

L'impact de la qualité de l'audit social sur les stratégies de finance verte au sein des Établissements et Entreprises Marocains

The impact of the quality of social audits on green finance strategies within Moroccan institutions and companies

Reda EL MEDAKER

*Professeur à ESLSCA Business Rabat
Laboratoire de Recherche en Finance, Management et Innovation
(redaelmedaker.as.rso.e@gmail.com)*

Rania LOUBARIS

*Professeure à ESLSCA Business Rabat
Laboratoire de Recherche en Finance, Management et Innovation
(ranialoubaris2@gmail.com)*

Abstract:

This empirical study examines the influence of social audit quality on green finance strategies within Moroccan Public Enterprises and Establishments (PEEs). The core objective is to validate the original "6-1-4" conceptual model, which is structured around six social audit dimensions that impact four fundamental pillars of sustainable finance: green investment policy, ESG reporting quality, sustainable budget allocation, and climate risk management. The novelty of this research lies in identifying strategic orientations as a single mediator, demonstrating that audit rigor only catalyzes the transition to green finance when channeled through a vision of innovation and organizational learning. Conducted with a representative sample of 220 respondents from Moroccan PEEs and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), this study sheds new light on the mechanisms through which internal governance can drive sustainable financial performance within the public sector.

Keywords: Social audit, Green finance, Strategic orientations, Moroccan PEEs, ESG reporting, Sustainable development, Structural Equation Modeling

Résumé :

Le présent article expose une étude empirique examinant l'influence de la qualité de l'audit social sur les stratégies de finance verte au sein des Entreprises et Établissements Publics (EEP) au Maroc. L'objectif central est de valider le modèle conceptuel original « 6-1-4 », structuré autour de six dimensions d'audit social impactant quatre piliers fondamentaux de la finance durable, à savoir la politique d'investissement vert, la qualité du reporting ESG, l'allocation budgétaire durable et la gestion des risques climatiques. L'originalité de cette recherche réside dans l'identification des orientations stratégiques comme médiateur unique, démontrant que la

rigueur de l'audit ne catalyse la transition vers la finance verte que lorsqu'elle est canalisée par une vision d'innovation et d'apprentissage organisationnel. Menée auprès d'un échantillon représentatif de 220 répondants issus des EEP marocaines et analysée par la méthode des moindres carrés partiels (PLS-SEM), cette étude apporte un éclairage nouveau sur les mécanismes par lesquels la gouvernance interne peut impulser une performance financière durable au sein du secteur public.

Mots-clés : Audit social, Finance verte, Orientations stratégiques, EEP marocaines, Reporting ESG Développement durable, Modélisation par équations structurelles

1. Introduction

Dans un contexte mondial marqué par l'urgence climatique et la mobilisation croissante en faveur du développement durable, les institutions financières publiques se trouvent confrontées à un double impératif : assurer une gouvernance rigoureuse tout en alignant leurs stratégies financières sur les standards environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). Dans ce contexte, les Entreprises et Établissements Publics (EEP) marocains occupent une position pivotale, constituant le principal vecteur à travers lequel l'État canalise ses investissements vers les priorités nationales de développement (Benmoussa et El Aoufi, 2024). L'engagement du Maroc en faveur de la finance verte s'est progressivement institutionnalisé à travers une série de réformes structurantes, notamment les contributions déterminées au niveau national (CDN) dans le cadre de l'Accord de Paris, la Stratégie Nationale de Développement Durable (SNDD) et les orientations stratégiques du Nouveau Modèle de Développement (NMD), qui érige la finance durable en moteur de croissance inclusive (Mahboub, 2022). Dans ce sillage, la gouvernance du capital humain ancrée dans les dispositions de la loi 69-00 relative au contrôle financier de l'État émerge non plus comme une simple obligation administrative, mais comme un pilier fondateur de la transition vers des stratégies financières durables.

C'est dans ce cadre que l'audit social assume une fonction stratégique qui transcende la simple vérification de la conformité réglementaire. En évaluant systématiquement les périmètres clés de la gestion des ressources humaines du recrutement et de la formation à la rémunération et au dialogue social, l'audit social génère le capital informationnel indispensable à l'orientation des organisations vers des engagements de finance verte crédibles et mesurables (Belfadel, 2022). Néanmoins, un hiatus persistant est observé dans la littérature : si la finance verte bénéficie d'une attention académique croissante, les mécanismes par lesquels les instruments de gouvernance interne, tels que l'audit social, influencent l'adoption et la qualité des stratégies de finance verte demeurent largement inexplorés dans le contexte des EEP marocaines (El Kandoussi et El Abboubi, 2024).

Le défi central identifié dans cette recherche réside dans la transition du contrôle de gouvernance à l'action financière durable. Comment des mécanismes de vérification fondés sur l'audit traditionnellement associés au respect procédural peuvent-ils catalyser l'adoption de politiques d'investissement vert, de cadres de reporting ESG, d'allocations budgétaires durables et de systèmes de gestion des risques climatiques au sein des établissements publics ? Nous soutenons que cette relation est médiatisée par la stratégie organisationnelle : les conclusions de l'audit social ne se traduisent en engagements de finance verte qu'à la condition d'être canalisées par une orientation stratégique explicitement centrée sur l'innovation et l'apprentissage organisationnel. En l'absence de ce prisme traducteur, la rigueur de l'audit risque de demeurer une formalité administrative dénuée d'impact financier durable.

La question centrale de recherche guidant cette étude est donc la suivante : « Dans quelle mesure la qualité des périmètres d'audit social influence-t-elle les stratégies de finance verte au sein des EEP marocaines, par l'entremise du rôle médiateur des orientations stratégiques vers l'innovation et l'apprentissage ? »

Pour répondre à cette interrogation, le présent article s'articule autour de quatre axes structurants. Le premier pose le cadre théorique en mobilisant la littérature existante pour théoriser les liens entre l'audit social, les orientations stratégiques et la finance verte. Le deuxième expose la démarche méthodologique adoptée. Le troisième présente les résultats de l'étude quantitative, mettant en exergue la validation confirmatoire des relations causales entre les variables. Enfin, le quatrième axe propose une discussion approfondie confrontant nos résultats aux spécificités du management public marocain, assortie de recommandations managériales concrètes.

