

Impact des principes éthiques de la lettre 53 sur la performance des
institutions publiques Marocaines.

Impact of the ethical principles of letter 53 on the performance
of Moroccan public.

IFISS Saïda (Docteure)

L'École Nationale de Commerce et de Gestion, Université Abdelmalek Essaâdi, Tanger.

MSSASSI Saïd (Professeur de l'enseignement supérieur)

L'École Nationale de Commerce et de Gestion, Université Abdelmalek Essaâdi, Tanger.

Correspondence address:

L'École Nationale de Commerce et de Gestion, Université
Abdelmalek Essaâdi, Tanger

Cite this article

IFISS, S., Mssassi, S. (2025). Impact des principes éthiques de la
lettre 53 sur la performance des institutions publiques
marocaines.
International Journal of Economics and Management
Sciences, Volume 3, Issue 4 (2025), pp. 01-23

Submitted: 16/10/2024

Accepted: 27/11/2024

Résumé :

Cette étude examine l'impact des principes éthiques énoncés dans la lettre 53 de Nahj al-Balagha, rédigée par l'Imam Ali, sur la performance des institutions publiques marocaines. En utilisant des techniques d'analyse univariée et bivariée, l'étude évalue comment les valeurs de justice, d'intégrité et la charte de valeurs culturelles influencent la gouvernance publique. L'analyse univariée permet de comprendre l'effet individuel de chaque principe éthique, tandis que l'analyse bivariée explore les interactions entre ces valeurs et leur impact combiné sur la performance institutionnelle.

Les résultats montrent que l'intégration des principes éthiques de la lettre 53 améliore significativement la transparence, l'efficacité administrative et la confiance publique. La justice et l'intégrité, en particulier, sont fortement corrélées avec des niveaux accrus de performance institutionnelle. La charte de valeurs culturelles contribue également à promouvoir la cohésion sociale et le respect des droits humains.

En mettant en lumière les mécanismes par lesquels les enseignements de l'Imam Ali, interprétés à travers les principes éthiques, influencent la performance des institutions publiques, cette étude offre une réflexion profonde sur la gouvernance publique. Elle souligne l'importance des valeurs éthiques dans la gestion publique et leur rôle crucial dans la promotion de la justice, de l'intégrité et de la cohésion sociale. Ces résultats démontrent que les enseignements de l'Imam Ali restent pertinents et applicables pour améliorer la gouvernance contemporaine.

Mots clés : Éthique, Gouvernance, Justice, Intégrité, Imam Ali, Lettre 53, Institutions publiques, Performance organisationnelle.

Abstract:

This study examines the impact of the ethical principles set out in the letter 53 of Nahj al-Balagha, written by Imam Ali, on the performance of Moroccan public institutions. Using univariate and bivariate analysis techniques, the study assesses how the values of justice, integrity and the charter of cultic values influence public governance. The univariate analysis allows us to understand the individual effect of each ethical principle, while the bivariate analysis explores the interactions between these values and their combined impact on institutional performance.

The results show that incorporating the ethical principles of Letter 53 significantly improves transparency, administrative efficiency and public trust. Justice and integrity, in particular, are strongly correlated with increased levels of institutional performance. The charter of religious values also helps to promote social cohesion and respect for human rights.

By highlighting the mechanisms by which the teachings of Imam Ali, interpreted through ethical principles, influence the performance of public institutions, this study offers a profound reflection on public governance. It highlights the importance of ethical values in public management and their crucial role in promoting justice, integrity and social cohesion. These results show that Imam Ali's teachings remain relevant and applicable to improving contemporary governance.

Keywords: Ethics, Governance, Justice, Integrity, Imam Ali, Letter 53, Public institutions, Organisational performance.

