

Gouvernance des Entreprises Publiques et le Développement Durable

Governance of Public Enterprises and Sustainable Development

Soumia EL ALAOUI, (Doctorante)

*Laboratoire de recherche en compétitivité économique et performance managériale
 Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales-Souissi
 Université Mohammed V de Rabat, Maroc*

Mohammed Rachid AASRI, (Enseignant-chercheur)

*Laboratoire de recherche en compétitivité économique et performance managériale
 Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales-Souissi
 Université Mohammed V de Rabat, Maroc*

Anouar FAITEH, (Enseignant-chercheur)

*Laboratoire d'Economie, Finance, Management et Innovation - LEFMI
 Faculté d'Économie et de Gestion
 Université Ibn Tofaïl, Kénitra, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales-Souissi Université Mohammed V de Rabat, Maroc Rabat BP 6430
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	EL ALAOUI, S., AASRI, M. R., & FAITEH, A. (2026). Gouvernance des Entreprises Publiques et le Développement Durable. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(4), 579–592. https://doi.org/10.5281/zenodo.19533190
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 7, Issue 04 (2026)

Gouvernance des Entreprises Publiques et le Développement Durable

Résumé :

Cet article explore le rôle crucial de la gouvernance des entreprises publiques dans la promotion du développement durable. Il examine les fondements théoriques de la gouvernance, en soulignant son évolution vers une approche plus participative et inclusive. L'article met en lumière les défis uniques auxquels font face les entreprises publiques, notamment l'équilibre entre objectifs commerciaux et missions de service public. Il aborde ensuite le concept de développement durable, ses définitions variées et son importance croissante dans les stratégies d'entreprise.

L'article analyse de façon théorique comment la gouvernance des entreprises publiques peut contribuer au développement durable à travers l'alignement des stratégies avec les objectifs de durabilité, la transparence, l'innovation, l'inclusion sociale et la gestion durable des ressources naturelles. Des exemples concrets, notamment dans le contexte marocain, illustrent comment ces entreprises peuvent agir en tant que catalyseurs du changement vers une économie plus durable. Cependant, des défis persistants subsistent, tels que la conciliation des objectifs à court terme avec les impératifs de durabilité à long terme, les pressions politiques et le besoin d'expertise en matière de développement durable au sein des conseils d'administration des entreprises publiques. En conclusion, il est nécessaire pour les entreprises publiques d'adopter des pratiques de gouvernance exemplaires, transparentes et éthiques, d'intégrer les principes de durabilité dans leur stratégie globale et de s'engager activement dans la lutte contre le changement climatique et l'amélioration de la qualité de vie des communautés locales, renforçant ainsi leur rôle essentiel dans la construction d'un avenir durable et équitable.

Mots clés : Entreprises Publiques, Gouvernance, Développement Durable.

JEL Classification : G34

Type du papier : Recherche théorique

Abstract:

This article explores the crucial role of public enterprise governance in promoting sustainable development. It examines the theoretical foundations of governance, highlighting its evolution toward a more participatory and inclusive approach. The paper emphasizes the unique challenges faced by public enterprises, particularly the need to balance commercial objectives with public service missions.

It then addresses the concept of sustainable development, its various definitions, and its growing importance in corporate strategies. The study provides a theoretical analysis of how public enterprise governance can contribute to sustainable development through the alignment of strategies with sustainability goals, as well as through transparency, innovation, social inclusion, and the sustainable management of natural resources.

Concrete examples, particularly within the Moroccan context, illustrate how these enterprises can act as catalysts for change toward a more sustainable economy. However, persistent challenges remain, including the reconciliation of short-term objectives with long-term sustainability imperatives, political pressures, and the need for sustainability expertise within public enterprise boards.

In conclusion, public enterprises must adopt exemplary, transparent, and ethical governance practices, integrate sustainability principles into their overall strategies, and actively engage in addressing climate change and improving the quality of life of local communities. In doing so, they can reinforce their essential role in building a more sustainable and equitable future.

Keywords: Public Enterprises; Governance; Sustainable Development.

Classification JEL: G34

Paper type: Theoretical Research

1. Introduction

La gouvernance des entreprises publiques revêt une importance cruciale dans le cadre du développement durable, surtout sur le continent africain, où les enjeux économiques, sociaux et environnementaux sont souvent exacerbés par des défis structurels profonds (Faiteh & Aasri, 2023).

En effet, la notion de gouvernance a longtemps été associée à la politique et à l'administration publique, mais elle ne devrait pas se limiter à ces dimensions. L'African Good Governance Network (AGGN, 2010) souligne que la gouvernance devrait inclure une pluralité d'acteurs et de mécanismes, dépassant ainsi les schémas étroits qui ont prévalu. En effet, la gouvernance est un processus complexe qui implique non seulement les gouvernements, mais aussi les citoyens, la société civile, le secteur privé et d'autres parties prenantes (Bakkour, D. 2013). Le rôle des gouvernements en tant qu'entités régulatrices et facilitateurs est fondamental, mais il est tout aussi important que les citoyens et les organisations de la société civile soient activement engagés dans le processus de gouvernance (Planche, J. 2007). Cela demande un changement de paradigme où la responsabilité et la participation des citoyens sont au cœur des actions gouvernementales (Simoulin, V. 2003).