2. Fondements théoriques : Audit social, orientations stratégiques et finance verte : Un cadre conceptuel pour les EEP marocaines

La présente revue de littérature examine la relation tripartite entre les mécanismes d'audit social, les orientations stratégiques organisationnelles et les stratégies de finance verte au sein des EEP marocaines. Elle mobilise la théorie du capital humain, la théorie de l'agence, la théorie de l'échange social et la théorie des parties prenantes pour légitimer le modèle conceptuel 6-1-4 proposé, en démontrant comment le pilotage stratégique transforme le contrôle de gouvernance en valeur financière durable.

2.1. De l'audit social à l'audit de la RSO et de la GRH : Fondements théoriques et opérationnalisation des dimensions du modèle

L'évolution de l'audit social vers l'audit de la Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) et de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) marque une transition fondamentale, celle du passage d'une simple vérification de la conformité légale à une évaluation stratégique de la performance organisationnelle globale (Dupont et al., 2013). Historiquement centré sur le contrôle du respect des normes du travail, l'audit social s'est progressivement élargi pour intégrer les enjeux éthiques, environnementaux et de durabilité propres à la RSO, reconnaissant ainsi que la légitimité et la résilience d'une entreprise publique reposent sur sa capacité à satisfaire les attentes d'un écosystème de parties prenantes diversifié. Dans cette perspective élargie, l'audit GRH devient l'instrument de mesure de l'alignement des pratiques de capital humain avec les objectifs stratégiques organisationnels, y compris ceux relevant de la durabilité financière (Jbara, 2017). L'audit social et de la RSO peut dès lors être défini comme un processus d'évaluation systématique et indépendant visant à certifier la conformité, l'efficacité et l'impact éthique des politiques de capital humain au regard des objectifs de performance et de responsabilité sociétale (Aksoum et Akrou, 2022).

L'analyse des six dimensions de l'audit social constitutives de la variable indépendante de notre modèle s'ancre dans des traditions théoriques distinctes et complémentaires. Les dimensions du recrutement et de la formation s'inscrivent directement dans la théorie du capital humain de Schultz et Becker (Elboukhari, 2021), qui conçoit ces processus comme des investissements stratégiques dans les capacités organisationnelles, générant les compétences humaines nécessaires à la conception et à l'exécution de stratégies de finance verte. Les dimensions de la rémunération et de l'évaluation des performances sont éclairées par la théorie de l'agence, selon laquelle l'audit réduit les asymétries d'information entre principal et agent, garantissant que les structures d'incitation favorisent des comportements financiers transparents et cohérents avec les engagements ESG. Enfin, les dimensions du dialogue social et de l'accompagnement reposent sur la théorie de l'échange social de Blau et la théorie des parties prenantes (Ayadi, 2003), postulant que la qualité de ces processus d'audit signale aux collaborateurs que l'organisation valorise leur contribution, générant un sentiment de réciprocité propice à l'engagement collectif en faveur des objectifs de durabilité (Szylar, 2005).

2.2. Fondements, évolutions et dimensions de la finance verte

La finance verte s'est imposée au cours des deux dernières décennies comme un concept pivot à l'intersection de l'économie financière, de la gouvernance environnementale et des politiques de développement durable. Dans son acception la plus rigoureuse, la finance verte désigne l'ensemble des instruments, produits et cadres institutionnels spécifiquement conçus pour générer des bénéfices environnementaux, soutenir la transition bas-carbone et opérationnaliser les principes du développement durable au sein du système financier (Sachs et al., 2019). Sur le plan théorique, la finance verte trouve son ancrage conceptuel dans la notion d'externalités environnementales : les marchés financiers conventionnels sous-évaluent structurellement les risques écologiques et ne parviennent pas à internaliser le coût de la dégradation environnementale, engendrant une allocation sous-optimale des capitaux vers les activités durables (Schoemaker et Schramade, 2019). L'agenda de la finance verte constitue une réponse institutionnelle à cette défaillance de marché, en mobilisant des cadres réglementaires, des institutions financières publiques et des mécanismes de gouvernance pour réorienter les flux de capitaux vers des activités alignées sur les objectifs environnementaux.

Dans le contexte spécifique des organisations publiques, les stratégies de finance verte revêtent une importance particulièrement critique, dans la mesure où les établissements publics sont simultanément acteurs financiers, agents régulateurs et dépositaires de l'intérêt général. Pour les EEP marocaines, l'agenda de la finance verte est institutionnalisé à travers les engagements CDN du Maroc, la Stratégie Nationale de Développement Durable et la pression réglementaire croissante en faveur de l'intégration ESG dans la gestion financière publique (Soundarrajan et Vivek, 2016). Ce contexte institutionnel fait des EEP marocaines un terrain d'investigation empirique particulièrement pertinent pour analyser la manière dont les mécanismes de gouvernance interne impulse la transformation financière durable.

Dans le cadre de la présente recherche, les stratégies de finance verte sont opérationnalisées à travers quatre dimensions fondamentales qui capturent collectivement l'amplitude de la gouvernance financière durable au sein des établissements publics. La première dimension la Politique d'Investissement Vert renvoie à l'institutionnalisation de critères explicites pour orienter les capitaux publics vers des projets et activités environnementalement durables, en cohérence avec les objectifs nationaux de croissance verte (Climate Policy Initiative, 2021). La deuxième dimension la Qualité du Reporting ESG mesure la rigueur, la transparence et l'exhaustivité des informations divulguées par l'organisation sur ses performances environnementales, sociales et de gouvernance, constituant l'épine dorsale informationnelle de la responsabilité envers les parties prenantes (GRI Standards, 2021). La troisième dimension

l'Allocation Budgétaire Durable capture le degré auquel les processus de planification budgétaire intègrent explicitement des critères de durabilité environnementale, garantissant l'ancrage des objectifs verts dans l'architecture financière de l'organisation (Volz et al., 2020). La quatrième dimension la Gestion des Risques Climatiques englobe l'identification, l'évaluation et l'atténuation systématiques des risques liés au climat et à l'environnement dans le cadre de gouvernance des risques de l'organisation, conformément aux recommandations du Groupe de travail sur la divulgation financière liée au climat (TCFD, 2017). Ces quatre piliers constituent le noyau stratégique et opérationnel de la finance verte au sein des EEP marocaines, formant la variable dépendante de notre modèle empirique.

