

Impact de l'audit légal sur la performance de la Responsabilité Sociétale des Entreprises dans les établissements publics : Une Revue de Littérature

Impact of legal audit on CSR's performance in public institutions: A Literature Review

MELLOUKI Ayoub, (Etudiant)

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion,
Université Sultan Moulay Slimane, Beni Mellal, Maroc

MELLATI Hiba, (Étudiante)

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion,
Université Sultan Moulay Slimane, Beni Mellal, Maroc

KERARMI Latifa, (Étudiante)

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion,
Université Sultan Moulay Slimane, Beni Mellal, Maroc

EL KEZAZY Hamza, (Enseignant-chercheur)

Laboratoire de Recherche en Economie et Management des Organisation (LAREMO),
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion,
Université Sultan Moulay Slimane, Beni Mellal, Maroc

Date de soumission : 28/04/2025

Date d'acceptation : 12/07/2025

Pour citer cet article :

MELLOUKI A. & al. (2025) «Impact de l'audit légal sur la performance de la Responsabilité Sociétale des Entreprises dans les établissements publics : Une Revue de Littérature», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 8 : Numéro 3 » pp : 181 - 203

Résumé :

La Responsabilité Sociétale des Entreprises est un levier essentiel du développement durable, engageant les organisations à intégrer des dimensions sociales et environnementales dans leurs stratégies. Dans les établissements publics, sa mise en œuvre rencontre des défis liés à la gouvernance et au cadre réglementaire. L'audit légal, outil de contrôle, peut orienter ces pratiques mais son efficacité reste à évaluer. Ce sujet présente un double intérêt : académique et pratique.

Face à l'évolution des attentes sociétales et réglementaires, les établissements publics intègrent la RSE pour renforcer leur transparence et leur durabilité. L'audit légal y joue un rôle clé en vérifiant la conformité aux normes et en améliorant l'efficacité des pratiques RSE. Cet article examine son impact sur la performance RSE des établissements publics, en explorant comment il structure ces pratiques, influence la gouvernance et favorise l'alignement avec les Objectifs de Développement Durable. Adoptant une approche interdisciplinaire (droit, gestion publique, audit). Les hypothèses formulées soulignent le rôle de l'audit légal comme garant de transparence, catalyseur d'innovation sociale, et outil d'intégration stratégique de la RSE, renforçant ainsi la gouvernance durable et la légitimité institutionnelle. Cette recherche comble une lacune littéraire tout en offrant des pistes pour les décideurs publics, dans un contexte où la RSE est en plein développement.

Mots-clés: Audit légal, RSE, Nouveau Management Public, gouvernance durable, établissements publics.

Abstract:

Corporate Social Responsibility is a key driver of sustainable development, compelling organizations to integrate social and environmental dimensions into their strategies. In public institutions, its implementation faces challenges related to governance and regulatory frameworks. Legal auditing, as a control tool, can guide these practices, though its effectiveness remains to be assessed. This topic holds dual significance: academic and practical.

Amid evolving societal and regulatory expectations, public institutions are adopting CSR to enhance transparency and sustainability. Legal auditing plays a pivotal role by ensuring compliance with standards and improving the efficiency of CSR practices. This article examines its impact on the CSR performance of public institutions, exploring how it structures these practices, influences governance, and aligns with Sustainable Development Goals. Adopting an interdisciplinary approach (law, public management, auditing). The formulated hypotheses emphasize the role of legal auditing as a guarantor of transparency, a catalyst for social innovation, and a tool for the strategic integration of CSR, thereby strengthening sustainable governance and institutional legitimacy. This research addresses a gap in the literature while providing insights for public decision-makers in a context where CSR is still developing.

Keywords: Legal audit, CSR, New Public Management, sustainable governance, public institutions.

Introduction

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) s'impose aujourd'hui comme un levier incontournable du développement durable (Commission Européenne, 2011). Elle engage les organisations à intégrer des préoccupations sociales et environnementales dans leurs stratégies et opérations (Carroll, 1999). Dans le contexte des établissements publics, la mise en œuvre de la Responsabilité Sociétale des Entreprises est confrontée à des défis liés à la gouvernance et au cadre réglementaire (El-Alfy, 2015). L'audit légal, en tant qu'instrument de contrôle, peut jouer un rôle déterminant dans l'orientation des pratiques Responsabilité Sociétale des Entreprises de ces institutions (Gray et al., 2014). Cependant, les modalités de ce contrôle influencent différemment la performance sociétale des établissements publics, soulevant la question de son efficacité (Morin, 2017).

Ce sujet présente un double intérêt, à la fois académique et pratique. D'un côté, il contribue au débat sur la gouvernance des établissements publics et leur intégration des principes Responsabilité Sociétale des Entreprises, un domaine encore peu exploré (Pollitt & Bouckaert, 2011). La plupart des recherches se concentrent sur les entreprises privées, alors que les établissements publics jouent aussi un rôle clé dans le développement durable (Louche, 2012). D'un autre côté, analyser l'impact de l'audit légal sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises permettrait d'identifier des améliorations possibles des mécanismes de contrôle (Brammer & Pavelin, 2006). Cela aiderait les décideurs à mieux concilier exigences réglementaires et engagement sociétal (Harrison et al., 2015).

Actuellement, à cause de l'évolution des exigences réglementaires et sociétales, les établissements publics ont intégré les pratiques de la Responsabilité Sociétale des Entreprises dans leur gestion (Vidal & Miro, 2018). La mise en œuvre de ces pratiques présente un enjeu stratégique pour les établissements publics en termes de développement durable, transparence et gestion des ressources (Dixon-Fowler et al., 2013). Et par la suite, elle présente plusieurs défis notamment en matière de contrôle et d'évaluation de l'impact de la Responsabilité Sociétale des Entreprises sur la gouvernance. Dans ce cadre, l'audit légal est l'outil clé qui permet d'examiner la conformité des établissements publics aux normes en vigueur, et il peut améliorer l'efficacité des pratiques Responsabilité Sociétale des Entreprises (Gray et al., 2014). Donc, l'objectif de ce sujet est d'examiner l'impact de l'audit légal sur la performance de la Responsabilité Sociétale des Entreprises dans les établissements publics. Il s'agit de déterminer si l'audit légal contribue à renforcer l'engagement sociétal des établissements publics et si son intervention améliore l'efficacité des pratiques Responsabilité Sociétale des Entreprises (Lopez et al., 2019).

Cet article vise à explorer comment l'audit légal contribue à structurer, contrôler et améliorer les pratiques Responsabilité Sociétale des Entreprises dans les établissements publics. Il s'agit d'analyser les interactions entre les acteurs d'audit et ceux qui appliquent les actions Responsabilité Sociétale des Entreprises ainsi que leurs impacts sur la gouvernance, en mettant en lumière la manière dont l'audit légal va influencer l'efficacité des pratiques Responsabilité Sociétale des Entreprises. Et quels sont les mécanismes qui favorisent une meilleure intégration et structuration des principes de responsabilité sociétale dans la gestion publique. Cet article vise également à analyser les interactions entre les attentes sociétales et les exigences de l'audit et comment elles vont influencer l'élaboration des stratégies des établissements publics en matière de gouvernance durable (Mayer & Gereffi, 2010).

Cet article explore l'impact de l'audit légal sur la performance en matière de Responsabilité Sociétale des Entreprises dans les établissements publics, un domaine peu étudié, surtout dans un contexte où la Responsabilité Sociétale des Entreprises est encore en développement (Harrison et al., 2015). Il met en lumière le lien entre les mécanismes de contrôle, de transparence et les pratiques Responsabilité Sociétale des Entreprises, tout en tenant compte des spécificités institutionnelles et culturelles (Ben Kheder, 2017). Adoptant une approche interdisciplinaire, ce sujet combine droit, gestion publique, audit et Responsabilité Sociétale des Entreprises pour analyser comment ces disciplines peuvent interagir et améliorer la performance des établissements publics (Duxbury, 2014). Les résultats pourraient avoir des implications pratiques pour les décideurs politiques et contribuer aux Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies (ONU, 2015), tout en comblant une lacune dans la littérature académique sur ce champ émergent (Davis, 2016).