Historiquement, la gouvernance des entreprises publiques a été dominée par des pratiques souvent critiquées pour leur manque de transparence et de responsabilité. La théorie de l'agence, formulée par Jensen et Meckling (1976), illustre bien les défis inhérents à la gestion des entreprises, où les intérêts des actionnaires peuvent diverger de ceux des gestionnaires. Cette tension est d'autant plus prégnante dans le secteur public, où les enjeux de confiance et de responsabilité sont exacerbés par la nécessité de servir le bien commun (Khenniche, S., & Henriot, J. 2021). En effet, la recherche d'un équilibre entre les attentes des citoyens et les objectifs stratégiques des entreprises publiques est essentielle pour garantir que celles-ci fonctionnent de manière efficace et responsable (Anouar, F., & Mohammed, RA. 2024).

Le développement durable, quant à lui, est un concept qui vise à répondre aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs (Brochard, L. D. 2011). Cette définition repose sur une vision intégrée qui inclut trois dimensions interconnectées, l'économie, l'environnement et le social (Canneva, G., & Guérin-Schneider, L. 2011). Dans ce cadre, les entreprises publiques ont un rôle clé à jouer en tant qu'agents de changement, capables d'intégrer des considérations environnementales et sociales dans leurs stratégies opérationnelles (El Badri et al., 2025). Pour atteindre cet objectif, il est crucial que les entreprises publiques adoptent des pratiques de gouvernance qui favorisent la durabilité et garantissent une distribution équitable des ressources.

Dans ce contexte, une question se pose avec acuité : dans quelle mesure la gouvernance des entreprises publiques peut-elle contribuer à l'amélioration du développement durable ?

Cet article se propose d'explorer les diverses dimensions de la gouvernance des entreprises publiques et son lien avec le développement durable. Nous aborderons dans un premier temps les composantes de la gouvernance, ainsi que les théories qui posent l'enracinement conceptuel, avant de nous pencher sur les principes du développement durable et leurs objectifs. Enfin, nous examinerons comment les entreprises publiques peuvent contribuer à un développement durable, en tenant compte des spécificités territoriales et des besoins locaux. À travers cette analyse, nous chercherons à identifier les actions nécessaires pour renforcer la gouvernance des entreprises publiques et promouvoir une société durable et équitable.

2. Gouvernance des entreprises publiques : Perspectives et Fondements Théoriques

Les fondements théoriques de la gouvernance plongent leurs racines dans l'Antiquité, tout en

ayant considérablement évolué au fil des siècles pour s'adapter aux réalités sociales, politiques et économiques changeantes. Cette évolution conceptuelle reflète la complexité croissante des organisations et des sociétés, ainsi que la nécessité de développer des modèles de gestion plus inclusifs et transparents (Charreaux, G. 2011). L'évolution du concept de gouvernance a connu une accélération significative à partir du XXe siècle, en particulier dans le contexte des entreprises et des organisations. Les vagues de privatisations, l'importance croissante des fonds de pension et les scandales financiers de la fin du XXe siècle ont tous contribué à façonner la compréhension moderne de la gouvernance (Aissaoui, N. 2016). Ces événements ont mis en lumière la nécessité de développer des systèmes de contrôle plus efficaces et de protéger les intérêts des différentes parties prenantes (Faiteh & Aasri, 2022).

Entre autres, le concept de gouvernance désigne une gestion multidimensionnelle qui englobe des acteurs tant formels qu'informels (Hydén et al., 2004). Plusieurs chercheurs se sont penchés sur la définition de la gouvernance dans la littérature (Huther & Shah, 1998 ; Bevir, 2009 ; Osborne, 2010). Selon Treib, Bähr et Falkner (2007), la gouvernance est un concept multidimensionnel englobant une variété d'acteurs, de processus, de structures et d'organismes impliqués dans la prise de décision et l'exécution des politiques. En d'autres termes, pour appréhender la gouvernance, il est nécessaire de concevoir le gouvernement comme un « État coopératif » où les décisions sont prises en concertation avec les acteurs publics, le secteur privé, les organisations non gouvernementales et les citoyens (Osborne, 2010). Ainsi, la gouvernance repose sur la coordination, la coopération et l'harmonisation des actions à tous les niveaux (Pierre, 2000). De plus, Gündoğdu (2019) met en avant que la gouvernance multiniveau et la démocratie participative se développeront comme une stratégie collaborative impliquant de multiples parties prenantes.

Dans le contexte contemporain, la théorie de la gouvernance s'est élargie pour englober une approche plus participative et inclusive. Elle ne se limite plus à la simple gestion hiérarchique, mais inclut désormais des concepts tels que la transparence, la responsabilité et la légitimité. Cette évolution reflète une prise de conscience croissante de l'importance de l'engagement des différents acteurs dans les processus décisionnels (Faiteh et al., 2025).

Les fondements théoriques actuels de la gouvernance s'appuient sur une variété de disciplines, incluant les sciences politiques, l'économie, le management et la sociologie. Cette approche interdisciplinaire permet une compréhension plus nuancée des dynamiques de pouvoir, des mécanismes de coordination et des processus de prise de décision au sein des organisations et des sociétés. Un aspect crucial de la théorie moderne de la gouvernance est la reconnaissance de la diversité des contextes dans lesquels elle s'applique. Qu'il s'agisse du secteur public, du secteur privé ou du tiers secteur (incluant les coopératives et les associations), chaque domaine présente ses propres défis et opportunités en matière de gouvernance.

Dans ce cadre, la gouvernance des entreprises publiques au Maroc est un sujet d'une importance croissante, particulièrement dans le contexte du développement durable (Terchoune & Bouchikhi, 2016 ; Faiteh et al., 2026). À cet égard, la gouvernance des entreprises publiques constitue un enjeu majeur. Ces entités, à la frontière entre le secteur public et le secteur privé, présentent des défis uniques en matière de gestion et de contrôle. Les entreprises publiques jouent souvent un rôle stratégique dans l'économie nationale, opérant dans des secteurs clés tels que l'énergie, les transports ou les télécommunications. Cette importance économique souligne la nécessité d'une gouvernance efficace et transparente.