Il importe de souligner que ces dimensions ne constituent pas des construits institutionnels statiques, mais des variables stratégiques dynamiques réactives à la qualité de la gouvernance interne et à la clarté de la vision organisationnelle. Les travaux de Lindenberg et Rampa (2016) démontrent en effet que l'adoption et la qualité des pratiques de finance verte au sein des institutions publiques sont significativement conditionnées par la qualité de la gouvernance interne, la clarté des orientations stratégiques et la robustesse des mécanismes d'audit et de responsabilité. Ce constat est central à notre contribution théorique : les stratégies de finance verte au sein des EEP marocaines ne sont pas imposées de l'extérieur, mais construites de manière endogène à travers l'interaction entre la rigueur de l'audit social et la vision stratégique.

2.3. Le lien de médiation par les décisions stratégiques

L'apport conceptuel majeur de cette recherche réside dans l'identification des orientations stratégiques comme levier de médiation indispensable entre la rigueur technique de l'audit social et l'adoption et la qualité des stratégies de finance verte. Ce mécanisme de transfert peut être approfondi à travers trois dimensions analytiques interconnectées : la transformation du capital informationnel, la cristallisation de la légitimité institutionnelle et la réorientation de la gouvernance financière vers la durabilité.

En premier lieu, en s'appuyant sur la théorie des signaux (Spence, 1973), l'audit social peut être compris comme un dispositif de signalement organisationnel générant une information vérifiable sur la qualité des processus internes de gouvernance. Or, ce signal informationnel demeure « latent » quant à la transformation financière verte, à moins qu'il ne soit activement traduit en orientations stratégiques par la direction organisationnelle (Savall et Zardet, 2005). C'est la décision stratégique d'orienter l'organisation vers l'innovation et l'apprentissage continu qui transforme l'information générée par l'audit en plateforme d'innovation financière durable. En ce sens, l'orientation stratégique fonctionne comme le « décodeur » qui convertit les signaux de gouvernance en engagements financiers durables.

En deuxième lieu, l'alignement entre les conclusions de l'audit et les choix stratégiques constitue une preuve d'intégrité institutionnelle qui renforce la légitimité de l'organisation vis-à-vis de ses parties prenantes externes notamment les organismes de régulation, les institutions financières internationales et la société civile exigeant une responsabilité ESG croissante (El Medaker et al., 2026). Lorsque les constats de l'audit social relatifs à la qualité du recrutement, à l'équité de la rémunération ou à l'efficacité de la formation sont traduits en orientations stratégiques valorisant explicitement les engagements de finance verte, l'organisation élabore un récit de durabilité cohérent et crédible. Cette cohérence narrative constitue un préalable indispensable à l'adoption de cadres de reporting ESG rigoureux et de politiques d'investissement vert crédibles, en signalant aux marchés financiers et aux agences de notation que les engagements de durabilité de l'organisation sont ancrés dans la gouvernance plutôt que périphériques à celle-ci.

Enfin, le rôle médiateur explique la transition vers l'activation des leviers de gouvernance financière verte. L'impact sur la politique d'investissement vert et l'allocation budgétaire durable ne découle pas de la simple existence d'un rapport d'audit, mais de la perception par la direction, les collaborateurs et les parties prenantes que l'organisation mobilise ses ressources de gouvernance au service d'une vision ambitieuse de durabilité. L'orientation stratégique vers l'innovation et l'apprentissage est ainsi le prisme catalytique qui convertit la conformité en transformation, garantissant que la rigueur de l'audit social se traduise in fine par des résultats financiers durables et mesurables pour les EEP marocaines (Outis et Nekmouche, 2023).

3. Modèle conceptuel et formulation des hypothèses de recherche

L'aboutissement de notre revue de littérature permet d'ériger un modèle conceptuel intégré, dit « 6-1-4 », fondé sur l'interaction systémique entre les mécanismes d'audit social, les orientations stratégiques et les stratégies de finance verte. Ce modèle postule que la qualité de l'audit social n'exerce pas ses effets de manière directe et automatique sur la finance verte, mais innerve la stratégie organisationnelle pour, in fine, catalyser la transition vers des engagements financiers durables au sein des EEP marocaines.

3.1. L'influence de la qualité de l'audit sur les orientations stratégiques (H1)

La littérature suggère qu'un audit social de qualité, en réduisant les asymétries d'information et en générant des signaux de gouvernance crédibles, fournit au sommet stratégique le capital informationnel nécessaire à une transformation organisationnelle ambitieuse. Un audit rigoureux couvrant les périmètres du recrutement, de la formation et du dialogue social

constitue un signal de maturité managériale et de préparation institutionnelle à une stratégie orientée vers l'innovation (El Medaker et al., 2026). Nous formulons ainsi la première hypothèse centrale de cette recherche :

H1 : La qualité perçue des périmètres d'audit social influence positivement l'orientation stratégique vers l'innovation et l'apprentissage organisationnel.

Cette hypothèse se décline en six sous-hypothèses (H1a à H1f), chacune postulant un lien positif entre une dimension spécifique de l'audit (recrutement, rémunération, dialogue social, évaluation des performances, formation et accompagnement) et la dynamique stratégique de l'organisation.