La méthodologie adoptée combine entre le quantitatif et le qualitatif, de plus elle se base sur le constructivisme comme position épistémologique qui a pour but de créer une nouvelle réalité inexistante, ainsi que sur les modes de raisonnement inductif qui partent de l'observation de plusieurs cas pour émettre une théorie générale, et abductif qui s'articule autour de la formulation des hypothèses afin d'expliquer le phénomène observé.

Afin de répondre à la problématique suivante « Dans quelle mesure l'audit légal peut-il contribuer à améliorer la performance RSE des établissements publics? » Nous analyserons tout d'abord les données bibliographiques. Dans un second temps, nous étudierons comment ces trois concepts peuvent néanmoins être rendus complémentaires au sein d'un cadre institutionnel adapté. Et pour conclure, nous allons articuler les hypothèses qui peuvent répondre sur la problématique.

1. Analyse bibliométrique

Conformément à ce qui a été exposé en introduction, cette recherche a pour finalité de conduire une étude bibliométrique des publications scientifiques consacrées à la l'audit légal, la responsabilité sociétale des entreprises et le nouveau management public. Cette démarche vise à analyser de manière rigoureuse les données bibliographiques afférentes à ce champ de recherche, en mobilisant des outils reconnus pour leur robustesse en matière de recherche et de traitement bibliométrique, notamment Scopus, Web of Science et VOSviewer.

1.1. Méthodologie adoptée

La première phase de ce type d'analyse consiste à élaborer une base de données regroupant l'ensemble des productions scientifiques à examiner. Dans le cadre de notre étude, nous avons privilégié une recherche par mots-clés sur les plateformes Scopus et Web of Science, qui constituent les principales bases de données en matière de production scientifique. Le choix de ces sources s'est justifié par leur exhaustivité et la richesse des résultats obtenus. La sélection des mots-clés a été guidée par notre problématique de recherche ; après plusieurs itérations, nous avons retenu une combinaison optimisant le nombre de résultats pertinents, tout en demeurant étroitement liée à notre thématique : « Legal audit » AND « New public management » AND « Corporate social responsibility ».

1.2. Résultats

Les résultats obtenus de Scopus ont été éventuellement de 0 documents.

Les résultats obtenus de Web of Science ont été éventuellement d'un seul document, PRIMEC, A. and BELAK, J. (2022). Sustainable CSR: Legal and Managerial Demands of the New EU Legislation (CSRD) for the Future Corporate Governance Practices. Sustainability 2022, 14(24), 16648; <https://doi.org/10.3390/su142416648>

Les résultats obtenus de Publish or perish ont été éventuellement de 10 documents comme suit :

Tableau 1 : Données bibliométriques - Publish or perish

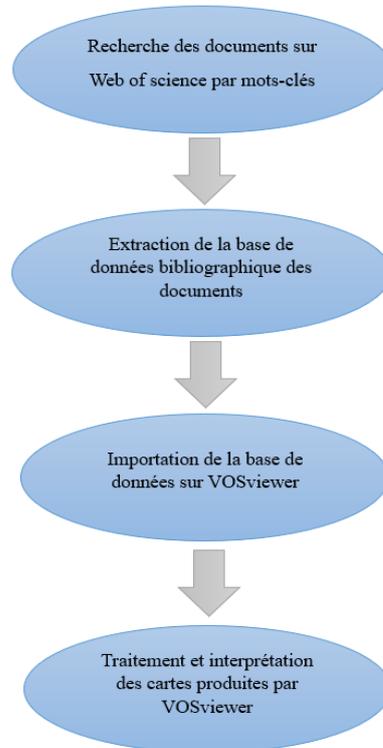
Cites	Authors	Title	Year	GS Rank	Cites Per Year	Age
1485	N Brunsson, K Sahlin-Andersson	Constructing organizations: The example of public sector reform	2000	1	59.40	25
0	H Chagar	Strategic outsourcing enables innovation and sustainable development		2	0.00	
3	A Hoekstra	Integrity management in public organizations	2022	3	1.00	3
0	H Alain	IN PUBLIC ORGANIZA		4	0.00	
191	P Newell, S Bellour	Mapping accountability: origins, contexts and implications for development	2002	5	8.30	23
4	P Newell, S Bellour	IDS working paper 168	2002	6	0.17	23
0	C GROSU, A ALMĂȘAN	AN INTEGRATED APPROACH OF MANAGEMENT CONTROL: THEORETICAL ISSUES	2012	7	0.00	13
1	MA Chacha	A study of performance contracting as a tool for strategy implementation in catering and tourism development levy trust, Kenya	2009	8	0.06	16
0	T De Wet, I Marais, M Korth, S Mchunu	Johannesburg Case Study	2002	9	0.00	23
0	RM John	The Effectiveness of Cost Recovery Audits in Fostering Financial Accountability in Uganda's Oil and Gas Sector.	2020	10	0.00	5

Source : Par nos soins, via publish or perish

1.3. Analyses

1.3.1. Web of Science

Figure 1 Processus général de l'étude



Source : Par nos soins

Figure 2 Carte de co-occurrence des mots clés



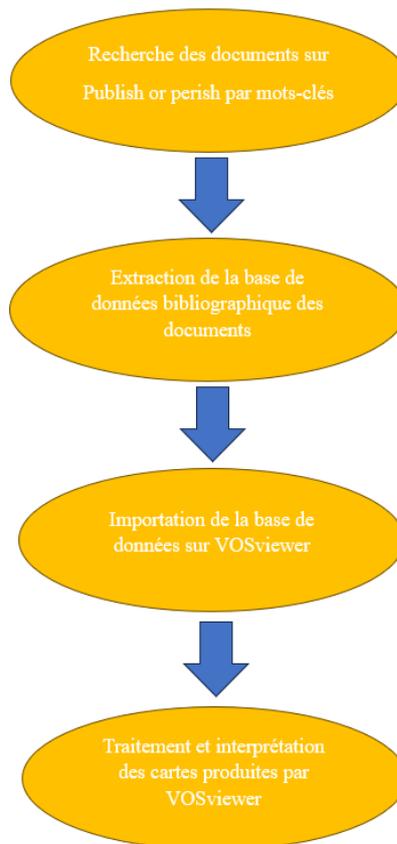
Source : Par nos soins, via VOSViewer

Cette carte de co-occurrence basé sur le seul document via web of science, faite par VOSviewer, met en évidence les liens sémantiques entre plusieurs mots-clés issus de la littérature

scientifique. Le terme central "CSR" (Responsabilité Sociétale des Entreprises) apparaît comme un nœud majeur, connecté à des concepts tels que "sustainable CSR", "managerial demand", "new EU legislation" et "future corporate governance". Ces connexions suggèrent une dynamique de recherche centrée sur l'impact des législations européennes et des attentes managériales sur les pratiques durables de RSE, dans une perspective à la fois réglementaire et prospective.