Introduction

- *Contexte et Importance de l'Étude : Présentation de la lettre 53*

Finalisée en 658, la lettre 53 du quatrième Calife l'Imam Ali Ibn Abi Taleb a été adressée à Mâlik al-Ashtar lorsqu'il fut nommé gouverneur de l'Égypte durant une période de troubles [La voie de l'éloquence, 1989]. Cette lettre, admirée par de nombreux politiciens, économistes et défenseurs des droits de l'homme, expose des conseils sur la manière de gouverner avec justice et équité [Ifiss, S., & Mssassi, S., 2020]. Elle est l'un des documents les plus longs de Nahj al-Balagha et offre une vision économique qui vise à construire une société juste, équitable et durable en équilibrant le pilier social, économique et environnemental. L'Imam Ali a également prononcé des sermons et rédigé d'autres lettres qui ont inspiré de nombreuses études, bien que la dimension économique de la lettre 53 soit souvent négligée [Ifiss, S., & Mssassi, S., 2023]. La lettre 53 aborde la gouvernance du point de vue de la gestion efficace et de la rationalité économique, en mettant l'accent sur les responsabilités de l'État et de la société, l'aménagement du territoire, l'éthique du travail et les recommandations sur la justice sociale et la lutte contre la pauvreté. Elle soutient que la bonne gouvernance est cruciale pour atteindre des objectifs socio-économiques et qu'une meilleure pratique favorise de bonnes performances. En explorant les enseignements de cette lettre, nous découvrons une réflexion profonde sur la gouvernance publique, offrant une inspiration durable et pouvant être interprétée comme une constitution idéale pour la gouvernance moderne [Jamshidi, M.H., & Safari, M., 2016].

- *Importance de l'Éthique dans la Gouvernance*

L'éthique joue un rôle central dans la gouvernance, influençant non seulement les décisions politiques mais aussi la confiance et la stabilité au sein de la société. Une gouvernance éthique est essentielle pour garantir la justice, promouvoir le bien-être général et assurer une administration transparente et responsable. En étudiant les principes éthiques exposés dans la lettre 53 de l'Imam Ali, nous pouvons extraire des leçons précieuses applicables à la gouvernance contemporaine.

L'importance de l'éthique dans la gouvernance est particulièrement pertinente dans le contexte actuel, où les institutions publiques font face à des défis croissants liés à la corruption, à l'injustice sociale et à la perte de confiance du public. En s'inspirant des enseignements intemporels de la lettre 53, il est possible de renforcer les pratiques de gouvernance et de promouvoir une gestion éthique qui favorisent une société plus juste et équitable.

Cette évolution vers une gestion éthique et responsable est essentielle pour la réussite organisationnelle à long terme et le bien-être de la société. En outre, la durabilité et la

responsabilité sociale deviennent des aspects à part entière des futures pratiques de gestion, avec une reconnaissance croissante du rôle des organisations dans la résolution des problèmes mondiaux (Orieno et al., 2024). Dans ce paysage en évolution, les managers doivent conduire des initiatives qui favorisent la durabilité environnementale, l'équité sociale et les pratiques éthiques, reflétant une compréhension plus large de l'interconnexion entre les opérations commerciales et le bien-être de la société.

- ***Présentation de la problématique***

La gouvernance des institutions publiques à travers le monde fait face à des défis croissants, notamment en matière de transparence, de justice et d'efficacité. Dans de nombreux pays, y compris le Maroc, les citoyens expriment de plus en plus leur mécontentement face à la corruption, à l'injustice sociale et à la mauvaise gestion des ressources publiques. Ces problèmes minent la confiance du public envers les institutions et compromettent le développement socio-économique.

La lettre 53 de Nahj al-Balagha, rédigée par l'Imam Ali pour Malik al-Ashtar, fournit des directives précieuses sur la manière de gouverner avec justice, intégrité et respect des droits humains. Elle présente une charte éthique qui, bien que datant de plusieurs siècles, demeure d'une pertinence remarquable pour les défis actuels de la gouvernance.

- ***Question de Recherche***

Comment les principes éthiques de gouvernance exposés dans la lettre 53 de l'Imam Ali peuvent-ils être appliqués de manière effective pour améliorer la performance et l'intégrité des institutions publiques marocaines contemporaines ?

