitue le socle non négociable, suivi par celui de des principes volontaires.
- Puis le dialogue avec toutes les parties prenantes dans un souci de création de valeur partagée, y compris les plus marginales et surtout les plus vulnérables aux externalités de l'activité des organisations.
- Et enfin, la vision selon la démarche de chaîne de valeurs qui couvre l'ensemble du processus selon une intégration responsable transversale des organisations au-delà du seul périmètre statutaire.

L'intégration de la RSO à l'échelle des organisations marocaines est une démarche d'envergure, qui implique une logique de transformation visant à une application progressive, étalée dans le temps et pensée dans une approche d'amélioration continue.

C'est à cet égard que le présent rapport attire l'attention du lecteur sur l'importance de l'intégration progressive et de la mobilisation de l'ensemble des parties prenantes sur les principes de la RSO, leurs bénéfices et leur applicabilité.

Il est conformément admis que l'intégration de la RSO s'incarne dans la dimension quadripartite entre l'Etat, le tissu économique, les territoires et la société civile. En effet, dans le complexe de ces relations, les interactions croisées entre ces quatre catégories d'acteurs et leurs synergies est un tout indissociable pour mener à l'efficacité des démarches pour l'appropriation de l'approche RSO.

### 1. Recommandations transverses

- **Consolider l'impulsion de l'Etat par l'engagement et le volontarisme politique :** consolider le rôle de l'Etat et formaliser ses engagements en faveur d'un développement inclusif et ce, en encourageant les démarches de Responsabilité Sociétale à l'ensemble des parties prenantes : tissu économique, société civile, partenaires sociaux, monde académique ...

- **Ancrer la gouvernance du développement durable** : mettre sur pied un cadre de bonne gouvernance national de la RSO qui envisage l'instauration d'un système de règles et de valeurs à respecter, sans lesquelles ce concept restera une abstraction. Pour ce faire, il est recommandé d'accélérer l'adoption d'une Stratégie Nationale du Développement Durable tel que le prévoit la loi cadre 99-12 portant Charte Nationale de l'Environnement et du Développement Durable dans son article 14.
- Favoriser la transition vers l'économie verte :
  - s'adresser aux principaux secteurs productifs au sein desquels les gisements de création de valeur et d'emplois sont importants, mais également avec un fort potentiel d'atténuation des pressions sur les ressources.
  - Intégrer une approche verte et responsable appliquée à l'ensemble des plans nationaux selon une approche systémique incluant l'ensemble des parties prenantes notamment le tissu économique dans leur conception, dans leur coordination comme dans leur mise en œuvre. La consultation élargie à l'ensemble des parties prenantes et leur implication ne manqueront pas, en effet, de favoriser l'acceptabilité et la réussite de ces politiques.
- **Consolider la bonne marche de la responsabilité sociétale par la loyauté des pratiques, l'éthique et la transparence** : par la responsabilisation et la sensibilisation des acteurs à tous les niveaux, par l'accès à l'information pour toutes les parties prenantes de manière ouverte et transparente ; par la loyauté des pratiques en agissant sur la lutte contre la corruption, sur l'engagement politique responsable, une concurrence loyale, et la promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur et les droits de propriété ; par le développement de l'Investissement Socialement Responsable (ISR) qui consiste à intégrer des critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG) dans la gestion financière.
- **Renforcer le dialogue social** : l'impulsion de ce dialogue sert l'intérêt général et a pour finalité opératoire l'aboutissement de contrats ou de programmes d'action dans les domaines économiques, culturels, sociaux et environnementaux.
- **Encourager la démocratie participative et la co-construction en partenariat avec la société civile** : palier aux obstacles qui lui permettraient de dépasser le rôle d'exécution dans lequel elle se caractérise majoritairement, de consolider sa participation démocratique, d'élargir les espaces et les modalités d'un nouveau dialogue social.
- **Intégrer de manière effective le respect des Droits de l'Homme** : l'Etat doit conformément aux principes fondateurs des principes directeurs relatifs aux Droits de l'Homme des Nations Unies:
  - Protéger lorsque « *des tiers, y compris des entreprises, portent atteinte aux droits de l'homme sur leur territoire et/ ou sous leur juridiction* ».

- Prendre les mesures appropriées pour empêcher ces atteintes, et lorsqu'elles se produisent, enquêter à leur sujet, en punir les auteurs, et les réparer par le biais de politiques, de lois, de règles et de procédures judiciaires.

## 2. Recommandations spécifiques à l'Etat dans ses rôles de promoteur et d'acteur

L'Etat marocain, fort de ses acquis institutionnels, de ses engagements internationaux aux principes directeurs, est le garant de l'impulsion première quant à l'adhésion des différentes typologies de parties prenantes. Son rôle se situe à trois niveaux complémentaires : dans le fonctionnement de ses instances, dans les missions et les différents projets et réformes engagées et au sein de sa sphère d'influence.

### a. Etat promoteur de la RSO

- **Faire de l'état le promoteur de la gouvernance de la RSO** : généraliser la prévention des discriminations et promouvoir l'égalité au moyen de mesures destinées à renforcer le cadre légal de prévention et les sanctions contre les discriminations (rapprochement du code de travail avec les articles 100 et 111 de l'OIT ratifiés par la Maroc, application renforcée du droit du travail, réduction des inégalités de traitement relatives au handicap, au genre et la parité, au travail forcé, au travail des enfants, meilleure allocation des ressources pour les agents d'Etat etc.)
- **Mettre en place un Forum National du Développement Durable et de la Responsabilité Sociétale** : cette instance consultative agira en tant que point focal national défini par les pouvoirs publics en concertation avec les parties prenantes qui la composent ; elle aura pour prérogatives :
  - d'assurer un devoir de promotion et de catalyseur des pratiques du développement durable et de la responsabilité sociétale auprès de l'ensemble des franges de la société conformément aux principes définis par le présent rapport ;
  - d'assurer et de renforcer la concertation entre les parties prenantes en vue de favoriser la démocratie participative et la responsabilité sociétale ;
  - d'évaluer le niveau d'ancrage de cette approche, d'identifier des champs d'actions durables innovants et de diffuser les bonnes pratiques nationales et internationales.

La composition de cette instance reflèterait l'importance du maillage et des synergies nécessaires à sa réussite ; ses membres seraient ainsi représentatifs de divers groupes de parties prenantes représentant les pouvoirs publics, les acteurs économiques, les partenaires sociaux, la société civile et les experts et académiciens. Conformément à la politique de la régionalisation avancée et des principes de la déconcentration, des relais régionaux du Forum permettront de promouvoir des démarches RSO au plus proche des attentes spécifiques à chaque territoire.

- **Impulser les principes de l'investissement socialement responsable** : Les autorités publiques et les autorités de régulation financière devraient se doter d'un cadre clair pour impulser les principes de l'investissement socialement responsable et ce en adoptant des outils réglementaires et des référentiels en phase avec les références internationales.

## **b. Etat acteur de la RSO**

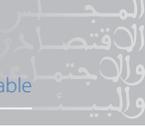
En plus de son rôle de promoteur et de catalyseur, l'Etat ne peut ignorer dans sa gouvernance et sa gestion les principes de la RSO, conformément aux nombreux engagements pris par le Royaume. Les recommandations dans ce volet portent sur la mise en œuvre effective de ces engagements en encourageant l'Etat à assurer, évaluer et rendre compte du fonctionnement de ses instances par le prisme de sa responsabilité économique, sociale et environnementale. Cela repose sur une application concrète des principes d'éco-responsabilité et de responsabilité sociétale en mettant en place une Charte de l'Administration Responsable. Le principe d'éco-responsabilité se traduit par la diminution du volume et l'amélioration de la qualité de la commande publique, en vue de réduire l'impact sur l'environnement ainsi que par l'amélioration de la performance énergétique des bâtiments, ou de gestion des déchets, entre autres. Aussi, le principe de responsabilité sociétale de l'Etat employeur se traduit par la fixation d'objectifs élevés en ce qui concerne le respect des droits fondamentaux de la personne au travail, l'intégration et le maintien dans l'emploi des personnes en situation d'handicap et la parité professionnelle.

## **3. Recommandation spécifiques au tissu économique**

Il est désormais admis que le tissu économique, public comme privé, se doit d'anticiper ses incidences négatives, sociales comme environnementales. Si le changement de paradigme vers la durabilité est en soi un immense changement de posture pour de nombreuses entreprises, force est de constater que la RSE, démarche pourtant volontaire est aujourd'hui vécue par de nombreuses entreprises comme un préalable nécessaire à un développement pérenne, respectueux des Hommes et de l'environnement.

L'intégration de la responsabilité sociétale et son appropriation par les organisations s'opère donc inévitablement par un devoir de sensibilisation et d'information et ce, afin de préciser les concepts et les principes souvent jugés complexes. La sensibilisation et la communication tendent à attirer l'attention des organisations sur la Responsabilité Sociétale en tant qu'outil visant au développement économique, social et environnemental porteur de démarche qualité, d'anticipation des attentes des parties prenantes, de cohésion sociétale et d'impacts sur le tissu local et le patrimoine naturel.

Enfin, l'information relative aux principes de la Responsabilité Sociétale ne doit pas omettre de véhiculer les différentes facettes du concept qu'ils soient éthiques, stratégiques, économiques ou sociaux. Ces actions doivent se déployer à l'échelle régionale pour impulser la création d'écosystèmes vertueux, engager un dialogue pluri-acteurs (pouvoirs publics, tissu économique, partenaires sociaux, média, société civile) et apporter des réponses aux spécificités du dit territoire.



### **a. Recommandations transverses qui touchent l'ensemble du tissu économique :**

- Conduire le changement vers la RSO par la mobilisation du milieu académique et l'encouragement des démarches de mécénat créatrices de valeur.
- Institutionnaliser des engagements volontaires entre l'Etat et les fédérations professionnelles.
- Réaliser des monographies sectorielles pour évaluer les enjeux sociaux et environnementaux par secteur et mettre en place des indicateurs de mesure.
- Engager des partenariats forts et renforcer la mobilisation autour de la responsabilité sociétale.
- Rendre effectives les orientations de la législation pour l'écolabel et impulser la création d'un label social.
- Soutenir le label RSE de la CGEM, en évaluer l'impact depuis sa mise en place et élargir son périmètre à la notion de valeur partagée.
- Encourager l'adhésion des entreprises par la catégorisation, favoriser les nouvelles formes d'entrepreneuriats inclusifs et activer des voies de recours effectives.
- Encourager les entreprises à la publication d'un reporting intégré.

### **b. Recommandations spécifiques aux entreprises publiques**

- S'appuyer sur le Code marocain de bonnes pratiques de gouvernance des entreprises et établissements publics comme porte d'entrée de ces derniers à la RSO.
- Inscrire la RSO dans l'agenda des conseils d'administration des entreprises publiques.
- Systématiser le dialogue avec les parties prenantes en amont et tout au long du cycle des projets.
- Engager les entreprises publiques à rendre compte de leurs engagements par la réédition des comptes extra-financiers.
- Intégrer l'ensemble de la chaîne de valeur et d'approvisionnement en encourageant les pouvoirs publics à exercer leur devoir d'influence et les entreprises publiques et privées à mettre en place des politiques d'achats responsables et à mobiliser les fournisseurs et prestataires de service autour de relations mutuellement bénéfiques à travers un soutien technique et/ou financier dans le cadre du respect des lois existantes.

### **c. Mesures spécifiques aux PME pour la mise en œuvre de stratégies RSE**

- Intégrer une démarche de vulgarisation des concepts et principes relatifs à l'appropriation et la mise en œuvre de concept du développement durable et de la RSO au sein de la PME. La création d'une plateforme en ligne peut constituer un

outil efficace pour accroître la visibilité des bénéfiques, enjeux, formations, conseils, outils d'auto-formation et d'évaluation, PME responsables ayant des expériences réussies, bonnes pratiques etc.

- Maintenir les efforts de sensibilisation, de suivi et de renforcement de capacités des managers RSE.
- Etendre l'implication de l'ANPME pour promouvoir les bénéfiques de cette approche et participer ainsi à l'impulsion des démarches responsables au sein des PME et de leur chaîne d'approvisionnement.

#### **4. Recommandations envers la société civile**

- Renforcer les organisations de la société civile en palliant à leurs défaillances, notamment en les dotant de moyens humains et financiers suffisants et en encourageant le partenariat public, privé, société civile.
- Encourager les pouvoirs publics à créer un label d'association responsable comme gage d'efficacité, de transparence et d'impact positif généré.

#### **5. Recommandations envers les partenaires sociaux**

- Outiller les centrales syndicales des principes de la RSO comme vecteur d'efficacité interne
- Faire de l'action syndicale un outil de la progression de la RSO à l'intérieur des entreprises
- Encourager les syndicats à former et à nommer des « référents RSO » dont le rôle est de contribuer au développement des bonnes pratiques RSO au sein des entreprises et de les accompagner dans des politiques plus inclusives et performantes à travers le prisme de la RSO, notamment dans le cadre des comités entreprise, CHS, conformément au code de travail.

#### **6. Recommandations spécifiques aux territoires**

Les territoires occupent une place privilégiée dans les stratégies de développement durable puisque c'est à l'échelle du « local » que s'expriment les impulsions visant à un développement inclusif.

L'intégration des enjeux du développement durable à la dimension territoriale, notamment régionale, permet d'assurer une meilleure articulation des mesures initiées par les différents niveaux de décision territoriaux et de favoriser la mobilisation des parties prenantes au profit d'un développement humain, durable et équilibré des territoires.

C'est également à l'échelle des territoires que s'exercent les compromis entre les enjeux économiques sociaux et environnementaux et que s'expérimentent les nouveaux fonctionnements de la durabilité et avec la régionalisation avancée, l'intégration des enjeux du développement durable constitue un vivier d'opportunités important

pour favoriser le développement inclusif des régions et s'engager dans la voie de l'innovation territoriale. Dans ce sens, il est recommandé de :

- Opter pour un management de la durabilité appliqué aux territoires conformément au cadre législatif et de renforcer les compétences relatives au concept et principes du développement durable et de la RSO des élus et des acteurs publics.
- Engager des actions durables adaptées aux spécificités de chaque territoire.
- Favoriser l'approche participative et renforcer les mécanismes de concertation et co-construction.
- S'appuyer sur le potentiel de création de valeur de l'économie sociale et solidaire.
- Œuvrer pour l'égalité en luttant contre les discriminations.
- Faire converger les intérêts des opérateurs avec les stratégies des communes et des collectivités pour le développement territorial.
- Favoriser l'innovation territoriale et participer à résoudre les enjeux sociaux clés.



## Introduction

---

La prise en compte des principes du développement durable dans les stratégies nationales de développement constitue aujourd'hui une réalité. La tendance mondiale consiste à définir un nouvel équilibre, plus juste, entre les sphères économiques, sociales et environnementales. Cette prise de conscience s'opère dans un contexte mondialisé où les incidences négatives des modèles productivistes sont de plus en plus manifestes. En témoignent, les différentes crises financières, sociales et environnementales qui ébranlent et remettent en question la validité de ces modèles et qui laissent place à la réflexion autour de nouveaux modes de production et de consommation, plus orientés vers une croissance durable et inclusive.

Dans le système des économies interconnectées et face à la nécessité de répondre aux enjeux sociaux et environnementaux et de bonne gouvernance, le Maroc emprunte la voie de la croissance durable dans une perspective d'assurer un développement économique robuste, d'améliorer les conditions sociales, et de veiller à la protection de l'environnement. En ce sens, le Maroc s'est doté de nombreux dispositifs juridiques et institutionnels érigeant un cadre intégrateur propice à la mise en œuvre d'une croissance inclusive. La nouvelle Constitution consacre à cet effet dans ses articles 31 et 35 le développement durable comme droits de tous les citoyens, et instaure « *la réalisation d'un développement humain, durable, à même de permettre la consolidation de la justice sociale et la préservation des ressources naturelles nationales et des droits des générations futures.* »

En témoigne également les nombreux chantiers et plans stratégiques, matérialisant cette impulsion vers la durabilité tels que l'INDH, innovation majeure pour le développement humain ou encore l'implication marocaine en faveur des énergies renouvelables.

Cette prise de conscience collective s'étend aux organisations, à leur fonctionnement et aux impacts de leurs activités sur les Hommes et sur l'environnement et c'est précisément cela que les principes de la responsabilité sociétale prônent à tous types d'organisations : une intégration transversale, progressive et mesurée des enjeux du développement durable en vue de servir la performance globale.

La Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) est considérée à cet égard comme un instrument visant à atteindre les objectifs servant le développement durable et la croissance inclusive. La norme ISO 26000, qui a pour vocation de fournir un cadre universel à la responsabilité sociétale, définit 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 transparent et éthique 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 et est en accord avec les normes internationales de comportement, et qui est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations* ».

Pour participer à relever ces défis, l'implication et l'engagement de l'ensemble des acteurs du développement, en l'occurrence les pouvoirs publics, le tissu économique et la société civile, sont des préalables à la réalisation des objectifs de la durabilité et des grands chantiers dans lesquels le Maroc s'inscrit.

Pour le CESE, la responsabilité sociétale est la contribution des organisations marocaines à la vision durable à laquelle aspire le Maroc. A la lumière des chantiers structurants dans lesquels le Royaume est engagé et des défis sociaux-économiques qui lui sont propres, la RSO précise les nouveaux sentiers qui augurent une croissance plus inclusive.

C'est à ces effets que le présent rapport s'adresse puisqu'il tente d'identifier l'impulsion potentielle en faveur de l'intégration de la responsabilité sociétale à l'échelle des organisations et ce, pour accroître leur efficacité, leur compétitivité et leur attractivité vis à vis de leurs parties prenantes internes et externes.

En effet, une impulsion significative des principes qui régissent la responsabilité sociétale des organisations encourage une nouvelle approche de la gestion des Instances publiques, participe à vivifier le tissu économique national et sert l'attractivité des investissements nationaux et internationaux.

Le Maroc, à travers l'instauration de la charte et du label RSE de la CGEM a fait preuve d'une démarche d'avant-garde dans la région MENA. Le présent rapport vise à élargir le champ de perspectives durables à travers l'impulsion, l'appropriation et la mise en œuvre effective des principes de la RSO au sein d'un périmètre plus large d'organisations et d'identifier les enjeux qui leurs sont propres. Il a pour objectif de préciser le champ de responsabilité et les prérogatives de chaque acteur et de promouvoir les synergies potentielles, en vue d'une approche intégratrice.

Dans le contexte de régionalisation avancée que connaît le Maroc, les impacts positifs découlant des démarches RSO sont autant de manifestations qui s'exprimeront au plus proche des territoires. A ce titre, la déconcentration appelée par la régionalisation avancée apparaît comme une opportunité complémentaire puisque l'engagement collectif auquel le présent rapport appelle, s'exprimera au sein des régions, donnant ainsi lieu à de nouveaux espaces d'expression durable et d'innovations territoriales.

Réussir à emprunter les nouvelles voix qui mènent à la durabilité, induit inexorablement un changement paradigmatique et appelle à une implication effective et collective. Les enjeux du monde globalisé rappellent les limites des actions individuelles et appellent à l'écoute, au dialogue élargi et à la co-construction entre les différents acteurs.

Le présent rapport participe ainsi à définir les modalités de l'intégration de la RSO et appelle à sensibiliser et mobiliser les organisations marocaines à investir le champ des innovations durables que la responsabilité sociétale permet.

## Objectifs de l'auto saisine

Considérant les nouvelles mutations sociétales au niveau mondial qui ont été exacerbées par la crise financière de 2008 et partant des évolutions institutionnelles et sociétales que le Maroc a connues et de ses engagements sur le volet du développement durable, le CESE a lancé une étude sur la responsabilité sociétale des organisations. Cette étude, qui au-delà de la démarche de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), vise à donner un avis intégré sur la question beaucoup plus large que représente la Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) et ce, en se basant sur une dimension nationale et une vision public- privé pour en assurer l'ancrage et la réussite.

### Le rapport présenté :

- met en avant les avantages que procure la prise en compte de la démarche de la responsabilité sociétale, aussi bien pour les organisations opérant sur le territoire national, que pour celles qui sont tournées vers l'international;
- souligne le renforcement de l'image du Maroc à l'international, notamment par l'amélioration de la perception des instances financières et de gouvernance mondiales ;
- permet d'élargir le champ d'action de la démarche de la responsabilité sociétale qui n'est aujourd'hui plus du seul ressort des entreprises privées, mais aussi celui de l'ensemble des organisations.

### Ce rapport s'articule autour des points suivants :

- définitions et périmètre d'action aussi bien au niveau des activités économiques que celui des obligations institutionnelles, procédures normatives... ;
- diagnostic et état des lieux de l'approche RSO au Maroc au niveau du secteur productif public et privé, au niveau des organisations syndicales, de la société civile, des collectivités territoriales... ;
- benchmark international ciblé ;
- analyse matricielle des avantages (gains) et des risques (pertes) de l'intégration ou non de cette démarche et de ses impacts sur la compétitivité de l'économie nationale ;
- proposition de recommandations et leviers afin de mettre en place un cadre national intégré et harmonisé pour gérer et développer cette approche.

## Méthodologie de travail

La méthodologie retenue est celle en vigueur au CESE, à savoir :

- une analyse documentaire exhaustive.
- Des auditions ciblées :

La Commission des Affaires de l'Environnement et du Développement Durable a organisé 32 auditions regroupant l'ensemble des parties prenantes (cf. annexe 1 : détail des auditions)

### Dimension nationale :

- Ministères et administrations publiques (cf. annexe 1 : liste des auditions)
- Conseil National des Droits de l'Homme (CNDH)
- Etablissements publics (ONCF, ADM, ONEE, CDG, ...)

### Opérateurs économiques :

- CGEM (commission RSE et Labels ; quelques fédérations sectorielles)
- Grandes entreprises : (Groupe OCP, Cosumar, Managem, IAM, ...)
- PME (ANPME, Copag, Imprimerie El Maarif el Jadida)
- Institutions bancaires et financières (GPBM, BAM, Crédit du Maroc, Bourse de Casablanca)

### Société civile :

- Fondation Mohammed VI pour la Protection de l'Environnement, Fondation Sanady, Enactus, Groupe AMH

### Partenaires sociaux :

- Centrales syndicales

### Experts et académiciens nationaux et internationaux ; anciens responsables territoriaux :

- (cf. annexe 1 : détail des auditions)

# I • La RSO, un ensemble d'outils au service du développement durable

## 1. RSO : définition, principes et bénéfices

Donner une définition de la Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) est une tâche ardue, même si de nos jours, il existe un large consensus sur la compréhension de ses principes.

Il convient de préciser que l'origine de la notion de responsabilité sociétale tire sa source dans les concepts anglo-saxons de «*Corporate Social Responsibility*» (CSR) et de «*Corporate Accountability*» (CA). Le premier comprend les efforts consentis sur une base volontaire par l'entreprise elle-même pour assumer de manière plus adéquate ses responsabilités. Le second concept réfère plus à des lignes de conduite juridiquement contraignantes pour les entreprises.