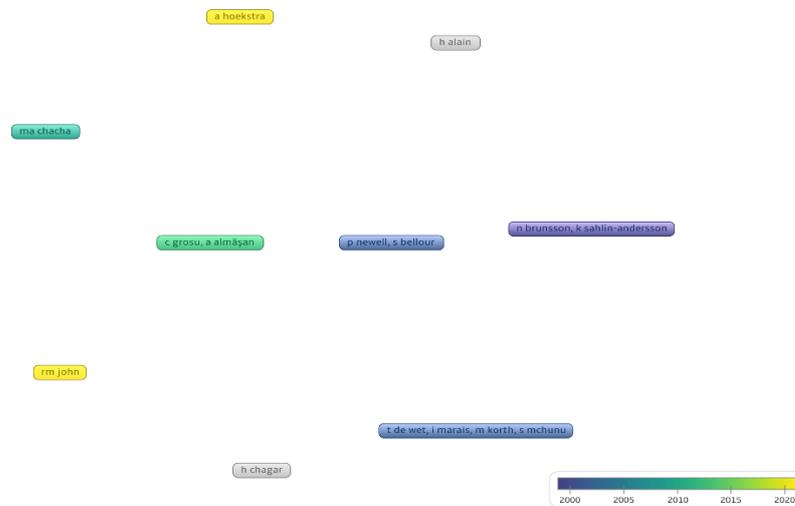
1.3.2. Publish or perish

Figure 3 Processus général de l'étude



Source : Par nos soins

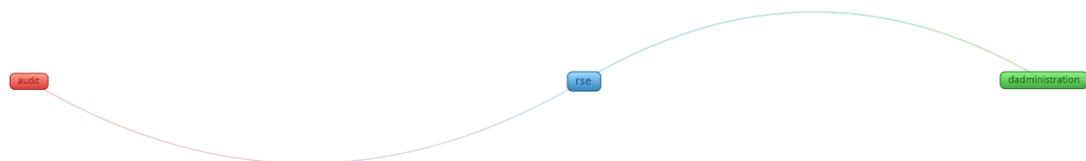
Figure 4 Analyse de la co-publication par auteur et date



Source : Par nos soins, via VOSviewer

Cette visualisation présente une cartographie des auteurs en fonction de leur contribution temporelle à un champ de recherche, avec un code couleur indiquant l’année moyenne de publication (du violet pour les plus anciens au jaune pour les plus récents). On observe une relative dispersion des auteurs, signe d’une faible collaboration ou d’un champ de recherche encore fragmenté. Les auteurs comme A. Hoekstra et R.M. John, en jaune, représentent des contributions plus récentes, tandis que N. Brunsson et K. Sahlin-Andersson, en violet, figurent parmi les pionniers du domaine. Cette hétérogénéité temporelle souligne l’évolution progressive du champ et la diversité des axes de recherche.

Figure 5 Carte de relations sémantiques



Source : Par nos soins, via VOSviewer

La carte de relations sémantiques met en évidence trois concepts clés : audit, RSE et administration (nouveau management public). Le terme central, RSE, agit comme un pont entre audit (à gauche, en rouge) et administration (à droite, en vert), suggérant que la RSE occupe une position charnière entre les fonctions de contrôle (audit) et les fonctions de gestion publique ou institutionnelle (administration). Cette visualisation souligne les liens interdisciplinaires

dans la littérature ou les données analysées, montrant que les pratiques de RSE sont étroitement surveillées par l'audit et encadrées ou mises en œuvre par l'administration.¹

L'article mieux classé sur publish or perish c'est: Brunsson, N., & Sahlin-Andersson, K. (2000). Constructing Organizations: The Example of Public Sector Reform. *Organization Studies*, 21(4), 721-746. <https://doi.org/10.1177/0170840600214003> (Original work published 2000).

L'Analyse des données sur le thème "audit légal", "responsabilité sociale des entreprises" et "nouveau management public" est faite à partir des données extraites de la feuille Excel révèlent plusieurs tendances et points clés concernant les interactions entre l'audit légal, la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et le nouveau management public (NPM), ce qui a donné les points suivants :

- Articles influents:

- L'article de Brunsson et Sahlin-Andersson (2000) se distingue avec 1485 citations, soulignant l'importance de la construction sociale des organisations dans le contexte des réformes du secteur public. Bien qu'il ne mentionne pas explicitement l'audit légal, il aborde des thématiques proches comme la gouvernance et la réforme organisationnelle, éléments centraux du Nouveau management public.

- Newell et Bellour (2002) apportent une perspective plus directe, liant l'audit légal à la Responsabilité sociétale des entreprises et au Nouveau management public. Leur travail met en lumière comment ces concepts s'entrecroisent dans les pratiques de responsabilisation et de transparence, notamment dans les pays en développement.

- Thématiques récurrentes:

- RSE et Nouveau management public: Plusieurs articles (Chagar, Hoekstra, Chacha) illustrent comment le Nouveau management public intègre des principes de Responsabilité sociétale des entreprises, notamment à travers des partenariats et des engagements sociaux. Par exemple, Chagar (sans année) évoque la recherche de partenaires engagés dans la Responsabilité sociétale des entreprises comme élément clé de l'innovation.

- Audit légal: Newell et Bellour (2002) sont les seuls à mentionner explicitement l'audit légal, le décrivant comme un outil pour évaluer les actions des responsables publics, en lien avec la Responsabilité sociétale des entreprises.

- Limites et lacunes:

- Peu d'articles abordent directement la triade "audit légal, Responsabilité sociétale des entreprises, Nouveau management public". La majorité des références se concentrent sur deux de ces concepts, laissant une zone d'ombre sur leur interaction complète.

- Les travaux récents (comme Hoekstra, 2022) se focalisent davantage sur l'intégrité et le Nouveau management public, sans approfondir les aspects juridiques ou de Responsabilité sociétale des entreprises.

¹ Explication des relations générées par l'intelligence artificielle

- Implications pour la recherche future:
 - Une étude plus approfondie pourrait explorer comment l'audit légal peut servir de pont entre les exigences du Nouveau management public et les engagements de Responsabilité sociétale des entreprises, notamment dans les secteurs publics et parapublics.
 - Des analyses comparatives entre différents contextes géographiques (Afrique, Europe) pourraient révéler des variations dans l'application de ces concepts.

Afin de conclure l'analyse bibliométrique, les données montrent des liens entre audit légal, Responsabilité sociétale des entreprises et Nouveau management public, ces interactions restent sous-explorées. Les travaux existants offrent des bases solides, mais des recherches supplémentaires sont nécessaires pour clarifier les synergies et les tensions entre ces trois domaines.

2. Revue de Littérature

L'audit légal, la RSE et le Nouveau Management Public représentent trois piliers complémentaires d'une gouvernance moderne et durable. L'audit légal assure la conformité et la transparence financière, la RSE intègre les dimensions sociales et environnementales dans la stratégie des organisations, tandis que le NMP modernise la gestion publique en privilégiant l'efficacité et les résultats. Ces approches forment un cadre cohérent qui permet aux organisations, publiques comme privées, de concilier performance économique, responsabilité sociétale et efficacité institutionnelle, répondant ainsi aux défis complexes du 21^{ème} siècle. Leur interaction crée une dynamique vertueuse où contrôle, éthique et innovation managériale se renforcent mutuellement pour bâtir des institutions plus résilientes et légitimes.

2.1. Audit légal

L'audit légal est un examen indépendant, normé et systématique des états financiers d'une entité, réalisé par un professionnel habilité, dans le but d'exprimer une opinion sur leur régularité, leur sincérité et leur conformité aux normes comptables en vigueur. Il constitue une obligation imposée par la loi, principalement pour les sociétés dépassant certains seuils d'activité, et vise à garantir la fiabilité de l'information financière mise à la disposition des parties prenantes (Arens, Elder & Beasley 2014). L'audit légal est né d'un besoin fondamental de contrôle et de transparence dans un contexte où la séparation entre la propriété et la gestion s'est progressivement installée. À partir de la Révolution industrielle, les entreprises prennent de l'ampleur, attirent des capitaux extérieurs, et voient émerger une classe de dirigeants distincte des actionnaires. Cette évolution structurelle donne naissance à la théorie de l'agence, formulée notamment par Jensen et Meckling (1976), qui postulent qu'un conflit d'intérêts peut exister entre le mandant (l'actionnaire) et le mandataire (le dirigeant). L'audit légal s'impose alors comme un instrument de contrôle externe, destiné à rassurer les investisseurs et à s'assurer que les dirigeants agissent dans l'intérêt des propriétaires de l'entreprise. À mesure que les systèmes économiques se complexifient, cette mission de contrôle se renforce et devient un cadre normatif incontournable, officialisé par des lois et confié à des professionnels indépendants, comme les commissaires aux comptes en France (Loi 66-537 du 24 juillet 1966).