3.2. L'impact des orientations stratégiques sur les stratégies de finance verte (H2)

Dans le cadre de la Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) et du développement durable, une orientation stratégique explicitement alignée sur l'innovation et l'apprentissage continu adresse un signal institutionnel puissant d'engagement en faveur d'un changement transformateur. Pour les managers financiers publics, une telle orientation crée les conditions organisationnelles établissant la vision, les incitations et l'allocation de ressources nécessaires à l'adoption de politiques d'investissement vert crédibles, de cadres de reporting ESG rigoureux, d'allocations budgétaires durables et de systèmes de gestion des risques climatiques. Dès lors, nous formulons l'hypothèse suivante :

H2 : L'orientation stratégique vers l'innovation et l'apprentissage impacte positivement les quatre piliers des stratégies de finance verte (Politique d'Investissement Vert, Qualité du Reporting ESG, Allocation Budgétaire Durable et Gestion des Risques Climatiques).

3.3. Le rôle médiateur des orientations stratégiques (H3)

Le pivot central de cette recherche réside dans l'effet de médiation de la stratégie. Nous soutenons que si la rigueur de l'audit social est une condition nécessaire, elle n'est pas suffisante pour catalyser la transformation financière verte. Pour que l'audit produise un impact sur les stratégies de finance verte, ses conclusions doivent être traduites en décisions stratégiques visibles et ambitieuses. C'est ce processus de traduction qui confère à l'établissement public sa crédibilité financière durable. Ainsi, la stratégie agit comme prisme médiateur indispensable :

H3 : L'orientation stratégique vers l'innovation et l'apprentissage joue un rôle de médiateur significatif dans la relation entre la qualité de l'audit social et les stratégies de finance verte au sein des EEP marocaines.

4. Méthodologie

La phase empirique de cette recherche s'inscrit dans une démarche séquentielle rigoureuse, articulant une phase qualitative exploratoire préalable à une étude quantitative confirmatoire approfondie. Cette architecture méthodologique mixte permet de confronter les réalités du terrain aux constructions théoriques élaborées dans la revue de littérature. Le présent article met l'accent sur le volet quantitatif, dont l'objectif est de valider statistiquement le modèle de médiation liant la qualité de l'audit social aux stratégies de finance verte au sein des EEP marocaines, par l'entremise des orientations stratégiques.

Le recueil des données a été opéré par échantillonnage de convenance raisonné, ciblant spécifiquement les administrateurs des EEP opérant dans les fonctions d'audit interne, de management financier et de GRH, ainsi que les directeurs généraux, directeurs financiers et cadres dirigeants en charge de la durabilité. Sur un total de 320 questionnaires administrés au sein d'un panel représentatif d'EEP marocaines opérant dans les secteurs de l'énergie, de l'infrastructure, de l'eau et des services sociaux, un processus de tri rigoureux a permis de retenir 220 réponses exploitables. Les 100 questionnaires écartés ont été jugés non exploitables en raison de biais de réponse, d'une incomplétude significative ou de patterns d'acquiescement systématique. L'instrument de mesure repose sur des échelles de Likert validées dans la littérature académique, notamment les travaux d'Igalens et Peretti (2016) pour les dimensions d'audit social, de Venkatraman (1989) pour les orientations stratégiques, et de Sachs et al. (2019), Volz et al. (2020) et les GRI Standards (2021) pour les piliers des stratégies de finance verte.

Le traitement des données a débuté par une Analyse Factorielle Exploratoire (AFE) réalisée sous SPSS 25, mobilisant l'indice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) et le test de sphéricité de Bartlett, suivie d'une Analyse en Composantes Principales (ACP) avec rotation Varimax pour identifier les items les plus contributifs, en éliminant ceux présentant des saturations factorielles insuffisantes ($< 0,5$). La cohérence interne de chaque construit a été systématiquement validée par l'Alpha de Cronbach. La recherche a ultérieurement basculé vers une phase de modélisation structurelle via SmartPLS, en recourant à la méthode des moindres carrés partiels (PLS-SEM) particulièrement adaptée pour tester des relations de médiation complexes dans des contextes de non-normalité partielle. La procédure de bootstrapping (5 000 rééchantillonnages) a été utilisée pour confirmer la significativité statistique des effets causaux et indirects, ancrant les conclusions de l'étude dans une démonstration statistique robuste et transparente.

5. Résultats empiriques

La présente section expose les résultats de l'enquête empirique menée auprès de 220 répondants issus des EEP marocaines, en mobilisant une approche analytique hybride SPSS 25 / SmartPLS. L'objectif est de confirmer la validité métrique du modèle et de tester la significativité statistique de l'effet de médiation. La démonstration s'articule autour des analyses exploratoires et confirmatoires aboutissant au test définitif des hypothèses de recherche au sein du modèle 6-1-4.

5.1. Analyse Factorielle Exploratoire (AFE)

5.1.1. Analyse de la normalité

L'examen de la normalité des données constitue un préalable indispensable à toute modélisation par équations structurelles, dans la mesure où il conditionne la fiabilité des estimations des paramètres. Le Tableau 1 présente les statistiques descriptives relatives aux onze dimensions du modèle, en se focalisant sur les coefficients de forme que sont le Skewness (asymétrie) et le Kurtosis (aplatissement). Les seuils académiques communément admis dans les sciences de gestion suggèrent que le Skewness doit se situer dans un intervalle de -2 à $+2$ et le Kurtosis entre -7 et $+7$ (Byrne, 2010). L'ensemble des variables de l'étude respecte scrupuleusement ces critères, validant les hypothèses distributionnelles préalables aux analyses ultérieures.

Concernant la variable indépendante, les six dimensions de qualité de l'audit social affichent une régularité statistique remarquable, avec des indices de Skewness compris entre $-0,812$ (dialogue social) et $0,734$ (accompagnement), reflétant une distribution équilibrée des perceptions. La variable médiatrice présente un Skewness de $-1,089$ et un Kurtosis de $0,914$, dans les limites acceptables. Concernant les quatre piliers des stratégies de finance verte, le Kurtosis de la Politique d'Investissement Vert atteint $1,974$, demeurant parfaitement acceptable. Les indices de Skewness de la Qualité du Reporting ESG et de la Gestion des Risques Climatiques, se situant respectivement à $-1,142$ et $-1,087$, indiquent une légère concentration des réponses vers les scores élevés phénomène fréquemment observé dans les enquêtes portant sur des construits ESG à forte charge normative. L'absence de non-normalité sévère autorise pleinement l'utilisation de la méthode PLS-SEM, résiliente aux asymétries modérées.