L'auteur canadien Jean Pasquero<sup>2</sup> propose une définition intégratrice selon laquelle la responsabilité sociétale constitue « l'ensemble des obligations, légales ou volontaires, qu'une entreprise doit assumer afin de passer pour un modèle imitable de bonne citoyenneté dans un milieu donné ». Dans la littérature francophone, la terminologie renvoie à la notion de responsabilité sociétale directement adressée aux acteurs du tissu économique.

Dans le présent rapport, nous retiendrons le terme de Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO), c'est-à-dire l'appropriation des principes de responsabilité sociétale, dans sa dimension évolutive, par et pour tous types d'organisations, dans une portée holistique de performance globale qui vise l'atténuation des risques impactant les Hommes et les écosystèmes.

### a. Les principes de la RSO

Selon l'Organisme International de Normalisation (ISO), la Responsabilité Sociétale des Organisations est « la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement se traduisant par un comportement transparent et éthique 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 et est en accord avec les normes internationales de comportement ;

2 - Pasquero, J. 2005. La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : un regard historique. In M.-F. Turcotte et A. Salmon (dir.)

- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations.<sup>3</sup>

Elle se traduit notamment par un comportement transparent et éthique où la loyauté des pratiques, la redevabilité et le devoir de vigilance des organisations, constituent des principes nodaux.

Cette responsabilité est directement corrélée à la prise en compte des attentes des **parties prenantes**, c'est-à-dire des intérêts des organisations et des populations impactées par les actions internes et externes des organisations. Cela suppose donc la mise en place de mécanismes de concertation et de dialogue pour participer à réduire les impacts négatifs de ces actions. A cet effet, la prise en compte des principes ESG (Environnementaux, Sociétaux et de Gouvernance) dans le dialogue permet d'établir des plans d'actions globaux et en phase avec les réalités environnementales, sociales et économiques dans le contexte dans lequel l'organisation évolue.

La responsabilité sociétale des organisations impose bien entendu le respect des lois en vigueur, comme premier palier et préalable à l'intégration de ce concept dans le fonctionnement des organisations. En effet, le risque lié à la non-conformité réglementaire peut aller du simple avertissement à l'interdiction pure et simple d'opérer ou d'exploiter. La pérennité de l'organisation peut ainsi largement être mise en cause par ces aspects.

Pour que les réalités de la RSO s'avèrent véritablement opérantes, la démarche de responsabilité sociétale d'une organisation se doit d'être intégrée dans l'ensemble de l'organisation et mise en œuvre dans sa stratégie, ses relations et son système de gestion.

La RSO est ainsi un paradigme nouveau, une voie d'entrée du management global dans la modernité de nos sociétés en proie à de nouveaux enjeux environnementaux et de mutations sociétales. A cet égard, les organisations sont amenées à engager une réflexion et à prendre en considération des questions centrales telles que la gouvernance, les droits de l'Homme, les relations et conditions de travail, l'environnement, l'éthique, les questions relatives aux consommateurs, les communautés et le développement local. La difficulté de l'intégration des processus de responsabilité sociétale dans les organisations tient souvent de la mauvaise compréhension des concepts sous-tendus ou du manque d'informations montrant les bénéfices pouvant découler de ce type de démarches.

Les démarches constitutives de la pratique de la RSO intègrent de ce fait une approche holistique, inclusive et long-termiste qui ne doit pas compromettre les intérêts des différentes parties prenantes, ni la durabilité de l'ensemble des écosystèmes économiques, sociaux, et environnementaux. La Responsabilité Sociétale des Organisations prône une performance qui ne se limite pas strictement aux aspects économiques, mais intègre les sphères sociales et environnementales ; une performance dite globale qui vise le juste équilibre entre efficacité économique, préservation de l'environnement, ancrage territorial et équité sociale.

3 - Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise, Sillery, QC : Presses de l'Université du Québec, pp. 80-111

## **b. Les bénéfices des démarches RSO**

De plus en plus plébiscitée par les bailleurs de fonds et les donneurs d'ordre, les apports découlant de l'intégration de la RSO sont nombreux.

Si pour certains, le lien entre performance économique et les approches de Responsabilité Sociétale reste encore difficile à prouver, les bénéfices de démarches cohérentes, organisées en fonction des attentes des parties prenantes et des activités de l'organisation, présentent des avantages indéniables et leur permettent de rayonner différemment, d'envisager de nouvelles formes de croissance et d'investir un champ d'innovation durable non négligeable. Pour tous types d'organisations, les différents bénéfices sont listés ci-dessous :

### **Avantage réputationnel et concurrentiel**

L'engagement RSO, s'il est fondé sur la réponse des organisations aux attentes de leurs parties prenantes, présente un avantage réputationnel qui servira leur image et leur confèrera un rayonnement positif à l'extérieur de leurs murs.

Pour les entreprises, un retour sur image, une augmentation du chiffre d'affaires et une diversification de l'offre constitueront ainsi des avantages profitables, sans compter la différenciation concurrentielle induite.

Pour l'ensemble des catégories d'organisation, incluant les organismes publics et les ONG, l'intégration des processus de RSO confèrent au même titre une relation de confiance avec les différentes parties prenantes et améliorent leur crédibilité.

A travers un engagement sincère, des actions tangibles, cohérentes et pérennes, les organisations peuvent élargir le champ de leurs opportunités et ainsi prétendre à gagner en compétitivité.

### **Motivation et performance des collaborateurs**

Il est reconnu que la RSO augmente la motivation des collaborateurs à travers la prise en compte de leurs besoins par l'écoute active, par les mécanismes de dialogue social, par la nouvelle conscience sociétale et environnementale que développe l'organisation. La RSO augmente ainsi leur loyauté, leur productivité et leur engagement.

Cette nouvelle posture de l'organisation ne manque pas d'alimenter sa marque employeur et d'attirer des talents sensibles à ces nouvelles formes d'engagement. Cette démarche devient alors le maillon fédérateur entre les dirigeants, les salariés, les prestataires de service, désormais impliqués autour de valeurs communes. Elle sert ainsi la motivation, l'engagement et la productivité des différentes parties prenantes internes de l'organisation, et participe ainsi à sa performance globale et sa pérennité.

### **Gestion et maîtrise des risques**

Un des aspects d'une démarche RSO consiste à identifier les risques environnementaux, sociaux et de gouvernance propre à l'activité de l'organisation. La RSO devient alors un outil de maîtrise des risques et permet d'anticiper les incidences négatives sociales,

sanitaires, financières et de les réparer, notamment par une approche systématique de veille active.

La conformité réglementaire, l'identification des enjeux prioritaires mais également, le dialogue et la co-construction permettent de manière substantielle aux organisations d'entretenir le lien avec leurs parties prenantes et d'y apporter les réponses adéquates.

### **Nouvelle exposition vis à vis des investisseurs et un meilleur accès aux capitaux**

De plus en plus, les investisseurs et bailleurs de fonds intègrent les dimensions sociales, environnementales et de gouvernance aux aspects financiers et à leurs critères d'investissements.

La mise en conformité à la pression des investisseurs améliore ainsi l'exposition des entreprises et leurs capacités à obtenir des financements tout en présentant un profil de risques plus favorable.

Les organisations peuvent ainsi trouver en la RSO de nouveaux leviers de financement et de valorisation si l'on considère que les critères financiers sont de moins en moins les seuls à être pris en compte (normes IFRS, reporting de développement durable, Investissement Socialement Responsable, etc.).

### **Protection contre les coûts des sanctions**

Une étude récente de Vigéo<sup>4</sup> démontre la fragilité de la frontière entre la responsabilité légale et la responsabilité sociétale des entreprises. En effet, l'observation de plus de 2500 entreprises cotées démontre qu'une entreprise sur cinq a fait l'objet d'une sanction en rapport avec au moins un facteur de responsabilité sociétale.

Ces sanctions peuvent s'exprimer par des condamnations judiciaires, administratives ou financières ; elles ont représenté 95,5 milliards d'euros durant la période où cette étude a été réalisée.

Les démarches de la RSO permettent ainsi d'anticiper ces sanctions et de renforcer les actions visant à la mise en conformité légale.

### **Gestion efficiente des ressources**

La prise en compte des paramètres liés aux enjeux de qualité, de réduction des consommations d'énergie, d'eau, de traitement des déchets etc., permet aux organisations d'opérer une gestion plus efficiente de leurs ressources et d'engendrer ainsi une optimisation et une réduction des coûts.

Ces changements nécessitent souvent une transition qui engendre des coûts supplémentaires pour l'organisation, mais dont les impacts positifs se font sentir à moyen et long terme.

Dans cet esprit, les démarches RSO encouragent les organisations à adopter des leviers de croissance plus respectueux des enjeux environnementaux et sociaux.

---

4 - Responsabilité Sociale d'Entreprise : le coût des sanctions – Mai 2015

## Développement de bonnes conditions d'acceptabilité sociale

L'acceptabilité sociale reflète l'adhésion des parties prenantes aux projets engagés par les organisations. En effet, les organisations sont de plus en plus confrontées aux conflits et aux revendications des riverains, promoteurs et décideurs politiques.

L'acceptabilité sociale est ainsi devenue un préalable nécessaire à l'intégration de l'approche de la responsabilité sociétale ; elle démontre l'importance de considérer les attentes des parties prenantes pour la pérennité de l'activité de l'organisation. Sur le plan opérationnel, l'acceptabilité sociale se décline en « permis d'exploitation sociale ».

Les principes de transparence, d'écoute et de dialogue induits par les démarches RSO visent ainsi à concilier les impératifs stratégiques de toute organisation à l'acceptabilité sociale. Cet équilibre permet d'ajuster l'approche initiale, d'atténuer les externalités négatives et d'orienter le projet vers des retombées positives économiques, sociales et environnementales.

Pour ce faire, il importe de dépasser les pratiques habituelles d'information pour adopter une démarche de consultation élargie depuis la conception jusqu'à l'ensemble des phases de vie du projet.

## Investissement de nouveaux champs d'innovation

Les démarches RSO imposent aux organisations d'envisager des modes de fonctionnement, de production et de consommation différents.

Ce qui peut apparaître comme une contrainte est pour les organisations un immense champ d'innovation qui, par la recherche et le développement, participe à la promotion et à l'intégration de la durabilité.

## 2. La RSO : historique, évolutions et fondements

Le concept de Responsabilité Sociétale des Organisations a pris naissance aux États-Unis, pour ensuite se développer sur les autres continents. Il s'est enrichi progressivement des nouveaux défis que présente la société contemporaine, notamment des aspirations sociales et des enjeux environnementaux. Ancré au départ dans une vision paternaliste des relations entre l'entreprise et la société, le concept a pris un tournant dans les années 1960 et une place centrale dans la réflexion sur le rôle de l'entreprise capitaliste.

### Evolutions

Les années 1950 ont marqué l'émergence aux États-Unis du courant « *business ethics* » qui a mis l'accent sur la responsabilité personnelle morale du dirigeant. Plus tard dans les années 1970, le courant « stratégique utilitariste » s'est développé et repose sur l'idée qu'un comportement responsable améliore les performances économiques de l'entreprise. Enfin, un troisième courant, qui constitue la tendance actuelle, s'appuie sur l'idée de soutenabilité (**sustainability**), c'est-à-dire que l'entreprise s'engage à contribuer au développement durable dans une approche plus long-termiste et qui prend en compte les besoins des générations futures. Ce courant a été étendu depuis

2011 à la notion de « valeur partagée » (**shared value**) selon laquelle les « entreprises peuvent créer de la valeur économique en créant de la valeur sociétale ».

Pour renforcer l'implémentation de cette démarche volontaire et faire face à certaines dérives constatées chez beaucoup de grandes entreprises multinationales notamment dans les pays où les législations protectrices sont faibles (le cas le plus célèbre est celui du Bangladesh où les marques les plus connues de prêt à porter ont négligé la sécurité des usines de leurs fournisseurs), un nouveau courant de réflexion est apparu ; selon lequel, la RSE est intégrée d'emblée comme une mission partagée par les actionnaires, **inscrite dans les statuts** et qui impose une reddition de comptes spécifique.

L'idée de la soutenabilité s'est progressivement développée à travers le monde. Elle est la résultante de l'interaction d'une part des aspirations et des attentes d'une société civile organisée, concernée par les incidences négatives des activités économiques sur l'environnement et les populations, et d'autre part des réponses des entreprises préoccupées par leur image de marque auprès des opinions publiques.

La récente prise de conscience et conviction collective a amené les nations à mettre sur pied des systèmes de règles, principes et normes visant à mieux encadrer la soutenabilité des politiques de développement et de croissance économique pour les inscrire dans des approches inclusives et responsables. Aujourd'hui en particulier, plusieurs cadres normatifs internationaux volontaires susceptibles de fournir des définitions communes et des recommandations pour l'ensemble des organisations, ont vu le jour.

A cet effet, ces dernières années ont été riches en déclarations et conventions internationales avec une portée d'édification de cadre intégrateur comme en attestent la Déclaration tripartite de l'OIT sur les entreprises multinationales, les Principes directeurs à l'intention des multinationales en mai 2011 et principes directeurs de l'ONU relatifs aux droits de l'Homme et aux entreprises transnationales, adoptés en juin 2011... etc.

A l'échelle des nations, plusieurs plans nationaux pour la mise en place de la RSO ont vu le jour, et ce spécialement dans les pays industrialisés. Lors de cette dernière décennie, ces pays ont accéléré l'intégration de la RSO dans les processus d'affaires du fait des contraintes environnementales notamment, mais tout en trouvant dans les racines du concept même de la RSO des bénéfices certains. Cet état de fait a produit récemment l'intégration progressive de démarches RSO volontaristes dans la gestion et la stratégie des entreprises et organisations de manière plus globale.

## Fondements

Les enjeux collectifs ont largement contribué à la réflexion poussée sur les principes de la RSO. Les questions relatives aux droits de l'Homme, à la protection de l'environnement, à la santé et à la sécurité au travail, à la lutte contre la corruption, les luttes contre les différentes discriminations, ont conduit les entreprises à devoir anticiper ces incidences négatives, à réduire leurs impacts et à formuler des engagements dits « durables ».

Au surplus, les investisseurs et les bailleurs de fonds exigent davantage d'informations extra-financières de la part des entreprises afin d'évaluer leur conformité aux principes de responsabilité sociétale. A cette pression extra-financière s'ajoute les mouvements consuméristes qui réclament des engagements et des preuves d'action auprès des firmes les plus exposées.

Dans plusieurs pays avancés en matière de RSO, la frontière entre la responsabilité sociétale des entreprises et leur responsabilité légale tend à devenir de plus en plus étroite. Comme rappelée ci-dessus, l'étude de Vigeo<sup>5</sup>, tirée de l'observation de plus de 2 500 entreprises cotées dans le monde, fournit des résultats très significatifs. Une entreprise sur cinq a fait l'objet d'une sanction en rapport avec au moins un facteur de responsabilité sociétale. Vigeo évalue à 95,5 milliards d'euros le montant payé par ces entreprises, sous forme de condamnations judiciaires, de sanctions administratives de façon transactionnelle avec les autorités de régulation. C'est dire l'importance grandissante de la RSO dans le monde et des conséquences financières que peuvent produire les incidences négatives impactant les Hommes ou l'environnement.

Ces différentes pressions et facteurs critiques débouchent inexorablement sur la réflexion que doit mener toute organisation désirant conduire l'intégration de la RSO, via une analyse des réalités sociales, sociétales, citoyennes, environnementales, économiques et être à l'écoute des attentes des parties prenantes. Ces évolutions engagent ainsi les acteurs économiques et sociaux à modifier leurs postures, politiques et stratégies afin d'atténuer les risques précités. Il s'agit ainsi d'un véritable changement paradigmatique qui s'opère.

Aussi, le rôle du management évolue et est appelé à se doter d'indicateurs clés de suivi et sous l'impulsion de sa gouvernance, de s'assurer que leur maîtrise est suivie, au titre des grands risques à éviter et des opportunités à exploiter pour demeurer durable. Cette nouvelle dimension managériale apporte aux dirigeants un contenu de projet et des leviers qui facilitent l'adaptation du modèle d'affaires aux nouveaux moteurs fondamentaux de l'économie contemporaine et aux attentes culturelles d'un monde plus exigeant et conscient des réalités aux incidences négatives prouvées.

Le nouvel ancrage de la RSO dans les réalités sociétales, environnementales, économiques et managériales tire sa substance dans le concept de performance globale. Ceci se traduit de nos jours par l'élargissement de la RSO à des acteurs autres que l'entreprise, qui se sont appropriés progressivement le concept et l'ont intégré dans leurs démarches, à l'instar des organismes publics, des partenaires sociaux et des organisations à but non lucratif.

Ainsi, d'une logique éthique fondant son approche sur la conciliation de l'intérêt privé et collectif, l'on est passé au fil du siècle dernier à une formalisation explicite de la RSO comme un ensemble de stratégies, d'outils et de règles visant à réguler les pratiques des différents acteurs, et ce dans l'optique d'asseoir pérennité et performance globale.

5 - Expert européen de l'analyse, de la notation et de l'audit-conseil des organisations, s'agissant de leurs démarches, pratiques et résultats liés aux enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance « ESG ».

### 3. Les principaux engagements internationaux

La et l'adoption de l'approche RSO résultent de la convergence du cadre législatif mondial, constitué des conventions internationales contraignantes de l'ONU et des organes subsidiaires, et de directives volontaires proposées par des institutions internationales, régionales ou thématiques. Ainsi, en plus de la Déclaration universelle des droits de l'homme (adoptée par l'Assemblée générale des Nations unies le 10 décembre 1948) et du Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels (adopté en décembre 1966 et entré en vigueur le 3 janvier 1976), les principales composantes de ce cadre sont les suivantes :

#### La déclaration tripartite de l'OIT

Le seul texte international tripartite à portée universelle traitant des entreprises multinationales, adopté en 1977 puis amendé en 2000 par le Conseil d'Administration du BIT (Bureau International du Travail) constitue une référence normative historique en matière de Responsabilité Sociale de l'Entreprise dans la mesure où, une organisation relevant des Nations Unies s'adresse directement aux entreprises en formulant des recommandations pour les gouvernements et les organisations d'employeurs et de travailleurs.

La déclaration tripartite de principes sur les entreprises multinationales et la politique sociale repose sur 5 thèmes, en l'occurrence :

- la politique générale
- l'emploi
- la formation
- les conditions de travail et de vie
- les relations professionnelles

#### Initiative OIT-ONU pour un socle de protection sociale

Portée par l'OIT et adoptée en 2009, l'initiative pour un socle de protection sociale constitue « *un ensemble de garanties élémentaires de sécurité sociale définies au niveau national visant à assurer au minimum à toute personne dans le besoin, tout au long de la vie, l'accès à des soins de santé essentiels et une sécurité élémentaire de revenu qui ensemble garantissent un accès effectif aux biens et services définis comme nécessaires à l'échelle nationale* ».

#### La déclaration de RIO sur l'environnement et le développement

Etablie à l'occasion du sommet de la Terre de Rio tenu en 1992, la déclaration de RIO est un ensemble de 27 principes définissant les droits et les responsabilités des Etats, visant à garantir l'intégrité de l'environnement mondial dans le processus de développement.

Cette déclaration témoigne d'une préoccupation majeure apparue depuis la conférence des Nations Unies de Stockholm en 1972 : l'interdépendance de plus en plus manifeste entre le progrès économique à long terme et la nécessité d'une protection de l'environnement.

La Déclaration de Rio est un compromis entre la position des pays industrialisés et celle des pays en développement. A l'origine, les premiers souhaitaient que soit adoptée une brève déclaration réaffirmant la Déclaration de Stockholm et soulignant la nécessité de protéger la planète. Quant aux pays en développement, ils désiraient que leurs sujets de préoccupation propres soient évoqués de manière plus détaillée, notamment qu'on souligne leur droit souverain au développement, qu'on reconnaisse que les pays industrialisés sont les principaux responsables des problèmes écologiques actuels et qu'on établisse que de nouvelles ressources et techniques sont nécessaires pour permettre aux pays en développement de ne pas appliquer des modes de développement aussi polluants que ceux des pays développés.

La Déclaration de Rio n'est pas juridiquement contraignante. Toutefois, il est vraisemblable que, comme dans le cas des déclarations des Nations Unies sur les droits de l'Homme, les gouvernements se sentiront moralement obligés d'adhérer à ses principes.

## **Le sommet RIO + 20**

20 ans après le Sommet de la Terre à Rio en 1992, les Nations Unies ont organisé du 20 au 22 juin 2012 à Rio de Janeiro (Brésil) la Conférence Rio+20. L'économie verte et la gouvernance mondiale du développement durable ont constitué le cœur des débats de cette conférence internationale.

A l'issue du Sommet, les représentants des 193 pays réunis ont adopté une déclaration finale intitulée «L'avenir que nous voulons». Elle s'organise autour des thèmes mis en avant lors des travaux préparatoires de Rio+20.

La réalisation d'une économie verte doit avoir pour objectif de contribuer à l'élimination de la pauvreté et à la croissance économique durable, d'améliorer l'intégration sociale et le bien-être de l'humanité, et de créer des possibilités d'emploi et de travail décent pour tous, tout en préservant le bon fonctionnement des écosystèmes de la planète. La mise en œuvre des politiques de promotion de l'économie verte revient à chaque pays, afin que soit privilégiée l'approche la mieux adaptée à ses plans, stratégies et priorités en matière de développement durable.

La formulation d'objectifs de développement durable peut également contribuer au lancement d'une action ciblée et cohérente en faveur du développement durable. Les objectifs doivent être définis de façon à être concrets, concis et faciles à comprendre, en nombre limité, ambitieux, d'envergure mondiale et susceptibles d'être appliqués dans tous les pays compte tenu des réalités, des ressources et du niveau de développement respectifs de ceux-ci ainsi que des politiques et des priorités nationales.

## Les Objectifs du Développement Durable

Les objectifs de Développement Durable (ODD) sont une série d'objectifs élaborés par les Nations Unies. Ils constituent le référentiel international auquel tous les pays doivent se soumettre pour mesurer leur niveau de développement. Ils succèdent aux Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) qui ont couvert la période 2000 – 2015. Ce nouvel agenda des Nations-Unies pour le développement durable à l'horizon 2030 est entré en vigueur en janvier 2016. Les ODD sont regroupés en 17 objectifs et 169 indicateurs de mesure avec une section sur les moyens d'application et le renouvellement du partenariat mondial, ainsi qu'un cadre d'examen et de suivi.

## Les Principes directeurs de l'OCDE

La première version relative aux principes directeurs de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE) pour inciter les entreprises à prendre en considération les risques sociaux et environnementaux remonte à 1997. Il s'agit de la norme intergouvernementale la plus ancienne en la matière.

Les principes directeurs de l'OCDE consistent en des recommandations et lignes directrices que les gouvernements adressent aux entreprises multinationales ; ils « visent à faire en sorte que les activités des entreprises multinationales s'exercent en harmonie avec les politiques des gouvernements, à renforcer la confiance mutuelle entre les entreprises et les sociétés dans lesquelles elles exercent leurs activités, à améliorer l'environnement pour l'investissement étranger et à accroître la contribution des entreprises multinationales au développement durable ».