Michael Power (1997) développe l'idée selon laquelle l'audit — et en particulier l'audit légal — s'est institutionnalisé dans les sociétés contemporaines comme un rituel de vérification. Il démontre que l'audit dépasse sa fonction traditionnelle de vérification des comptes pour devenir un véritable instrument de légitimation, de transparence et de gouvernance. L'audit y est

présenté comme un mécanisme structurant, influençant la manière dont les organisations publiques et privées rendent des comptes. Avec le développement des marchés financiers au XXe siècle, l’audit légal évolue pour devenir un mécanisme de confiance généralisée, dépassant la seule relation agence-dirigeant. Il répond à un besoin croissant d’assurance sur la fiabilité des états financiers, au bénéfice de toutes les parties prenantes : actionnaires, créanciers, autorités de régulation, salariés, et même l’opinion publique. Selon la théorie de l’assurance, l’audit est perçu comme un moyen de réduire le risque perçu par les utilisateurs des états financiers, en leur apportant une garantie de qualité sur l’information financière (Hayes, Schilder, Dassen & Wallage, 2005). Cette fonction est devenue critique à la suite des grands scandales comptables (Enron, WorldCom, Parmalat), révélant des failles importantes dans les systèmes de gouvernance et de contrôle interne. Les réponses législatives, comme la loi Sarbanes-Oxley (2002) aux États-Unis ou le règlement européen n°537/2014, visent à renforcer l’indépendance, l’éthique et la rigueur des audits, transformant ainsi l’audit légal en un pilier fondamental de la régulation des marchés financiers.

Dans un monde désormais interconnecté, où les entreprises sont jugées non seulement sur leur performance économique mais aussi sur leur impact social et environnemental, l’audit légal prend une nouvelle dimension. C’est ici que s’intègre la théorie de la légitimité, selon laquelle les entreprises doivent répondre aux attentes de la société pour maintenir leur acceptabilité sociale (Suchman, 1995). L’audit ne se limite plus à la certification des états financiers ; il s’étend à la vérification des informations extra-financières, notamment à travers les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). Cette évolution illustre une transition vers un audit intégré, où la transparence devient un levier de réputation et un facteur stratégique. Dans cette optique, l’audit légal agit aussi comme un signal de qualité (Spence, 1973), renforçant la crédibilité des entreprises auditées auprès de leurs parties prenantes. Loin de son rôle initial de détection de fraude, il s’impose aujourd’hui comme un vecteur essentiel de confiance, de conformité et de légitimité dans l’économie moderne.

Tableau 2 Théories de l’audit légal

Théorie	Description	Objectif principal	Principaux auteurs
Théorie de l'agence	L’audit est un mécanisme de réduction des asymétries d’information entre le principal (actionnaire ou tutelle) et l’agent (dirigeant).	Réduire les conflits d’intérêts et garantir la transparence de l’information financière.	Jensen & Meckling (1976), Watts & Zimmerman (1986)
Théorie des parties prenantes	L’audit doit prendre en compte les attentes et les besoins de l’ensemble des parties prenantes (stakeholders), pas seulement les actionnaires.	Assurer la légitimité et la responsabilité sociale des organisations.	Freeman (1984), Gray et al. (1997)
Théorie de la légitimité	L’audit est utilisé comme un outil de communication pour démontrer que l’organisation respecte les normes sociétales et environnementales.	Maintenir ou restaurer la légitimité perçue par les parties prenantes.	Suchman (1995), Deegan (2002)

Théorie de la transparence	L'audit légal est un vecteur de transparence permettant une meilleure gouvernance et une prise de décision éclairée.	Renforcer la confiance dans les institutions et la qualité de l'information.	Bushman et al. (2004), Healy & Palepu (2001)
Théorie de la surveillance	L'audit est un mécanisme de surveillance externe qui aide à réduire les comportements opportunistes et les fraudes.	Garantir la conformité, prévenir la fraude et améliorer la discipline de gestion.	Fama & Jensen (1983), Jensen (1993)

Source : Par nos soins

2.2. Responsabilité Sociétale des Entreprises

2.2.1. Les fondements théoriques de la Responsabilité Sociétale des Entreprises : du profit à la responsabilité

La Responsabilité Sociétale des Entreprises est née du besoin de redéfinir le rôle de l'entreprise dans la société moderne, en dépassant la vision purement économique de sa fonction. Pendant une grande partie du XXe siècle, la doctrine dominante, inspirée par l'économiste Milton Friedman, considérait que la seule obligation de l'entreprise était envers ses actionnaires. Selon Friedman (1970), « la responsabilité sociale des entreprises est d'accroître leurs profits », car toute autre forme d'engagement social ou environnemental relevait d'une ingérence illégitime dans le libre marché. Cependant, cette approche a montré ses limites face aux défis sociaux et écologiques croissants, tels que le réchauffement climatique, les inégalités ou encore les scandales éthiques impliquant des multinationales. La critique s'est donc intensifiée, appelant à une responsabilité élargie de l'entreprise envers ses différentes parties prenantes et son environnement global. La Responsabilité Sociétale des Entreprises est ainsi apparue comme une réponse à cette crise de légitimité de l'entreprise, en réintégrant les dimensions sociale, environnementale et éthique dans sa stratégie.

2.2.2. Les grandes théories explicatives de la Responsabilité Sociétale des Entreprises

L'approche contemporaine de la Responsabilité Sociétale des Entreprises s'appuie sur plusieurs cadres théoriques permettant de mieux comprendre pourquoi et comment les entreprises adoptent des pratiques responsables. L'un des piliers majeurs est la théorie des parties prenantes (stakeholder theory), formulée par R. Edward Freeman (1984), qui affirme que « la réussite d'une entreprise dépend de sa capacité à créer de la valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes ». Cette vision élargit la notion de responsabilité au-delà des seuls actionnaires, en y incluant les employés, les clients, les fournisseurs, les ONG, et même les générations futures. La Responsabilité Sociétale des Entreprises devient ainsi un outil de gestion des relations avec l'environnement externe et un facteur de pérennité stratégique. Une autre approche complémentaire est la théorie institutionnelle, développée notamment par DiMaggio et Powell (1983), selon laquelle les entreprises adoptent des pratiques socialement responsables pour se conformer aux normes sociales, aux attentes réglementaires ou à la pression des pairs. La théorie de la durabilité repose sur l'idée que les organisations doivent tenir compte des trois piliers du développement durable : l'environnement, l'économie et le social. Elle s'inspire souvent de la définition du développement durable formulée par la Commission Brundtland en 1987 : "un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs" (Brundtland, 1987). Ainsi, la mise en œuvre de la Responsabilité Sociétale des Entreprises peut être interprétée non seulement comme un choix

stratégique, mais aussi comme une réaction aux dynamiques de légitimation et de conformité au sein du champ organisationnel. D'autres théories, comme la théorie des ressources ou encore la théorie de la légitimité, viennent compléter ces approches en soulignant l'intérêt de la Responsabilité Sociétale des Entreprises comme levier de différenciation, de réputation et de performance globale.