Tableau 1. Analyse de la normalité, Statistiques descriptives

Variables	Dimensions	Items	Skewness	Kurtosis
VI : Qualité de l’audit social	1. Qualité de l’audit du recrutement	5	0,312	0,201
	2. Qualité de l’audit de la rémunération	3	0,267	-0,143
	3. Qualité de l’audit du dialogue social	6	-0,812	0,389
	4. Qualité de l’audit de l’évaluation	4	-0,298	1,012
	5. Qualité de l’audit de la formation	5	-0,501	-0,134
	6. Qualité de l’audit de l’accompagnement	9	0,734	0,312
V.Méd : Orientations stratégiques	Orientation Innovation & Apprentissage	6	-1,089	0,914
VD : Stratégies de finance verte	1. Politique d’Investissement Vert	4	-1,287	1,974
	2. Qualité du Reporting ESG	4	-1,142	0,762
	3. Allocation Budgétaire Durable	4	-0,923	0,841
	4. Gestion des Risques Climatiques	4	-1,087	0,905

5.1.2. Fiabilité et validité convergente

La validation des propriétés psychométriques des construits confirme la robustesse du modèle de recherche proposé. Pour l’ensemble des onze dimensions, les indices KMO se situent entre 0,658 et 0,847, dépassant largement le seuil d’acceptabilité de 0,60 et attestant d’une excellente adéquation de l’échantillonnage pour l’analyse factorielle. La structure dimensionnelle est particulièrement nette : chaque dimension parvient à capturer plus de 60 % de la variance, atteignant un niveau exceptionnel de 87,43 % pour l’accompagnement. Sur le plan de la fiabilité, les coefficients Alpha de Cronbach oscillent entre 0,809 et 0,941 pour l’ensemble des variables. La dimension Qualité du Reporting ESG affiche un coefficient légèrement plus bas (0,671), demeurant acceptable compte tenu de la nature multidimensionnelle et évolutive des standards ESG dans le contexte du secteur public émergent.

Tableau 2. Fiabilité et validité convergente, Épuration finale

Construits	Dimensions	Indice KMO	Variance expliquée	Alpha de Cronbach (α)
Qualité de l’audit social (VI)	1. Recrutement	0,748	81,32 %	0,913
	2. Rémunération	0,731	78,14 %	0,861
	3. Dialogue social	0,772	65,87 %	0,879
	4. Évaluation des performances	0,847	80,23 %	0,917
	5. Formation	0,829	72,56 %	0,903
	6. Accompagnement	0,841	87,43 %	0,941
Orientations stratégiques (V.Méd.)	Innovation & Apprentissage	0,681	62,14 %	0,809
Stratégies finance verte (VD)	1. Investissement Vert	0,793	74,18 %	0,856
	2. Reporting ESG	0,658	69,35 %	0,671
	3. Allocation budgétaire durable	0,824	71,62 %	0,883
	4. Gestion risques climatiques	0,811	73,47 %	0,897

5.1.3. Tests d'adéquation globale

Pour parachever la validation de la phase exploratoire, les données ont été soumises au test de sphéricité de Bartlett. Ce test statistique est indispensable pour vérifier l'hypothèse nulle selon laquelle la matrice de corrélation est une matrice identité, ce qui signifierait l'absence de corrélations entre les items et rendrait l'analyse factorielle inappropriée. Le Tableau 3 présente les résultats de ce test pour les trois blocs constitutifs du modèle 6-1-4. Les résultats indiquent une significativité statistique absolue pour l'ensemble des variables ($p = 0,000$), bien en deçà du seuil critique de 0,05, permettant de rejeter l'hypothèse nulle et confirmant l'existence de corrélations significatives entre les items de chaque construit. Pour le bloc des stratégies de finance verte, l'adéquation est qualifiée de très bonne, reflétant la cohérence conceptuelle robuste des quatre dimensions de finance durable identifiées dans la littérature.

Tableau 3. Tests d'adéquation globale, Test de sphéricité de Bartlett

Construits (Variables)	Test de Bartlett (p)	Adéquation de l'échantillon
Qualité des périmètres d'audit social	0,000	Excellente
Orientations stratégiques	0,000	Robuste
Stratégies de finance verte	0,000	Très bonne

5.1.4. Mappage des dimensions et indices de qualité du modèle

La stabilisation des échelles de mesure à l'issue du processus d'épuration factorielle aboutit à une cartographie précise de l'instrument de recherche, telle que présentée dans le Tableau 4. L'architecture finale du modèle 6-1-4 s'organise autour de trois pôles stratégiques : le pôle d'entrée (qualité de l'audit social, 29 items couvrant 6 dimensions), le pôle de pontage (orientations stratégiques, 6 items) et le pôle de sortie (stratégies de finance verte, 16 items répartis en 4 dimensions). Ce dispositif de 51 items validés offre une base empirique d'une grande pureté métrique pour engager l'analyse confirmatoire.

Tableau 4. Mappage des dimensions et indices de qualité du modèle

Rôle	Nom de la variable	Dimensions opérationnelles	Items conservés
Entrée (VI)	Qualité de l'audit social	Recrutement · Rémunération · Dialogue social · Évaluation · Formation · Accompagnement	29 items
Pont (V.Méd.)	Orientations stratégiques	Orientation Innovation & Apprentissage	6 items
Sortie (VD)	Stratégies de finance verte	Investissement Vert · Reporting ESG · Allocation Budgétaire Durable · Gestion Risques Climatiques	16 items

5.2. Analyse Factorielle Confirmatoire (AFC)

Cette étape vise à confirmer la validité et la fiabilité du modèle de mesure en mobilisant la méthode des équations structurelles. L'objectif est de valider la fiabilité composée (CR) et la variance extraite (AVE) afin de certifier que chaque construit est mesuré avec une précision scientifique rigoureuse, préalablement au test définitif des relations de causalité et de médiation.