L'un des principaux défis de la gouvernance des entreprises publiques réside dans la gestion de l'équilibre entre les objectifs commerciaux et les missions de service public. Comme le soulignent Bozec et al. (2002), cette dualité peut créer des tensions dans la prise de décision et la définition des priorités stratégiques.

La structure de propriété des entreprises publiques influence fortement leur gouvernance. Contrairement aux entreprises privées, où les actionnaires exercent un contrôle direct, les

entreprises publiques sont détenues majoritairement ou minoritairement par l'État, ce qui peut conduire à des problèmes d'agence complexes. Selon la théorie de l'agence développée par Jensen et Meckling (1976), cette situation peut engendrer des conflits d'intérêts entre les gestionnaires et les propriétaires (ici, l'État et, par extension, les citoyens).

Pour répondre à ces défis, de nombreux pays ont adopté des modèles de gouvernance inspirés du secteur privé. Par exemple, la Nouvelle-Zélande a mis en place un système de « contrats de performance » pour ses entreprises publiques dès les années 1980 (Boston et al., 1996). Ce modèle vise à clarifier les objectifs et à renforcer la responsabilisation des dirigeants.

La transparence et la reddition de comptes sont des éléments cruciaux de la gouvernance des entreprises publiques. L'indépendance du conseil d'administration est un autre aspect clé de la gouvernance des entreprises publiques. Comme le soulignent Vagliasindi (2008), un conseil d'administration indépendant et compétent peut jouer un rôle crucial dans la supervision de la direction et la protection des intérêts publics.

La gouvernance des entreprises publiques doit également prendre en compte les enjeux de développement durable et de responsabilité sociale (El Badri et al., 2025). Selon Bernier (2011), les entreprises publiques ont un rôle important à jouer dans la réalisation des objectifs sociaux et environnementaux de l'État. La gouvernance des entreprises publiques nécessite une approche équilibrée, tenant compte à la fois des impératifs commerciaux et des missions de service public. Les modèles de gouvernance doivent être adaptés aux contextes nationaux tout en s'inspirant des meilleures pratiques internationales (Bernier, L. 2011). L'évolution constante de l'environnement économique et social exige une révision régulière des cadres de gouvernance pour assurer leur efficacité continue.

Dans son analyse sur la gouvernance au sein des autorités provinciales, Nzimakwe (2005) met en lumière des enjeux critiques liés à l'efficacité des services publics. L'auteur souligne que la gouvernance devient un concept central en réponse à l'incapacité perçue de l'État à assurer des services de qualité de manière durable. Il définit la gouvernance durable comme la capacité d'une institution publique à maintenir un niveau de service de qualité sur le long terme, tout en évoluant en fonction des besoins des citoyens. Nzimakwe (2005) introduit également le concept de gouvernance stratégique, qui privilégie la collaboration entre les acteurs politiques et administratifs, en insistant sur l'importance des interactions entre les différents acteurs du système sociopolitique. Selon lui, la gouvernance publique ne doit pas se limiter à des approches traditionnelles, mais requiert des solutions innovantes qui renforcent la coopération intersectorielle, impliquant à la fois les secteurs public, privé et civil pour relever les défis contemporains. L'auteur plaide pour une réforme du secteur public qui s'appuie sur ce cadre de gouvernance renouvelé, permettant ainsi une amélioration des performances des entreprises publiques.

Dans un autre volet, Sinha et Singhal (2012) soulignent l'importance cruciale pour les gouvernements de développer une politique de propriété claire, définissant les objectifs globaux de la détention étatique et le rôle de l'État dans la gouvernance des entreprises publiques. Cette clarification est d'autant plus nécessaire que les entreprises publiques opèrent souvent dans un contexte de tension entre objectifs commerciaux et missions de service public. Dans le contexte indien, les entreprises publiques sont confrontées à des défis constants liés à la maximisation de la valeur pour les parties prenantes et à l'augmentation de la transparence et de la responsabilité. Un équilibre délicat doit être trouvé entre l'octroi d'une autonomie suffisante aux entreprises publiques et la mise en place d'un cadre de surveillance adéquat. Sinha et Singhal (2012) avancent l'idée provocante que l'autonomie managériale des entreprises publiques pourrait paradoxalement renforcer le rôle du gouvernement, suggérant qu'une confiance accrue accordée aux gestionnaires pourrait conduire à une meilleure performance globale.

Malaj et al. (2015) soulignent que dans les contextes où la croissance économique a souvent été inférieure aux attentes, la gouvernance d'entreprise joue un rôle crucial dans la création d'un

environnement d'investissement attrayant. Cependant, la prédominance des institutions étatiques comme principaux actionnaires peut créer un déséquilibre dans la prise de décision et l'allocation des ressources.

Mbatha (2018) met en lumière le rôle essentiel du Comité d'audit dans la prévention des échecs de gouvernance au sein des entreprises publiques. Ce comité est présenté comme un acteur clé dans la supervision et le renforcement de la conformité éthique et des pratiques commerciales (Anouar & Aasri, 2024 ; Faiteh et al., 2024). Son indépendance est cruciale pour garantir une évaluation impartiale des pratiques de gouvernance et pour renforcer la confiance des parties prenantes (Anouar & Aasri, 2022).

Khalid et al. (2016) soulignent l'importance de l'audit social comme outil d'évaluation de la conformité des institutions à leurs valeurs et objectifs. Cette approche, combinée à des mécanismes de gouvernance robustes, est essentielle pour assurer la transparence et la responsabilité dans le secteur public. Les auteurs mettent également en avant le rôle de la bonne gouvernance dans la prévention de la fraude institutionnelle et dans la promotion du développement économique.