En matière de responsabilité sociale, l'OCDE définit 9 principes directeurs à respecter :

- Principes généraux
- Communication
- Emploi
- Relations professionnelles
- Environnement
- Corruption
- Intérêts des consommateurs
- Sciences et technologies
- Concurrence et fiscalité

## Les Principes directeurs de l'ONU relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme

Le postulat « penser global, agir local » lors du premier sommet des Nations Unies en 1972 a marqué l'ébauche du développement durable. Et ce n'est qu'en Juin 2011 que le conseil des droits de l'Homme des Nations Unies a adopté à l'unanimité des principes directeurs pour protéger les droits humains des violations qui résulteraient des activités des entreprises.

Ces principes qui posent comme priorités :

- Le Rôle de l'Etat dans l'incitation des pratiques sociales notamment en matière de protection des droits de l'homme
- La prévention et la gestion des risques
- La notion de chaîne de valeur
- La conformité au droit international des droits de l'Homme et droit du travail

Ces principes définis également sous le libellé du « Référentiel Ruggie » sont volontaires et se déclinent selon l'envoyé du Secrétaire Général des Nations Unies John Ruggie par trois actions « protéger, respecter, réparer ». Ils permettent ainsi de différencier entre le rôle des Etats qui doivent protéger les droits de l'Homme et de mettre en place des dispositifs de recours pour réparer les préjudices relatifs au non-respect de ces droits en entreprises, et le rôle des entreprises qui doivent les respecter.

### **Le Global Compact**

Le Global Compact des Nations Unies est la plus large initiative mondiale en matière de développement durable rassemblant plus de 13.000 organisations engagées dans 160 pays.

Le pacte mondial invite les organisations à adopter et appliquer dans leur sphère d'influence des valeurs fondamentales qui sont au nombre de dix ; pour ce faire, les entreprises sont invitées à :

- promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme dans leur sphère d'influence ;
- veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'homme ;
- à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective
- éliminer toutes les formes de travail forcé ou obligatoire ;
- abolir le travail des enfants ;
- éliminer la discrimination en matière d'emploi et de profession ;
- appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement ;
- entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement ;
- favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement ;
- agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots de vin ;

Tout organisme adhérant à la démarche volontaire proposée par le Pacte Mondial s'engage à progresser perpétuellement dans au moins un de ces dix principes et à communiquer annuellement sur leurs progrès auprès des Nations Unies dans un rapport annuel ou dans un rapport de gestion similaire.

## 4. Les outils de la RSO

### La norme ISO 26000

Se référant aux normes érigées par l'OIT et l'OCDE, l'ISO 26000 se présente comme un référentiel international commun aux organisations. Elaborée en 2010 suite à un large consensus, cette norme est le fruit d'un processus regroupant 41 grandes organisations internationales, 500 experts, 91 pays, pour aboutir après 5 ans de négociations à un rapport de 150 pages, construit à travers une démarche participative et un partenariat public privé.

Par son caractère non certifiable, l'ISO 26000 affirme le volontarisme des démarches RSE et n'entre ni dans le cadre de normalisation ni celui de la réglementation, mais précise aux organisations les procédés d'intégration des normes de responsabilité sociétale, de gouvernance et d'éthique en fonction des trois piliers du développement durable, à savoir l'économique, le social et l'environnemental.

L'ISO 26000 est érigée selon 7 principes généraux :

- Redevabilité ou rendre compte.
- Transparence.
- Comportement éthique.
- Reconnaissance des intérêts des parties prenantes.
- Principe de respect de la loi.
- Prise en compte des normes internationales de comportement.
- Le respect des droits de l'Homme.

Et décline la responsabilité sociétale en 7 questions centrales :

- Gouvernance de l'organisation.
- Droits de l'Homme.
- Relations et conditions de travail.
- L'environnement.
- Loyauté des pratiques.
- Questions relatives aux consommateurs.
- Communautés et développement.

## Le Global Reporting Initiative

La Global Reporting Initiative a pour vocation d'accompagner les organisations (entreprises, gouvernements...) à communiquer autour des impacts de leurs activités sur la durabilité.

Organisation indépendante structurée en réseau, le GRI encourage à la publication de « reporting RSE », outil visant à mettre en perspective les gains de durabilité et de contribution au développement durable.

Pour faciliter l'utilisation et l'appropriation des reportings RSE, le GRI a mis en place – avec le concours de l'ensemble des parties prenantes, les autorités réglementaires mais également les Nations Unies, l'OCDE et l'ISO – des lignes directrices portant sur l'ensemble des aspects du développement durable : économique, social, environnemental et de gouvernance.

Les indicateurs du GRI, accessibles mondialement, s'adressent à tous types d'organisations qui souhaitent mesurer leur performance globale, et mesurer l'évolution de leurs engagements vers le développement durable.

Parmi les 250 entreprises les plus importantes du monde, 93% éditent un reporting RSE et 82% d'entre elles le réalisent sur la base des indicateurs du GRI. Le GRI a présenté en 2014 la 4ème version de son référentiel.

## Les principes de l'investissement responsable de l'ONU

L'ONU définit 6 principes de l'investissement responsable dont chacun décrit l'ensemble des actions possibles en matière de responsabilité environnementale, sociale et de Gouvernance :

- Processus d'analyse et décision en investissement
  - Soutenir l'élaboration d'outils, méthodes de mesure et d'analyses
  - Encourager la recherche universitaire et autre sur ce thème
- Prise en compte des principes en politiques et pratiques
  - Elaborer et rendre publique une politique actionnariale
  - Mettre en œuvre des démarches d'engagement
- Publication des informations
  - Demander la publication des rapports standardisés
  - Demander des informations sur l'adoption/respect des normes
- Acceptation et application des principes
  - Soutenir la mise au point d'outils d'analyse comparative
  - Soutenir les évolutions de la réglementation et des politiques

- Participation dans l'application des principes
  - Aborder ensemble les nouvelles questions pertinentes
  - Mettre sur pied ou soutenir des initiatives de collaboration
- Elaboration individuelle de résultats en matière d'application
  - Indiquer les activités menées en tant qu'actionnaire actif
  - Rendre compte des progrès et/ou réalisations

## II • Etat des lieux de la RSO au Maroc

La Responsabilité Sociétale des Organisations constitue à plusieurs égards un levier fondamental servant une croissance économique durable. Si les défis socioéconomiques propres au contexte marocain peuvent constituer, à certains degrés, des freins au développement d'une telle démarche profitable à une croissance inclusive, force est de constater avec acuité l'engagement du Maroc, à travers de nombreux acquis institutionnels, stratégiques et opérationnels pour le développement durable.

### 1. Éléments de contexte

#### 1.1 - Des acquis institutionnels et des engagements structurants

##### a. Les engagements internationaux ratifiés par le Maroc

Le Maroc a signé les deux Pactes Internationaux sur les droits civils et politiques, sur les droits économiques, sociaux et culturels, les Conventions pour l'élimination de toutes les formes de discrimination raciale, pour la lutte contre la torture et la lutte contre toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes, pour les droits des travailleurs migrants et les membres de leur famille, les droits de l'enfant et ses deux protocoles facultatifs, ainsi qu'aux Conventions de La Haye et de Genève relatives au droit international humanitaire.

C'est en 2000 que le Royaume a signé le Statut de Rome instituant la Cour Pénale Internationale (CPI). Il a, par ailleurs, signé en février 2007, la Convention Internationale pour la protection des personnes contre toutes les formes des disparitions forcées et, en mars 2007, la Convention Internationale sur les droits des personnes en situation d'handicap. Il a également ratifié 48 conventions internationales du travail, dont 7 parmi les conventions fondamentales de l'OIT.

Le Maroc est signataire et a ratifié les principales Conventions approchant l'objet du développement durable. Ses aspects se réfèrent tant aux niveaux de l'environnement, du social, que de l'économique et du normatif. Ce qui suit dresse un panorama des engagements marocains auprès des instances internationales, lesquels étayent avec encore plus de consistance les actions marocaines pour le développement durable.

Dans le cadre de ses engagements en matière d'environnement, le Gouvernement du Royaume du Maroc a signé et ratifié plusieurs conventions internationales dont les principales sont :

- La Convention de Barcelone pour la protection de la Méditerranée contre la pollution (1976 amendée en 1995)
- La Convention de Marpol pour la prévention de la pollution par les navires (1973)
- La Convention des Nations Unies sur le droit de la mer (1982 ratifiée en 2007)

- La Convention de Bruxelles sur la responsabilité civile pour les dommages dus à la pollution par les hydrocarbures (1984)
- La Convention de Londres sur la prévention, la lutte et la coopération en matière de pollution par les hydrocarbures (1991)
- La Convention de Vienne pour la protection de la couche d'ozone (1985)
- La Convention de Rio sur la diversité biologique (1992)
- La Convention de New York cadre sur les changements climatiques (1992)
- La Convention de Paris sur la lutte contre la désertification (1994)
- La Convention de Bâle sur le contrôle des mouvements transfrontaliers de déchets dangereux et leur élimination (ratifiée en 1995).

### *Organisation Internationale du Travail (OIT)*

Le Maroc a ratifié 7 des 8 normes fondamentales du travail de l'OIT. Toutefois, dans chaque domaine, le Maroc doit, dans la législation comme dans la pratique adopter des mesures pour satisfaire aux engagements auxquels il a souscrit. A titre d'exemple, le domaine syndical tel que stipulé dans la convention 135 de l'OIT concernant la protection des représentants des travailleurs n'est nullement intégré dans le nouveau code de travail, et ce malgré l'engagement formel du gouvernement à ratifier cette convention. A rappeler également que le Maroc a ratifié 62 Conventions internationales en matière sociale.<sup>6</sup>

### *Les Objectifs du Développement Durable*

Le Maroc est engagé à déployer les mesures nécessaires pour atteindre ces objectifs et a pour projet – dès juillet 2016 - d'élaborer et de communiquer un rapport à l'ONU faisant état des dispositifs à entreprendre pour la réalisation des 17 objectifs mondiaux.

Les ODD, par leurs spécificités, se différencient des OMD puisqu'ils se distinguent par l'inter-connectivité, la globalité, la transversalité et le principe de responsabilité qui en découle.

La question de leur mise en œuvre implique pour le Royaume, une convergence avec les priorités nationales et une coordination avec les politiques publiques pour relever le défi de l'inter-connectivité induits par les 17 engagements de l'ONU. Les experts préconisent d'œuvre en faveur d'une approche multidimensionnelle et territoriale, engageant l'ensemble des parties prenantes comme le secteur privé et les acteurs de la société civile.

---

6 - Convention 29 sur le travail forcé (1930) - Convention 98 sur le droit d'organisation et de négociation collective (1949) - Convention 100 sur l'égalité de rémunération (1951) - Convention 105 sur l'abolition du travail forcé (1957) - Convention 111 concernant la discrimination (1958) - Convention 138 sur l'âge minimum (1973) - Convention 182 sur les pires formes de travail des enfants (1999) Convention non ratifiée : n° 87 sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical

## **b. Les directives internationales volontaires**

### *Les Principes directeurs de l'ONU relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme*

Partant du cadre normatif des droits de l'Homme en entreprise et du rôle des INDH, le CNDH a engagé de nombreuses actions de promotion des principes directeurs de l'ONU. Il avait initié en 2008 une réflexion sur le respect des droits de l'Homme par l'entreprise auprès des différentes parties prenantes nationales par l'organisation d'un séminaire international à Rabat avec l'appui de l'Association francophone des commissions nationales des droits de l'Homme (AFCNDH) et de l'Organisation internationale de la francophonie (OIF).

Le CNDH a poursuivi cette dynamique en élaborant en 2011, un rapport de mission sur les pistes d'action du CNDH dans le domaine de la promotion et la protection des droits de l'Homme en entreprise.

En s'associant à la CGEM et avec la participation de toutes les parties prenantes publiques et privées et de la société civile, le CNDH a lancé, en 2012, un dialogue multipartite couronné, en février 2013, par la tenue d'un séminaire sur le thème « droits de l'Homme et entreprises au Maroc » qui a réuni 200 participants représentant le gouvernement, l'entreprise, la société civile, les syndicats et des institutions de gouvernance.

Conformément aux recommandations de ce séminaire, le CNDH a développé une stratégie axée sur les trois piliers des Principes directeurs sur l'entreprise et droits de l'Homme adopté en juin 2011 :

- protection par l'Etat des droits de l'Homme en entreprises,
- respect par l'entreprise des droits de l'Homme en entreprises ;
- accès au recours en cas de violation des droits de l'Homme liées aux entreprises.

### *Les principes directeurs de l'OCDE*

Malgré la création d'un point focal gouvernemental pour la prise en compte de ces directives ou l'incitation faite par le Gouvernement aux entreprises et aux départements gouvernementaux pour suivre les directives de l'OCDE (circulaire du chef du gouvernement en septembre 2014), aucune avancée n'a été observée dans ce sens.

### *Le Global Compact*

Le projet du Pacte mondial des Nations unies au Maroc, lancé en août 2005, a pris fin le 28 mai 2009, par un séminaire national qui a permis d'évaluer les actions de ce projet.

Aujourd'hui, on compte 46 organismes marocains enregistrés au Pacte Mondial dont :

- 14 organismes sont actifs
- 12 ont le statut non communiqué

- 20 adhésions sont annulées suite au manque de communication (dont une seule est suite à une fusion ou acquisition)

### c. Cadre constitutionnel, législatif et volontaire au Maroc

Dès 2005, lors des Intégrales de l'investissement sur l'investissement responsable, le Roi Mohammed VI a incité les entreprises et investisseurs à intégrer des objectifs et indicateurs de responsabilité sociétale : « *Nous suivons, avec le plus haut intérêt, l'émergence d'un mouvement d'investissements et de placements financiers couplant les objectifs légitimes de rentabilité et de profits à des critères, non moins légitimes et universels, de responsabilité sociale et de développement humain et durable. Le Maroc, par sa législation et ses choix politiques et sociétaux, peut et veut être pour les investisseurs socialement responsables, un partenaire et une destination assumant pleinement les standards sociaux, environnementaux et de bonne gouvernance les plus avancés. (...). La responsabilité sociale des investisseurs a pour condition la responsabilité sociale des entreprises. A cet égard, Nous suivons avec intérêt et satisfaction l'action des entreprises marocaines qui se sont volontairement engagées dans cette voie. (...).* ».

Ces messages forts, visant à asseoir une politique et un cadre global régulant le développement durable au Maroc, trouvent leur légitimité dans la nécessité de relever des défis de croissance endogène, dans une approche systémique où l'ensemble des acteurs économiques et sociaux gagneraient à œuvrer en commun pour un développement responsable et co-construit, sans lequel les actions qui nourrissent une économie inclusive ne sauraient générer profitabilité et externalités positives. Il est à noter à ce titre que sans une gouvernance démocratique, la gouvernance du développement durable ne pourrait se réaliser pleinement. C'est à cet effet que de nombreuses réformes en matière de démocratisation au Maroc ont été conduites.

Il est important de souligner que les objectifs du développement durable servent la réduction des inégalités sociales, la protection de la diversité biologique, la lutte contre la désertification et l'atténuation des effets du changement climatique. Le Maroc évolue à l'heure actuelle dans un contexte de dépendance énergétique et subit les fluctuations des marchés des matières premières (énergétiques et alimentaires). C'est à la lumière de ces défis que les réformes engagées durant les deux dernières décennies se veulent être les garantes d'une future prospérité. L'assise d'une politique de développement durable engageante, armée d'instruments et d'outils au service des différents acteurs économiques et parties prenantes demeure assurément une condition *sine qua non*.

#### *La Nouvelle Constitution de 2011 : un socle fondateur*

Cette orientation vers un développement durable se décline dans les textes de la Constitution dotant le Maroc d'outils institutionnels, financiers et juridiques lui permettant dans ce cadre de mener les politiques responsables de manière efficace et efficiente<sup>7</sup>. Plus qu'une stratégie pour la croissance économique, la voie vers le développement durable est un projet de société, fondé sur un modèle de développement «*démocratique et harmonieux*». La volonté royale d'insuffler la

7 - Articles 10, 12, 14, 31, 31, 32, 33, 34, 35 71, 135, 143, 152, 153, cf. annexes

dynamique durable s'exprime fermement si l'on considère l'utilisation des vocables « *croissance verte* » et « *écodéveloppement* » dans les discours royaux. Il en va de même pour ce nouveau modèle : « *Ce modèle repose sur une croissance économique soutenue, propre à conforter notre politique de solidarité sociale. Il a aussi vocation à favoriser la réalisation d'un développement durable, prenant en compte les impératifs de protection de l'environnement. C'est également un modèle dont la méthodologie repose sur les règles de bonne gouvernance.* »<sup>8</sup>

Au-delà des objectifs de conciliation entre les exigences du développement économique et celui de la qualité de vie et de l'environnement, la Constitution consacre de manière effective le droit au développement durable, mais tout en élargissant les marges de manœuvres des acteurs qui y sont engagés. De ce fait, l'Etat marocain oblige, par le biais de ce droit, à instaurer les conditions de jouissance en matière d'éducation, de logement et de travail. La Constitution n'omet pas également de définir clairement la responsabilité de tout un chacun, notamment celle de l'Etat, des institutions financières et de la société civile.

La Constitution consacre la bonne gouvernance en principe fondamental dans la construction et le renforcement du fonctionnement des institutions d'un Etat moderne et promeut « *les principes de primauté de droit, de transparence, d'équité, de responsabilité, de lutte contre la corruption, d'éthique et de reddition des comptes, principes qui s'inscrivent pleinement en phase avec ceux du développement durable* »<sup>9</sup>

En revanche, si la bonne gouvernance transparait clairement dans les textes et est motivée par l'engagement du Royaume, il est à noter que son instauration implique des transformations mentales et organisationnelles conséquentes.

### *Le cadre national légal*

Plusieurs instruments confortent la volonté du Maroc d'intégrer la dimension de responsabilité sociétale dans son modèle de développement. Dans les faits, les démarches responsables sont soutenues par des incitations juridiques énoncées par des textes promulgués ou en cours de préparation ou d'adoption. L'objectif de ce qui suit est de mentionner les actes fondateurs et les principaux outils de cet arsenal juridique pour ainsi renseigner sur l'intérêt porté à développer les démarches responsables dans le pays.

Dans une optique pédagogique, il convient d'abord de souligner l'importance accordée à la démarche d'intégration des principes de durabilité au Maroc ; qui dépasse les dimensions environnementales *stricto sensu* pour toucher, notamment, les droits humains fondamentaux ainsi que les valeurs et les modalités de bonne gouvernance

Ainsi et dans la continuité des articles relatifs au développement durable issus de la nouvelle Constitution, comme mentionné ci-haut, et de l'arsenal juridique relatif à la protection de l'environnement, des ressources naturelles et des écosystèmes, la **Charte Nationale de l'Environnement et du Développement Durable** a été

8 - Discours Royal – Fête du Trône 30-07-2010

9 - Code marocain de bonnes pratiques de gouvernance des entreprises et établissements publics

élaborée en 2010 et été formalisée dans la Loi-Cadre (99-12) adoptée par le Parlement en février 2014<sup>10</sup>. Conformément à ses dispositions, une **Stratégie Nationale de Développement Durable** (SNDD) a été élaborée à travers une large concertation avec l'ensemble des parties prenantes : le secteur public, les opérateurs privés et la société civile. Notons que cette stratégie qui marque clairement une accélération politique au déploiement des démarches de développement durable au Maroc n'a pas à ce jour été officiellement adoptée par le Gouvernement.

Quatre grands principes régissent ladite stratégie, la conformité avec les bonnes pratiques internationales, la conformité avec les principes de la loi-Cadre 99-12, l'engagement des parties prenantes à atteindre des objectifs communs aptes à répondre aux enjeux en matière de développement durable, et la dimension opérationnelle de cette stratégie qui se base sur des mesures concrètes avec des indicateurs de suivi. Il est à noter également que cette stratégie est en conformité avec la dynamique générale de développement humain et de lutte contre la pauvreté au Maroc.

L'appareil législatif national s'est par ailleurs engagé à améliorer le volet social à travers la loi contre le travail domestique et le travail des enfants (19-12) et également le projet de loi pour l'Autorité de la parité et lutte contre toutes formes de discriminations (APALD).

Le Maroc s'est également engagé à contribuer à l'effort international en matière de lutte contre les effets des changements climatiques. Fort de ses avancées juridiques et institutionnelles, le pays a mis en place une stratégie de transition énergétique avec comme objectifs à horizon 2030, sa volonté de porter la part des énergies renouvelables à 52% dans la puissance installée et de réduire de 32% les émissions des GES.

Les progrès du Royaume réalisés en la matière ont été reconnus à l'échelle internationale, au vu de la progression du pays dans le dernier classement du Climate Change Performance (de la 15<sup>ème</sup> à la 9<sup>ème</sup> place mondiale) ainsi que par la tenue de la 22<sup>ème</sup> Conférence des Nations Unies sur le changement climatique en novembre 2016 à Marrakech.

L'engagement du Maroc en faveur de la protection de l'environnement s'est également exprimé à travers la récente loi 77-15 interdisant les sacs plastiques dans le Royaume.

L'appareil législatif national s'est également engagé pour améliorer le volet social à travers la loi contre le travail domestique et le travail des enfants (19-12) et également le projet de loi pour l'Autorité de la parité (APALD).

### *Le Cadre volontaire*

- **La charte sociale du CESE**

En 2011, le CESE a formalisé un Référentiel de normes et d'objectifs pour impulser des contrats partenariaux au service d'une charte sociale marocaine tournée vers

<sup>10</sup> - Publication dans le bulletin officiel du 20 mars 2014

l'avenir. Celle-ci a pour vocation de consolider une démocratie effective soutenue par un développement humain durable, et dont la cohésion sociale constitue le pivot de la durabilité de toute politique de développement. Dans cette vision, ma charte se veut servir le développement social par l'instauration de règles « qui ne font pas obstacle à l'initiative économique et qui favorisent la création de richesses dans une société industrielle, qui valorise le travail productif et récompense la prise de risque, le mérite et l'effort».<sup>11</sup>

Les dispositions du référentiel de la charte abordent les champs suivants :

- Accès aux services essentiels et bien-être social
- Savoirs, formation et développement culturel 34
- Inclusion et solidarités
- Dialogue social, dialogue civil et partenariats innovants
- Protection de l'environnement
- Gouvernance responsable, développement et sécurité économique et démocratie sociale
- **Le code de bonnes pratiques de gouvernance des entreprises et établissements publics**

Selon le code marocain de bonnes pratiques de gouvernance des Entreprises et Etablissements Publics (EEP), élaboré et lancé en mars 2008 par la commission nationale de gouvernance d'entreprise, les bonnes pratiques de gouvernance sont essentielles pour :

- « Ancrer la culture de reddition des comptes ;
- Renforcer le climat de confiance avec les Parties Prenantes des entreprises ;
- Attirer l'investissement national et étranger et faciliter l'accès des EEP aux capitaux ;
- Promouvoir les valeurs de transparence, d'information, et de communication ;
- Améliorer la viabilité de l'organisme et sa performance ainsi que la qualité du service ;
- Contribuer au développement d'un tissu économique compétitif. <sup>12</sup> »

Ladite Commission a, également, élaboré et lancé les annexes spécifiques aux petites et moyennes entreprises (PME) et aux établissements de crédit respectivement en décembre 2008 et en avril 2010.