- ***Sous-questions***

- Quels sont les principes éthiques fondamentaux de gouvernance détaillés dans la lettre 53 de l'Imam Ali ?
- Comment ces principes peuvent-ils être interprétés et adaptés aux contextes institutionnels modernes, en particulier au Maroc ?
- Quelles sont les mesures concrètes que les institutions publiques marocaines peuvent adopter pour intégrer ces principes éthiques dans leurs pratiques de gouvernance ?
- Quels sont les défis potentiels à la mise en œuvre de ces principes dans les institutions publiques, et comment peuvent-ils être surmontés ?

- ***Objectifs de l'Étude***

L'objectif principal de cet article est de mettre en lumière les principes éthiques de la gouvernance tels qu'ils sont présentés dans la lettre 53 de Nahj al-Balagha, et d'explorer leur application dans les institutions publiques contemporaines, en particulier au Maroc. En analysant les passages clés de la lettre, cette étude vise à :

- Identifier les valeurs éthiques fondamentales prônées par l'Imam Ali dans le cadre de la gouvernance.
- Examiner comment ces principes peuvent être intégrés dans les pratiques de gouvernance actuelles pour améliorer l'efficacité et la justice des institutions publiques.
- Fournir des recommandations pratiques pour la mise en œuvre de ces principes dans les contextes institutionnels contemporains, avec un focus particulier sur les institutions marocaines.

En réalisant cette étude, nous espérons contribuer à une meilleure compréhension de l'importance de l'éthique dans la gouvernance et à la promotion de pratiques administratives plus justes et transparentes, inspirées par les enseignements de l'Imam Ali.

- ***Structure de l'Article***

Cet article est structuré en plusieurs sections qui explorent les aspects éthiques de la gouvernance selon les enseignements de l'Imam Ali, notamment à travers la lettre 53 de Nahj al-Balagha. Après une introduction qui présente le contexte et les objectifs de l'étude, la problématique est discutée en détail pour mettre en lumière les défis actuels des institutions publiques marocaines. Ensuite, la méthodologie adoptée pour cette recherche est décrite, suivie par une analyse des données recueillies auprès d'un échantillon représentatif d'institutions publiques. Les résultats de l'analyse sont ensuite présentés, mettant en avant l'impact des principes éthiques sur la performance institutionnelle. L'article se conclut par une discussion des implications pratiques et théoriques de ces résultats, ainsi que des recommandations pour intégrer ces principes dans la gouvernance contemporaine.

1. Revue de Littérature

1.1 L'apport de la théorie des parties prenantes pour l'analyse éthique de la Lettre 53

Dans un premier temps, nous avons enrichi notre approche en incorporant la "théorie des parties prenantes" pour examiner l'éthique comme principe clé de la bonne gouvernance. Selon plusieurs chercheurs, dont Evan et Freeman (1988) et Phillips et Reichart (2000), cette théorie propose une base normative pour l'éthique organisationnelle, visant à équilibrer les intérêts des

parties prenantes. L'éthique, dans ce cadre, se manifeste à travers des valeurs comme la justice et l'équité (Donaldson et Dunfee, 2002 ; Dahl Rendtorff, 2009), et devient un pilier central du dialogue entre les organisations et leurs parties prenantes.

L'éthique n'est pas simplement un cadre moral imposé de l'extérieur, mais un processus délibératif où les parties prenantes participent activement, représentant l'intérêt général plutôt que des intérêts purement individuels (Orts et Strudler, 2002). Ce modèle est devenu une référence pour l'éthique organisationnelle, où les discussions de gouvernance s'appuient sur les contributions des parties prenantes pour renforcer la responsabilité et la légitimité des décisions prises par les gestionnaires.

Dans le contexte de notre étude, la théorie des parties prenantes nous a fourni une base solide pour comprendre les principes éthiques décrits dans la Lettre 53 de l'Imam Ali. Ce cadre théorique nous a permis d'approfondir la notion d'éthique et nous a aidé à mieux interpréter et analyser les dimensions éthiques mises en avant dans ce texte historique.

1.2 Analyse des Principes Éthiques dans la Lettre 53

Si on regarde de près tous les passages sans exception de la lettre 53, on se rend compte que c'est une charte déontologique par excellence. Les nombreuses études académiques sur Nahj al-Balagha, notamment la lettre 53, laissent présumer que c'est une encyclopédie de la culture islamique comprenant des sermons lumineux, des codes de conduite divine, un grand plan de gouvernement juste et des lignes directrices idéales mais pratiques.