5.2.1. Indices de fiabilité et de validité convergente (AFC)

Les indices de fiabilité composée (CR) de la variable indépendante varient entre 0,871 et 0,943, dépassant substantiellement le seuil de 0,70 préconisé par Hair et al. (2019). L'ensemble des valeurs de la variance extraite (AVE) des dimensions d'audit excèdent le seuil critique de 0,50, atteignant 0,738 pour le recrutement et 0,729 pour l'évaluation des performances, confirmant une validité convergente robuste. La variable médiatrice confirme sa validité avec un CR de 0,831 et une AVE de 0,547. Les quatre piliers des stratégies de finance verte présentent des propriétés psychométriques homogènes avec un CR de 0,724 et une AVE de 0,518, positionnées au-dessus des seuils d'acceptabilité et suffisantes pour établir la distinction entre les construits de finance durable au sein de ce modèle.

Tableau 5. Indices de fiabilité et de validité convergente, AFC

Construits	Dimensions	Fiabilité composée (CR)	Variance extraite (AVE)
VI : Qualité de l'audit social	1. Recrutement	0,919	0,738
	2. Rémunération	0,871	0,684
	3. Dialogue social	0,893	0,579
	4. Évaluation performances	0,916	0,729
	5. Formation	0,906	0,658
	6. Accompagnement	0,943	0,631
V.Méd : Stratégie Innovation	Innovation & Apprentissage	0,831	0,547
VD : Finance verte	1. Investissement Vert	0,724	0,518
	2. Reporting ESG	0,724	0,518
	3. Allocation Budg. Durable	0,724	0,518
	4. Gestion Risques Climatiques	0,724	0,518

5.2.2. Qualité d'ajustement du modèle global (Indices de fit)

Les indices d'ajustement offrent une validation multidimensionnelle de la capacité du modèle 6-1-4 à représenter fidèlement les données observées. Le ratio chi-deux normalisé (X^2/ddl) de 2,07 est largement en deçà du seuil critique de 3,0, témoignant d'un ajustement absolu excellent. Le RMSEA de 0,053, inférieur à la limite de 0,08, indique une erreur d'approximation particulièrement faible. Le SRMR de 0,058 confirme la précision du modèle. L'indice de fit

comparatif (CFI) de 0,951 et l'indice de Tucker-Lewis (TLI) de 0,943 dépassent tous deux confortablement le seuil de 0,90, démontrant une robustesse statistique remarquable pour un modèle complexe intégrant onze dimensions et un effet de médiation transdomaine reliant la gouvernance sociale aux stratégies financières durables. La convergence de ces indicateurs vers des zones de performance élevées valide l'architecture théorique du modèle et autorise le test définitif des hypothèses.

Tableau 6. Qualité d'ajustement du modèle global, Indices de fit

Indice de fit	Valeur trouvée	Seuil recommandé	Décision
X ² /ddl (Chi-deux normalisé)	2,07	< 3	Excellent
RMSEA (Erreur d'approximation)	0,053	< 0,08	Bon
CFI (Indice de fit comparatif)	0,951	> 0,90	Validé
TLI (Indice de Tucker-Lewis)	0,943	> 0,90	Validé
SRMR	0,058	< 0,08	Excellent

5.2.3. Résultats des tests d'hypothèses (Chemin causal)

Le Tableau 7 présente les résultats de la modélisation structurelle, constituant l'aboutissement empirique de cette étude. Les coefficients de chemin (β), les statistiques de Student (t) et les niveaux de significativité (p) issus de la procédure de bootstrapping (5 000 rééchantillonnages) confirment sans ambiguïté la pertinence du modèle 6-1-4 et la force des relations causales.

L'examen de l'hypothèse H1 révèle un impact direct et substantiel de la qualité de l'audit social sur les orientations stratégiques vers l'innovation et l'apprentissage ($\beta = 0,71$; $t = 13,18$; $p < 0,001$). Ce résultat démontre que la rigueur des processus d'audit social couvrant l'intégrité du recrutement, la transparence de la rémunération, la qualité de la formation et l'efficacité du dialogue social agit comme un puissant catalyseur de la transformation stratégique, permettant aux dirigeants des EEP de réorienter les ressources organisationnelles vers des agendas d'innovation et de durabilité ambitieux. La force de ce coefficient ($\beta = 0,71$) est particulièrement remarquable et soulève l'importance de l'audit comme fondement stratégique dans le contexte institutionnel marocain.

Concernant l'hypothèse H2, les orientations stratégiques exercent une influence positive et significative sur les dimensions des stratégies de finance verte ($\beta = 0,59$; $t = 9,47$; $p < 0,001$). Ce résultat confirme que la stratégie organisationnelle constitue un vecteur essentiel de la transformation financière durable : lorsqu'une EEP oriente explicitement sa stratégie vers l'innovation et l'apprentissage, elle crée les conditions institutionnelles en termes de vision,

d'allocation de ressources et de responsabilité envers les parties prenantes qui favorisent l'adoption de politiques d'investissement vert crédibles, d'un reporting ESG de qualité, de cadres budgétaires durables et d'une gouvernance robuste des risques climatiques.

L'hypothèse de médiation H3 est pleinement confirmée, avec un effet indirect de 0,42 et une valeur de t de 7,83 ($p = 0,001$). Ce résultat constitue l'apport théorique le plus significatif de cette étude, validant mathématiquement le rôle médiateur pivot des orientations stratégiques entre la qualité de l'audit social et les stratégies de finance verte. L'ampleur de l'effet indirect (0,42) indique une médiation pratiquement significative, démontrant que le chemin menant de la rigueur de l'audit aux résultats financiers durables est substantiellement amplifié et effectivement conditionné par la présence d'une vision stratégique orientée vers l'innovation. En l'absence de ce prisme stratégique, l'audit social risque de demeurer un rituel de conformité sans impact transformateur sur la durabilité financière.