- **Le label RSE de la CGEM**

Les premiers actes de formalisation de la RSO sont la charte RSE et le label y afférant, portés par la CGEM depuis 2006. 75 entreprises sont labellisées à ce jour. Le label

11 - [http://www.cese.ma/Documents/PDF/Rapport-Charte\\_Sociale-VF.pdf](http://www.cese.ma/Documents/PDF/Rapport-Charte_Sociale-VF.pdf)

12 - Code marocain de bonnes pratiques de gouvernance des entreprises et établissements publics

est «une reconnaissance solennelle du respect par les entreprises du Maroc de leur engagement à observer, défendre et promouvoir les principes universels de responsabilité sociale et de développement durable dans leurs activités économiques, leurs relations sociales et plus généralement, dans leur contribution à la création de valeur<sup>13</sup>».

Le Label de la CGEM répond à 9 objectifs majeurs, conformes à l'ISO 26000 et aux principales normes internationales :

1. Respecter les droits humains.
2. Améliorer en continu les conditions d'emploi et de travail et les relations professionnelles.
3. Protéger l'environnement.
4. Prévenir la corruption.
5. Respecter les règles de la saine concurrence.
6. Renforcer la transparence du gouvernement d'entreprise.
7. Respecter les intérêts des clients et des consommateurs.
8. Promouvoir la responsabilité sociale des fournisseurs et sous-traitants.
9. Développer l'engagement sociétal.

Ce Label est attribué pour une durée de trois années aux entreprises basées au Maroc, membres de la Confédération, sans discrimination de taille, de secteur, de produits ou de services. Toute entreprise postulant au Label doit se soumettre à une évaluation, menée par l'un des tiers-experts indépendants accrédité par la CGEM. Cette évaluation vise à attester que les actes de gestion d'une entreprise postulante présente une assurance raisonnable de conformité avec les engagements de la charte de responsabilité sociale. En particulier, cette entreprise doit fournir des preuves tangibles de non violation des obligations légales figurant sur cette charte.

De plus, la CGEM a créé en février 2011, à l'initiative de la Commission Label RSE, le club des entreprises labellisées RSE qui a pour objet d'offrir un espace de rencontres et d'échanges aux entreprises ayant reçu le Label, de permettre aux entreprises membres de discuter des tendances nationales et internationales sur la thématique, partager leurs pratiques en matière de RSE et de capitaliser sur les expériences des autres entreprises du Club.

Dans ce sens, les membres du Club s'engagent à :

- Participer aux actions de lobbying national en faveur du Label et des entreprises labellisées et aux actions de communication d'envergure ;
- Promouvoir le Label RSE auprès des entreprises au niveau local et régional ;
- Faire connaître à l'échelle internationale l'initiative RSE de la CGEM par l'adoption de la charte RSE et la mise en place du label ;

---

13 - [www.cgem.ma](http://www.cgem.ma)

- Organiser une rencontre annuelle pour informer et communiquer sur les actions du club ;
- Etablir des benchmarks portant sur leurs bonnes pratiques et les diffusions ;
- Participer aux débats et réunions du Club ;
- Créer une culture commune sur la RSE et le Label RSE de la CGEM.

## 1.2 - Des fragilités structurelles d'ordre économique et social

### Contexte global

Dans un contexte mondial tendu aux difficultés économiques certaines le Maroc s'emploie à réussir ses transitions tant sociales, économiques, institutionnelles que démocratiques. Avec une stabilité lui permettant d'atténuer l'effet des chocs asymétriques, le Maroc continue d'attirer les investissements étrangers, tout en développant une stratégie économique et partenariale vers les pays de l'Afrique Subsaharienne. Il est admis que le Maroc développe de vastes chantiers dans les pans économiques et sociaux à travers ses différents plans sectoriels et réformes institutionnelles visant le développement de la démocratie et de la bonne gouvernance. La voie du développement durable et de la Responsabilité Sociétale des Organisations comme renouveau des modèles économiques impliquant la mise en place de cadres réglementaires, se confronte à des défis durables, mais en même temps se présente comme un nouveau sentier de croissance et de nouvelles façons d'opérer.

La conjoncture mondiale est résolument marquée par une crise économique importante, caractérisée par une forte volatilité des prix des matières premières et de manière générale par un accroissement de la compétitivité des puissances économiques. Malgré cet état de fait, le Maroc assure des performances certes variables mais globalement satisfaisantes avec un taux de croissance du PIB de 3,4% sur 2012 et de 4,5 % pour 2013<sup>14</sup>, avec une baisse en 2014 portée à 2,4% et une rehausse à 4,3% en 2015.<sup>15</sup> Cependant si les équilibres macroéconomiques restent stables, il n'en demeure pas moins que l'économie marocaine fait face à des déficits structurels handicapants. En effet, le déficit public et celui de la balance des paiements, malgré une légère amélioration due à la baisse du coût de l'énergie en 2015, restent structurellement difficiles à contenir<sup>16</sup>. Il en va de même du niveau des exportations plus faible que celui des importations, ce qui aggrave la balance des comptes courants du pays. A cela s'ajoute des lacunes en matière d'offre exportable, au vu du faible niveau de transformation des produits manufacturés, de contenu technologique et de diversifications des produits. La dépendance aux fluctuations des prix des matières premières et des rentrées de devises sont des paramètres

14 - Ministère des finances

15 - <http://donnees.banquemondiale.org/indicateur/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>

16 - Pour la quatrième année consécutive, le solde des transactions courantes de la balance des paiements s'est continuellement dégradé pour atteindre 64,6 Mds de DH en 2011, soit une aggravation de près de 30 Mds de DH sur la période. Ainsi, l'alourdissement du déficit commercial (184 Mds de DH en 2011) de 35,6 Mds par rapport à 2010, n'a été que partiellement compensé par la relative bonne tenue des services et des transferts courants.

importants à prendre en considération également. A ce titre les revenus issus des MRE accusent une baisse tendancielle depuis 2012.

L'économie marocaine connaît une hausse continue des déséquilibres macroéconomiques, tant sur le plan budgétaire que sur celui de la balance des paiements, une perte de compétitivité, liée à l'appréciation du taux de change réel et une hausse des coûts salariaux, et un chômage persistant. La performance du Maroc en matière de croissance au cours de la décennie passée a eu pour principale source l'expansion de la demande interne et des ratios d'investissement public élevés.

Sur le plan social, les fragilités structurelles restent prégnantes malgré des stratégies volontaristes de développement économique et social et de mise à niveau.

Comme le rappelle la Charte Sociale publiée par le CESE en 2011, la société marocaine, multiséculaire et dont la solidarité, les règles de secours réciproque et les valeurs de compassion constituent traditionnellement un impératif, est de plus en plus ressentie, par de nombreuses parties prenantes, comme excessivement inégalitaire et insuffisamment inclusive. Ce constat est corroboré par le positionnement du Royaume dans les indices internationaux qui, quelles que puissent être les insuffisances méthodologiques de leurs systèmes de mesure du bien-être social, font ressortir des écarts importants dans l'accès aux services essentiels.

Dans ces prolongements, les inégalités entre les régions sont importantes, si l'on considère que 4 régions sur 12 contribuent à hauteur de 65% du PIB et que les dynamiques créatrices de valeur et d'emploi sont davantage contenues dans l'axe atlantique.

Les défis sociaux résident également dans les inégalités en termes de revenus, dans l'accès aux soins, dans l'éducation, entre zones rurales et urbaines, et entre hommes et femmes. Le taux de pauvreté relative est passé de 21 % en 1985 à 9 % en 2007, un pourcentage qui montre une amélioration importante, même si la pauvreté reste toujours très présente en milieu rural. Les villes, quant à elles, croissent sans que les services urbains ne parviennent à assurer totalement les besoins vitaux des populations. Le taux de chômage est de 9% en moyenne et touche les jeunes diplômés ; l'emploi est surtout marqué par une faiblesse des qualifications ainsi qu'une grande place de l'informel. Le système de retraite est un facteur de risque menaçant : le déficit des caisses devrait représenter 4 % du PIB en 2040 si une réforme n'est pas effectuée. Par ailleurs, le fonctionnement de la caisse de compensation dont le niveau des subventions a atteint 5 % du PIB et qui devrait être revu, pour soutenir les populations défavorisées et pour orienter son action vers des aides directes plutôt que par un système indifférencié de subventions.

En termes de protection sociale, selon le Haut-Commissariat au Plan, 10 % seulement de la population marocaine est couverte par un régime de retraite, 56,5 % de la population n'est pas couverte par un régime d'assurance maladie, bien que le nombre de bénéficiaires de l'AMO dans les secteurs privé et public et celui du RAMED connaît une augmentation continue et significative. Il convient également d'évoquer que la place importante qu'occupe l'économie informelle favorise cet état de fait.

Ces réalités montrent que le Maroc éprouve encore des difficultés à contenir les différentes formes de déficit social. Les programmes à caractère social, s'ils absorbent une large partie du budget général de l'Etat, ne parviennent pas à atteindre le niveau d'efficacité espéré. A l'aune de cette lacune majeure, le déploiement de démarches RSO demeure structurellement contraint. Ces difficultés d'envergure fragilisent d'autant plus les processus d'une croissance inclusive portée par les stratégies de développement durable, en rendant les défis encore plus importants. Le Maroc est en proie à une situation où les performances économiques sur certains secteurs contrastent sensiblement avec des inégalités sociales et géographiques prédominantes. La dégradation des ressources naturelles, malgré les efforts engagés pour leur protection, demeure également un enjeu de taille.

### **Défis socioéconomiques et développement durable**

Il est à observer en premier lieu la forte corrélation entre les fragilités socioéconomiques et la marche en avant des stratégies de développement durable et de croissance inclusive. En effet, asseoir les bases d'un développement durable nécessite de résorber les déficits structurels d'ordre socioéconomiques. Les stratégies de développement traduites dans de vastes chantiers structurants ainsi que les nombreuses réformes engagées par le Maroc, les politiques sectorielles volontaristes, affichent des avancées dont les retombées commencent à être visibles. C'est le cas notamment de la mise en service de grandes infrastructures de transport (autoroutes, aéroports, ports), ou de la mise en œuvre récente de plans nationaux, dont la dimension de durabilité varie de secteurs en secteurs. En effet, l'agriculture, l'industrie et le commerce sont les principaux secteurs pourvoyeurs d'emplois et leurs impacts sociaux sont particulièrement importants dans ces secteurs. D'autres secteurs comme l'énergie ou les mines sont très capitalistiques et nécessitent d'importants investissements pour assurer leur durabilité.

Sur le plan environnemental, la mise en œuvre des politiques de promotion des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique accompagnées du renforcement des cadres institutionnels et réglementaires, avec le concours des différents programmes de la politique de mise à niveau environnemental<sup>17</sup>, préside à l'instauration d'un cadre favorable au développement durable. Toutefois, les lacunes structurelles peuvent handicaper le déploiement efficient et efficace de la Responsabilité Sociétale des Organisations, tant cette démarche possède un caractère englobant et systémique. Sans prétendre à l'exhaustivité, quelques exemples présentant les enjeux de durabilité et leurs pendants économiques, sociaux, environnementaux et de gouvernance :

17 - Charte Nationale de l'Environnement et du Développement Durable, Programme National d'Assainissement, Programme National de Gestion des Déchets Ménagers, création du Centre Marocain de la Production Propre

	<b>Economique</b>	<b>Social</b>	<b>Environnemental</b>	<b>Gouvernance</b>
<b>Agriculture</b>	Assurer le découplage entre la croissance du secteur et la pression sur les ressources	Renforcer la protection sociale, la lutte contre la pauvreté et l'équité genre.	Evaluer les pressions sur les sols, et accorder une vigilance sur l'utilisation aux intrants	Renforcer l'approche territoriale et les déclinaisons régionales du Plan Maroc Vert
<b>Industrie</b>	Renforcer la compétitivité sur les métiers mondiaux identifiés pour créer un avantage concurrentiel durable	Assurer l'adéquation entre les besoins et l'offre en formation	Elaborer un plan de dépollution industrielle	Profiter de l'approche de développement par Plateformes industrielles intégrées pour développer des concepts durables
<b>Transport</b>	Réduction de la consommation et de l'intensité énergétique	Amélioration de l'accès aux transports en commun aux îlots urbains et bidonvilles	Encourager les modes de transport propres	Systematiser et accélérer les Plans de Déplacements Urbains

## 2. Diagnostic de la responsabilité sociale dans les organisations marocaines

### a. Constat général

Les différentes auditions ont révélé avec satisfaction, le niveau de prise de conscience généralisé et constant par les différentes organisations, de la pertinence d'intégrer ce concept dans leur périmètre d'activité et leur politique de développement.

Cette prise de conscience et sa déclinaison en plans d'actions varient cependant d'un type d'organisation à un autre. Les meilleures avancées sont présentées par les entreprises privées productives ; ces avancées couvrent à la fois les volets de la planification stratégique, la gouvernance, le reporting - même s'il n'est pas toujours en conformité avec les normes internationales-, les outils dédiés à la gestion et la conduite comme les fondations et les associations, ainsi que l'importance de l'implication des parties prenantes. Les organisations les plus impliquées, par la force des choses, sont

celles dont le cœur métier est lié aux ressources naturelles (agriculture, foncier, forêts, écosystèmes naturels, mines) ou gestionnaires de services de base.

Le secteur financier privé a pour sa part entrepris des actions encourageantes. Cependant, son périmètre d'intervention ne lui permet pas de jouer pleinement son rôle dans la diffusion des bonnes pratiques relatives à la responsabilité sociétale sur la totalité de sa chaîne de valeur. En effet, la responsabilité sociétale dans ce secteur est orientée prioritairement à son propre personnel, secondairement à certaines parties prenantes externes avec quelques actions d'envergure, mais très rarement comme critère d'attribution de crédits. Cette restriction ne permet donc pas aux banques d'avoir un regard sur le degré de respect du concept RSO au sein des projets qu'elles financent.

### **b. Diagnostic à travers les principes de la RSO**

Ce diagnostic a été réalisé sur la base de cinq des grands principes fondamentaux qui régissent la responsabilité sociétale des organisations, à savoir :

- La gouvernance
- Le respect de l'autorité de la loi
- La reconnaissance des parties prenantes
- La transparence et le comportement éthique
- Le respect des droits de l'Homme

#### *Au niveau du cadre réglementaire et de la gouvernance*

Conscient des bénéfices induits par le renouveau des modèles économiques et sociaux portés par les principes de l'économie verte, une économie caractérisée par une croissance inclusive, et fort d'un cadre réglementaire mis à contribution, le Maroc s'engage dans la voie de la durabilité. Cependant, une gouvernance adaptée au développement durable demeure la pièce manquante à ce projet d'envergure.

#### **- Le choix d'une économie verte pour le Maroc : un fort potentiel qui nécessite des ajustements**

Pour le PNUE, l'économie verte est une économie qui entraîne une amélioration du bien-être humain et de l'équité sociale tout en réduisant de manière significative les risques environnementaux et la pénurie de ressources.

Le rapport publié par le Programme des Nations Unies pour l'Environnement<sup>18</sup> rappelle que « Le concept d'économie verte ne remplace pas le développement durable, néanmoins il est de plus en plus largement reconnu que la réalisation du développement durable dépend quasi exclusivement d'une approche économique réussie. Des décennies de création de nouvelles richesses avec le modèle de l'« économie brune » n'ont pas vraiment réussi à mettre fin à la marginalisation sociale et à l'épuisement des ressources. Le développement durable demeure un

<sup>18</sup> - 2011, PNUE: « Vers une économie verte : Pour un développement durable et une éradication de la pauvreté – Synthèse à l'intention des décideurs ». [www.unep.org/greeneconomy](http://www.unep.org/greeneconomy)

but vital à long terme, mais pour l'atteindre, un verdissement de l'économie est nécessaire. ». Au regard des éléments précités, les dimensions de l'économie verte et ses différentes formes d'expression apparaissent comme une nouvelle clé de voute pour les chantiers nationaux engagés, comme à venir. **Cette nouvelle démarche ne peut aucunement se faire aux dépens des systèmes naturels et sociaux.**

Au Maroc, le CESE a préalablement reconnu le potentiel de croissance durable et de création d'emplois, spécifiquement dans les énergies renouvelables, l'efficacité énergétique, l'assainissement et l'épuration des rejets liquides ainsi que dans la gestion des déchets solides ménagers. **Une projection identifiée de création de 90.000 emplois appuie ce fort potentiel. C'est dire l'importance de ce renouveau en termes de modèle économique de développement. Mais les coûts à court terme de restructuration vers un modèle de croissance inclusive et durable au Maroc sont conséquents et exigent des investissements en capital humain, en innovation et en technologies nouvelles.** Enfin, le Maroc doit encore consentir à fournir des efforts en termes d'empreinte écologique et d'Indice de développement humain qui sont deux macro-variables fortement corrélées pour développer une économie verte.

Si le cadre réglementaire fonde un canevas pertinent quant au système de règles et de principes propices au développement durable, il est important de souligner des manquements au niveau de la gouvernance propre aux enjeux du développement durable et de leurs traductions opérationnelles. Car il s'agit précisément d'une démarche collective où l'intérêt général prime sur l'intérêt de chaque partie prenante, où les externalités positives ou négatives de l'une ou l'autre des parties prenantes impacte les écosystèmes dans leur globalité. De plus, étant un projet collectif employant des approches co-constructives de la valeur, l'évolution du développement durable telle qu'elle a été observée, n'abonde pas dans le sens des réformes nécessaires en matière de gouvernance adaptée.

#### - La gouvernance, en réponse aux enjeux du développement durable

D'un point de vue théorique, Il existe une corrélation étroite entre les effets de la bonne gouvernance et le développement économique et social. Dans la pratique, l'appréhension et la compréhension du concept demeure encore hétérogène, lorsque l'on sonde l'ensemble des parties prenantes. Néanmoins, il est reconnu que la bonne gouvernance est un mode de gestion qui facilite la prise de décision et l'implication des parties prenantes pour une meilleure concertation, ce qui constitue un élément préalable positif.

A titre de rappel, les Nations Unies énoncent la définition de la bonne gouvernance en ces mots : « une approche participative de gouvernement et de gestion des affaires publiques, basée sur la mobilisation des acteurs politiques, économiques et sociaux, du secteur public ou privé ainsi que la société civile, dans le but de garantir le bien-être durable de tous les citoyens ». Il est reconnu dans la littérature que la bonne gouvernance repose sur les quatre principes suivants :

- L'intégrité, valeur véhiculant la responsabilité des ressources et des biens publics
- La transparence, essentielle pour garantir l'accès public aux informations exactes et à jour avec possibilité de diffusion ;
- L'intégrabilité comme engagement collectif pour assurer une large participation de l'ensemble des acteurs de la société dans la préparation et la mise en œuvre des politiques publiques ;
- La responsabilisation et la reddition des comptes afin de garantir une gestion optimale des ressources matérielles et humaines et de lier les réalisations aux objectifs tracés.

Ce rappel sert à garder en mémoire les principes directeurs de la bonne gouvernance, qui conditionne le développement des économies et des sociétés. Il sert également à cadrer ce que peut être d'une manière plus adaptée et plus spécifique une gouvernance du développement durable, qui manque au Maroc.

**La difficulté en matière de gouvernance du développement durable est que, malgré les engagements internationaux et nationaux du Maroc qui sont autant d'éléments forts du cadre réglementaire, l'assurance de la gestion commune des ressources naturelles ou matérielles et leurs externalités positives au niveau social et environnemental, est rendue difficile par des mécanismes de régulation et d'encadrement nécessitant plus de renforcement. Il en est de même pour des instruments juridiques et économiques à instituer afin de favoriser une transition accélérée vers l'économie verte.**

Au Maroc, des dispositions réglementaires et donc leur opérationnalisation sont en vigueur à travers la Loi-Cadre 99-12 portant charte sur l'environnement et le développement durable. Toutefois, certaines lois clés en matière de protection de l'environnement doivent être parachevées, renforcées ou créées.

De plus, l'absence de cadre institutionnel qui définit clairement le rôle et les prérogatives de chaque acteur entraîne une perte d'efficacité. Il est donc nécessaire de définir clairement le rôle et le périmètre d'action de chacun pour assurer une mise en œuvre efficace :

- L'état est l'acteur qui a la responsabilité première d'ériger les stratégies et bienfaits de la croissance verte et les modalités d'une gouvernance claire afférentes à celles-ci. Il est également le porteur des enjeux du développement durable pour permettre la transversalité des actions et favoriser des effets de synergie.
- Les régions et les collectivités locales se doivent de traduire dans les spécificités territoriales les enjeux de développement durables, ce qui cadre avec les ambitions de la régionalisation avancée.
- Le secteur privé, quant à lui, met en exergue des avancées disparates et encore trop localisées. La pratique de la RSE étant encore limitée à quelques grands groupes nationaux et multinationales, les actions mises en œuvre ne reflètent pas toujours les attentes des parties prenantes ni les priorités à adresser par l'entreprise compte tenu des impacts de ses activités.

- Enfin, les ONG et la société civile, au-delà de leur rôle de dénonciation et de contrepoids, ne sont pas suffisamment intégrées aux processus et à l'assise des bonnes pratiques de fonctionnement, de production et de consommation en matière de développement durable. La logique de partenariat entre les ONG et les autres parties prenantes demeure trop faible. La promotion d'une culture de développement durable est à envisager.

Sur le terrain, il est à observer qu'un fort besoin en contrôle et en suivi des réglementations est nécessaire. A ce niveau, l'État est le garant de ce contrôle auprès des territoires et se doit de forcer l'application rigoureuse des textes en la matière. La durabilité se construit dans l'appropriation collective des principes de bonne gouvernance en premier lieu, et dans l'exercice même de celle-ci, dans un cadre réglementaire où le respect des règles de droit est nécessaire. Le contrôle et le suivi en sont des conditions fondamentales.

#### *Au niveau du respect du principe de l'autorité de la loi*

Indéniablement, le principe du respect de l'autorité de la loi est un corolaire du renforcement du cadre réglementaire et d'une gouvernance du développement durable à développer. Il a été observé à cet égard des dysfonctionnements ou blocages au niveau réglementaire comme par exemples une réglementation obsolète, projets de réforme non aboutis, manque de texte d'application...

Plus que cela, le respect de l'autorité de la loi est un devoir fondamental pour toute organisation et une partie essentielle de sa responsabilité sociétale. La non applicabilité des lois également annule ce principe fondamental et propice au développement durable. Nous pouvons citer entre autres dysfonctionnements :

- le non-respect des droits des personnes à mobilité réduite lors de la construction à usage d'habitation, leur non intégration dans le monde du travail ;
- le non-respect de la part des employeurs des conditions minimum en termes de salaires et/ou de protection sociale ;
- la non protection des travailleurs dans les sites de construction (surtout dans le secteur l'informel)

A noter que, dans le cadre de l'application du droit du travail, le manque de ressources allouées au contrôle pour les inspecteurs accroît la détérioration de la situation.