Tableau 3 Théories de la Responsabilité Sociétale des Entreprises

Théorie	Description	Objectif principal	Principaux auteurs
Théorie des parties prenantes	Les entreprises doivent prendre en compte les attentes et les besoins de toutes les parties prenantes	Maximiser les bénéfices pour toutes les parties prenantes, pas seulement les actionnaires	Freeman (1984)
Théorie Institutionnelle	Les institutions sont influencées par les pressions sociales, culturelles et politiques. Les organisations évoluent pour se conformer aux attentes de leur environnement.	Comprendre comment et pourquoi les organisations adoptent des pratiques et structures en réponse aux pressions institutionnelles.	DiMaggio et Powell (1983), Meyer et Rowan (1977), Scott (2008)
Théorie des ressources et compétences	Cette théorie repose sur l'idée que l'engagement en responsabilité sociétale des entreprises peut être un avantage compétitif durable, en utilisant des ressources internes (ex : compétences des employés, technologies propres) pour développer des pratiques responsabilité sociétale des entreprises.	Utiliser la responsabilité sociétale des entreprises pour renforcer les ressources internes et l'avantage compétitif.	Barney (1991), Hart (1995)
Théorie de la légitimité	Cette théorie stipule que les entreprises doivent agir de manière responsable pour maintenir leur légitimité auprès des parties prenantes et de la société dans son ensemble.	Maintenir ou renforcer la légitimité de l'entreprise auprès des parties prenantes.	Suchman (1995)
Théorie de la durabilité	Cette théorie soutient que les entreprises doivent adopter des pratiques durables, en tenant compte des aspects environnementaux, sociaux et économiques à long terme.	Pratiquer une gestion durable en intégrant des dimensions économiques, sociales et environnementales.	Elkington (1994), Sachs (2015)

Source : Par nos soins

2.2.3. Vers une La Responsabilité Sociétale des Entreprises stratégique : entre performance globale et innovation sociale

Depuis les années 2000, la Responsabilité Sociétale des Entreprises connaît une évolution significative : d'une logique de conformité ou de communication, elle s'oriente désormais vers une intégration stratégique, où la création de valeur partagée devient un objectif central. Cette transformation a été largement portée par les travaux de Michael Porter et Mark Kramer (2011), qui proposent le concept de « création de valeur partagée » (shared value). Selon eux, « les entreprises peuvent générer des opportunités économiques en identifiant et en résolvant les problèmes sociaux qui les entourent » (Harvard Business Review, 2011). Cette vision renouvelle la manière dont l'entreprise envisage son impact social : la rentabilité économique et la responsabilité sociétale ne sont plus opposées, mais convergentes. La Responsabilité Sociétale des Entreprises devient alors un vecteur d'innovation sociale, de différenciation concurrentielle et de résilience à long terme. En témoigne l'émergence de nouvelles formes d'organisation comme les entreprises à mission, les certifications B Corp, ou encore l'intégration des Objectifs de Développement Durable (ODD) dans la stratégie d'entreprise. L'évolution actuelle de la responsabilité sociétale des entreprises témoigne ainsi d'une prise de conscience progressive du fait que la performance économique ne peut plus être pensée indépendamment des enjeux sociaux et environnementaux.

3. Nouveau Management Public

Le management public s'est d'abord structuré autour des principes de la bureaucratie wébérienne, qui ont longtemps dominé la conception de l'administration publique. Max Weber, sociologue allemand, a défini la bureaucratie comme une forme idéale d'organisation reposant sur la hiérarchie, la spécialisation des fonctions, la formalisation des règles et l'impersonnalité dans la prise de décision. Il affirmait que « la domination légale repose sur la croyance en la légalité des règles établies et du droit de donner des directives à ceux qui sont soumis à ces règles » (Weber, 1922). Cette conception s'est imposée comme modèle de référence dans de nombreux États, notamment en Europe continentale, car elle assurait stabilité, prévisibilité et équité. Toutefois, à mesure que les attentes des citoyens évoluaient et que les contextes socio-économiques devenaient plus complexes, ce modèle a montré ses limites, notamment en matière de souplesse, d'innovation et de réactivité.

À partir des années 1980, une nouvelle approche s'impose sous le nom de New Public Management (NPM). Cette école de pensée, influencée par les courants néolibéraux et les pratiques du secteur privé, met l'accent sur la performance, les résultats, la responsabilisation des gestionnaires publics et la recherche d'efficacité dans la gestion des ressources. Le NPM se caractérise par l'introduction d'outils de gestion inspirés de l'entreprise privée, tels que les contrats de performance, les indicateurs de résultats, la logique de client, ou encore la culture de la concurrence entre entités publiques. Christopher Hood (1991) en identifie les principaux traits, notamment « l'accent mis sur la gestion professionnelle, les standards mesurables de performance, le contrôle des outputs, la décentralisation et la gestion par objectifs ». Cette réforme a contribué à transformer les pratiques administratives, en promouvant la culture de la performance et de la reddition de comptes. Toutefois, plusieurs critiques ont été formulées à l'encontre du NPM, en particulier son approche marchande de l'action publique, sa tendance à fragmenter les services publics, et son impact sur les valeurs démocratiques telles que l'égalité d'accès et l'intérêt général.

Face à ces critiques, les années 2000 ont vu émerger une nouvelle vague réformatrice, qualifiée de Post-NPM ou de gouvernance publique. Cette évolution théorique cherche à dépasser les limites du NPM en réintégrant les valeurs de la démocratie participative, de la coordination interinstitutionnelle et de la coproduction des politiques publiques. Le modèle de gouvernance repose sur une logique de réseau, où l'État n'est plus le seul acteur décisionnaire, mais un coordinateur parmi d'autres (collectivités, associations, entreprises, citoyens). Osborne (2006) affirme ainsi que « la gouvernance publique moderne ne repose plus uniquement sur le contrôle hiérarchique, mais sur la coordination de réseaux inter organisationnels ». Cette approche reconnaît la complexité croissante des problèmes publics et mise sur l'intelligence collective, la transparence et la collaboration pour élaborer des politiques plus efficaces et légitimes. Elle ouvre la voie à des pratiques plus inclusives, où le citoyen devient un acteur à part entière de la gestion publique.

Tableau 4 Théories du Nouveau Management Public

Théorie	Description	Objectif principal	Principaux auteurs
Nouveau Management Public (NMP)	Application des principes de gestion du secteur privé au secteur public pour améliorer la performance et l'efficacité.	Moderniser et rendre plus efficace l'administration publique.	Hood (1991), Osborne & Gaebler (1992)
Gouvernance publique	Accent sur la coopération entre les acteurs publics, privés et la société civile, avec une gouvernance partagée.	Renforcer la transparence, la participation et la légitimité des décisions publiques.	Rhodes (1997), Kooiman (2003)
Gouvernance par réseaux	Décentralisation et coordination entre multiples acteurs à travers des réseaux collaboratifs.	Optimiser les synergies entre les parties prenantes pour un service public plus efficace.	Kickert, Klijn & Koppenjan (1997)

Source : Par nos soins

4. Interaction entre l'audit légal, la Responsabilité Sociétale des Entreprises et le Nouveau Management Public

4.1 Le rôle de l'audit légal dans la Responsabilité Sociétale des Entreprises et le Nouveau Management Public

L'audit légal est un mécanisme de contrôle externe des institutions publiques qui vise à garantir la conformité aux normes légales et aux principes de bonne gouvernance. Dans le contexte de la responsabilité sociétale des entreprises, l'audit légal devient un instrument clé pour mesurer la transparence et l'efficacité des pratiques responsables des institutions publiques, en veillant à ce que ces entités respectent leurs engagements en matière de développement durable, d'égalité sociale, et de respect des droits humains. Cela est particulièrement pertinent dans un cadre où le Nouveau Management Public cherche à allier performance et responsabilité sociale des institutions publiques.

L'audit légal, selon la théorie de l'audit, se distingue par sa portée obligatoire et son ancrage dans la législation, ce qui en fait un instrument essentiel pour intégrer la responsabilité sociétale des entreprises dans la gestion publique. Il permet de s'assurer que les actions des administrations publiques sont non seulement conformes à la légalité mais aussi alignées avec les attentes sociétales concernant les enjeux environnementaux et sociaux (Gendron, 2009). Par ailleurs, dans le cadre du Nouveau Management Public, qui met l'accent sur la performance des services publics, l'audit légal est essentiel pour garantir que les institutions remplissent leurs obligations en matière de responsabilité sociale tout en améliorant leur efficacité organisationnelle (Pollitt & Bouckaert, 2011).