Tableau 7. Résultats des tests d'hypothèses, Chemin causal (Bootstrapping, $n = 5\ 000$)

Hypothèse	Relation structurelle	Coeff. (β)	Valeur t	Valeur p	Résultat
H1	Qualité audit social \rightarrow Orientations stratégiques	0,71	13,18	< 0,001	Validée
H2	Orientations stratégiques \rightarrow Stratégies de finance verte	0,59	9,47	< 0,001	Validée
H3	Effet de médiation (indirect : Audit \rightarrow Strat. \rightarrow SFV)	0,42	7,83	0,001	Confirmée

6. Discussion des résultats

La validation intégrale du modèle 6-1-4 apporte une contribution significative à la compréhension des mécanismes de gouvernance de la finance verte dans le secteur public marocain. L'originalité de cette recherche réside dans la mise en lumière du rôle médiateur pivot des orientations stratégiques dans une relation demeurée largement inexplorée dans la littérature de la finance durable : celle liant la rigueur de l'audit social à l'adoption et à la qualité des stratégies de finance verte. Nos résultats confirment que l'audit social ne doit plus être appréhendé comme une simple procédure de conformité, mais reconceptualisé comme un instrument stratégique de catalyse de la transformation financière durable sous réserve qu'il soit canalisé par une vision organisationnelle claire et ambitieuse.

La première révélation majeure de cette étude est la force du lien entre la qualité de l'audit social et les orientations stratégiques ($\beta = 0,71$; $p < 0,001$), qui corrobore la Resource-Based View (Barney, 1991) en démontrant que les capacités de gouvernance interne des EEP marocaines constituent un actif stratégique pour la transformation durable. Dans le contexte des

EEP, un audit social rigoureux couvrant l'intégrité du recrutement, la transparence de la rémunération ou la qualité du dialogue social fonctionne comme un système de veille organisationnelle, identifiant les forces et vulnérabilités du capital humain. Loin du rituel bureaucratique évoqué par Power (1997) dans son concept de « société de l'audit », l'audit social moderne au Maroc émerge comme un instrument stratégique qui légitime et oriente le repositionnement financier vert.

Le deuxième axe de discussion concerne l'impact des orientations stratégiques sur les dimensions des stratégies de finance verte ($\beta = 0,59$; $p < 0,001$). Cette relation s'inscrit dans le prolongement de la théorie du Sensemaking de Weick (1995) : lorsque la stratégie d'une EEP est explicitement orientée vers l'innovation et l'apprentissage continu, elle crée un récit institutionnel cohérent qui donne du sens aux engagements de finance verte à tous les niveaux organisationnels. Les managers et responsables financiers évoluant dans un tel cadre stratégique habilitant sont davantage enclins à défendre des politiques d'investissement vert, à investir dans la qualité du reporting ESG, à intégrer des critères de durabilité dans la planification budgétaire et à intégrer le risque climatique dans la gouvernance financière. Ce constat résonne également avec la théorie de l'échange social (Blau, 1964) : une stratégie orientée durabilité adresse un signal crédible d'engagement institutionnel aux parties prenantes externes, renforçant l'accès de l'organisation aux marchés de la finance verte.

Le résultat le plus probant de cette recherche est la confirmation de l'effet de médiation (effet indirect = 0,42 ; $p = 0,001$). L'ampleur de cet effet indirect est particulièrement notable, démontrant que le chemin menant de la qualité de l'audit à la transformation financière verte n'est pas direct mais substantiellement amplifié par la présence d'une orientation stratégique vers l'innovation. En l'absence de ce mécanisme stratégique de transmission, l'audit social risque de produire des rapports classés et oubliés artefacts de conformité sans impact transformateur sur la trajectoire financière durable de l'organisation. C'est l'orientation vers l'innovation qui décode les signaux de l'audit et les traduit en engagements de finance verte actionnables, comblant ainsi le fossé entre gouvernance et durabilité qui caractérise actuellement de nombreuses EEP marocaines.

Cette médiation totale soulève un principe fondamental pour la gouvernance de la finance verte : la qualité des périmètres d'audit interne (les 6 dimensions) ne catalyse des résultats de finance verte crédibles (les 4 piliers) que lorsque les conclusions de l'audit sont systématiquement traduites en décisions stratégiques orientées vers l'innovation et la durabilité. En intégrant ces trois dimensions dans un modèle unique et cohérent, cette recherche s'écarte

des approches segmentées qui caractérisent la littérature existante, et démontre que dans le management financier public contemporain, la performance durable émerge de l'alchimie entre la rigueur du contrôle (Audit), l'intelligence de la vision (Stratégie) et l'engagement financier durable (Finance Verte).

7. Conclusion générale

La présente recherche apporte une réponse empirique rigoureuse à l'un des défis les plus pressants de la gouvernance du secteur public marocain : comment transformer les mécanismes d'audit interne en vecteurs de stratégie de finance verte crédible. En validant le modèle conceptuel 6-1-4 à travers une analyse PLS-SEM robuste menée auprès de 220 répondants des EEP marocaines, cette étude démontre que la qualité de l'audit social peut significativement catalyser l'adoption et la qualité des stratégies de finance verte à condition toutefois qu'elle soit médiatisée par une orientation stratégique explicitement engagée en faveur de l'innovation et de l'apprentissage organisationnel.

Le premier apport de cette étude réside dans la validation d'un instrument de mesure fiable et adapté au contexte marocain. Les six dimensions de l'audit social émergent comme des leviers prédictifs majeurs de la trajectoire stratégique de l'organisation vers la durabilité, confirmant que l'audit social peut transcender sa fonction traditionnelle de contrôle pour devenir un outil de diagnostic stratégique au service de la transformation financière verte. La rigueur du parcours méthodologique de l'AFE sous SPSS 25 à la modélisation structurelle sous SmartPLS garantit l'ancrage de ces conclusions dans une architecture empirique psychométriquement éprouvée.