Enfin, une observation importante relative à la lutte contre la corruption. Le Maroc, même si il est bien noté dans la région MENA, reste 52ème sur 99 pays dans ce domaine. La justice civile, l'ordre de sécurité, et surtout les droits fondamentaux, restent des chantiers d'envergure.

#### *Au niveau de la transparence et du comportement éthique*

La loyauté des pratiques, l'éthique et la transparence forment le socle de la gouvernance des projets des principes de la responsabilité sociétale. Ces valeurs sont notamment partie intégrante des standards internationaux auxquels le Maroc s'est engagé, notamment la Déclaration sur la probité, l'intégrité et la transparence dans

la conduite des affaires et de la finance internationale. Il est également signataire de la Déclaration de l'OCDE sur l'investissement international et les entreprises multinationales.

Dans la pratique, le Maroc assiste à une situation où l'applicabilité de certaines lois faisant encore défaut, et où malgré les efforts consentis pour l'éradication de la corruption, ces dysfonctionnements ne sont pas entièrement résorbés.

En termes de lutte contre la corruption, force est de constater les progrès en termes d'initiatives pour la rationalisation et l'harmonisation de la législation à des fins de conformité aux obligations et standards internationaux (droit de la propriété intellectuelle entre autres). Néanmoins, le rapport de Transparency International de 2014 sur l'indice de perception de la corruption ne manquera pas de placer le Maroc à une alarmante 80ème place sur 175 pays évalués. Dans ce domaine, il faut noter qu'une nouvelle stratégie nationale de lutte contre la corruption a été adoptée en 2015 et un budget a été alloué pour couvrir les besoins sur plusieurs années en termes de luttes contre la corruption. En ce sens, le nouveau texte prévoit des actions et des objectifs assignés à 239 projets et mesures répertoriés en 10 secteurs avec une mise en application qui s'étend sur 10 ans.

Concernant l'accès et le partage de l'information, l'analyse de l'exécution de nombreux projets publics révèle une certaine asymétrie de l'information et le droit d'accès à l'information suscite actuellement quelques remous.

Le degré avec lequel le Maroc sera en mesure de rejoindre le groupe des nations les plus avancées dépendra en partie de la mise en œuvre de la nouvelle Constitution en cohérence avec l'esprit de la société ouverte. Il dépendra ensuite dans la pratique du respect étroit de la règle de droit. La loyauté des pratiques telle qu'entendue dans le domaine du développement durable, ne saurait s'accompagner effectivement qu'à travers les principes de bonne gouvernance amplifiés par le développement des sociétés ouvertes. Plus spécifiquement les axes de développement auxquels la loyauté des pratiques se réfère concernent la lutte contre la corruption, l'engagement politique responsable, la concurrence loyale, la promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur et les droits de propriété. C'est à ces niveaux que les efforts doivent être déployés pour garantir le développement économique socialement responsable.

### *Au niveau de la reconnaissance des parties prenantes*

L'une des avancées majeures qui s'est opérée entre les deux sommets de Rio (1992 et 2012) a été la reconnaissance progressive de la place de la société civile dans la gouvernance internationale et nationale pour asseoir une application responsable des enjeux du développement durable. Dans la déclaration finale de Rio+20, les Etats se sont engagés à « *assurer la participation active de toutes les parties prenantes concernées en s'appuyant sur les meilleures pratiques et modèles établis par les institutions multilatérales et en étudiant de nouveaux mécanismes pour promouvoir la transparence et la participation effective de la société civile.* »

La société civile marocaine a connu une émergence certaine depuis les années 90 et son rôle a été conforté dans la Constitution de 2011. L'INDH a également donné un nouveau souffle, démontrant de l'efficacité d'une approche co-construite en faveur de l'intérêt général.

Fort d'acquis institutionnels, le Maroc consolide désormais le processus démocratique dans lequel il est engagé. Cette consolidation engage le Royaume à compléter la légitimité de la démocratie représentative classique par une démocratie participative moderne. Comme le rappelle Sa Majesté le Roi Mohamed VI à l'occasion du huitième anniversaire de l'accession au Trône, juillet 2007, « *L'objectif est de mettre à contribution toutes les compétences et expertises nationales et régionales et se prévaloir de la société civile agissante et des forces vives de la nation, toutes tendances et sensibilités confondues* ».

La nouvelle constitution de 2011 consacre également la démocratie participative et citoyenne et met en avant les potentialités de son application pratique. Elle prévoit notamment que les membres de la société civile doivent s'impliquer dans les affaires publiques à l'élaboration, à la mise en œuvre et à l'évaluation des décisions et des projets émis par les pouvoirs publics. A cet effet, l'article 12 rappelle que les « *associations intéressées à la chose publique, et les organisations non gouvernementales, contribuent, dans le cadre de la démocratie participative, à l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des décisions et des projets des institutions élues et des pouvoirs publics* ».

Le renforcement de la démocratie participative a été également matérialisé par la mise en place du Conseil Economique, Social et Environnemental le 21 février 2011 ainsi que la place que cette démocratie occupe dans la politique de régionalisation avancée engagée par le Royaume. Elle vise dans ce cadre à impliquer l'ensemble des citoyens, à travers tous les canaux de la société dans la conception et la mise en œuvre des politiques publiques et de façon plus large à consolider la « conscience citoyenne » et ainsi participer au rayonnement socio-économique du Royaume.

La démocratie participative est en ce sens une expression de bonne gouvernance, visant au développement durable puisqu'elle veille à ce que les priorités économiques, politiques, sociales et environnementales soient fondées sur un large consensus permettant aux élus comme aux citoyens de faire entendre leur voix et de participer à la vie publique.

Elle constitue en ce sens un levier de mise en œuvre d'une politique de proximité et favorise ainsi la cohésion sociale.

Aussi, la démocratie participative vise à l'efficacité des politiques publiques et participe à leur acceptabilité et adhésion par l'ensemble des parties prenantes impliquées. Les démarches de responsabilité sociétale ont prouvé leur efficacité dans la co-construction entre les différents acteurs, ce qui implique le renforcement de synergies et de recherche perpétuelle de consensus.

Néanmoins, la société civile marocaine continue de se caractériser par des manquements qui freinent le rôle fondamental de trait d'union entre l'Etat, les collectivités locales et le tissu économique.

Ces défaillances se caractérisent par<sup>19</sup> le manque de moyens financiers, l'accès difficile à l'information ainsi que le manque de compétences qualifiées.

L'absence de gouvernance ainsi qu'un cadre légal parfois approximatif peut également nuire aux finalités d'une action associative désintéressée.

Enfin, l'absence de synergies entre les différentes composantes de la société civile vient réduire l'impact de ses plaidoyers et actions.

### *Au niveau du respect des droits de l'Homme*

Le déploiement au Maroc, depuis quelques années, d'initiatives en faveur de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) constitue un levier de promotion des droits de l'Homme dans l'entreprise, qui va au-delà du simple périmètre de l'entreprise en l'étendant à sa chaîne d'approvisionnement, ses relations avec ses fournisseurs, ses sous-traitants et les collectivités en général.

Cependant, des efforts doivent être faits pour lever certains dysfonctionnements dans le cadre du travail au Maroc ; comme ceux du harcèlement sexuel des femmes dans le milieu du travail, la discrimination à l'égard des femmes dans l'emploi, la discrimination à l'égard des personnes en situation de handicap, les libertés d'associations, le travail des enfants, la discrimination dans le milieu du travail et des conditions de travail.

---

19 - Etude de l'Indice de la Société Civile Maroc – Azeddine Akesbi - 2011



### III • Benchmark international des pratiques RSO

Les éléments de ce benchmark sont issus :

- de l'étude menée par l'Institut RSE relative à l'Etat des politiques publiques dans le Monde, publiée en 2011<sup>20</sup>.
- de l'état des lieux des plans d'action RSE dans les différents pays d'Europe publié par l'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises, paru en 2015<sup>21</sup>

Ces deux documents reviennent sur l'évolution des politiques publiques de développement durable et mettent en lumière les mécanismes d'impulsion et d'incitation à la RSO et soulignent les mécanismes et les actions qui ont amené chaque Etat à trouver l'équilibre entre les mécanismes réglementaires et incitatifs en faveur de l'appropriation de la RSO.

Ils exposent également les structures créées par chaque Etat en vue d'encourager à l'appropriation de la Responsabilité Sociétale pour les organisations privées et publiques et montrent aussi l'importance du devoir de reddition (reporting RSE), indissociable de l'engagement de chaque organisation.

#### 1. Panorama des stratégies publiques de RSE

Les principaux piliers de ces stratégies sont résumés ci-dessous :

- **Les gouvernements ont de plus en plus besoin de faire partager leurs objectifs publics par les entreprises**

L'impulsion publique pour la RSE permet d'engager les entreprises autour de priorités communes, pour lesquelles la loi seule ne suffit plus. L'engagement des Etats en faveur de la RSE permet également de répondre aux attentes de la société tout préservant les intérêts des entreprises.

Un certain nombre d'Etats ont également inscrit les priorités RSE dans des lois relatives à l'obligation d'émettre un reporting, en encourageant l'ISR ou en adressant des enjeux spécifiques qu'ils soient sociaux ou environnementaux.

#### **Le Reporting extra-financier, premier outil RSE**

Le *reporting* RSE est l'outil qui vient en préalable aux politiques publiques de RSE afin de leur fournir un cadre transparent d'information et de comparaison. Il s'agit de l'une des pratiques les plus diffusées au sein des entreprises (plus de 4000 rapports publiés en 2010). Sa mise en œuvre se fait par des mesures variées: lois rendant le reporting RSE obligatoire au-delà d'un certain seuil, limité aux entreprises publiques, à certains critères etc.

20 - Institut RSE Management – Etat des politiques publiques dans le Monde. Panorama et tendances de l'incitation publique à la RSE. Patrick d'Humières et Joëlle Brohier Meuter. Septembre 2011

21 - Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises - Etat des lieux des plans d'action RSE dans les différents pays d'Europe publié par, 2015

## Faire de l'état un acteur exemplaire

L'Europe et l'Asie ont mis en place des initiatives pour formaliser l'engagement RSE des Etats.

Parmi les mécanismes mis en place :

- Achats publics responsables : Pour stimuler l'adoption de mesures d'achats publics responsables, l'Union Européenne a émis deux directives en 2004.
- ISR des fonds publics : A titre d'exemple, les fonds de pension publics suédois doivent prendre en compte les aspects sociaux et environnementaux dans leurs investissements.
- RSE des acteurs et entreprises publiques : La Suède demande depuis 1997 aux agences gouvernementales de prendre en compte les aspects environnementaux et d'en rendre compte.

## 2. Typologie des pays ayant élaboré des visions RSE dans leur action publique

A l'échelle de nombreux pays, l'impulsion de la RSE s'est exercée et accélérée depuis les années 1990 à travers des mesures publiques et la mise en place de plans d'actions. Cette double tendance reflète l'équilibre recherché entre engagement volontaire et mesures obligatoires pour parvenir à atteindre des objectifs de développement durable.

Dans les pays les plus développés, la RSE au sein de l'action publique tend à se généraliser ; se manifestant sous forme d'un document de synthèse, elle est portée par une entité en charge de coordonner les parties prenantes autour d'échanges et de consultations. A titre d'exemples :

- Pays-Bas : Vision du cabinet pour la RSE 2008-2011 (2007)<sup>22</sup>
- Danemark : Plan d'action pour la RSE (2008)<sup>23</sup>
- Norvège : Livre blanc «La RSE dans une économie mondialisée» (2009)<sup>24</sup>
- Allemagne : Stratégie nationale pour la RSE - Plan d'action pour la RSE (2010)<sup>25</sup>
- France: RSE: l'engagement de la France (2010) (cf. aussi SNDD) <sup>26</sup>
- Pologne : La RSE en Pologne (Ministère de l'Économie, 2010)<sup>27</sup>

22 - [http://mvoplatfom.nl/publications-en/Publication\\_2364](http://mvoplatfom.nl/publications-en/Publication_2364)

23 - <http://www.csrgov.dk/sw49167.asp>

24 - [http://www.regjeringen.no/pages/2203320/PDFS/STM200820090010000EN\\_PDFS.pdf](http://www.regjeringen.no/pages/2203320/PDFS/STM200820090010000EN_PDFS.pdf)

25 - [http://www.csr-in-deutschland.de/portal/generator/15042/property=data/2010\\_\\_10\\_\\_06\\_\\_aktionsplan\\_\\_csr\\_\\_englisch.pdf](http://www.csr-in-deutschland.de/portal/generator/15042/property=data/2010__10__06__aktionsplan__csr__englisch.pdf)

26 - [http://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/La\\_RSE\\_\\_l\\_engagement\\_de\\_la\\_France.pdf](http://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/La_RSE__l_engagement_de_la_France.pdf)

27 - [http://www.mg.gov.pl/files/upload/10892/CSR\\_ENG.pdf](http://www.mg.gov.pl/files/upload/10892/CSR_ENG.pdf)

Sur le plan typologique, l'étude menée par l'Institut RSE révèle que :

- Les pays européens sont ceux dont les politiques publiques en faveur de la RSE sont les plus avancées.
- Trois pays émergents se distinguent avec des démarches fortes :
  - La Chine et le Vietnam dont les stratégies visent à « assurer un développement dont les bénéficiaires sont les mieux répartis »
  - L'Afrique du Sud sollicite la RSE pour « émanciper économiquement la majorité noire, à travers le concept du Black Economic Empowerment »
- L'ensemble des politiques étudiées montre que chaque pays définit les contours des politiques publiques RSE en combinant les lois locales, les standards internationaux, incitations et nouvelles formes de dialogue et ce, pour consolider une dynamique en marche et atteindre des défis sociétaux et environnementaux complexes. L'étude précise que c'est dans cette diversité d'outils, d'incitations et de normes que se situe le renforcement des politiques publiques pour accroître l'intégration de la RSE à l'échelle des Etats.
- L'Étude française réalisée par M. Doucin en 2010 montre les points de convergence entre les différentes politiques publiques vers la RSE en Europe :
  - Le management du secteur public apparaît comme étant la première étape de démarches sociale et environnementales assumées.
  - La qualité du reporting, sa lisibilité et la qualité des informations transmises par les entreprises à leurs parties prenantes
  - La définition de priorités thématiques pour formaliser les orientations partagées
  - La définition d'orientations globales
  - La qualité du dialogue entre les différentes parties prenantes
- En plus de ces 5 éléments qui forment la base d'une politique RSE, certains pays optent pour des dispositifs plus élaborés.
  - L'adaptation aux petites et moyennes entreprises
  - L'existence de contreparties incitatives (*via marchés publics et fiscalité*)
  - L'évaluation soumise à la discussion publique

En termes de gouvernance, des structures multi parties prenantes sont impliquées dans le pilotage et le déploiement des plans nationaux ; citons à titre d'illustrations :

- **Allemagne** : Le Forum national pour la RSE, créé en janvier 2009 sous l'égide du Ministère fédéral du Travail et des Affaires sociales. La structure comprend 44 experts de la RSE venant du monde de l'entreprise, des syndicats, des ONG et de la politique.

- **Danemark** : Le Conseil danois pour la responsabilité sociale d'entreprise, lancé en juin 2009 par le ministre danois de l'économie et du commerce ; il comprend 17 membres représentant les organisations patronales, les syndicats, les ONG, la société civile et les collectivités locales, deux experts de la RSE ainsi que des observateurs des ministères
- **Espagne** : Conseil national pour la RSE Organe consultatif du gouvernement espagnol sous tutelle du Ministère de l'Emploi et de la Sécurité sociale - Le CERSE est créé en 2008. Il se compose de 4 groupes représentant les principales parties prenantes : administration publique, entreprises, syndicats, société civile
- **Finlande** : Créée en 2008, la Commission pour la RSE relève du Ministre du Travail et de l'Economie qui en nomme notamment le président. Son vice-président est nommé par le Ministre des Affaires étrangères et ses membres sont représentatifs de divers groupes de parties prenantes représentant notamment l'administration publique, les entreprises, les syndicats et les ONG. Le nombre de membres peut varier mais il ne peut excéder celui de 16.

## IV • Les recommandations

La présente auto-saisine a permis grâce à une consultation avec l'ensemble des parties prenantes de définir les piliers sur lesquels l'analyse et les recommandations du concept de la responsabilité sociétale des organisations doivent s'opérer :

- D'abord la gouvernance, à la fois comme préalable mais aussi comme catalyseur pour l'adoption des principes de la responsabilité sociétale. La gouvernance sous-entend un outil selon une approche de pyramide où le respect de la loi et des conventions internationales, constitue le socle non négociable, suivi par celui de des principes volontaires.
- Ensuite le dialogue avec toutes les parties prenantes dans un souci de création de valeur partagée, y compris les plus marginales et surtout les plus vulnérables aux externalités de l'activité des organisations.
- Enfin, la vision selon la démarche de chaîne de valeurs qui couvre l'ensemble du processus selon une intégration responsable transversale des organisations au-delà du seul périmètre statutaire.

L'intégration de la RSO à l'échelle des organisations marocaines est une démarche d'envergure, qui implique une logique de transformation visant à une application progressive, étalée dans le temps et pensée dans une approche d'amélioration continue.

C'est à cet égard que le présent rapport attire l'attention du lecteur sur l'importance de l'intégration progressive et de la mobilisation de l'ensemble des parties prenantes sur les principes de la RSO, leurs bénéfices et leur applicabilité.

Il est à noter que l'ensemble des recommandations formulées dans ce rapport ne visent pas à l'exhaustivité et ont pour finalité d'exprimer la position du CESE sur les périmètres d'intervention prioritaires à investir et les actions à mener en conséquence.

Les recommandations formulées se manifestent à un double niveau :

- L'un transversal, pour lequel les recommandations présentées ci-dessous sont des préalables fondamentaux à une intégration optimale et systémique de la démarche RSO.
- Le second vise à traduire des pistes d'actions servant les objectifs de la RSO.

Il est conformément admis que l'intégration de la RSO s'incarne dans la dimension tripartite entre l'Etat, le tissu économique et la société civile.

En effet, dans le complexe de ces relations, les interactions croisées entre ces trois catégories d'acteurs et leurs synergies est un tout indissociable pour mener à l'efficacité des démarches pour l'appropriation de l'approche RSO.

En ce sens, l'Etat marocain, fort de ses acquis institutionnels et de ses engagements internationaux aux principes directeurs, est le garant de l'impulsion première quant à l'adhésion des différentes typologies de parties prenantes.

Ainsi, son rôle se situe à trois niveaux complémentaires :

- Dans le fonctionnement de ses instances
- Dans les missions et les différents projets et réformes engagées
- Au sein de sa sphère d'influence.

## 1. Les fondamentaux- Recommandations transverses

Les recommandations fondamentales portent sur 7 axes majeurs :

1. Consolider l'impulsion de l'Etat : Engagement et volontarisme politique.
2. Ancrer la gouvernance de la responsabilité sociétale et du développement durable.
3. Favoriser la transition vers l'économie verte.
4. Consolider la bonne marche du développement durable par la loyauté des pratiques, l'éthique et la transparence.
5. Renforcer le dialogue social et civil.
6. Encourager la démocratie participative et la co-construction.
7. Intégrer de manière effective le respect des Droits de l'Homme.

### a. Consolider l'impulsion de l'Etat : Engagement et volontarisme politique

Le CESE recommande de consolider le rôle de l'Etat et de formaliser ses engagements en faveur d'un développement inclusif et ce, en encourageant les démarches de Responsabilité Sociétale à l'ensemble des parties prenantes : tissu économique, société civile, partenaires sociaux, monde académique ...

Ce rôle d'impulsion induit :

- L'engagement et le volontarisme politique comme axes forts des recommandations faites aux instances étatiques, considérées comme les vecteurs du déploiement de la RSO au Maroc. Ces instances doivent intégrer et adhérer au préalable, les principes, les concepts et les bénéfices de la RSO afin de favoriser leur transmission aux différentes parties prenantes.

En ce sens, l'engagement de l'Etat est un préalable fondamental ainsi qu'un levier important pour la mise en œuvre du développement durable et de la RSO.

- L'intégration et la mise en œuvre de la RSO constituent une véritable logique de transition laquelle implique une démarche pédagogique et communicationnelle qu'il est recommandé de déployer pour encourager la croissance durable et accélérer ainsi la transition engagée par le Royaume.

- Les nouveaux paradigmes induits par la Responsabilité Sociétale des Organisations supposent la mise en commun de principes tels que l'écoute, la transparence, la confiance et l'ouverture pour lesquels l'Etat marocain doit endosser le rôle de porteur.
- Parmi les prérogatives de l'Etat en matière de RSO, il est de son devoir d'assurer l'équilibre entre l'incitation et la régulation.

### **b. Ancrer la gouvernance du développement durable**

L'équilibre entre les exigences économiques, sociales et environnementales suppose un modèle de gouvernance préventive et approprié, qui puisse anticiper et réduire les incidences négatives, qu'elles soient sociales ou environnementales et ce à l'échelle territoriale comme nationale.

En ce sens, le CESE recommande l'instauration effective d'une gouvernance adaptée à ces enjeux afin de favoriser la mise en œuvre de la RSO et stimuler la performance équilibrée de durabilité des organisations.

En effet, il apparaît impératif de mettre sur pied un cadre de bonne gouvernance national de la RSO qui envisage l'instauration d'un système de règles et de valeurs à respecter, sans lesquelles ce concept restera une abstraction.

Pour ce faire, il est recommandé d'accélérer l'adoption et l'activation de la Stratégie Nationale du Développement Durable tel que le prévoit la loi cadre 99-12 portant Charte Nationale de l'Environnement et du Développement Durable dans son article 14.

L'adoption cette la stratégie permettra d'identifier les piliers de mise en œuvre d'une économie verte et inclusive au Maroc et ne manquera pas de mettre en lumière les axes stratégiques des plans d'action destinés aux différents opérateurs publics, privés et par secteur. La mise en œuvre de la SNDD représente une étape capitale de l'engagement marocain en faveur du développement durable et favorisera l'intégration de la RSO, comme outil d'efficience du développement durable.

### **c. Favoriser la transition vers l'économie verte**

L'économie verte contribue positivement à un développement économique et social pérenne pour la Nation. Au regard des éléments précités dans le diagnostic, les dimensions de l'économie verte et ses différentes formes d'expression apparaissent pour le Maroc comme une nouvelle clé de voute pour les chantiers nationaux engagés, comme à venir. Il est recommandé dans ce sens :

- de s'adresser aux principaux secteurs productifs au sein desquels les gisements de création de valeur et d'emplois sont importants, mais également avec un fort potentiel d'atténuation des pressions sur les ressources. Les mesures suivantes sont identifiées comme principales actions à mener :
  - Moderniser le secteur agricole, veiller à l'exploitation rationnelle des ressources halieutiques et assurer une gestion durable des forêts et des sols.

- Inscrire les secteurs des mines, du tourisme, de l'artisanat, du transport et de l'urbanisme dans une logique d'économie verte et accélérer la mise en œuvre des politiques d'efficacité et de transition énergétique.
- Promouvoir une gestion intégrée des déchets pour mettre en œuvre une économie circulaire
- l'intégration d'une approche verte et responsable appliquée à l'ensemble des plans nationaux selon une approche systémique incluant l'ensemble des parties prenantes notamment le tissu économique dans leur conception, dans leur coordination comme dans leur mise en œuvre. La consultation élargie à l'ensemble des parties prenantes et leur implication ne manqueront pas, en effet, de favoriser l'acceptabilité et la réussite de ces politiques.