L'éthique dans la pensée de l'Imam Ali, symbolisant l'un des principes primordiaux de la bonne gouvernance, mérite une attention particulière compte tenu de son poids sur la performance économique et sociale des entreprises. Fort de ce constat, cette partie se penchera à l'interprétation de certains préceptes de la lettre de l'Imam adressée à son gouverneur d'Égypte, incorporant des critères moraux dans son fonctionnement et qui sont en relation avec l'intégrité, la justice et la charte de valeurs culturelles.

- **Justice**

Analyse des passages 20, 44, 77, 90, et 114 de la lettre 53

<p>(20) A l'égard du chef, personne n'est plus préoccupant que l'élite en période de stabilité, moins assistant en temps de difficultés, plus réticent à agir selon la justice...</p> <p>(44) Les choses les plus agréables et les plus précieuses pour un administrateur sont l'épanouissement de la justice dans le pays...</p> <p>(77) Ne méprise pas leurs droits ; car le fait de t'occuper des grosses affaires n'est pas une excuse pour négliger les petites</p> <p>(90) Le gouverneur est un être humain, ... ; alors, tu dois être l'un de ces deux hommes : le généreux, qui se serait toujours empressé de rendre justice.</p> <p>(114) Il t'est impératif de te servir, comme guide, de l'exemple des chefs ayant fait régner la justice dans le passé....</p>

Le passage 20 de l'Imam Ali met en évidence le rôle crucial de la justice en tant qu'élément essentiel de l'éthique. Il souligne que lorsque la stabilité règne, l'élite, entourant ici le chef, peut être préoccupée par ses propres intérêts plutôt que par la justice. Cela souligne l'importance de la justice pour maintenir l'ordre et l'équité dans la société. Lorsque les temps deviennent difficiles, l'élite peut également manquer de soutien et d'assistance envers ceux qui en ont le plus besoin. Cela indique que la justice doit être un principe fondamental qui guide les actions de tous, même en période de crise ou de difficulté. La justice ne doit pas être abandonnée ou compromise lorsqu'elle est la plus nécessaire. De plus, **le passage 20** souligne que l'élite peut être réticente à agir selon la justice. Cela met en évidence la nécessité d'un engagement actif envers la justice et l'éthique, même de la part de ceux qui détiennent le pouvoir ou qui sont en position d'autorité. La justice ne doit pas être négligée ou écartée en raison de réticences ou de craintes personnelles.

Cette idée est renforcée par le **passage 44** de l'Imam Ali qui débute par "Les choses les plus agréables et les plus précieuses pour un administrateur sont l'épanouissement de la justice dans le pays..." Ces mots nous amènent à conclure que la justice est non seulement essentielle sur le plan éthique, mais aussi bénéfique pour ceux qui exercent le pouvoir et la responsabilité de l'administration. En continuant le raisonnement, on peut dire que lorsque la justice est épanouie dans un pays, elle crée un environnement propice à la stabilité et à la prospérité. Les administrateurs, y compris les élites mentionnées précédemment, bénéficient de cette stabilité et trouvent également satisfaction dans le fait de gouverner selon les principes de la justice. Cette dernière assure l'équité et l'égalité pour tous les membres de la société, indépendamment de leur statut ou de leur position sociale. Cela renforce la confiance des citoyens envers les administrateurs et permet d'établir un système basé sur la transparence, l'intégrité et le respect mutuel.

Ainsi, en reliant les deux **passages 20 et 44**, on peut conclure que la justice est non seulement une valeur éthique fondamentale, mais aussi un facteur clé pour assurer la stabilité, la confiance et le bien-être dans une société. Les administrateurs, en favorisant l'épanouissement de la justice, contribuent à créer un environnement favorable à la fois pour eux-mêmes et pour l'ensemble de la population.