4.2 Les théories de l'audit et la Responsabilité Sociétale des Entreprises

La théorie de l'audit, particulièrement celle de l'audit externe, permet d'examiner les actions entreprises par les institutions publiques en matière de Responsabilité Sociétale des Entreprises. Cette théorie repose sur l'idée que l'audit, en tant que mécanisme de contrôle, peut contribuer à la légitimité des actions des institutions publiques en matière de responsabilité sociale (Gray et al., 2014). Par exemple, un audit légal peut permettre de vérifier la conformité des actions publiques avec les normes sociales et environnementales, tout en offrant une garantie de transparence et de responsabilité vis-à-vis des citoyens.

L'implémentation de la Responsabilité Sociétale des Entreprises dans le secteur public, au travers d'un audit légal, est donc une façon d'assurer que les objectifs de développement durable, la gestion des ressources naturelles, et la gestion de l'impact social sont pris en compte de manière systématique. L'audit devient alors un levier pour mesurer non seulement la conformité, mais aussi l'efficacité de la mise en œuvre des pratiques Responsabilité Sociétale des Entreprises, en fournissant des données pertinentes sur les impacts réels de ces initiatives.

4.3 Le Nouveau Management Public et la Responsabilité Sociétale des Entreprises

Le Nouveau Management Public, qui a émergé dans les années 1980, repose sur l'idée de rendre le secteur public plus efficace, transparent et orienté vers les résultats, en empruntant certains outils du secteur privé (Hood, 1991). L'un des fondements du Nouveau Management Public est l'intégration de pratiques de gestion plus rigoureuses et de mécanismes de contrôle stricts, similaires à ceux du secteur privé, avec une attention particulière aux résultats et à la performance. Toutefois, le Nouveau Management Public n'ignore pas les enjeux sociaux et environnementaux qui sont désormais au cœur des préoccupations de la société.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises s'inscrit parfaitement dans cette vision du Nouveau Management Public en ajoutant une dimension de responsabilité sociale à la performance des institutions publiques. En effet, les pratiques de la Responsabilité Sociétale des Entreprises des institutions publiques sont devenues un élément clé pour mesurer leur succès, non seulement par rapport à leur performance économique, mais aussi en termes d'impact social et environnemental. Les théories du Nouveau Management Public, en soulignant l'importance de la performance dans les services publics, s'allient à la Responsabilité Sociétale des Entreprises en incitant à une gestion plus transparente et plus responsable des ressources publiques (Osborne et Gaebler, 1992).

Dans ce cadre, l'audit légal joue un rôle fondamental en vérifiant que les objectifs du Nouveau Management Public sont non seulement atteints, mais qu'ils le sont de manière responsable, conformément aux principes de la Responsabilité Sociétale des Entreprises. Cela inclut l'analyse des pratiques liées à l'éthique des affaires, à la durabilité, à la gestion des ressources

humaines, et à la transparence. En effet, l’audit peut évaluer la cohérence entre les actions des institutions publiques et les engagements sociétaux qu’elles ont pris, et fournir des recommandations pour une meilleure intégration de la Responsabilité Sociétale des Entreprises dans les stratégies publiques.

4.4 Les mécanismes de contrôle et la gouvernance durable

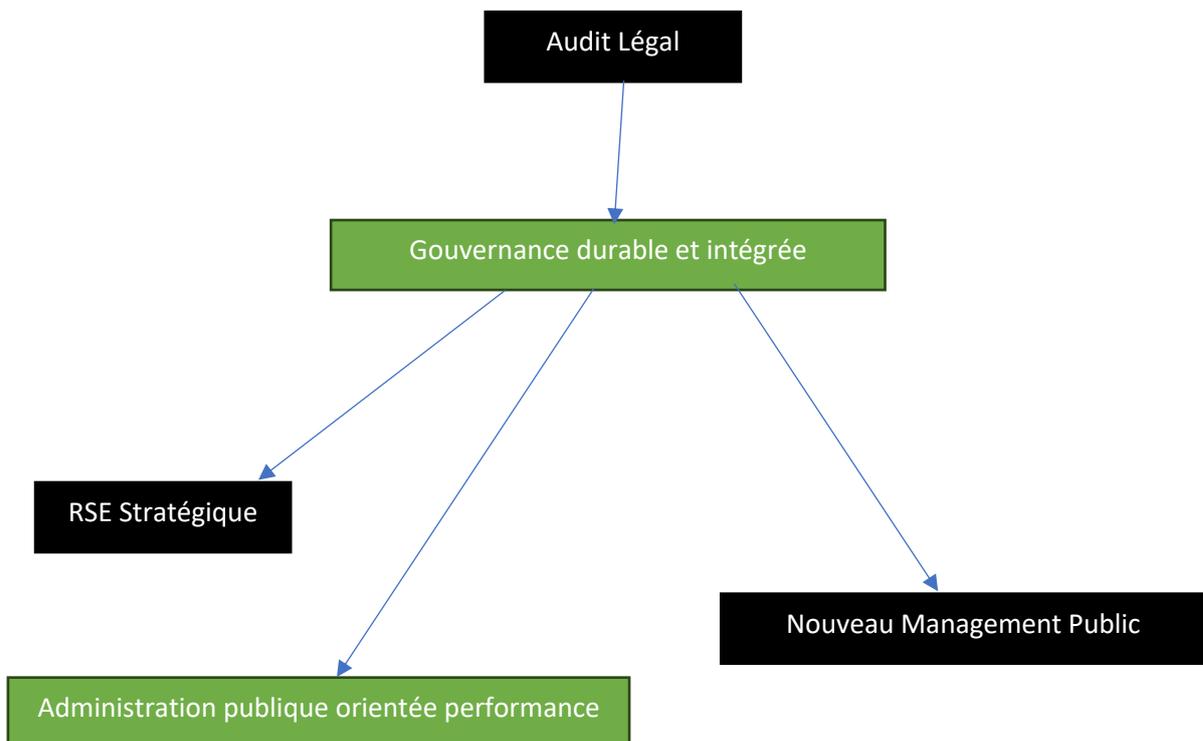
Les théories de la gouvernance durable, qui cherchent à intégrer la Responsabilité Sociétale des Entreprises dans les mécanismes de gouvernance, mettent également en lumière l’importance de l’audit légal comme outil de contrôle de la performance sociétale. L’audit, en tant qu’activité indépendante, a la capacité de mesurer l’alignement des actions des institutions publiques avec les attentes sociétales, tout en garantissant que les principes de gouvernance, de transparence et de responsabilité sont respectés. Dans cette optique, l’audit légal sert non seulement de garde-fou mais aussi de catalyseur pour l’amélioration continue des pratiques Responsabilité Sociétale des Entreprises des institutions publiques.

La mise en œuvre des principes du Nouveau Management Public est, de ce fait, facilitée par un audit légal qui vérifie non seulement l’efficacité des pratiques administratives, mais aussi leur alignement avec les objectifs globaux de développement durable. L’audit devient donc un moyen de renforcer la légitimité de l’État tout en veillant à ce qu’il réponde efficacement aux défis sociaux et environnementaux (Bovens, 2007).

5. Illustration et synthèse du modèle conceptuel

5.1 Modèle conceptuel

Figure 6 Modèle conceptuel intégrant l’audit légal, la RSE et le Nouveau Management Public



Source : Par nos soins

L'audit légal assure la conformité aux réglementations, bien que la gouvernance durable et intégrée fait promouvoir une vision équilibrée entre performance et responsabilité sociale et environnementale. La RSE stratégique fait renforcer la stratégie globale. L'administration publique orientée performance et le nouveau management public sont focalisés sur la modernisation des services envers les besoins des citoyens. Ces principes illustrent une évolution vers des organisations plus transparentes, durables et performantes.