#### **d. Consolider la bonne marche de la responsabilité sociétale par la loyauté des pratiques, l'éthique et la transparence**

La loyauté des pratiques, l'éthique et la transparence forment le socle de la gouvernance de l'approche RSO ; il est ainsi recommandé dans ce cadre de promouvoir :

- La responsabilisation et la sensibilisation des acteurs à tous les niveaux, plutôt que d'ériger un système de sanctions. Ceci suppose la connaissance de l'appareil juridique et l'application des règles de bonne gouvernance établissant les responsabilités des uns et des autres dans les processus de suivi, des systèmes de gestion comportant des mécanismes de contrôle - prévoyant notamment des voies de recours - qui doivent être institués pour garantir la transparence des méthodes employées.
- L'accès à l'information pour toutes les parties prenantes et bénéficiaires de manière ouverte et transparente conformément à la Constitution du Royaume. Ce point particulier suppose le respect du principe de redevabilité, fondamental à l'instauration des démarches RSO. En effet, Il s'agit non pas seulement de communiquer mais de rendre compte auprès des différentes parties prenantes afin d'établir une base de dialogue, en respectant les principes d'une bonne communication : exacte, accessible, actualisée, complète et non trompeuse.
- La loyauté des pratiques en agissant sur la lutte contre la corruption, l'engagement politique responsable, une concurrence loyale, la promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur et les droits de propriété.
- Le développement de l'Investissement Socialement Responsable (ISR) qui consiste à intégrer des critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG) dans la gestion financière. Encore une fois et conformément à l'approche systémique prônée par l'auto-saisine, la loyauté des pratiques est un tout aux composantes imbriquées les unes aux autres, qui, en favorisant les effets de synergie induits par elles, généreront des effets d'externalités positives qui se distilleront à l'ensemble du tissu économique.

### **e. Renforcer le dialogue social et civil**

Le dialogue social et le dialogue civil constituent des fondamentaux quant à l'édification et l'expansion de la Responsabilité Sociétale des Organisations, car ils jettent les bases des principes de conciliation des intérêts moraux et matériels de toutes parties prenantes à des fins de renforcement des accords collectifs et de cohésion sociale. A ce titre, le dialogue social, dans sa forme paritaire ou tripartite, considère les conditions d'emploi, de travail, les relations professionnelles, les revenus et la protection sociale comme des sujets sur lesquels les organisations syndicales, les entreprises et les pouvoirs publics doivent converger. Le Pacte international des droits économiques, sociaux et culturels (1966), des Conventions 98 et 135 de l'OIT et les articles 8 et 9 de la Constitution garantissent le droit de liberté syndicale, qu'il convient de respecter. Ce droit implique notamment le respect et la garantie du droit de négociation collective. Il en est de même du droit de grève qui est réaffirmé par la Constitution dans son article 29. Il importe ainsi d'améliorer la compréhension de ces principes et de rendre effective leur mise en œuvre.

L'impulsion de ce dialogue sert l'intérêt général et a pour finalité opératoire l'aboutissement de contrats ou de programmes d'action dans les domaines économiques, culturels, sociaux et environnementaux.

### **f. Encourager la démocratie participative et la co-construction en partenariat avec la société civile**

Afin que la société civile puisse participer pleinement au développement socio-économique durable du Royaume, le CESE recommande de palier aux obstacles qui lui permettraient de dépasser le rôle d'exécution dans lequel elle se positionne majoritairement, de consolider sa participation démocratique, d'élargir les espaces et les modalités d'un nouveau dialogue social. Le lancement du chantier de régionalisation avancée et son soubassement juridique constituent des leviers favorables au renforcement de cette démocratie participative.

La garantie de la participation de la société civile dans l'intégration d'un modèle RSO reste ainsi définie par plusieurs recommandations qui visent à lui permettre un meilleur accès à l'information et une approche de concertation systématique en amont comme dans la mise en œuvre et le suivi des politiques et projets engagés.

### **g. Intégrer de manière effective le respect des Droits de l'Homme**

La réussite et l'appropriation de la démarche RSO ne pourront se faire sans le renforcement des efforts pour protéger et promouvoir les droits de l'Homme dans les organisations marocaines.

La question des droits de l'Homme dans le milieu des organisations interpelle l'ensemble des acteurs : État, opérateurs économiques et société civile. Elle passe nécessairement par la régulation, l'autorégulation, l'inspection et le contrôle.

Ainsi, conformément aux principes fondateurs des principes directeurs relatifs aux Droits de l'Homme des Nations Unies, l'État doit :

- Protéger lorsque « des tiers, y compris des entreprises, portent atteinte aux droits de l'homme sur leur territoire et/ ou sous leur juridiction ».
- Prendre les mesures appropriées pour empêcher ces atteintes, et lorsqu'elles se produisent, enquêter à leur sujet, en punir les auteurs, et les réparer par le biais de politiques, de lois, de règles et de procédures judiciaires.

Pour atteindre ces objectifs, il est recommandé de prendre en compte les mesures suivantes :

- La ratification des conventions de l'OIT n° 87 sur la liberté syndicale et n° 189 sur le travail décent
- Le renforcement du dispositif de l'inspection du travail et de la médecine de travail par des moyens suffisants
- Le renforcement des capacités des parties prenantes économiques sur les questions relatives aux droits de l'Homme dans l'entreprise
- La valorisation des pratiques RSE du secteur privé à travers des mesures incitatives
- L'institutionnalisation et le renforcement de la dynamique du dialogue social en tant que mécanisme principal pour garantir le respect des droits et des obligations des collaborateurs.

## 2. L'Etat marocain, promoteur de la RSO

### a. Faire de l'Etat le promoteur de la gouvernance de la RSO :

En agissant comme promoteur de la responsabilité sociétale des organisations, l'Etat marocain a une mission de catalyseur des pratiques responsables.

Pour favoriser cette impulsion, l'Etat joue ainsi un rôle essentiel de fédérateur autour d'enjeux prioritaires, en dressant la ligne de conduite et en dessinant les contours des démarches d'engagement.

Afin d'endosser et d'exercer les missions relatives au développement durable à travers l'appropriation et le déploiement de démarches RSO, il convient aux pouvoirs publics de mettre en œuvre une gouvernance adaptée à ces différents enjeux.

Comme mentionné dans les recommandations fondamentales, le CESE appelle au principe de légalité sans lequel la Responsabilité Sociétale ne pourrait s'exercer pleinement.

Pour ce faire, et afin de palier à la non application et au non-respect des lois, il est recommandé de porter une attention particulière au renforcement de la réglementation, à l'application des sanctions et aux principes de la règle de droit. Le bénéfice de cette orientation exercera un effet d'entraînement profitable à l'intégration de la Responsabilité Sociétale des Organisations.

En ce sens, le CESE recommande de généraliser la prévention des discriminations et de promouvoir l'égalité au moyen de mesures destinées à renforcer le cadre légal de prévention et les sanctions contre les discriminations. Ces mesures devront viser à :

- Assurer le rapprochement du code du travail marocain aux conventions 100 et 111 ratifiées par le Maroc notamment sur les questions relatives au travail décent et au droit à l'égalité des chances et des traitements dans l'emploi.
- L'application du droit du travail : renforcement des pénibilités pour les employeurs, absence ou faible protection sociale, inégalités de salaire, négociations collectives, droits syndicaux, dialogue social.
- Réduire au maximum les inégalités de traitement et les discriminations relatives :
  - au handicap : Les objectifs principaux du projet de loi 97-13 nécessitent une mise en conformité avec la Convention Internationale relative aux droits des personnes handicapées, ratifiée par le Maroc en 2009 et publiée dans le bulletin officiel n° 5977 du 12 septembre 2011. Les textes relatifs aux personnes en situation d'handicap au Maroc certifient de beaucoup de manques et d'une mauvaise application. Plusieurs textes de lois n'ont pas de décrets d'application (exemple de la loi des accès de 2003 qui à ce jour n'a pas de décrets d'application et la loi N°7 qui n'a pas de décrets d'application depuis 1981). Aussi, ces décrets d'applications peuvent être des entraves à l'application de la loi (exemple de l'arrêté du Premier Ministre fixant la liste des fonctions pouvant être attribuées aux personnes en situation d'handicap en priorité ainsi que le quota de ces postes). Ainsi, en cas de non-respect du quota de 7% d'emplois dédiés aux personnes en situation de handicap, des mesures correctives pouvant prendre la forme de sanctions financières réallouées au Fonds de Cohésion Sociale devraient être mises en place ;
  - au genre et à la parité : notamment sur les questions relatives à la participation à l'économie, aux salaires, à la représentativité au niveau du leadership des syndicats, aux harcèlements ;
  - au travail forcé : en visant à la stricte application du code du travail et du dahir numéro 1-03-194 ;
  - au travail des enfants : en renforçant leur protection par l'application des conventions internationales de l'OIT ratifiées par le Maroc.

Ces renforcements passent nécessairement par l'augmentation des ressources allouées et du nombre d'inspecteurs du travail encore trop faible à l'échelle nationale.

- Favoriser l'intégration des activités informelles vers le secteur formel : le tissu de TPE / TPI avoisine plus de 3 millions d'entités qui travaillent dans le secteur non organisé ou informel, en dehors du système économique, sans couverture sociale, sans cotisation, ni couverture vie-retraite, ce qui le place en marge du circuit économique. En ce sens, il est recommandé d'œuvrer en faveur de la modernisation et de la professionnalisation des « petits métiers », de mettre en œuvre des plans de formation pour TPE-TPI et enfin d'engager des démarches

structurantes et une mise en relation avec les acteurs privés, relai important pour l'accompagnement technique, financier et managérial.

- Le renforcement de la dimension sociale de la loi 12-03 relative aux évaluations de l'impact sur l'environnement (EIE) et ce, à travers des mécanismes d'information et de consultations élargies avec toutes les parties prenantes.
- Il est également indiqué que ces renforcements s'accompagnent d'un développement des expertises des agents évaluateurs et de médiateurs neutres entre les organisations et les parties prenantes pour permettre une meilleure efficacité et application de la loi.
- Un rapprochement entre la loi 31-13 portant sur l'application des dispositions constitutionnelles concernant le droit d'accès à l'information et la nouvelle constitution de 2011 et ce afin de pousser dans le sens d'une meilleure reconnaissance des droits, de la consécration de la participation citoyenne et de la bonne gouvernance.

### **b. Mettre en place un Forum National du Développement Durable et de la Responsabilité Sociétale des Organisations**

- Afin de promouvoir l'intégration de la démarche de responsabilité sociétale des organisations, le CESE recommande la création du Forum National du Développement Durable et de la Responsabilité Sociétale des Organisations. Cette instance consultative agira en tant que point focal national défini par les pouvoirs publics en concertation avec les parties prenantes qui la composent ; elle aura pour prérogatives :
  - d'assurer un devoir de promotion et de catalyseur des pratiques du développement durable et de la responsabilité sociétale auprès de l'ensemble des franges de la société conformément aux principes définis par le présent rapport ;
  - d'assurer et de renforcer la concertation entre les parties prenantes en vue de favoriser la démocratie participative et la responsabilité sociétale ;
  - d'évaluer le niveau d'ancrage de cette approche, d'identifier des champs d'actions durables innovants et de diffuser les bonnes pratiques nationales et internationales
  - d'impulser l'investissement socialement responsable

En conformité avec les principes de gouvernance démocratique, la composition de cette instance reflèterait l'importance du maillage et des synergies nécessaires à sa réussite ; ses membres seraient ainsi représentatifs de divers groupes de parties prenantes représentant les pouvoirs publics, les acteurs économiques, les partenaires sociaux, la société civile et les experts et académiciens.

Conformément à la politique de la régionalisation avancée et des principes de la déconcentration, des relais régionaux du Forum permettront de promouvoir des démarches RSO au plus proche des attentes spécifiques à chaque territoire.

### c. Impulser les principes de l'investissement socialement responsable

Les autorités publiques et les autorités de régulation financière devraient se doter d'un cadre clair pour impulser les principes de l'investissement socialement responsable et ce en adoptant des outils réglementaires et des référentiels en phase avec les références internationales.

En saisissant les opportunités de l'ISR pour contribuer au développement inclusif et à la croissance verte, ces mécanismes devraient s'adresser en priorité aux secteurs les plus significatifs en termes de création d'emploi et de création de valeur partagée.

Cette impulsion doit également s'adresser au secteur privé par le biais d'incitation et de sensibilisation du tissu économique aux démarches ISR et des mécanismes avantageux pour les entreprises ayant choisi la voie de l'économie responsable.

### 3. L'Etat marocain, acteur de la RSO

En plus de son rôle de promoteur et de catalyseur, l'Etat ne peut ignorer dans sa gouvernance et sa gestion les principes de la RSO, conformément aux nombreux engagements pris par le Royaume.

Les recommandations sur cet aspect portent sur la mise en œuvre effective de ces engagements en encourageant l'Etat à assurer, évaluer et rendre compte du fonctionnement de ses instances par le prisme de sa responsabilité économique, sociale et environnementale.

Cela repose sur une application concrète des principes d'éco-responsabilité et de responsabilité sociétale. Le principe d'éco-responsabilité se traduit par la diminution du volume et l'amélioration de la qualité de la commande publique, en vue de réduire l'impact sur l'environnement ainsi que par l'amélioration de la performance énergétique des bâtiments, ou de gestion des déchets, entre autres.

Aussi, le principe de responsabilité sociétale de l'Etat employeur se traduit par la fixation d'objectifs élevés en ce qui concerne le respect des droits fondamentaux de la personne au travail, l'intégration et le maintien dans l'emploi des personnes handicapées, et la parité professionnelle.

#### a. Mettre en place une Charte de l'Administration Responsable

Il est recommandé de formaliser les engagements des établissements publics vers la RSO par une Charte de l'Administration Responsable. Cet engagement volontaire a pour objectif d'être un outil structurant, orientant les acteurs de la fonction publique à mettre en œuvre, déployer, piloter et rendre compte de leurs activités en intégrant les piliers d'un développement durable et inclusif.

Les organismes et les entreprises publiques doivent incarner l'engagement et l'intégration de la RSO et se doivent d'étendre cette responsabilité à l'impulsion et à la promotion des valeurs du développement durable, droit inscrit dans la constitution marocaine.

Parce que la Responsabilité Sociétale s'inscrit dans la continuité des valeurs du service public, elle engage les organismes et les entreprises publiques à :

- promouvoir et intégrer les principes du développement durable dans la stratégie de l'organisme ou de l'entreprise publique ;
- veiller au strict respect des droits de l'Homme (devoir de vigilance, de réparation aux atteintes) et instaurer des mesures visant à anticiper et réparer les discriminations ;
- œuvrer dans la transparence et l'éthique de responsabilité et engager des mesures pour prévenir la corruption ;
- anticiper les incidences négatives (sociales – environnementales) des activités et des missions menées et étendre la responsabilité à la chaîne d'approvisionnement et de valeur ;
- engager le dialogue avec les parties prenantes et s'appuyer sur la co-construction.

Ces engagements sont mis en place et déclinés par des approches de qualité et d'amélioration continue dans les systèmes de management.

La Charte de l'Administration Responsable sera accompagnée d'un guide opérationnel, conçu en concertation avec les parties prenantes concernées. Il mettra en avant :

- les méthodologies relatives à chaque principe cité ;
- les indicateurs permettant suivi, pilotage et mesure ;
- le canevas relatif à la communication des comptes extra-financiers.

### **b. Appliquer les principes de la RSO à l'état employeur**

En vertu des principes de la Responsabilité Sociétale des Organisations et notamment ceux liés à la valorisation du capital humain, l'Etat se doit d'adresser sa responsabilité et son engagement aux 860 000 fonctionnaires marocains répartis sur le territoire et ainsi veiller à une gestion responsable de ses ressources humaines.

L'intégration des principes de l'Etat employeur vise à asseoir l'efficacité des ressources humaines dans le service public, à accroître la performance et la motivation, à insuffler la culture de la Responsabilité Sociétale et enfin à participer à la valorisation de la fonction publique.

Ainsi, une politique de ressources humaines responsables à destination de la fonction publique vise à consolider le lien de confiance entre les fonctionnaires et le corps de l'Etat.

Les valeurs véhiculées par l'Etat employeur doivent se traduire par le respect des personnes, la reconnaissance de la diversité, le sens du service public, le management de la performance et des compétences.

Ainsi, le CESE encourage à la modernisation des politiques des ressources humaines de la fonction publique à travers les mesures suivantes :

### • Promouvoir la diversité, l'égalité des chances et l'égalité de traitement

Afin de s'inscrire dans le cadre d'un recrutement exemplaire, le CESE recommande la mise en place de dispositifs visant à la vérification du caractère non discriminatoire des processus de recrutement dans la fonction publique.

Comme stipulé par la déclaration universelle des Droits de l'Homme, les Conventions de l'OIT et l'article 19 de la Constitution, les principes de droits à l'égalité des chances des traitements dans l'emploi constituent l'engagement qui participe à la responsabilité de l'Etat employeur.

### • Ancrer l'approche genre dans la fonction publique

Il est reconnu que l'approche genre est concomitante avec les ressorts d'un développement économique et social inclusif. En effet, l'approche genre est un atout pour le développement des compétences, du travail et de la richesse.

Néanmoins, les femmes représentent plus du tiers de l'effectif des fonctionnaires dans l'administration publique mais restent concentrées dans les échelles moyennes et inférieures de la hiérarchie.

Le Maroc a ratifié un grand nombre de conventions internationales visant à considérer la promotion de l'égalité des chances au travail.

Aussi, les statuts de la fonction publique consacrent dans leur article 1er le droit de tout marocain d'accéder dans des conditions d'égalité aux emplois publics, « sous réserve des dispositions qu'il prévoit ou résultant de statuts particuliers, aucune distinction n'est faite entre les deux sexes pour l'application du présent statut ».

Néanmoins, et malgré l'instauration du Comité interministériel pour l'égalité entre les hommes et les femmes, les inégalités relatives au genre dans la fonction publique perdurent.

Conformément aux observations du diagnostic du présent rapport qui considère la nécessité de l'intégration de l'approche genre dans la vision de développement et au vue des déséquilibres importants, le CESE recommande un renforcement institutionnel pour l'application effective de la mise en œuvre des réformes juridiques, politiques et sociales en faveur de l'égalité des sexes pour ainsi réduire l'écart entre le droit et les pratiques.

Pour ce faire, il est recommandé de :

- disposer d'une expertise au sein des administrations sur les questions d'égalité professionnelle ;
- impliquer les institutions représentatives du personnel et les acteurs de la société civile concernés dans la gestion de l'égalité professionnelle dans la fonction publique ;
- accompagner l'évolution de carrière des femmes facilitant l'égal accès des femmes aux formations afin de favoriser leur parcours professionnel et l'accès aux postes de responsabilité ;

- engager des mesures de lutte contre les stéréotypes et les discriminations dans le cadre de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique ;
- promouvoir une culture partagée en faveur de l'égalité professionnelle au sein des services ;
- engager une réflexion avec les employeurs territoriaux afin d'atteindre une représentation équilibrée entre les femmes et les hommes dans les instances de dialogue social.

Ces recommandations viennent soutenir la Stratégie pour la Parité dans la Fonction Publique annoncée en mai 2016 par le Gouvernement et dont les modalités de mise en œuvre sont encore à préciser.

### **Mettre en œuvre les dispositions relatives à l'intégration des personnes en situation de handicap dans la fonction publique**

Le Maroc s'est engagé à la protection des personnes en situation de handicap. L'Arrêté du Premier Ministre n°3.130.00 promulgué le 7 Rabii al aoual 1421 (10 juillet 2000) fixe la liste des fonctions pouvant être attribuées aux personnes en situation d'handicap en priorité ainsi que le quota (7%) de ces postes dans les administrations publiques et institutions qui en dépendent. Le projet de loi 97-13 prévoit également des mesures qui confortent cet engagement.

Néanmoins, l'application demeure ineffective et les différentes études menées par les pouvoirs publics comme les acteurs de la société civile mettent en avant la nécessité d'application de l'arsenal juridique prévu à cet effet.

Fort de ce constat, le CESE porte les recommandations et mesures suivantes pour favoriser une intégration effective des personnes en situation de handicap dans la fonction publique et ainsi respecter le quota de 7% imposé par la loi.

Ces mesures visent à :

- constituer un Comité interministériel dédié à l'intégration des personnes en situation de handicap visant à l'institutionnalisation de mesures favorisant la coordination, le suivi et la mise en œuvre de ces engagements, tels que prévus par le projet de loi cadre 97-13. Chaque Ministère identifiera un « référent – handicap » qui veillera à la coordination des actions menées ;
- mettre en œuvre des mesures visant à anticiper et réparer quelque forme de discrimination envers les personnes en situation de handicap.
- renforcer l'accompagnement des personnes en situation de handicap vers l'emploi par l'accès des travailleurs handicapés aux dispositifs de formation de droit commun ;
- accompagner l'ensemble de ces mesures par une mise à niveau de l'accessibilité des personnes en situation de handicap dans l'ensemble des établissements publics. Pour ce faire, un référentiel des améliorations simples et utiles qui

répondent aux besoins des personnes handicapées et de tous pourra être mise en place.

### **Favoriser le management de la performance et de la compétence**

Afin de pallier aux dysfonctionnements concernant l'efficacité et la qualité du service public, et ce malgré les progrès réalisés en terme de modernisation de la fonction publique de manière générale, le CESE préconise d'opter <sup>28</sup> pour une gestion du personnel évolutive vers une gestion des ressources humaines moderne basée sur la réalité des situations de travail avec ce qu'elles comportent d'exigences d'efficacité à l'égard de l'exécution des projets.

Ainsi, il est recommandé de privilégier la gestion du rendement et de la carrière par l'évaluation, la formation et la promotion interne ; une gestion de la rémunération qui découle de l'évaluation des emplois et du rendement ; une gestion de la performance de chaque organisation publique par une analyse stratégique de sa mission, de la qualité de ses services et des résultats concrets de satisfaction en lien avec les attentes et les besoins des citoyens.

L'ensemble de ces mesures doivent faire l'objet d'une projection dans le temps, de mise en place de programmes pilotes et de communication adaptée, dans une logique de réédition et d'amélioration continue.

Ces objectifs requièrent pour leur suivi des indicateurs en matière de recrutement, de promotion, d'accès à la formation, d'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, d'intégration des personnes à mobilité réduite, de la gestion des âges, de la prévention des discriminations ou de la qualité de vie au travail.

#### **c. Instaurer une politique d'achats publics responsables**

##### *Engager les pouvoirs publics vers une commande publique durable*

Le Ministère délégué chargé de l'environnement a lancé un projet, avec l'appui du PNUE, pour promouvoir les Achats Publics Durables (APD) qui a pour objectifs l'élaboration d'un Plan d'Action pour la promotion et le développement des APD pour certains produits et services prioritaires, et le renforcement des capacités des acteurs clés.