Le passage 77 de l'Imam Ali met en garde contre le mépris des droits des autres, en particulier ceux considérés comme de moindre importance. Il souligne que s'occuper des grandes affaires ne peut pas servir d'excuse pour négliger les petites. Cela implique que la justice doit être appliquée à tous les niveaux, qu'il s'agisse de grandes questions ou de détails apparemment

insignifiants. La valeur de la justice ne peut être compromise ou éclipsée par la grandeur ou la complexité des affaires traitées. **Ledit passage 77** souligne également l'idée que chaque individu a des droits qui méritent d'être respectés, quel que soit leur poids relatif. Il rappelle que la justice exige un traitement équitable et égal pour tous, sans distinction de l'importance supposée des droits en question.

En mettant l'accent sur la justice dans les petites affaires, l'Imam Ali nous rappelle que les détails apparemment insignifiants peuvent avoir un impact significatif sur la vie des individus. Ignorer ou négliger ces aspects peut entraîner une injustice qui mine l'éthique fondamentale de la société. **Le passage 90** de l'Imam Ali met en évidence le lien étroit entre la justice et l'éthique en se référant au rôle du gouverneur. Il souligne que le gouverneur est un être humain, sujet aux erreurs et aux faiblesses, mais il établit également un idéal éthique à suivre. L'Imam Ali propose deux types de comportements que le gouverneur pourrait adopter : celui du généreux, prompt à rendre justice. Cela souligne l'importance de la justice en tant que vertu essentielle pour un gouverneur et comme fondement de son éthique.

Les termes "généreux" et "empressé", tels qu'ils sont employés ici, peuvent être interprétés comme une référence à la générosité de cœur et d'esprit, ainsi qu'à la promptitude à rendre justice sans partialité. Cette utilisation suggère que la justice doit être exercée avec diligence et sans retard, sans être influencée par des intérêts personnels ou des considérations extérieures. En d'autres termes, le **passage 90** souligne clairement que la justice doit être le principe directeur de l'action du gouverneur. Il met en avant l'idée que la justice ne doit pas être négligée ou sacrifiée en raison des faiblesses humaines, mais qu'elle doit demeurer une valeur fondamentale qui guide les décisions et les actions.

Enfin, l'Imam Ali encourage dans **le dicton 114** à utiliser l'exemple des chefs qui ont exercé la justice par le passé comme guide pour nos propres actions. En se référant à l'exemple des chefs justes du passé, l'Imam Ali souligne que la justice doit être une valeur et une pratique fondamentale pour ceux qui détiennent le pouvoir ou qui sont en position d'autorité. Cela met en évidence l'idée que la justice ne peut être négligée ou reléguée au second plan dans la conduite des affaires. En utilisant ces exemples comme guide, il est possible d'apprendre de leurs pratiques justes et de les appliquer dans notre propre contexte. Cela renforce l'idée que la justice est un principe universel et intemporel qui transcende les époques et les situations. En se servant de l'exemple des chefs justes du passé, nous sommes inspirés à agir avec intégrité, équité et impartialité dans nos propres responsabilités et décisions. Cela nous rappelle que la justice est une valeur qui doit être constamment cultivée et respectée.

- **Intégrité**

Analyse des passages 4 et 8

(4) Il lui **recommande** aussi de **dompter ses passions** et de ne pas se **laisser** entraîner par celles-ci, car elles conduisent vers le mal et n'épargnent que ceux qui jouissent de la protection de Dieu.
(8) **Maîtrise tes penchants** ; abstiens-toi de ce qui n'est pas **licite**, car la **maîtrise de l'âme** s'accomplit en se **détournant** de ses **passions**

Extrait de la lettre 53

L'extrait de l'Imam Ali met en lumière la valeur fondamentale de l'intégrité dans le domaine de l'éthique. Il nous avertit, dans le précepte 4, des dangers liés aux passions déchaînées, susceptibles d'engendrer des actes préjudiciables. L'intégrité, dans ce contexte, consiste à maîtriser ces passions et à ne pas se laisser emporter par elles.