Said et al. (2020) explorent l'impact de la gouvernance sur la création de valeur dans les entreprises liées au gouvernement malaisien. Ils soulignent que la création de valeur durable repose sur des pratiques de gouvernance solides, incluant l'intégrité, la responsabilité et un contrôle interne efficace. Les auteurs argumentent que les crises financières récentes ont mis en évidence les lacunes dans les pratiques de gouvernance d'entreprise au sein de ces entités, affectant directement leur capacité à créer de la valeur.

La gouvernance des entreprises publiques est un domaine en constante évolution, nécessitant une approche globale qui prend en compte les spécificités de chaque contexte national et sectoriel. Les recherches présentées ici soulignent l'importance cruciale d'une gouvernance transparente, responsable et adaptative pour assurer la performance et la durabilité des entreprises publiques dans un environnement économique de plus en plus complexe et interconnecté.

3. Développement Durable : Définitions et Enjeux

Dans la littérature, il n'existe pas de définition universellement acceptée du terme développement durable. Les chercheurs abordent souvent ce concept de manière différente. Dans ce cadre, Makasi & Govender (2015) ont mené une analyse qui met en évidence la nature vague des définitions de développement durable, soulignant l'absence d'une définition opérationnelle qui complique la mise en pratique de ce concept. Cependant, le développement durable vise à construire un système socio-économique multidimensionnel qui prend en compte des facteurs tels que le revenu, l'éducation, le niveau de vie et la santé (Ciegis et al., 2009). Ainsi, le concept de développement durable s'applique à une large gamme de domaines et de perspectives. Notamment, il a été utilisé pour décrire la capacité des pays industrialisés à atteindre une croissance équilibrée et une gestion efficace des ressources dans tous les secteurs, y compris l'environnement, l'économie et la sécurité.

En revanche, Anbarasan (2018) a approfondi cette question en examinant comment les politiques pro-vertes peuvent servir de stratégie de croissance pour les entreprises. Il stipule que l'intégration de la durabilité dans la vision et les valeurs d'une entreprise est essentielle pour maintenir son avantage concurrentiel. L'auteur souligne que les entreprises doivent se détourner d'une approche traditionnelle axée sur le profit financier pour adopter une perspective qui valorise l'engagement des parties prenantes et la responsabilité sociale. Cela résonne avec les préoccupations d'équité et de responsabilité évoquées précédemment.

Dans un cadre similaire, Ngo et al. (2019) discutent des barrières à la durabilité des entreprises tout en proposant des recommandations politiques. Ils mettent en avant l'importance de l'innovation et de la collaboration entre les entreprises et les institutions pour améliorer la

performance environnementale et sociale. Leur travail souligne la nécessité d'intégrer les dimensions économique, sociale et environnementale dans les stratégies de développement durable des entreprises, ce qui fait écho aux idées d'équité et de collaboration déjà mentionnées. Jones & Comfort (2019) apportent une perspective empirique en analysant les contributions des détaillants américains au développement durable. Leur étude révèle que la durabilité est de plus en plus considérée comme un élément central des stratégies d'entreprise, soutenue par la nécessité de rendre compte de l'impact environnemental et social. Ils soulignent que la durabilité ne se limite pas à des initiatives isolées, mais doit être intégrée dans la culture et les opérations de l'entreprise, soulignant ainsi l'importance d'une approche systémique.

Lakhlili (2017) aborde les enjeux du développement durable dans le contexte des entreprises, en particulier les petites et moyennes entreprises au Maroc. L'auteur affirme que la notion de développement durable est désormais un enjeu crucial pour les entreprises, qui doivent s'adapter à une sensibilité environnementale croissante de la part des consommateurs.

Selon Essid et Berland (2011), le développement durable est perçu comme un projet ambitieux qui ne tient pas compte de la complexité des problèmes organisationnels. Cette vision souligne la difficulté d'instaurer des pratiques durables dans un cadre souvent rigide et bureaucratique, typique des entreprises publiques. Cette situation souligne la nécessité pour les entreprises de s'adapter à ces exigences de durabilité, malgré les débats persistants sur sa définition et ses orientations. La question de la compatibilité entre le référentiel durable et le référentiel financier est centrale. En effet, les gestionnaires doivent naviguer entre les impératifs économiques et les exigences écologiques, ce qui peut s'avérer délicat. La dichotomie entre les deux référentiels est un point de contention majeur dans la littérature, où les chercheurs se divisent en deux camps : ceux qui affirment qu'il existe un lien négatif entre durabilité et performance financière, et ceux qui soutiennent une corrélation positive.

Les partisans de la thèse du lien négatif, ancrés dans la théorie économique classique, avancent que l'intégration des besoins environnementaux implique souvent une réduction de l'utilisation des ressources rares et des investissements dans de nouvelles technologies. De plus, les coûts associés à la dépollution et aux réglementations environnementales sont souvent perçus comme des facteurs qui nuisent à la productivité.

4. La Contribution de la Gouvernance des Entreprises Publiques au Développement Durable

Dans le contexte marocain, les entreprises publiques procurent des avantages significatifs au niveau territorial (Faiteh et al., 2025). En effet, la lourdeur des procédures administratives rend parfois difficile l'exécution de certaines prestations en faveur des citoyens, comme la gestion de la distribution d'eau et d'électricité, la mise en œuvre de chantiers économiques et d'autres services publics essentiels. Cette situation peut être améliorée grâce à l'intervention des entreprises publiques, dont la gestion est plus fluide et dont le mode de gouvernance s'inspire davantage du secteur privé, en mettant l'accent sur le principe de performance avec ses trois composantes, efficacité, efficience et pertinence (Faiteh & Aasri, 2024). Les entreprises publiques adoptent des pratiques de gestion modernes et agiles, sont capables de contourner les lenteurs bureaucratiques et de fournir des services de manière plus rapide et efficace.