Compte tenu de l'engagement pris par le Royaume dans l'élaboration d'un plan d'action pour la promotion et le développement des achats publics durables, le CESE recommande les dispositions suivantes :

- inclure les sphères sociales dans l'approche développée par le Ministère délégué chargé de l'environnement afin que le plan d'action soit inclusif et respecte l'équilibre entre les dimensions économiques, sociales et environnementales ;
- accélérer la mise en place d'écolabels, destinés aux instances publiques comme privées, visant à soutenir la sensibilisation et l'adhésion des entreprises

<sup>28</sup> - Augmentation du nombre de fonctionnaires de 8,5%  
Uniformisation du salaire minimum à 3000 dhs

soumissionnaires, conformément à l'article 31 de la loi cadre 99-12 portant charte de l'environnement et du développement durable ;

- favoriser les circuits courts et ainsi engendrer une dynamique territoriale de consommation et de production durables dans le cadre du renforcement de la réduction des disparités territoriales et dans le cadre des potentialités de chaque région ;
- favoriser l'accès à la commande publique pour les entreprises et PME responsables qui sauront mettre en avant les indicateurs sociaux clés de respect des droits du travail, de l'Homme, de la santé et la sécurité et environnementaux ;
- créer un environnement favorable aux achats publics socialement responsables tels que les entreprises d'insertion, l'emploi des personnes à mobilité réduite ou encore les entreprises issues de l'Economie Sociale et Solidaire.

### *Agir en faveur de partenariats public- privés soutenables et durables*

Eu égard au rôle stratégique des Entreprises et Etablissement publics EEP dans la mise en œuvre des différentes stratégies sectorielles et projets structurants, se manifestant à travers un volume important d'investissements, l'intervention des PPP est appelée à être développée et continuera à constituer le mécanisme le plus fréquemment utilisé pour l'exécution de tels projets.

Ce développement devra renforcer, sous la responsabilité de l'Etat, la fourniture de services et d'infrastructures économiques et sociales de qualité et à moindre coût, le partage des risques y afférents avec le secteur privé et le développement au sein des administrations publiques des pratiques de contrôle de performance des prestations rendues.

Dans le cadre de l'appropriation par l'Etat et ses EEP des enjeux du développement durable et d'un management de la durabilité, le PPP revêt alors une occasion d'étendre la responsabilité des entreprises publiques à leur chaîne de valeur et d'approvisionnement.

Au vue de ces éléments, l'intégration des principes de responsabilité sociétale au PPP semble être un levier pertinent de promotion du développement durable.

Le CESE recommande ainsi aux entreprises publiques et aux autorités de tutelle de :

- renforcer les dimensions de durabilité à la loi 86-12 relatives aux partenariats publics privés en y intégrant les mesures d'anticipation des risques sociaux et environnementaux en amont de la mise en œuvre du projet et à toutes les parties prenantes, le respect du droit du travail pour l'entreprise soumissionnaire et sa chaîne d'approvisionnement. Le renforcement de la loi 86-12 insistera sur le devoir de diligence raisonnable en matière des droits de l'Homme. Les mesures prises pour minimiser les incidences négatives devront être mentionnés dans le contrat de partenariat public-privé qui fixe les droits et obligations des parties contractantes. Ils devront être intégrés aux objectifs de performance tel que stipulés dans l'article 14 ;

- systématiser le dialogue avec les parties prenantes concernées de l'amont à l'aval du projet ;
- appliquer les recommandations relatives aux enjeux sectoriels tels que définis par le Forum National du Développement Durable et de la Responsabilité Sociétale des Organisations ;
- agir selon un prisme propice à l'intégration d'indicateurs propres à chaque typologie de partenariat ainsi qu'aux incidences sociales et environnementales liées à l'activité et à la production ;
- orienter l'engagement sociétal du PPP vers la création de valeur partagée à l'échelle locale en réponse à ses enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux propres aux territoires ;
- assurer le devoir de redevabilité en communiquant sur le suivi des indicateurs mis en place dans le cadre du partenariat.

#### **d. Inscrire les établissements publics dans une démarche environnementale**

Il est recommandé aux pouvoirs publics de porter une attention particulière à la gestion responsable des démarches environnementales au sein des bâtiments publics en mettant en œuvre des programmes d'efficacité énergétique aptes à réduire leurs besoins en énergie (eau, ventilation, éclairage).

Ces mesures produisent un double effet : un rendement économique à moyen – long terme ainsi qu'une diminution de l'empreinte écologique.

De plus, les établissements publics sont appelés à prendre systématiquement en considération la gestion et la valorisation des déchets en leur sein, avec notamment l'élaboration de partenariats avec des entreprises spécialisées dans la collecte et la valorisation des déchets.

Cette recommandation implique d'identifier et de définir la nomenclature des produits à haut potentiel de valorisation, à mettre en place un système de tri au sein des administrations publiques (bacs de collecte des déchets par catégorie : papier, plastique, piles, équipements électroniques, etc.).

Le CESE recommande aux autorités d'identifier les outils les plus adaptés à ses besoins pour le pilotage des mesures environnementales au sein des bâtiments publics et d'accompagner ces mesures d'actions pédagogiques pour favoriser le changement vers la durabilité.

## **4. Impulser les standards de la RSO au tissu économique**

### **a. Conduire le changement vers la RSE**

L'intégration de la responsabilité sociétale et son appropriation par les organisations s'opère inévitablement par un devoir de sensibilisation et d'information et ce, afin de préciser les concepts et les principes de cette approche, souvent jugés complexes.

La sensibilisation et la communication tendent à attirer l'attention des organisations sur la Responsabilité Sociétale en tant qu'outil visant au développement économique, social et environnemental porteur de démarche qualité, d'anticipation des attentes des parties prenantes, de cohésion sociétale et d'impacts sur le tissu local et le patrimoine naturel.

Enfin, l'information relative aux principes de la Responsabilité Sociétale ne doit pas omettre de véhiculer les différentes facettes du concept qu'elles soient éthiques, stratégiques, économiques ou sociaux.

Ces actions doivent se déployer à l'échelle régionale pour impulser la création d'écosystèmes vertueux, engager un dialogue pluri-acteurs (pouvoirs publics, tissu économique, partenaires sociaux, média, société civile) et apporter des réponses aux spécificités du dit territoire.

### *Mobiliser le milieu académique et former les entrepreneurs responsables de demain*

Mobiliser le monde académique apparaît également comme un vecteur et un canal pour l'impulsion des standards de la RSO au tissu académique. Lieux de transmission de savoir et d'apprentissage, les cycles supérieurs de formation publics et privés constituent des relais importants en matière de diffusion des principes, des valeurs et des outils de la RSO aux différents pans du tissu économique.

Il apparaît que les thématiques liées à la RSO de manière générale, sont plus étudiées lors de colloques et rencontres universitaires que dans le cadre d'études doctorales ou post doctorales. D'un autre côté, la tendance observée ces dernières années dans le monde universitaire affiche des besoins de plus en plus accrus en termes de formation aux projets entrepreneuriaux (compétences spécifiques à l'entrepreneuriat, création d'entreprises etc.).

Dans ce cadre, le CESE porte une attention particulière à la nécessaire jonction entre des formations axées sur les dimensions de RSO et les formations entrepreneuriales. Les jeunes porteurs de projets seront ainsi plus à même de garantir l'application des principes de RSO dans leurs activités. L'université, elle, devient un espace de diffusion des connaissances spécifiques aux thématiques de durabilité, de responsabilité et de développement durable.

### *Encourager à des démarches de mécénat créatrices de valeurs*

Les entreprises marocaines sont nombreuses à s'engager en faveur de causes philanthropiques à destination des collaborateurs, de leurs familles ou encore des populations riveraines défavorisées. Néanmoins, ces actions de mécénat – quoique faisant partie d'une démarche RSE – ne sauraient suffire à qualifier et rendre compte de l'engagement responsable d'une entreprise.

En ce sens, le CESE encourage les acteurs économiques à orienter leurs engagements vers un mécénat plus « actif », à fort impact global et visant à l'autonomisation et à la responsabilisation des populations cibles et ce afin de renforcer la performance d'ensemble de l'écosystème économique.

## **b. Institutionnaliser des engagements volontaires entre l'Etat et les Fédérations professionnelles**

La promotion de la RSE au sein du tissu économique devrait être formalisée en partenariat avec les acteurs économiques, selon une vision sectorielle sous la forme d'engagements volontaires par secteur.

Ces engagements devront tout d'abord s'adresser aux secteurs dont les incidences négatives risquent d'être les plus avérées sur la société comme sur l'environnement.

L'objectif de ces engagements volontaires vise à sensibiliser autant qu'à créer un effet d'entraînement autour des enjeux environnementaux, sociaux et de bonne gouvernance.

Ainsi, les entreprises seraient plus avisées désormais de s'engager pour des «contrats de progrès durables» pour concilier croissance et durabilité, dans leur intérêt comme dans celui de la Société. Et à entraîner leur secteur et leur contexte dans l'action collective, par des stratégies RSE. Une nouvelle frontière du management mais aussi de l'action publique, industrielle et sociétale à la fois, qui doit réunir l'action publique, le développement durable et la bonne gouvernance.

## **c. Réaliser des monographies sectorielles pour évaluer les enjeux sociaux et environnementaux par secteur et mettre en place des indicateurs de mesure**

Chaque démarche de responsabilité sociétale est conditionnée par les enjeux clé de l'organisation qui choisit de la mettre en œuvre, de son secteur, de son territoire et des parties prenantes qui le composent. Afin de mobiliser le tissu économique autour des bénéfiques de la Responsabilité Sociétale et dans une approche d'accompagnement pédagogique, le CESE recommande la réalisation de monographies sectorielles en partenariat avec les Fédérations sectorielles et visant à orienter l'engagement responsable des entreprises vers l'atténuation des incidences négatives – sociales comme environnementales - qui lui sont propres.

Les Fédérations pourront accompagner efficacement leurs adhérents à mettre en œuvre des leviers adaptés de compétitivité et de création de valeur et anticiper l'évolution des demandes de leurs parties prenantes, notamment ceux qui concernent les enjeux économiques, sociaux et environnementaux prioritaires du secteur.

## **d. Engager des partenariats forts et renforcer la mobilisation autour de la responsabilité sociétale**

La responsabilité sociétale implique un changement de posture et une ouverture certaine aux parties prenantes de tous types d'organisations. Afin d'impulser et renforcer les efforts visant à la sensibilisation à la RSE, le CESE recommande aux pouvoirs publics de renforcer ses partenariats et alliances stratégiques tant avec les institutions internationales présentes dans le Royaume, qu'avec les institutions nationales ayant pour vocation la promotion de l'emploi, de l'investissement, de l'export, et de la PME mais également des droits de l'Homme etc.

Le principe du partenariat permet une structuration des différents écosystèmes socio-économiques et permet une mise en relief des différents acteurs, de leur maillage et des potentialités d'alliances stratégiques. Le bénéfice de cette organisation partenariale visant à la co-construction, représente, un bond vers l'institutionnalisation de la RSO au Maroc.

La cartographie des parties prenantes engagées et actives assure une visibilité accrue aux principes de la RSO et agit dans le sens du renforcement de l'impulsion et de la promotion de cette démarche.

L'adoption de la responsabilité sociétale par les entreprises engage également le tissu économique à définir de nouvelles formes de dialogue social sain et constructif avec les organisations syndicales, ainsi l'intégration et l'acceptabilité – eu égard aux principes de la RSE – en sera facilitée.

Dans la continuité de cette volonté de maillage partenarial, le renforcement des acteurs de la société civile, trait d'union entre les entreprises et l'engagement sociétal de ces dernières est ainsi à valoriser afin de permettre à la société civile d'exercer son rôle partenarial, de co-construction ou de dénonciation des mauvaises pratiques.

#### **e. Rendre effectives les orientations de la législation pour l'écolabel et impulser la création d'un label social**

Comme le prévoit la loi 99-12 portant charte nationale de l'environnement et du développement durable notamment dans son article 31, le CESE recommande :

- d'activer l'instauration de l'éco-label et des modalités de son obtention en le rapprochant des normes internationales en vigueur. Les écolabels distinguent des produits et des services plus respectueux de l'environnement. Leurs critères garantissent l'aptitude à l'usage des produits et services, et une réduction de leurs impacts environnementaux tout au long de leur cycle de vie ;

- d'élargir le périmètre de labellisation des produits et services concernés par l'éco-label pour intégrer les dimensions sociales à la dimension environnementale et ainsi reconnaître les spécificités des entreprises sociales et des acteurs de l'économie sociale et solidaire.

#### **f. Soutenir le label RSE de la CGEM, évaluer son impact depuis sa mise en place et élargir son périmètre à la notion de valeur partagée.**

Afin d'impulser la RSE au sein des entreprises marocaines, il est recommandé :

- aux pouvoirs publics concernés de s'appuyer sur le label RSE de la CGEM en sa qualité de référentiel national, assurant la promotion des concepts et principes relatifs à la RSE et de l'élargir ;
- d'encourager la CGEM dans ses actions de sensibilisation et de valorisation, et ce afin de consolider la dynamique de durabilité engagée par les entreprises labellisées ;

- à la CGEM d'évaluer l'impact de son label RSE depuis sa mise en place et d'élargir d'une part son périmètre à la notion de valeur partagée, et d'autre part le comité d'attribution du label à l'ensemble des parties prenantes en y intégrant les partenaires sociaux et les acteurs représentatifs de la société civile.

Le soutien effectif du label RSE de la CGEM repose sur la sensibilisation aux orientations durables telles que définies par les engagements nationaux formalisés le Forum National du Développement Durable et de la Responsabilité Sociétale des Organisations, sur la sensibilisation aux bénéfices de la RSE au niveau de la compétitivité des entreprises et sur la RSE en tant qu'outil de gestion des risques servant la performance globale.

Ce soutien visera également à renforcer la réflexion sur l'intégration des enjeux RSE propres aux PME et TPE marocaines, constituant l'essentiel du tissu économique marocain, et encourager les entreprises à publier un rapport de développement durable ou reporting RSE.

### **g. Encourager l'adhésion des entreprises par la catégorisation**

Le CESE est tenant de l'idée que l'appropriation de la RSE par les entreprises est concomitante avec l'effectivité d'un système d'incitations, encourageant à la mise en conformité réglementaire et à la responsabilité sociétale.

La catégorisation apparaît ainsi pour le CESE comme une voie pertinente pour accélérer l'octroi d'un traitement préférentiel aux entreprises labellisées.

Il convient ainsi de mettre en place un système harmonieux en partenariat avec des acteurs institutionnels tels que les organismes bancaires qui pourraient faciliter l'octroi aux crédits.

### **h. Activer des voies de recours effectives**

Par effet miroir au système d'incitations, le CESE recommande de :

- soutenir les actions du CNDH pour l'instauration d'un système de voies de recours effectives aux victimes de violations des Droits de l'Homme. En effet, le CNDH, en partenariat avec de nombreux INDH à travers le monde œuvre en faveur de l'instauration d'un cadre de recours sur la violation des droits de l'Homme liées aux entreprises, de la contribution des INDH aux recours à travers le traitement des plaintes et la médiation et enfin la contribution des INDH au recours à travers les enquêtes publiques et les investigations officielles sur les entreprises et les droits de l'Homme.
- d'activer le point de contact national pour les Principes directeurs de l'OCDE pour aider les entreprises et leurs actionnaires à prendre des mesures appropriées afin de promouvoir les objectifs des Principes directeurs. Ce point focal constitue également une plateforme de médiation et de conciliation pour résoudre les questions pratiques qui peuvent se présenter avec la mise en œuvre des Principes directeurs.

### **i. Encourager les entreprises à la publication d'un reporting intégré**

Afin de participer au devoir de transparence des entreprises, le CESE recommande aux pouvoirs publics d'instaurer l'obligation aux entreprises cotées à la Bourse de Casablanca, ainsi qu'aux entreprises de plus de 500 employés de publier, à intervalles réguliers, un rapport intégré aux résultats annuels, sur la gestion de leurs risques sociaux, environnementaux et sur leur politique de prévention de leurs risques éthiques et de gouvernance.

### **j. Favoriser les nouvelles formes d'entrepreneuriats inclusifs**

L'entrepreneuriat inclusif ou entrepreneuriat durable, part du principe que les entreprises intègrent à leur vocation des activités qui favorisent un développement durable. En ce sens, il est une réponse potentielle aux défis sociaux, économiques et environnementaux, en visant la réduction de l'exclusion sociale et du marché du travail, et l'atténuation des inégalités.

Les recommandations faites dans ce cadre consistent à :

- élaborer des politiques incitatives d'entrepreneuriat durable, en démontrant leurs bénéfices économiques, sociaux et environnementaux et en faisant appel, dans le cadre d'une démarche « *bottom up* », à une approche participative et co-construite qui fédère des acteurs du secteur de la micro-finance, de l'économie sociale et solidaire, des leaders de l'entrepreneuriat social, des grandes entreprises et PME ayant déjà des expériences probantes dans le domaine, des acteurs de la société civile et les responsables de l'Etat.
- identifier des objectifs sociaux prioritaires (accès aux services essentiels, lutte contre la pauvreté...), et la recherche de l'autonomie financière. Il convient dans ce cadre de favoriser une gouvernance inclusive prenant en considération les enjeux, les besoins des parties prenantes en les faisant participer aux processus de décision, voire de production. Il convient en deuxième lieu de mener des politiques de réinvestissement intégral ou partiel des bénéfices. Enfin, le critère de l'innovation fait partie intégrante de ce type d'approche.

Les entreprises seraient plus à même enfin de gagner économiquement à plus ou moins long terme, en notoriété, en éthique sociale, en favorisant une empreinte écologique moindre sur les territoires et les populations riveraines, en favorisant l'inclusion sociale, et en développant de nouvelles formes d'innovation, sources de compétitivité.

## **5. Instaurer des mesures spécifiques pour les entreprises publiques**

### **a. S'appuyer sur le Code marocain de bonnes pratiques de gouvernance des entreprises et établissements publics comme porte d'entrée de ces derniers à la RSO**

Le code marocain de bonnes pratiques de gouvernance des entreprises et établissements publics rappelle que les bonnes pratiques de gouvernance sont essentielles pour ancrer la culture de reddition des comptes, renforcer le climat de

confiance avec les Parties Prenantes des entreprises, attirer l'investissement national et étranger et faciliter l'accès des entreprises publiques aux capitaux, promouvoir les valeurs de transparence d'information, et de communication; améliorer, la viabilité de l'organisme et sa performance ainsi que la qualité du service, et contribuer au développement d'un tissu économique compétitif.

Afin de favoriser son adoption par les EEP, le CESE recommande de compléter ce code par :

- une harmonisation avec les principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE<sup>29</sup>
- des objectifs et des indicateurs qui permettront le pilotage de ses recommandations et ce afin de permettre le suivi d'une feuille de route claire et en phase avec les principes de durabilité, de transparence et d'éthique induits par le Code.
- un plan d'action RSE propre à l'activité de chaque entreprise publique et aux attentes de ses parties prenantes.
- d'intégrer les parties prenantes les plus significatives à l'opérationnalisation des démarches et des actions mises en place, afin de favoriser son adhésion et ainsi permettre de mobiliser les EEP autour de l'engagement durable.

### **b. Inscrire la RSE dans l'agenda des conseils d'administration des entreprises publiques**

Afin que les conseils d'administration des entreprises publiques puissent assumer pleinement la responsabilité des impacts de leurs activités, le CESE recommande les mesures suivantes pour accompagner les entreprises publiques à l'appropriation de la RSO et gouverner selon ses principes :

- favoriser l'indépendance des administrateurs au sein des entreprises publiques ;
- mobiliser les conseils d'administrations dans l'adoption de stratégies RSO globales, transverses, mesurées et pilotées ;
- se doter d'indicateurs de gouvernance liés aux différents périmètres de la RSO ;
- mettre en place des processus d'évaluation de la performance propre au conseil d'administration

### **c. Systématiser le dialogue avec les parties prenantes en amont et tout au long du cycle des projets**

Un des bénéfices des démarches RSO vise à améliorer le dialogue social et ainsi renforcer les liens entre les entreprises et l'ensemble de ses parties prenantes. L'amélioration du dialogue social vise entre autre à une meilleure gestion des risques pour l'entreprise et favorise sa « licence sociale de fonctionnement ».

Le CESE, conformément aux principes de l'ISO 26 000 recommande aux entreprises publiques de procéder à l'identification de leurs parties prenantes, de mettre en

<sup>29</sup> - <http://www.oecd.org/fr/daf/ae/principesdegouvernementdentreprise/31652074.PDF>

œuvre des méthodes de dialogue, de concertation et de médiation ainsi que d'appréhender les intérêts comme les attentes de ces parties prenantes et ce afin de valider la cohérence entre ces dernières et la politique engagée par l'entreprise publique.

L'écoute, le dialogue et la concertation et la co-construction apparaissent comme des éléments fondamentaux des démarches RSE, à encourager le plus en amont possible des prises de décision stratégiques des entreprises publiques en vue d'une démarche participative sociétale servant leur performance globale.

Pour ce faire, le CESE recommande l'appropriation des mesures suivantes :

- Permettre le dialogue en favorisant un accès à l'information sur le projet et ses impacts. L'information devra être diffusée en amont et de façon transparente.
- Mettre en œuvre des processus préalables au dialogue pour instaurer confiance et crédibilité
- Impliquer les parties prenantes concernées par le projet dans les processus de dialogue
- Communiquer sur l'impact qu'a eu le dialogue avec les parties prenantes dans le processus de décision.

#### **d. Engager les entreprises publiques à rendre compte de leurs engagements par la réédition des comptes extra-financiers**

Afin de contribuer et de renforcer sa crédibilité et accroître sa performance globale, le CESE encourage les EEP à éditer un reporting extra-financier et ce afin de donner l'exemple à la mutation des modèles d'entreprises pour une économie nationale durable.

Parmi les éléments dont l'entreprise publique devra rendre compte, le CESE privilégie la mise en avant des indicateurs relatifs aux mesures prises pour mettre en œuvre les principes de bonne gouvernance, limiter la consommation d'énergie, favoriser les achats durables, prévenir et corriger les incidences liées aux droits de l'Homme et l'intégration de la dimension genre, les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité au travail, la lutte contre la corruption, et la nature de l'engagement social et sociétal.

Les reporting RSO fournis par les entreprises publiques devront donner état de données fiables, vérifiables et opposables dans les rapports d'activités à présenter aux instances de gouvernance et les rendre accessibles aux parties prenantes concernées.

Afin de favoriser la lisibilité des informations communiquées, il est recommandé au Forum National du Développement Durable et de la Responsabilité Sociétale des Organisations de mettre en place d'un cadre commun permettant l'homogénéité des informations communiquées.

Ainsi, l'adoption par les entreprises publiques du principe de reddition des comptes extra-financiers mettra à la disposition des administrateurs et des managers

d'entreprise un outil de pilotage de la mutation sociétale et de construction d'une nouvelle valeur extra-financière issue de leur engagement dans la responsabilité sociétale des organisations.