L'Imam Ali souligne que les passions peuvent être dangereuses et conduire au mal. En contrôlant nos désirs et en évitant d'être dominés par eux, nous pouvons prévenir des actions nuisibles. Cela implique un effort conscient pour ne pas céder à nos impulsions et agir de manière réfléchie. Il est souligné que seuls ceux qui jouissent de la protection de Dieu peuvent être épargnés par les conséquences néfastes de leurs passions. Cela met en avant l'idée que l'intégrité, en résistant aux tentations et en agissant de manière vertueuse, est essentielle pour éviter les effets négatifs de nos désirs incontrôlés. L'intégrité implique d'agir selon des principes moraux solides, de faire preuve de maîtrise de soi et de résister aux tentations. Elle demande de prendre conscience de nos motivations et d'adopter des comportements éthiques, même lorsque cela peut être difficile. Le **passage 8** de l'Imam Ali met en évidence l'importance de l'intégrité en tant qu'élément essentiel pour maintenir un comportement éthique. Il nous exhorte à maîtriser nos penchants et à nous abstenir de ce qui n'est pas licite. L'intégrité se manifeste lorsque nous sommes capables de contrôler nos désirs et de nous détourner de nos passions.

La maîtrise de soi est un aspect central de l'intégrité, car elle implique de résister aux tentations et de choisir la voie de la rectitude. En se détournant de nos passions, nous pouvons réaliser une harmonie intérieure et un équilibre moral. L'Imam Ali souligne que la maîtrise de l'âme se réalise précisément en refusant de céder aux impulsions de nos passions. Cela demande une conscience aiguisée et une volonté ferme de se conformer aux principes éthiques. L'intégrité, dans ce contexte, demande un examen constant de nos actions et de nos motivations. Elle nous pousse à prendre des décisions moralement justes, même lorsque cela peut être difficile ou inconfortable. En résumé, les mots de l'Imam Ali résonnent comme une symphonie harmonieuse, nous rappelant l'impératif de maîtriser nos passions déchaînées. Elles nous encouragent à éviter les abîmes dangereux ou les précipitations impulsives qui cherchent à nous entraîner rapidement. Avec une sagesse profonde, l'Imam Ali nous enseigne que notre véritable essence se révèle lorsque nous exerçons un contrôle sur nous-mêmes, en détournant résolument nos passions

turbulentes. C'est dans cette démarche que nous trouvons la voie vers une intégrité éclatante, embrassant les dimensions morales et spirituelles de notre être.

Ainsi, ces deux passages nous rappellent avec force que l'intégrité ne peut s'épanouir pleinement que lorsque nous apaisons nos désirs égarés, lorsque nous renonçons avec audace aux pulsions qui menacent notre essence. C'est en cultivant la maîtrise de soi que nous pouvons élever notre être vers des sommets d'intégrité morale et spirituelle, brillant comme des étoiles dans le domaine de l'éthique.

- **Charte de valeurs culturelles**

Analyse des passages 2, 7, 48, 114, et 115

(2) Il lui prescrit d'obéir à Dieu et de le craindre, de suivre strictement **les ordres formulés dans son Livre**, dans ses **obligations** comme dans ses **surérogations**, ...
(7) **fais en sorte** que les **plus précieux trésors** soient les **bonnes actions** !
(48) La **référence à Dieu** c'est de se conformer à son **Livre** et la **référence au Prophète**....
(114) Il t'est impératif de te servir, ... d'une tradition de vertu léguée par le Prophète, ou des obligations que **Dieu** a **prescrites** pour nous dans son **Livre sacré**.....
(115) Fais tout ce qui est en ton pouvoir pour respecter le contenu de cette missive...au cas où tu te **laisserais guider** par les **caprices** de ton âme.

Extrait de la lettre 53

Il est largement reconnu que certains administrateurs agissent délibérément en violation de la loi, portant ainsi atteinte aux intérêts publics, causant des dommages à leur organisation, enfreignant les normes professionnelles ou se laissant entraîner par des intérêts personnels tels que la cupidité. L'imposition de sanctions pénales pour de telles violations peut dissuader la propagation de ces pratiques préjudiciables. Néanmoins, faire appliquer uniquement la loi ne va guère résoudre le problème. Fort de ces expériences, l'Imam Ali prescrit à son gouverneur d'Égypte une autre démarche à vocation déontologique pour surmonter ses fatalités.