En outre, les entreprises publiques jouent un rôle crucial dans la mise en œuvre de chantiers économiques à grande échelle. En s'inspirant des pratiques du secteur privé, ces établissements peuvent adopter des méthodes de gestion de projet plus rigoureuses et innovantes, favorisant ainsi le développement économique local et national. Par exemple, la Société Marocaine d'Ingénierie Touristique (SMIT) et l'Agence marocaine pour l'Énergie durable (MASEN) sont des illustrations de la manière dont les entreprises publiques peuvent piloter des projets

stratégiques dans les domaines du tourisme et des énergies renouvelables, respectivement, en alignant les objectifs de développement durable avec les impératifs économiques.

4.1. Alignement des stratégies publiques avec les objectifs du développement durable

Les établissements et entreprises publics jouent un rôle clé dans la mise en œuvre des politiques publiques, notamment en matière de développement durable. Leur gouvernance doit s'assurer que les actions entreprises sont en adéquation avec les objectifs de développement durable. Selon Bernier et Reeves (2018), les entreprises publiques sont particulièrement bien positionnées pour aligner leurs objectifs stratégiques sur les objectifs de développement durable. Leur étude montre que lorsque la gouvernance est efficace, ces entreprises peuvent intégrer plus facilement les considérations environnementales et sociales dans leur prise de décision. Par exemple, la Compagnie nationale d'électricité du Maroc, ONEE, a mis en place une stratégie de gouvernance qui a permis d'augmenter significativement la part des énergies renouvelables dans son mix énergétique, contribuant ainsi à la production d'énergie propre et d'un coût abordable.

4.2. Transparence et responsabilité

La transparence et la responsabilité, principes clés de la bonne gouvernance, sont essentielles pour garantir que les entreprises publiques contribuent effectivement au développement durable. Comme le soulignent Grossi et al. (2015), la divulgation d'informations non financières liées à la durabilité peut améliorer la performance environnementale et sociale des entreprises publiques. Dans le contexte marocain, les entreprises publiques prennent conscience de l'importance croissante de la divulgation d'informations relatives à leurs contributions au développement durable, tant dans leurs rapports officiels que sur leurs sites Web. Cette transparence contribue à établir un lien de confiance entre ces entreprises et les citoyens. En fournissant des informations claires et accessibles sur leurs initiatives en matière de développement durable, les entreprises publiques renforcent non seulement leur crédibilité, mais elles encouragent également un dialogue constructif avec la société civile. Cette démarche de transparence est essentielle pour favoriser une culture de responsabilité sociale et environnementale. Elle permet aux citoyens de mieux comprendre les efforts déployés par ces entreprises pour répondre aux enjeux environnementaux et sociaux actuels. De plus, une communication proactive sur les actions menées dans le cadre du développement durable peut inciter d'autres acteurs, notamment les entreprises privées, à adopter des pratiques similaires.

4.3. Innovation et gouvernance

La gouvernance des entreprises publiques peut stimuler l'innovation et les partenariats en faveur du développement durable. Une gouvernance proactive dans les entreprises publiques peut aussi stimuler l'innovation en matière de développement durable, en favorisant des investissements dans des technologies vertes et des projets à impact social. Une gouvernance solide encourage la responsabilité et l'intégrité, ce qui favorise un environnement propice à l'expérimentation et à l'innovation (Bianchini, S., et al. 2018). Les entreprises publiques, souvent soumises à des exigences de performance et d'impact social, doivent intégrer des stratégies novatrices pour répondre aux attentes des citoyens et des parties prenantes. Cela peut inclure l'adoption de technologies émergentes, la mise en œuvre de pratiques durables et l'amélioration des services offerts. En outre, une gouvernance participative et inclusive permet d'impliquer divers acteurs, tels que les employés, les citoyens et les partenaires privés, dans le processus décisionnel, stimulant ainsi la créativité et l'innovation au sein de l'organisation. La synergie entre une gouvernance efficace et l'innovation est essentielle pour garantir que les entreprises publiques s'adaptent aux défis contemporains et contribuent au développement durable.

4.4. Inclusion sociale et réduction des inégalités

Les entreprises publiques ont un potentiel unique pour promouvoir l'inclusion sociale et réduire les inégalités, contribuant ainsi au développement durable. Florio (2013) démontre que lorsqu'elles sont bien gouvernées, ces entreprises peuvent offrir des services essentiels à des prix abordables, favorisant ainsi l'accès universel. En adoptant des politiques transparentes et responsables, ces entreprises peuvent mettre en œuvre des actions concrètes telles que des subventions ciblées pour les populations vulnérables, des associations et des coopératives, favorisant ainsi leurs développements. De plus, la création d'espaces verts dans les zones urbaines défavorisées contribue non seulement à améliorer la qualité de vie des habitants, mais aussi à promouvoir le bien-être communautaire. Par ailleurs, le financement de projets locaux et innovants, en collaboration avec les acteurs de la société civile, permet de soutenir l'entrepreneuriat et de générer des emplois dans les régions les plus touchées par la pauvreté. Une gouvernance efficace des entreprises publiques peut transformer ces initiatives en leviers puissants pour favoriser l'inclusion sociale et lutter contre les inégalités, tout en renforçant le tissu social et économique d'un pays.