### **e. Étendre la responsabilité à toute la chaîne de valeur et d'approvisionnement**

Dans le cadre de leurs engagements et du devoir d'influence, les entreprises publiques sont appelées à étendre leur responsabilité à leur chaîne d'approvisionnement.

Le CESE encourage ainsi les pouvoirs publics à exercer leur devoir d'influence et ainsi encourager les entreprises publiques à mettre en place des politiques d'achats responsables et à mobiliser les fournisseurs et prestataires de service autour de relations mutuellement bénéfiques à travers un soutien technique et/ou financier dans le cadre du respect des lois existantes.

## **6. Adresser des mesures spécifiques aux PME**

Certaines des entreprises de grande taille intègrent d'ores et déjà l'importance des enjeux RSE à leurs stratégies et allouent notamment des budgets à ces effets. Engager une politique RSE pour une PME reste difficile, tant le lien entre l'investissement RSE et son retour sur investissement reste encore peu avéré. Cependant, il est convenu que la performance ne se cantonne désormais plus seulement aux volets économiques et financiers, mais s'est élargie aux dimensions sociales et environnementales, au profit de la compétitivité des entreprises à l'échelle nationale et internationale.

On ne saurait parler d'engagement ni d'impulsion de la responsabilité sociétale sans adresser en priorité les PME, qui composent la majorité du tissu économique marocain (95%).

A cet égard, le CESE recommande d'engager des actions en faveur de la promotion auprès des dirigeants des PME et des entrepreneurs en les convaincant des bénéfices apportés par cette démarche, et ce malgré les difficultés de refonte des modèles économiques, et compte tenu de la transition nécessaire et du changement de paradigme qui viennent toucher les fondamentaux même des PME.

Dans une approche globale, les organismes publics appropriés (ANPME, fédérations sectorielles parmi d'autres), sont appelés à apporter aux dirigeants l'appui et l'accompagnement pour construire leur propre démarche RSE pertinente en identifiant les enjeux de développement durable qui leurs sont propres. Le CESE invite les promoteurs de la RSE pour les PME à mettre en exergue un changement de posture stratégique en assurant bonnes pratiques nationales et internationales, en favorisant l'intégration progressive des enjeux de la durabilité et à participer à définir son mode opératoire.

Pour cela, le CESE propose que les programmes de formation destinés aux PME intègrent une démarche qui consiste à vulgariser les concepts et les principes relatifs à l'application du développement durable dans la PME. Ces formations viseront à mettre en lumière la nécessaire ouverture aux parties prenantes et à leur attentes, au management de la durabilité, à hiérarchiser les domaines d'action pertinents et importants en termes de risques et d'opportunités tant pour les PME que ses parties

prenantes, à estimer le niveau de performance de l'organisation dans les différents domaines d'action ainsi que le degré de maturité des pratiques managériales, et à développer le dialogue sur le sujet tant en interne qu'en externe avec les parties prenantes.

Dans le même temps, le CESE appelle à consentir des efforts de sensibilisation, de suivi et d'éducation, à travers des formations aux futurs managers RSE. A ce titre, des exonérations et des facilités de financement des formations devraient voir le jour. L'ANPME pourrait renforcer son engagement pour la PME par des initiations, formations, des guides et des d'outils visant à diffuser les principes de la responsabilité sociétale.

Le CESE recommande à l'ANPME de rétablir et de renforcer son implication à promouvoir les bénéfiques de ces démarches et ainsi participer à l'impulsion de démarches responsables au sein des PME et de leur chaîne d'approvisionnement.

Parmi les mesures en faveur de l'intégration de la RSE dans les PME, une plateforme en ligne serait à envisager pour accroître la visibilité des bénéfiques, enjeux, formations, conseils, outils d'auto-formation et d'évaluation, PME responsables ayant des expériences réussies, bonnes pratiques etc.

Accroître la visibilité des bonnes pratiques nourrit à ce titre l'implémentation de la RSE dans les politiques des PME, en développant l'émulation afin de rendre concrète la RSE au niveau de ce type d'entreprises, aux besoins, spécificités et capacités autres que ceux des grandes entreprises.

En addition, le CESE encourage la CGEM et les pouvoirs publics à œuvrer en synergie pour promouvoir des actions ciblées aux PME qui forment la majorité du tissu économique marocain.

Ces axes opérationnels de promotion de la RSE auprès des PME invitent à concevoir une stratégie de mise en réseau tissant des liens entre les différents acteurs privés ou publics sensibles aux problématiques spécifiques de ce type d'organisations, tout en les valorisant et en leur montrant les potentialités de performance globale et d'innovation. Des événements ritualisés matérialiseraient ce maillage, et permettraient la diffusion des bonnes pratiques nationales et internationales de la RSE.

Sans opposer les grandes entreprises aux PME, il existe des spécificités des PME, plus liées au territoire, au travail en réseau, puisant leurs ressources humaines, sociales, ou d'information dans les milieux où elles interviennent. Indéniablement, les PME représentent ainsi des accélérateurs de la RSE au niveau national comme territorial.

## **7. Encourager la société civile et les syndicats à intégrer les démarches RSO**

### **a. Recommandations envers la société civile**

La nouvelle Constitution de 2011 attribue aux organisations de la société civile (OSC) de nouveaux rôles et renforce leurs capacités et leurs prérogatives, notamment en matière de plaidoyer, collaboration ou de dénonciation avec les différents acteurs de

la société. L'INDH a par ailleurs densifié le tissu de la société civile, mais de nombreuses initiatives et voies demeurent inaudibles par des capacités organisationnelles et financières insuffisantes, entravant directement la bonne marche de la RSO dans les différents écosystèmes.

Le CESE préconise de réhabiliter les organisations de la société civile en palliant à leurs défaillances et en les dotant par davantage de moyens humains et financiers. L'engagement des acteurs de la société civile faiblit au vu de ces dysfonctionnements. L'action de l'Etat doit porter également sur la sensibilisation auprès de la société civile à des fins d'adaptation aux nouvelles prérogatives telles que prévues par la nouvelle Constitution, et sur le renforcement des compétences de ces acteurs, en vue de réduire les distances entre les attentes souhaitées et les réalités sur le terrain.

Le CESE recommande aux OSC de s'approprier les principes de la RSO dans la vision stratégique qu'elles défendent autant que dans les actions menées. En optant pour la RSO comme cadre de développement, les OSC s'exposent à une gestion durable de leurs entités, à l'amélioration de leur crédibilité et au renforcement de leurs actions par des initiatives à fort impact et visant notamment à la création de valeur partagée.

Le CESE recommande une meilleure diffusion de la RSO et de ses principes et recommande aux pouvoirs publics un appui pour la création (ou la consolidation du label Vigéo pour les associations) d'un label d'association responsable comme gage d'efficacité, de transparence et d'impact positif généré.

### **b. Recommandations envers les centrales syndicales**

Historiquement, les instances syndicales ont toujours disposé d'une place privilégiée de vecteur du dialogue avec l'entreprise. Le développement récent de la RSO comme pratique viable et soutenable vient réhabiliter et présenter de nouvelles potentialités aux forces syndicales pour un renouveau de leurs actions. D'une part, l'intégration de la RSO par les syndicats participe à consolider et à préserver l'intérêt général, et alloue d'autre part la promesse d'un nouveau dialogue social plus englobant et inclusif.

Dans cette vision, il est recommandé aux instances syndicales de :

- porter leurs actions vers une réflexion à long terme qui puisse épouser les principes et les bénéfices d'un développement durable et profitable à toutes les parties prenantes ;
- s'outiller et de s'arrimer aux principes de la RSO comme vecteur d'efficacité visant à valoriser l'action syndicale, à renforcer sa crédibilité et ainsi s'approprier le dialogue social par le biais des enjeux relatifs à la RSO tels que l'application du droit du travail, la lutte contre les discriminations, la promotion de la diversité et du dialogue social. Le recours et l'adhésion aux principes directeurs et pratiques des normes internationales de type ISO 26000 et Global Compact, est également à considérer dans l'orientation nouvelle de la démarche syndicale. L'investissement dans les démarches RSO permet aux instances syndicales de consolider davantage la protection sociale, la santé et le bien-être des salariés et de réhabiliter davantage le capital et le développement humain dans l'entreprise ;

- à former et à nommer des « référents RSO » dont le rôle est d'irriguer les entreprises des bonnes pratiques RSO et de les accompagner dans des politiques plus inclusives et performantes à travers le prisme de la RSO ;
- élargir enfin le champ du dialogue au-delà de la frontière de l'entreprise par l'entremise d'un dialogue externe avec les acteurs responsables des collectivités et des régions.

## 8. Eriger la responsabilité sociétale au plus proche des territoires

Les territoires occupent une place privilégiée dans les stratégies de développement durable puisque c'est à l'échelle du « local » que s'expriment les impulsions visant à un développement inclusif.

L'intégration des enjeux du développement durable à la dimension territoriale, notamment régionale, permet d'assurer une meilleure articulation des mesures initiées par les différents niveaux de décision territoriaux et de favoriser la mobilisation des parties prenantes au profit d'un développement humain, durable et équilibré des territoires.

C'est également à l'échelle des territoires que s'exercent les compromis entre les enjeux économiques sociaux et environnementaux et que s'expérimentent les nouveaux fonctionnements de la durabilité.

Avec la régionalisation avancée, l'intégration des enjeux du développement durable constitue un vivier d'opportunités important pour favoriser le développement inclusif des régions et s'engager dans la voie de l'innovation territoriale.

Les recommandations données ci-dessous visent à exposer les mesures qui apparaissent comme prioritaires :

### a. Renforcer les compétences des élus et des acteurs publics

La transformation qu'impliquent la régionalisation avancée et le changement de paradigme induit par l'intégration des enjeux du développement durable souhaité par les différents chantiers engagés par le Maroc, imposent une mise à niveau progressive et une responsabilisation des élus et des acteurs publics. En ce sens, le CESE recommande d'engager des initiatives visant à renforcer les compétences des élus et des acteurs publics par la sensibilisation, le benchmark d'initiatives durables appliquées aux territoires ainsi que la formation aux méthodes de management durable.

Cette transition pourra alors s'opérer en faisant le choix de modes de management intégrant le prisme de la durabilité, une gestion des ressources humaines plus accrue ainsi que de nouvelles méthodologies visant à faire adhérer les enjeux et principes de la RSO.

Les agents publics assurant la mise en œuvre des politiques territoriales, leur formation et les modes de management auxquels ils sont soumis doivent leur permettre d'être co-producteurs des politiques et projets engagés, en lien avec leur organisation mais

aussi en concertation avec les parties prenantes impliquées. Le CESE appelle à ancrer ces nouvelles méthodologies aux organisations publiques actrices du territoire.

Le CESE encourage les acteurs publics à mettre en œuvre les ressources, humaines et financières requises pour la mise en œuvre d'un management de la durabilité, de ce en faveur de la résilience des collectivités territoriales.

Enfin, la synergie et le partage des bonnes pratiques entre les représentants des différentes régions sont également à encourager et ce pour renforcer la co-construction et donner naissance à des fonctionnements innovants pensés et menés par les acteurs de la fonction publique au sein des territoires.

### **b. Opter pour un management de la durabilité appliqué aux territoires**

Afin de permettre l'opérationnalisation du concept de la RSO, au plus proche des régions, le système de management du territoire doit être aligné aux enjeux du développement durable.

Pour ce faire, il est recommandé aux Conseils Régionaux d'opter pour l'utilisation d'outils de management durable du territoire.

À l'instar des agendas 21, les outils de management durable des territoires permettent à toute collectivité locale de se fixer des objectifs de développement durable et de les réaliser. Le management durable des territoires implique un processus de concertation avec l'ensemble des acteurs locaux et aboutit à la mise en place d'un programme d'action, soutenu par une structure pluri-acteurs de mise en œuvre et d'évaluation.

Ces outils décrivent les secteurs où le développement durable doit s'appliquer dans le cadre des collectivités territoriales. Ils formulent des recommandations et proposent des indicateurs de suivi dans des domaines aussi variés que la pauvreté, la santé, le logement, la pollution, la gestion des mers, des forêts et des montagnes, la désertification, la gestion des ressources en eau et de l'assainissement, la gestion de l'agriculture et la gestion des déchets.

En ce sens, il convient d'uniformiser l'usage de ces indicateurs, d'élargir leur utilisation à l'ensemble des régions et ce, afin de favoriser les synergies et le partage d'expérience entre les différents Conseils Régionaux.

### **c. Engager des actions durables adaptées aux spécificités de chaque territoire**

Le développement de chaque région du Royaume doit être mis en œuvre dans une logique de démarche ascendante, tenant compte des potentialités comme des contraintes économiques, sociales et environnementales du territoire concerné.

La démarche ascendante garantit ainsi la cohérence des actions menées et permettrait à chaque territoire de trouver en lui-même les ressources de sa croissance durable. De plus, les frontières qui délimitent le territoire permettent de cerner plus facilement les problématiques et besoins en termes d'enjeux sociaux et environnementaux.

Ainsi et afin d'être au plus proche des spécificités de chaque territoire, il convient de renforcer les aspects relatifs au développement durable dans la réalisation de monographies territoriales à l'instar de celles du HCP. L'intégration des dimensions relatives à la durabilité viseraient à donner des clés d'analyse aux élus pour leur permettre d'évaluer plus précisément le territoire et faciliter ensuite la mise en place d'actions de développement intégré. Ces monographies permettront d'établir un diagnostic et une mise en cohérence de la stratégie et du plan d'action avec les initiatives déjà existantes.

Afin de favoriser l'intégration de champs prioritaires, ces indicateurs devront être confrontés aux sphères du développement durable telles que la consommation et production durables ; le développement économique et social, la bonne gouvernance ; le changement climatique et la maîtrise de l'énergie ; le transport et la mobilité durables ; la conservation et gestion durable de la biodiversité et des ressources naturelles ; la santé publique et enfin la cohésion sociale et territoriale.

La cartographie des enjeux propres à chaque territoire, de ses besoins spécifiques et des besoins de la population peuvent donner lieu à la formalisation de vision de développement stratégique de chaque région.

#### **d. Favoriser l'approche participative et renforcer les mécanismes de concertation et co-construction**

La régionalisation avancée constitue aujourd'hui l'occasion de promouvoir davantage la participation citoyenne volontaire et bénévole, sous différentes formes. La valorisation et le renforcement de cette participation, en tant que pratique et culture, est un indicateur d'une régionalisation démocratique qui vise le développement durable.

Cette transformation visant à la participation de tous implique de redéfinir les fonctionnements Public – Privé – Citoyens. Ainsi, le CESE recommande de formaliser ce socle de nouvelles collaborations visant à recentrer les débats et les réflexions autour de l'intérêt général. L'appui des acteurs publics à la société civile locale et le renforcement de ses compétences et de ses ressources permet de faciliter la réussite de cette approche.

La participation citoyenne est essentielle à l'intégration et l'application du développement durable dans les territoires et au sein des communautés. A l'instar des INDH, des partenariats stratégiques entre les élus locaux et les organisations permettent l'expérimentation et la réalisation d'initiatives porteuses et ancrées dans leur contexte. De nouvelles formes de partenariat entraîneraient des synergies nouvelles entre les acteurs du territoire et favoriseraient indéniablement une planification intégrée du développement durable pour une dynamique nouvelle au service des priorités régionales.

Afin de permettre la réalisation d'initiatives durables et créatrices de valeur partagées, le CESE recommande ainsi le renforcement des partenariats entre le secteur public et la société civile et ce afin d'encourager le déploiement d'initiatives inclusives et participant au développement durable du territorial.

Il devient dès lors nécessaire que les pouvoirs publics améliorent l'accès à l'information actuels et repensent la construction du collectif.

Dans ce sens, la recommandation du CESE penche vers la systématisation de la consultation, notamment en amont de la planification des programmes d'actions régionaux, dans un souci d'acceptabilité sociale et d'appropriation de ces programmes, afin de permettre, l'adoption de nouvelles formes de co-construction entre les élus et les parties prenantes qui composent l'écosystème territorial.

### **e. S'appuyer sur le potentiel de création de valeur de l'économie sociale et solidaire**

Comme le rappelle le rapport du CESE portant sur l'Économie Sociale et Solidaire, cette dernière s'inscrit pleinement dans l'approche régionale et locale voulue par la régionalisation avancée.

Le CESE recommande de s'appuyer sur les acteurs de l'économie sociale et solidaire comme moteur d'une croissance inclusive, favorisant à résorber les inégalités, la création d'emplois locaux, l'émergence de nouveaux pôles de compétitivité régionaux et la possibilité de recours aux circuits courts.

L'Économie Sociale et Solidaire contribue à réduire les inégalités entre les personnes et favorise l'émergence de nouveaux modèles économiques au service de l'intérêt général.

L'économie sociale et solidaire est également un levier de dynamisme territorial puisqu'elle promeut l'usage des circuits courts et aux dynamiques territoriales de proximité.

Le CESE encourage au soutien et à la création et au développement d'entreprises d'insertion dans certains secteurs, avec l'appui des collectivités territoriales afin de permettre à des acteurs aux intérêts distincts d'établir des liens de confiance et de servir l'intérêt général commun sur un mode coopératif.

Cette transition passe par la mise en place d'un système de gouvernance national et régional qui visera à dynamiser et accompagner le développement du secteur et de sa croissance.

### **f. Œuvrer pour l'égalité en luttant contre les discriminations**

Compte tenu de la forte volonté d'inscrire l'humain au cœur du développement territorial, le CESE encourage les acteurs du territoire à renforcer les mécanismes de prise en compte de l'égalité, à placer les acteurs de la société civile au cœur du développement afin d'intégrer la lutte contre les discriminations à la gouvernance locale et d'œuvrer dans le sens de la démocratie participative.

Pour ce faire, le CESE recommande aux acteurs du territoire d'analyser la situation existante par la réalisation d'un diagnostic qui reflèterait la situation des Hommes et des Femmes sur le territoire, leur accès aux ressources, leur place et rôle à chaque aspect de la vie sociale, économique, politique, culturelle et familiale. Ce diagnostic

mettra en lumière les inégalités, les rendra visibles et tangibles. Il permettra d'agir en tant que facilitateur et aidera à la prise de décision pour la politique d'intégration de la dimension genre à l'échelle des régions.

Dans un second temps, le CESE appelle à opter pour une méthode d'interrogation systématique pour identifier les lieux de mobilisation et d'engagement existants pour les hommes et les femmes du territoire.

Aussi, il apparaît fondamental que le principe d'égalité et d'équité engage la globalité du processus, dès l'amont de l'élaboration des projets de territoires, dans leur mise en œuvre et enfin lors de l'évaluation. Cela entend que lutte contre tous types de discrimination soit intégré de façon transversale et qu'elle apparaisse également aux étapes clés de la démarche proposée.

Le CESE recommande ainsi aux acteurs du territoire de formuler le positionnement et des objectifs clairs en matière de lutte contre les discriminations dans la gouvernance locale et pour renforcer l'efficacité des projets et politiques mis en place.

### **g. Favoriser l'innovation territoriale et participer à résoudre les enjeux sociaux clés**

L'attractivité des territoires ne se résume plus à sa seule dimension socio-économique et prend en compte sa robustesse, sa responsabilité, sa cohésion et sa capacité à créer de la valeur sociale et environnementale.

L'innovation territoriale est un levier considérable pour réduire les inégalités entre les territoires, ce qui appelle à l'ingéniosité et à la capacité de ses acteurs à innover et penser de nouvelles solutions durables. L'innovation territoriale peut en effet permettre d'identifier et de mettre en œuvre les moyens de leur propre développement, en mobilisant des écosystèmes durables autour de nouvelles activités économiques ou de co-production de lien social et de services.

Le CESE recommande de considérer l'innovation territoriale comme un nouvel espace d'initiatives citoyennes et de co-construction en consolidant le lien de confiance entre les acteurs du territoire et l'ensemble des parties concernées. En effet, le territoire apparaît comme l'espace idoine pour ancrer de nouvelles formes d'échanges et de construction collective en faisant converger les intérêts des opérateurs avec les stratégies des communes et des collectivités pour le développement territorial.

La création de ces nouveaux espaces d'initiatives citoyennes offre un nouveau support à la co-construction des politiques publiques et peut ainsi constituer un canal permettant une plus grande implication des citoyens avec l'action politique.

Le territoire peut ainsi être le lieu de l'invention de nouveaux modèles ou d'actions innovantes permettant de répondre à des enjeux sociaux clés, tels que le chômage, l'insertion professionnelle des jeunes, la prise en charge de la dépendance, le coût du logement ou de la mobilité.

## Annexes

---

### Annexe 1 : Liste des membres du groupe de travail

Rapporteur
Abdellah Mouttaqi
Groupe de Travail
Amina Rouchati
Nouzha Alaoui
Nour Eddine Chahbouni
Brahim Zidouh
Ali Bouzaachane
Abderrahim Ksiri

## Annexe 2 : Liste des membres de la Commission des Affaires de l'Environnement et du Développement Durable

### Catégorie des Experts

Ahmed Rahhou

Ilali Idriss

Lamrani Amina

Mokssit Abdellah

### Catégorie des Syndicats

Baba Aabane Ahmed

Bensami Khalil

Boujida Mamhamed

Bouzaachane Ali

Chahbouni Noureddine

Iouy Abdelaziz

Laabaid Abderrahim

Rouchati Mina

Zidouh Brahim

### Catégorie des Organisations et Associations Professionnelles

Belfadla Driss

Bencherki Abdelkrim

Mouttaqi Abdellah

Riad M Hammed

Ziani Moncef

**Catégorie des Organisation et Associations œuvrant  
dans les domaines de l'économie sociale et de l'activité associative**

Alaoui Nouzha

Hakima Naji

Gaouzi Sidi Mohamed

Ksiri Abderrahim

Benkaddour Mohamed

Sijilmassi Tarik

**Catégorie Membres de Droits**

Ahmidouch Said

Yazami Driss

## Annexe 3 : liste des auditions

### Ministères et administrations publiques

Ministère de l'environnement  
Ministère de l'Industrie, du commerce et des nouvelles technologies  
Ministère de l'intérieur  
Ministère de l'emploi  
Ministère de l'éducation  
Ministère de l'enseignement supérieur  
Ministère de la santé

### Entreprises publiques

Autoroutes du Maroc  
ONEE  
CDG  
Royal Air Maroc

### Entreprises privées

Managem  
Maroc Telecom  
Cosumar  
Lydec  
Wafa Salaf

### PME

Agence Nationale pour la promotion de la PME (ANPME)  
Fondation Moubadara pour l'entrepreneuriat des jeunes  
Imprimerie El Maarif Al Jadida  
Coopérative Agricole (COPAG)

### Secteur bancaire et financier

Groupement Professionnel des Banques du Maroc – GPBM  
BMCE Capital gestion  
Banque du Maroc  
Crédit Agricole  
Bourse de Casablanca

### Associations

Fondation Sanady  
Enactus  
Groupe AMH  
AMCDD  
RSO Maroc  
AMITH

### Syndicats

CDT

### Experts

François Fatoux  
Azzedine Akesbi  
Manal El Abboubi  
Tarik El Malki  
Abdechakour Raiss  
Hassan Bouchachia  
Mohammed Anneflous  
Mohammed Arafa