En effet, le quatrième calife argumente dans les passages 2, 7, 48 et 114 que l'adoption d'une charte de valeurs faisant référence à Dieu, à son Livre et au Prophète, est amplement suffisant pour éviter les actes répréhensibles et poursuivre les bonnes actions. Il invite son gouverneur à ancrer les principes éthiques de la charte dans des sources divines ou religieuses, et à respecter les lois contenues dans les textes sacrés et les valeurs religieuses transmises par des messagers. Tout aussi fondamental, l'Imam prodigue ses conseils éclairés à Mâlik al Ashtar dans le **passage 115**, l'invitant à considérer la lettre 53 comme une véritable charte éthique. Il lui demande expressément de respecter et d'appliquer intégralement les principes énoncés dans cette lettre. La Charte des valeurs, telle que présentée par l'Imam Ali, incarne un ensemble de principes novateurs et uniques qui éclairent la vie quotidienne des individus et façonnent leurs interactions avec autrui. Elle se fonde sur des valeurs cardinales telles que la justice, l'équité, la compassion, l'humilité et le respect absolu des droits et de la dignité de chaque être humain. Ces valeurs

essentielles trouvent leur source dans les enseignements de l'Islam et occupent une place centrale au sein de la tradition musulmane. L'Imam Ali a aussi évoqué la signification de l'honnêteté, de l'intégrité et de la responsabilité dans toutes les actions. Il a enseigné que les individus doivent s'efforcer d'être véridiques dans leurs paroles et leurs actions, et de toujours être responsables de leurs actes. Il a également souligné l'importance du pardon et la nécessité de rechercher la réconciliation avec les autres.

En termes de valeurs sociales, l'Imam Ali a rappelé la nécessité d'aider les pauvres et les opprimés, tout en appelant à la protection des droits de tous les individus, quel que soit leur statut social ou leur origine. Il a également enseigné que les individus devaient respecter la diversité des gouvernés et s'efforcer de construire une société inclusive et juste pour tous. Les enseignements de l'imam Ali expliquent pareillement l'importance du développement spirituel et de l'entretien d'une relation étroite avec Dieu. Il encourage les individus à rechercher la connaissance et la compréhension du monde, et à s'efforcer de vivre en accord avec les principes de justice et de compassion.

Dans l'ensemble, la Charte des valeurs selon l'Imam Ali est un guide qui se veut complet permettant aux individus de vivre une vie pleine de sens et d'épanouissement, et de contribuer à l'amélioration de la société.

Il n'est pas seulement frappant de constater à quel point la notion de la charte de valeur n'est pas récente et faisait partie du vocabulaire de l'Imam Ali, mais aussi d'observer l'évolution actuelle concernant l'adoption d'une charte de valeurs au sein des organisations publiques. En effet, cette initiative se révèle être une véritable source d'innovation et de progrès. En élaborant une telle charte, les organisations s'offrent une opportunité précieuse de redéfinir leurs fondements et leurs aspirations, ouvrant ainsi la voie à une compréhension mutuelle accrue et à une harmonie renforcée parmi les membres du personnel et les parties prenantes. Cette charte, en tant que boussole morale, permet de définir avec clarté la mission, les valeurs et les objectifs de l'organisation, établissant ainsi un cadre solide pour guider ses actions et décisions. Par sa nature même, elle favorise la transparence et la cohérence, facilitant ainsi la collaboration et la coordination au sein de l'organisation.

En outre, cette charte incarne un ensemble de principes fondamentaux auxquels chaque membre du personnel se doit d'adhérer. Ce faisant, elle génère une culture d'intégrité et de responsabilité au sein de l'organisation, propageant ainsi un engagement collectif en faveur de l'excellence et de l'éthique. Cette culture partagée devient le socle sur lequel se construit une confiance mutuelle, stimulant la créativité et l'innovation au sein de l'organisation. Il est incontestable que l'adoption d'une charte de valeurs culturelles représente une avancée significative dans le domaine de la

gouvernance organisationnelle. Elle traduit la volonté d'instaurer des normes élevées en matière d'intégrité, de respect et de responsabilité. En embrassant cette démarche novatrice, les organisations publiques se positionnent en tant que pionnières du changement, en cultivant des valeurs essentielles qui inspirent et motivent leurs membres à œuvrer ensemble vers un avenir meilleur.