4.5. Gestion durable des ressources naturelles

Dans le domaine de la gestion des ressources naturelles, la gouvernance des entreprises publiques est particulièrement cruciale. NEM Singh et Chen (2020) examinent comment les entreprises publiques du secteur minier peuvent contribuer au développement durable. En effet, la gouvernance des entreprises publiques est fondamentale pour assurer une gestion durable des ressources naturelles, en intégrant des pratiques responsables et des politiques de conservation. En jouant un rôle proactif dans la préservation des ressources naturelles, ces entreprises peuvent mettre en œuvre des initiatives visant à protéger les écosystèmes et les ressources en eau. À cet égard, elles peuvent promouvoir des programmes de reforestation, de gestion des déchets et de protection des zones sensibles. De plus, en investissant dans des énergies renouvelables telles que l'énergie solaire, éolienne ou hydraulique, les entreprises publiques contribuent à réduire la dépendance aux combustibles fossiles et à atténuer les impacts du changement climatique. Ce faisant, elles favorisent non seulement la durabilité environnementale, mais aussi la création d'emplois verts et l'innovation technologique. Ainsi, une gouvernance efficace permet aux entreprises publiques d'agir en tant qu'agents de changement, garantissant que les ressources naturelles sont gérées de manière équitable et responsable pour les générations présentes et futures.

Ces actions montrent que les entreprises publiques, grâce à une gouvernance innovante, peuvent être des catalyseurs du changement vers une économie plus durable.

5. Les défis de la Gouvernance des entreprises publiques pour un développement durable

Malgré ces potentiels, la gouvernance des entreprises publiques en matière de développement durable fait face à des défis. Bruton et Al. (2015) soulignent que les pressions politiques à court terme peuvent parfois entrer en conflit avec les objectifs de durabilité à long terme. Ils suggèrent que des mécanismes de gouvernance robustes, incluant des conseils d'administration indépendants et des systèmes de rémunération liés à la performance durable, peuvent aider à surmonter ces défis.

L'un des défis les plus pressants est de trouver le juste équilibre entre l'autonomie nécessaire pour l'innovation et le contrôle requis pour assurer la cohérence avec les politiques nationales. Trop d'autonomie peut conduire à une fragmentation des politiques de développement durable, tandis qu'un contrôle excessif peut étouffer l'innovation et l'adaptation aux réalités locales.

Dans ce cadre, selon Grossi et al. (2015), l'un des principaux obstacles réside dans la conciliation des objectifs économiques à court terme avec les impératifs de durabilité à long terme. Cette tension est souvent exacerbée par les pressions politiques et les cycles électoraux, qui peuvent favoriser des décisions à court terme au détriment de stratégies durables. Par ailleurs, Daiser et al. (2017) mettent en lumière le défi de la transparence et de la responsabilité, particulièrement crucial dans les secteurs sensibles comme l'énergie ou l'exploitation des ressources naturelles. Leur étude révèle que de nombreuses entreprises publiques peinent encore à intégrer pleinement les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance dans leurs rapports et leurs processus décisionnels. Un autre défi majeur identifié par Bernier et Reeves (2018) est le manque de compétences spécifiques en matière de développement durable au sein des conseils d'administration et des équipes de direction des entreprises publiques. Enfin, Cuervo-Cazurra et al. (2014) soulignent la difficulté pour ces entreprises de naviguer dans un environnement international de plus en plus complexe, où les normes de développement durable varient considérablement d'une juridiction à l'autre. Ces défis soulignent la nécessité d'une approche de gouvernance adaptative et innovante, capable d'équilibrer les multiples objectifs et contraintes auxquels sont confrontées les entreprises publiques dans leur quête de contribution au développement durable.

6. Conclusion

Cette revue de littérature a pour objectif d'analyser les mécanismes la gouvernance des entreprises publiques qui contribuent au développement durable.

Les analyses menées permettent de conclure que la gouvernance des entreprises publiques, qu'elles soient nationales ou internationales, joue un rôle crucial, voire indispensable dans la promotion et la réalisation du développement durable à l'échelle mondiale. De nombreux arguments ont démontré de manière convaincante que les décisions prises par les organes de gouvernance ont un impact direct, tangible et significatif sur les politiques environnementales, sociales et économiques mises en place par ces entreprises. Ainsi, il est impératif que les entreprises publiques, conscientes de leur responsabilité envers les générations présentes et futures, adoptent des pratiques de gouvernance exemplaires, transparentes, responsables, éthiques et respectueuses de l'environnement afin de favoriser un développement durable et équilibré.

En outre, il est primordial que ces entreprises mettent en place des mécanismes de transparence, de redevabilité et de participation citoyenne pour garantir une gouvernance efficace et légitime. Cela permettra non seulement d'éviter les abus de pouvoir, la corruption et les pratiques abusives, mais aussi de répondre aux attentes de la société civile, des investisseurs et des parties prenantes en général. Il est essentiel que les entreprises publiques mettent en œuvre de manière proactive des initiatives visant à améliorer leur transparence, en rendant disponibles au public des informations détaillées sur leurs politiques, leurs opérations et leurs impacts environnementaux. De plus, une participation citoyenne authentique et significative doit être encouragée, en offrant aux parties prenantes la possibilité de s'exprimer et de contribuer aux décisions qui les concernent.

Les entreprises publiques doivent également intégrer les principes de durabilité dans leur stratégie globale, leur prise de décision et leur culture organisationnelle afin de créer une valeur partagée, de préserver les ressources naturelles et de contribuer activement à la lutte contre le changement climatique et à l'amélioration de la qualité de vie des communautés locales. Cela pourrait se traduire par des objectifs spécifiques en matière de réduction des émissions de gaz à effet de serre, d'utilisation responsable des ressources naturelles, de promotion de l'égalité des genres et d'adoption de pratiques commerciales durables. De plus, les entreprises publiques devraient s'engager à continuellement évaluer et améliorer leur performance en matière de

durabilité, en mettant en place des indicateurs de suivi et des mécanismes de rapport pour rendre compte de leurs progrès et de leur conformité aux normes internationales.