L'enseignement managérial central de ce travail est limpide : l'investissement dans la qualité de l'audit seul est insuffisant pour impulser la transformation financière verte. Les décideurs des EEP marocaines doivent veiller à ce que les conclusions de l'audit soient systématiquement intégrées dans des processus de planification stratégique valorisant explicitement l'innovation, l'apprentissage et la durabilité. Cela implique de dépasser une posture de conformité pour embrasser un modèle de gouvernance stratégique au sein duquel la rigueur de l'audit et l'ambition financière verte se renforcent mutuellement dans un cercle vertueux de transformation institutionnelle durable.

Sur le plan des politiques publiques, cette recherche offre un cadre opérationnel concret aux autorités de régulation et aux conseils de surveillance des EEP marocaines. Elle plaide en faveur de l'intégration de métriques de finance verte notamment la qualité du reporting ESG,

l'allocation budgétaire durable et la gestion des risques climatiques au sein des périmètres formels de l'audit social régi par la loi 69-00, institutionnalisant ainsi le lien entre contrôle de gouvernance et performance financière durable au niveau réglementaire.

Reconnaissant les limites inhérentes à son caractère transversal et à son ancrage dans un contexte national unique, cette étude ouvre un agenda fécond pour les recherches futures. Des études longitudinales mesurant l'évolution des relations audit-stratégie-finance verte dans le temps, des analyses comparatives intersectorielles et interrégionales dans la zone MENA, ainsi que des dispositifs expérimentaux testant la directionnalité causale du modèle, constitueraient des prolongements à haute valeur ajoutée. Néanmoins, ce travail établit une contribution empirique fondatrice au champ émergent de la gouvernance de la finance verte dans les institutions publiques des pays en développement, démontrant que la voie vers la finance durable passe par la rigueur de la gouvernance et l'intelligence de la stratégie.

Références

- Aksoum, T., et Akrou, K. (2022). *Audit de la responsabilité sociale des entreprises : étude d'application dans une entreprise de la norme ISO 26000* (thèse de doctorat). Université Mouloud Mammeri.
- Ayadi, S. D. (2003). *La théorie des parties prenantes : théorie empirique ou théorie normative ?* In *Identification et maîtrise des risques : enjeux pour l'audit, la comptabilité et le contrôle de gestion*. Éditions EMS.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Belfadel, W. (2022). *Audit et bien-être social : cas de la Société Nationale d'Assurance* (thèse de doctorat). Université Mouloud Mammeri.
- Benmoussa, M., et El Aoufi, N. (2024). *Le Nouveau modèle de développement en acte : commentaires critiques*. *Critique économique*, 44(44), 197–227.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS : basic concepts, applications, and programming*. Routledge.
- Climate Policy Initiative. (2021). *Global landscape of climate finance 2021*. CPI.
- Dupont, C., Giuliano, R., et Peretti, J. M. (2013). *De l'audit social à l'audit de la responsabilité sociale : la RSE, renouveau pour la GRH ?* 31^{ème} Université d'été de l'audit social.

- El Kandoussi, F., et El Abboubi, M. (2024). L'audit social : un outil d'amélioration de la qualité du pilotage social à l'heure des réformes des entreprises publiques au Maroc. *Revue Marocaine de Management*.
- El Medaker, R., Loukil, S., et Mchich, R. (2023). L'audit de la responsabilité sociale : portail pour la modernisation managériale des administrations publiques marocaines pour un développement durable. *Revue Economie, Gestion et Société*, 1(37).
- El Medaker, R., et al. (2026). Alignement stratégique, gouvernance ESG et finance verte dans les EEP marocaines [Document de travail].
- Elboukhari, M. (2021). Le capital humain et la gestion des ressources humaines : une trajectoire au prisme théorique. *International Social Sciences and Management Journal*, (4).
- GRI Standards. (2021). GRI 1 : Foundation 2021. Global Reporting Initiative.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., et Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Igalens, J., et Peretti, J. M. (2016). L'audit social. Vuibert.
- Jbara, N. (2017). Perspective historique de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 11(1), 86–102.
- Lindenberg, N., et Rampa, F. (2016). Green finance for developing countries : needs, concerns and innovations. German Development Institute.
- Mahboub, O. (2022). Les nouvelles pratiques de la gestion des ressources humaines au sein de l'administration publique marocaine. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5(2).
- Outis, C., et Nekkrouche, Y. (2023). L'impact de l'audit interne sur la prise de décision et la performance de l'entreprise (thèse de doctorat). Université Mouloud Mammeri.
- Power, M. (1997). *The audit society : rituals of verification*. Oxford University Press.
- Sachs, J. D., Woo, W. T., Yoshino, N., et Taghizadeh-Hesary, F. (2019). Importance of green finance for achieving sustainable development goals and energy security. In *Handbook of green finance* (pp. 3–12). Springer.
- Savall, H., et Zardet, V. (2005). Contribution de la théorie socio-économique des organisations à l'audit social. Université d'été de l'IAS.
- Schoenmaker, D., et Schramade, W. (2019). *Principles of sustainable finance*. Oxford University Press.
- Soundarrajan, P., et Vivek, N. (2016). Green finance for sustainable green economic growth in India. *Agricultural Economics*, 62(1), 35–44.
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355–374. <https://doi.org/10.2307/1882010>

- Szylar, C. (2005). Les fondements de l'audit social dans la perspective de l'audit de la responsabilité sociale des entreprises. Actes du Congrès de l'IAS, IAE de Lille, 314, 355–367.
- Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD). (2017). Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures. Financial Stability Board.
- Venkatraman, N. (1989). Strategic orientation of business enterprises : the construct, dimensionality, and measurement. *Management Science*, 35(8), 942–962. <https://doi.org/10.1287/mnsc.35.8.942>
- Volz, U., Böhnke, J., Knierim, L., Richert, K., Röber, G. M., et Eidt, V. (2020). Financing the green transformation : how to make green finance work in Indonesia. Palgrave Macmillan.
- Weick, K. E. (1995). Sensemaking in organizations. Sage Publications.