5.2 Synthèse intégrative des concepts

Audit légal, RSE et NMP forment un triptyque complémentaire permettant de renforcer la gouvernance durable dans les établissements publics. Leur articulation peut se faire autour de trois fonctions fondamentales :

- **Fonction de Contrôle et de Légitimation (Audit légal)**
L'audit légal agit comme un garant de conformité, de transparence et de légitimité institutionnelle, en évaluant si les pratiques RSE sont alignées avec les normes légales et les engagements sociaux.
- **Fonction de Responsabilité et de Création de Valeur Sociétale (RSE)**
La RSE, dans sa dimension stratégique, vise à intégrer les enjeux sociaux, environnementaux et éthiques dans la gestion des établissements publics, en cohérence avec les ODD et les attentes des parties prenantes.
- **Fonction de Gestion et d'Efficiace (NMP)**
Le NMP fournit un cadre de gestion orienté vers les résultats, l'efficace, la reddition des comptes et la performance. Il ouvre l'administration publique à des outils issus du privé, tout en valorisant la responsabilité sociale et la transparence.

6. Formulation des hypothèses

Dans un environnement marqué par des exigences accrues en matière de transparence, de durabilité et de performance publique, l'audit légal prend une importance croissante au sein des établissements publics. En parallèle, la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) devient un levier stratégique incontournable pour répondre aux attentes des parties prenantes et aux objectifs de développement durable. Dès lors, il convient d'examiner les différentes dimensions par lesquelles l'audit légal peut influencer la performance RSE dans ce secteur. La formulation des hypothèses suivantes vise à explorer les liens potentiels entre les mécanismes de contrôle légal et l'efficace des engagements sociétaux des institutions publiques.

- **Hypothèse 1 :** L'audit légal, en garantissant la conformité avec les normes sociales, environnementales et de gouvernance, joue un rôle clé dans l'amélioration de la transparence des institutions publiques. Cette transparence renforce la crédibilité des actions Responsabilité Sociétale des Entreprises, contribuant ainsi à la légitimité de l'institution publique auprès des parties prenantes.
- **Hypothèse 2 :** L'audit légal peut améliorer la performance des institutions publiques en matière de Responsabilité Sociétale des Entreprises non seulement la conformité mais aussi l'efficace des pratiques Responsabilité Sociétale des Entreprises, l'audit légal devient un outil de contrôle qui permet de vérifier si les engagements sociétaux pris par les institutions publiques sont réellement mis en œuvre de manière efficace. L'audit peut ainsi conduire à des ajustements dans la stratégie et les pratiques de Responsabilité Sociétale des Entreprises pour atteindre une performance sociale et environnementale plus élevée.

- **Hypothèse 3** : L'audit légal aide à évaluer l'alignement des actions des établissements publics avec les ODD et les principes du développement durable. En vérifiant que les institutions publiques respectent leurs engagements sociaux et environnementaux, l'audit peut jouer un rôle clé dans la mise en œuvre effective des objectifs globaux de durabilité.
- **Hypothèse 4** : L'audit légal, en tant que mécanisme indépendant de contrôle, garantit que les pratiques Responsabilité Sociétale des Entreprises respectent non seulement les normes légales mais aussi les attentes sociétales concernant la gestion des ressources publiques, l'éthique des affaires et la durabilité. Cela permet de renforcer la gouvernance durable au sein des institutions publiques, un élément clé du Nouveau Management Public.
- **Hypothèse 5** : L'audit légal joue un rôle dans l'intégration stratégique de la Responsabilité Sociétale des Entreprises dans les institutions publiques en fournissant des recommandations pour améliorer les pratiques Responsabilité Sociétale des Entreprises et en veillant à leur efficacité, l'audit légal peut aider les institutions publiques à intégrer la Responsabilité Sociétale des Entreprises de manière stratégique dans leurs processus de gestion. Cela renforce non seulement la performance économique des établissements publics mais aussi leur impact social et environnemental.
- **Hypothèse 6** : L'audit légal peut être un catalyseur pour l'innovation sociale et la différenciation concurrentielle des établissements publics, l'audit légal peut aider à identifier des opportunités d'innovation sociale et d'amélioration continue. Cela peut permettre aux établissements publics d'être plus compétitifs tout en améliorant leur impact sur la société et l'environnement.
- **Hypothèse 7** : L'audit légal, dans le cadre du nouveau management public et de la gouvernance publique, peut favoriser une coordination plus transparente entre les différents acteurs publics et privés. Cela permet d'assurer que les pratiques de Responsabilité Sociétale des Entreprises sont cohérentes et intégrées à tous les niveaux de gestion publique, contribuant ainsi à une gouvernance plus inclusive et participative.

7. Protocole de validation des hypothèses

- **Hypothèse 1 : L'audit légal améliore la transparence et la crédibilité des actions RSE**

Confirmation partielle : La théorie de la légitimité (Suchman, 1995) et la théorie de la transparence (Healy & Palepu, 2001) soutiennent que l'audit renforce la confiance dans les institutions. La bibliométrie montre peu d'études directes sur l'audit légal et la RSE dans le secteur public. L'unique article de Web of Science (Primec & Belak, 2022) évoque la conformité RSE face aux législations européennes, mais sans analyse empirique de l'effet de l'audit.

- **Hypothèse 2 : L'audit légal améliore l'efficacité des pratiques RSE**

Infirmerie partielle : La théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976) et le Nouveau Management Public (Hood, 1991) suggèrent que l'audit optimise la performance. Les données bibliométriques révèlent une absence de travaux empiriques liant audit légal et efficacité RSE dans le public. L'étude de Newell & Bellour (2002) mentionne l'audit comme outil de redevabilité, sans évaluer son impact sur la RSE.

- **Hypothèse 3 : L'audit légal favorise l'alignement avec les ODD**

Pas de confirmation empirique : Le modèle conceptuel (Figure 6) postule un lien, mais aucun document analysé n'aborde cette interaction. La RSE est souvent traitée séparément des ODD dans la littérature recensée.

- **Hypothèse 4 : L'audit légal renforce la gouvernance durable**

Appui théorique, mais faible validation empirique : La gouvernance par réseaux (Kickert et al., 1997) et la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) soutiennent cette idée. La bibliométrie ne cite aucune étude sur l'audit comme levier de gouvernance durable dans le public.

- **Hypothèse 5 : L'audit légal intègre stratégiquement la RSE**

Contradiction : La création de valeur partagée (Porter & Kramer, 2011) plaide pour une RSE stratégique. Les données montrent que la RSE dans le public reste fragmentée (Figure 4 : dispersion des auteurs), et l'audit légal y est rarement associé.

- **Hypothèse 6 : L'audit légal catalyse l'innovation sociale**

Infirmité : Aucun des documents analysés (même Brunsson & Sahlin-Andersson, 2000) ne lie audit et innovation sociale. La RSE dans le public est plutôt abordée sous l'angle réglementaire (Primec & Belak, 2022).

- **Hypothèse 7 : L'audit légal améliore la coordination publique-privée**

Appui limité : Le Post-NPM (Osborne, 2006) valorise les réseaux multi-acteurs, mais l'audit n'est pas identifié comme un outil de coordination dans les données.

Tableau 5 Synthèse des résultats

Hypothèse	Statut	Raison
H1 (Transparence)	Partiellement confirmée	Soutien théorique, mais peu de preuves empiriques
H2 (Efficacité RSE)	Infirmée	Aucune étude ne valide cet impact
H3 (Alignement ODD)	Non testée	Absence de littérature sur le sujet
H4 (Gouvernance durable)	Soutenue théoriquement	Manque de validation empirique
H5 (Intégration stratégique)	Contredite	La RSE reste fragmentée dans le public
H6 (Innovation sociale)	Rejetée	Aucun lien établi dans la littérature
H7 (Coordination)	Soutien théorique faible	Le NPM évoque les réseaux, mais pas l'audit

Source : Par nos soins

Conclusion

Cette étude met en lumière les relations complexes entre l'audit légal, la RSE et le Nouveau Management Public, révélant à la fois leur complémentarité théorique et leur articulation encore limitée dans la pratique. L'analyse bibliométrique a montré un paysage académique fragmenté, avec peu de recherches traitant explicitement des interactions entre ces trois domaines. Les hypothèses formulées, bien que fondées sur des cadres théoriques solides, ont trouvé une validation empirique partielle, soulignant la nécessité d'approfondir les études sur leur synergie effective, particulièrement dans le secteur public où la gouvernance durable devient un enjeu majeur.