En effet, il est essentiel que les entreprises publiques prennent conscience de leur rôle et de leur responsabilité dans la construction d'un avenir durable. La gouvernance transparente, responsable et éthique est la clé pour favoriser un développement durable qui profite à tous, maintenant et pour les générations à venir. L'adoption de pratiques exemplaires en matière de gouvernance durable est non seulement souhaitable, mais aussi essentielle pour garantir un avenir prospère et sûr pour les générations futures. En travaillant ensemble, les entreprises publiques peuvent être des moteurs du changement et des acteurs clés de la transition vers une économie plus durable et équitable.

Toutefois, cette recherche présente certaines limites inhérentes à sa nature théorique. Elle repose exclusivement sur une revue de la littérature, sans validation empirique des relations identifiées. Il serait pertinent de conduire des études empiriques visant à tester les relations entre qualité de la gouvernance et performance en matière de durabilité dans les entreprises publiques, notamment à travers des approches quantitatives.

Références :

- (1). Aissaoui, N. (2016). Gouvernance d'entreprise post Enron Le risque business comme nouvelle approche de l'audit. *Dirassat Journal Economic Issue*, 7(2), 259-276.
- (2). Anbarasan, P. (2018). Does Pro-Green Policy and Growth Strategy of an Organization will Bail Out Post-Crisis?. *Int'l J. Soc. Sci. Stud.*, 6, 65.
- (3). Bakkour, D. (2013). Un essai de définition du concept de gouvernance. *Laboratoire montpellierain d'Economie Théorique et Appliquée*, (2013-05).
- (4). Bernier, L. (2011). The future of public enterprises: Perspectives from the Canadian experience. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 82(4), 399-419.
- (5). Bernier, L., & Reeves, E. (2018). The continuing importance of state-owned enterprise in the twenty-first century: Challenges for public policy. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 89(3), 453-458.
- (6). Bernier, L., & Reeves, E. (2018). The continuing importance of state-owned enterprise in the twenty-first century: Challenges for public policy. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 89(3), 453-458.
- (7). Bevir, M. (2009). The construction of governance. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 12(1), 60-87.
- (8). Bianchini, S., Krafft, J., Quatraro, F., & Ravix, J. L. (2018). Corporate governance and innovation: does firm age matter?. *Industrial and Corporate Change*, 27(2), 349-370.
- (9). Boston, J., Martin, J., Pallot, J., & Walsh, P. (1996). *Public Management: The New Zealand Model*. Oxford University Press.
- (10). Bozec, R., Breton, G., & Cote, L. (2002). The performance of state-owned enterprises revisited. *Financial Accountability & Management*, 18(4), 383-407.
- (11). Brochard, L. D. (2011). Le développement durable: enjeux de définition et de mesurabilité.
- (12). Bruton, G. D., Peng, M. W., Ahlstrom, D., Stan, C., & Xu, K. (2015). State-owned enterprises around the world as hybrid organizations. *Academy of Management perspectives*, 29(1), 92-114.
- (13). Canneva, G., & Guérin-Schneider, L. (2011). La construction des indicateurs de performance des services d'eau en France: mesurer le développement durable?. *Natures Sciences Sociétés*, 19(3), 213-223.

- (14). Charreaux, G. (2011). Quelle théorie pour la gouvernance? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et comportementale (No. 1110402). Université de Bourgogne-CREGO EA7317 Centre de recherches en gestion des organisations.
- (15). Ciegis, R., Ramanauskiene, J., & Martinkus, B. (2009). The concept of sustainable development and its use for sustainability scenarios. *Engineering economics*, 62(2).
- (16). Cuervo-Cazurra, A., Inkpen, A., Musacchio, A., & Ramaswamy, K. (2014). Governments as owners: State-owned multinational companies. *Journal of international business studies*, 45, 919-942.
- (17). Daiser, P., Ysa, T., & Schmitt, D. (2017). Corporate governance of state-owned enterprises: a systematic analysis of empirical literature. *International Journal of Public Sector Management*, 30(5), 447-466.
- (18). El Badri, L., Aasri, M. R., Houmair, M., & Faiteh, A. (2025). Impact of corporate social responsibility on company's value creation: evidence from listed Moroccan companies. *Discover Sustainability*, 6(1), 539.
- (19). El Badri, L., Aasri, M. R., Houmair, M., & Faiteh, A. (2025). Corporate Social Responsibility: Historical Overview and Conceptual Framework. *Journal of Environmental Management & Tourism*, 16(1), 68-79.
- (20). Essid, M., & Berland, N. (2011). Les impacts de la RSE sur les systèmes de contrôle. *Comptabilité-contrôle-audit*, 17(2), 59-88.
- (21). Faiteh, A., Aasri, M. R., & El Badri, L. (2024). L'audit interne une étape importante vers la résilience des organisations. *International Journal of Accounting Finance Auditing Management and Economics*, 5(9), 285-300.
- (22). Faiteh, A., & Aasri, M. R. (2022). Internal audit and added value: What is the relationship? Literature review. *Universal Journal of Accounting and Finance*, 10(3), 666-675.
- (23). Faiteh, A., & Aasri, M. R. (2022). Accounting Beta as an indicator of risk measurement: the case of the Casablanca Stock Exchange. *Risks*, 10(8), 149.
- (24). Faiteh, A., & Mohammed, R. A. (2023). Economic value added: the best indicator for measuring value creation or just an illusion?. *Investment Management & Financial Innovations*, 20(1), 138.
- (25). Faiteh, A., Aasri, M. R., & El Badri, L. (2025). Artificial Intelligence: A New Frontier For Corporate Finance. *Finance & Finance Internationale*, 1(29).
- (26). Faiteh, A., Aasri, M. R., Ouakil, H., Hosni, M., Ez-zarzari, Z., & Farabi, Z. (2026). The impact of corporate governance on financial performance in emerging markets: empirical evidence from Morocco. *International Journal of Disclosure and Governance*, 1-18.
- (27). Faiteh, A., & Aasri, M. R. (2024). Reinforcing Business Resilience: A Dynamic Exploration of Internal Audit's Influence Through Econometric Panel Data Analysis. In *Business Sustainability with Artificial Intelligence (AI): Challenges and Opportunities: Volume 1* (pp. 1009-1019). Cham: Springer Nature Switzerland.
- (28). Faiteh, A., Aasri, M.R. and Farabi, Z. (2024), "Contribution of internal audit and audit committee to value creation in unlisted companies", *International Journal on Technical and Physical Problems of Engineering*, Vol. 16 No. 2, pp. 195–203.
- (29). Faiteh Anouar, Aasri Mohammed Rachid, Ez-zarzari Zakaria, Farabi Zineb, Doukkali Qamar, El Badri Lamia. (2025). The relationship between audit committee characteristics and corporate value creation: Evidence from Moroccan listed companies. *Accounting and Financial Control*, Vol. 6 No. 1, pp. 69-78.
- (30). Florio, M. (2013). *Network industries and social welfare: The experiment that reshuffled European utilities*. OUP Oxford.

