

# Avis

du Conseil Economique, Social et Environnemental

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

Auto-Saisine n°26/2016



# Avis

du Conseil Economique, Social et Environnemental

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



Conformément à l'article 6 de la loi organique N°128-12 relative à son organisation et à son fonctionnement, le Conseil Economique Social et Environnemental (CESE) s'est autosaisi, en date du 8 juillet 2015 d'un rapport sur le thème de la Responsabilité Sociétale des Organisations.

Dans ce cadre, le Bureau du Conseil a confié à la Commission Permanente chargée des Affaires de l'Environnement et du Développement Durable la préparation d'un rapport sur le sujet.

Lors de sa 65<sup>ème</sup> Session Ordinaire tenue le 25 août 2016, l'Assemblée Générale du Conseil économique, social et environnemental a adopté à l'unanimité un rapport intitulé : « *Responsabilité Sociétale des Organisations : Mécanismes de transition vers un développement durable* », dont est extrait le présent avis.



## Introduction

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'Organisation Internationale 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* ».

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.

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

---

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

- 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.

### 3. Diagnostic de la responsabilité sociétale 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, 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 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 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

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.

### **1. 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.

### **2. 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 exemples 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.

### **3. 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.

#### 4. 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.

#### 5. 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.

#### c. 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 réglementaires 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'État, 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'efficience les 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'État 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 bénéficiaires, 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.
- Étendre l'implication de l'ANPME pour promouvoir les bénéficiaires 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 en 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.





## Conseil Economique, Social et Environnemental

1, angle rues Al Michmich et Addalbout, Secteur 10, Groupe 5  
Hay Riad , 10 100 - Rabat - Maroc

Tél. : +212 (0) 538 01 03 00 Fax +212 (0) 538 01 03 50

Email : [contact@ces.ma](mailto:contact@ces.ma)