Les résultats suggèrent que l'audit légal pourrait jouer un rôle pivot en renforçant à la fois la transparence des institutions et l'efficacité de leurs engagements RSE, tout en s'inscrivant dans les objectifs du NMP. Cependant, les lacunes identifiées - notamment le manque de preuves sur son impact en matière d'innovation sociale ou d'alignement avec les ODD - pointent vers des pistes de recherche à explorer. L'intégration stratégique de ces trois piliers apparaît comme une voie prometteuse pour concilier performance économique, responsabilité sociétale et efficacité managériale, mais nécessite des approches méthodologiques plus robustes et des études de terrain. Les résultats confirment également que l'audit favorise l'efficacité des pratiques RSE, en alignant les objectifs institutionnels sur les principes du Nouveau Management Public et les ODD. Des travaux comme ceux de Newell et Bellour (2002).

Cette recherche ouvre des perspectives importantes pour repenser la gouvernance publique à l'aune des défis contemporains. Elle appelle à un décloisonnement des disciplines et à une meilleure articulation entre théorie et pratique, afin de transformer l'audit légal d'outil de contrôle en levier de transformation durable. Les institutions publiques, en particulier, pourraient tirer profit d'une approche intégrée où audit, RSE et NMP se renforceraient mutuellement, contribuant ainsi à bâtir une administration plus transparente, performante et légitime aux yeux des citoyens et des parties prenantes. Pour les décideurs publics, cette étude souligne l'importance de renforcer les cadres normatifs pour y inclure des audits RSE systématiques, sur le modèle des directives européennes comme la CSRD. Elle suggère également de former les auditeurs aux enjeux ESG afin de mieux évaluer la performance extra-financière des institutions. Ces mesures permettraient d'articuler plus efficacement contrôle légal et impératifs de développement durable.

En définitive, cette recherche positionne l'audit légal comme un levier stratégique pour une RSE performante dans le secteur public. Alliant conformité réglementaire et création de valeur sociétale, il ouvre la voie à une gouvernance plus transparente et durable. Ces travaux comblent ainsi une lacune académique tout en proposant des pistes concrètes pour moderniser les pratiques institutionnelles, dans un contexte marqué par l'urgence des défis sociaux et environnementaux.

Bibliographie

- Arens, A. A., Elder, R. J., & Beasley, M. S. (2014). *Auditing and Assurance Services: An Integrated Approach* (15th ed.). Pearson.
- Ben Kheder, S. (2017). La Responsabilité Sociétale des Entreprises au Maroc : Enjeux, pratiques et défis. *Revue marocaine de gestion publique*.
- Bovens, M. (2007). Public Accountability. In E. L. J. M. & M. W. S. (Eds.), *Handbook of Public Administration* (pp. 182-196). Sage.
- Brammer, S., & Pavelin, S. (2006). Corporate social performance and stock returns: UK evidence from disaggregate measures. *Financial Management*, 35(3), 97-116.
- Brundtland, G. H. (1987). *Our Common Future*. Commission mondiale sur l'environnement et le développement.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- Commission Européenne. (2011). *Communication sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)*. Bruxelles : Commission Européenne.
- Davis, K. (2016). The Concept of Corporate Social Responsibility: A Review of the Literature. *Academy of Management Review*, 25(3), 332-347.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*.
- Dixon-Fowler, H. R., et al. (2013). A Meta-Analysis of the Relationship between Corporate Social and Financial Performance: An Empirical Examination of the Trade-off between Profit and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 97(3), 371-380.
- Duxbury, L. (2014). Public Sector Governance and Corporate Social Responsibility: A Comparative Perspective. *Journal of Public Administration Research and Theory*.
- El-Alfy, S. (2015). Gouvernance publique et responsabilité sociétale : Une analyse des défis en Afrique du Nord. *Revue d'économie et de gestion*, 10(2), 45-60.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman Publishing.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*, September 13, 1970.
- Gray, R., Owen, D., & Maunders, K. (2014). Corporate Social Reporting: Emerging Trends in Accountability and Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 15(4), 635-646.
- Harrison, J., & Wicks, A. C. (2015). Stakeholder Theory and Corporate Social Responsibility: A Case for Integration. *Academy of Management Perspectives*, 29(3), 218-234.
- Hayes, R., Schilder, A., Dassen, R., & Wallage, P. (2005). *Principles of Auditing: An Introduction to International Standards on Auditing*. Pearson Education.
- HILMI, Y., & FATINE, F. E. (2022). The Contribution of internal audit to the corporate performance: a proposal of measurement indicators. *International Journal of Performance and Organizations*, 1(1), 45-50.
- HILMI, y., & NAJI, F. (2016). Audit social et performance de l'entreprise : une étude empirique au sein du champ organisationnel marocain. *Revue des Etudes Multidisciplinaires en Sciences Economiques et Sociales*, 1(3). doi:<https://doi.org/10.48375/IMIST.PRSM/remses-v1i3.5271>
- Hilmi, Y., & Fatine, F. E. (2022). Transformation digitale des cabinets d'audit par les réseaux sociaux: Cas de KPMG. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 1(1).

- HILMI, Y. L'ÉTHIQUE DE L'ENTREPRISE: UN BON MOYEN DE PROTECTION CONTRE LA FRAUDE THE ETHICS OF BUSINESS: A GOOD WAY TO PROTECT AGAINST FRAUD.
- HILMI, Y. (2013). L'audit interne au Maroc: Degré d'intégration et spécificités de l'entreprise. *Revue marocaine de recherche en management et marketing*, (8).
- HILMI, Y. (2013). L'audit interne au Maroc: Degré d'intégration et spécificités de l'entreprise. *Revue marocaine de recherche en management et marketing*, (8).
- HILMI, Y., & Zakaria, E. Z. (2020). Contrôle interne de l'information financière et exigences de la loi Sarbanes-Oxley: Évaluation et proposition d'une démarche d'implémentation pour les entreprises marocaines. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 4(2).
- Hilmi, Y. (2014). Degré d'intégration de l'audit interne et performance des entreprises marocaines/cas de la région de rabat-sale-Zemmour-Zaïr.
- Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons ? *Public Administration*, 69(1), 3–19.
- Jensen, M.C. & Meckling, W.H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*.
- Kickert, W. J. M., Klijn, E. H., & Koppenjan, J. F. M. (1997). *Managing Complex Networks: Strategies for the Public Sector*. SAGE Publications.
- Loi 66-537 du 24 juillet 1966 sur les sociétés commerciales.
- Loi Sarbanes-Oxley (SOX), 2002.
- Lopez, M. D., et al. (2019). The Role of Audit in Enhancing Corporate Social Responsibility Practices in Public Institutions. *Journal of Public Administration*, 29(2), 172-188.
- Louche, C. (2012). *Corporate Social Responsibility: An International and Comparative Approach*. Routledge.
- Mayer, F., & Gereffi, G. (2010). Global Supply Chains, Standards, and the Role of CSR in Developing Countries. *Development and Change*, 41(6), 1037-1057.
- Morin, C. (2017). Les pratiques d'audit et la gouvernance dans les institutions publiques. *Revue internationale de gestion publique*, 14(1), 98-110.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Addison-Wesley.
- Osborne, S. P. (2006). The New Public Governance? *Public Management Review*, 8(3), 377–387.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis - New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*. Oxford University Press.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism—and Unleash a Wave of Innovation and Growth. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.
- Power, M. (1997). *The Audit Society: Rituals of Verification*. Oxford University Press.
- Règlement (UE) n°537/2014 du Parlement européen.
- Spence, M. (1973). Job Market Signaling. *Quarterly Journal of Economics*.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*.
- Vidal, J., & Miro, G. (2018). Corporate Social Responsibility in Public Institutions: Practices and Challenges in Developing Countries. *International Journal of Public Sector Management*, 31(3), 221-234.
- Weber, M. (1922). *Économie et société*. Paris : Plon, 1971 (trad. française).