- (31). Grossi, G., Papenfuß, U., & Tremblay, M. S. (2015). Corporate governance and accountability of state-owned enterprises: Relevance for science and society and interdisciplinary research perspectives. *International Journal of Public Sector Management*, 28(4/5), 274-285.
- (32). Gündoğdu, H. G., & Aytekin, A. (2022). Effects of sustainable governance to sustainable development.
- (33). Huther, J. (1998). Applying a Simple Measure of Good Governance to the Debate on Fiscal Decentralization.
- (34). Hydén, G., & Mease, K. (2004). Making sense of governance: empirical evidence from sixteen developing countries. Lynne Rienner Publishers.
- (35). Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- (36). Jones, P., & Comfort, D. (2019). Business Contributions to Sustainable Development: A Study of Leading US Retailers. *Advances in Environmental Studies*, 3(1), 132-140.
- (37). Khalid, M., Alam, M. M., & Said, J. (2016). Empirical assessment of good governance in the public sector of Malaysia. Maizatul, AK, Alam, MM, and Said, J, 289-304.
- (38). Khenniche, S., & Henriot, J. (2021). Action publique: quête de performance et perte de sens. Un éclairage par les tensions de gouvernance. *Management international*, 25(6), 116-132.
- (39). Lakhili, I. (2017). Marketing responsable VS consommateur responsable Quelles pratiques entrepreneuriales des PME au Maroc Revue de littérature et modèle conceptuel préliminaire. *Revue Africaine De Management*, 1(2).
- (40). Makasi, A., & Govender, K. (2015). Globalization and sustainable development: A conceptual model., *Mediterranean Journal of Social Sciences*
- (41). Malaj, K. A., Ndreca, P., & Lleshi, K. S. (2015). Corporate Governance in Transitional Economies The Case of Code of Corporate Governance. *Corporate Governance*, 7(30).
- (42). Mbatha, F. (2018). The audit committee's role in preventing corporate governance failure within state owned enterprises.
- (43). Ngo, T. L. N. Q. D., & Tran, M. D. (2019). Sustainable Development of Enterprises: Barriers and Policy Recommendations. *Sustainable Development*, 10(16).
- (44). Nzimakwe, T. I. (2005). An analysis of the theory and practice of governance in the KwaZulu-Natal Provincial Authority (Doctoral dissertation).
- (45). Osborne, S. P. (2010). Introduction The (New) Public Governance: a suitable case for treatment?. In *The new public governance?* (pp. 17-32). Routledge.
- (46). Pierre, J. (Ed.). (2000). *Debating governance: Authority, steering, and democracy*. OUP Oxford.
- (47). Planche, J. (2007). Société civile: un acteur historique de la gouvernance. *ECLM*.
- (48). Said, J., Alam, M. M., Radzi, N. B. M., & Rosli, M. H. (2020). Impacts of accountability, integrity, and internal control on organisational value creation: evidence from Malaysian government linked companies. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 14(2), 206-223.
- (49). Simoulin, V. (2003). La gouvernance et l'action publique: le succès d'une forme simmélienne. *Droit et société*, (2), 307-326.
- (50). Singh, J. N., & Chen, G. C. (2020). State-owned enterprises and the political economy of state-state relations in the developing world. In *Developmental States beyond East Asia* (pp. 45-65). Routledge.
- (51). Sinha, P., & Singhal, A. (2012). A note on Corporate Governance in Public Sector Undertakings in India.

- (52). Terchoune, M. & Bouchikhi, S. (2016). La Gouvernance des entreprises : Quel impact sur la performance des sociétés marocaines cotées ?. *Dossiers de Recherches en Économie et Gestion*, 5(1), 77-110.
- (53). Treib, O., Bähr, H., & Falkner, G. (2007). Modes of governance: towards a conceptual clarification. *Journal of European public policy*, 14(1), 1-20.
- (54). Vagliasindi, M. (2008). Governance arrangements for state owned enterprises (Vol. 4542). World Bank Publications.