2. Méthodologie

2.1 Description de l'Échantillon

Pour cette étude, un échantillon représentatif d'institutions publiques marocaines a été soigneusement sélectionné afin d'examiner l'impact des principes de gouvernance énoncés dans la lettre 53 d'Imam Ali sur leur performance. Les institutions incluses dans cet échantillon ont été classifiées selon leur structure juridique, leur secteur d'activité et leur taille, garantissant ainsi une diversité et une représentativité adéquates.

L'analyse se concentre sur les trois variables du principe Ethique– Justice, Intégrité, et Charte de valeurs culturelles – telles qu'interprétées à partir de la lettre 53. Cette approche permettra de mettre en lumière comment les enseignements d'Imam Ali influencent les pratiques et les résultats des organisations publiques marocaines.

- ***Structure Juridique des Organisations***

L'échantillon comprend un total de 126 institutions publiques, réparties comme suit :

- Établissements publics : 67 (53%)
- Filiales publiques : 33 (26%)
- Sociétés d'État : 17 (14%)
- Sociétés mixtes : 9 (7%)

Cette répartition révèle une prédominance des établissements publics et des filiales publiques, qui constituent ensemble plus des deux tiers de l'échantillon. Cette distribution reflète le nombre important de ces entités dans le portefeuille public, comme indiqué dans le Rapport sur les Établissements et Entreprises Publics publié par le Ministère de l'Économie et des Finances.

- ***Secteurs d'Activité***

Les institutions publiques étudiées opèrent dans divers secteurs d'activité, illustrés comme suit :

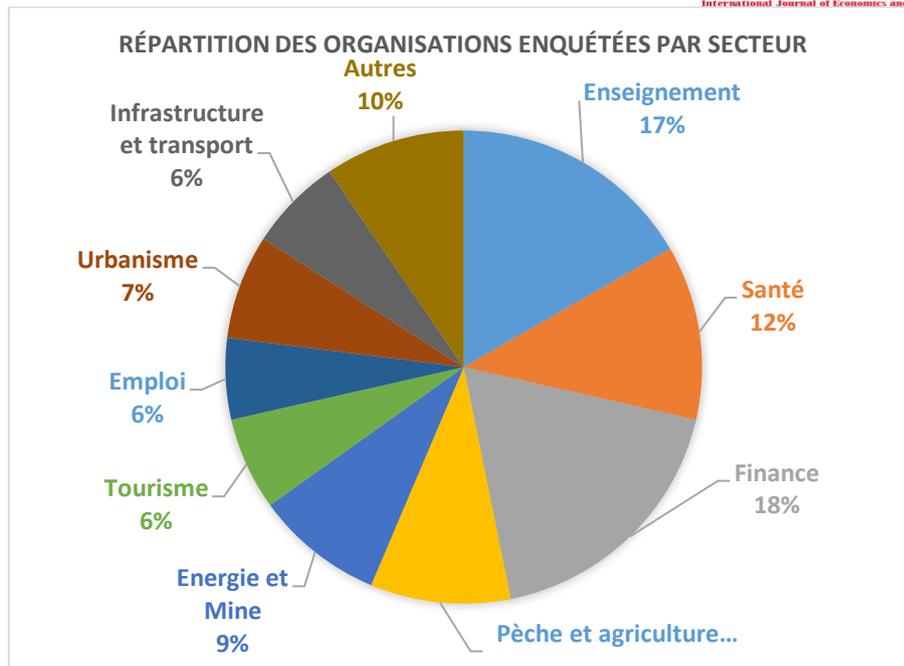


Figure 1 : Répartition des organisations enquêtées par secteur
Source : Elaborée par nous-mêmes

Selon la **figure 1**, le secteur financier est le plus représenté (18%), suivi par les secteurs de l'enseignement (17%) et de la santé (12%). Cette diversité sectorielle permet d'examiner comment les principes de l'éthique influencent la performance dans différents contextes organisationnels.

- **Taille des Organisations**

Les organisations de l'échantillon varient également en termes de taille, mesurée par le nombre d'employés :

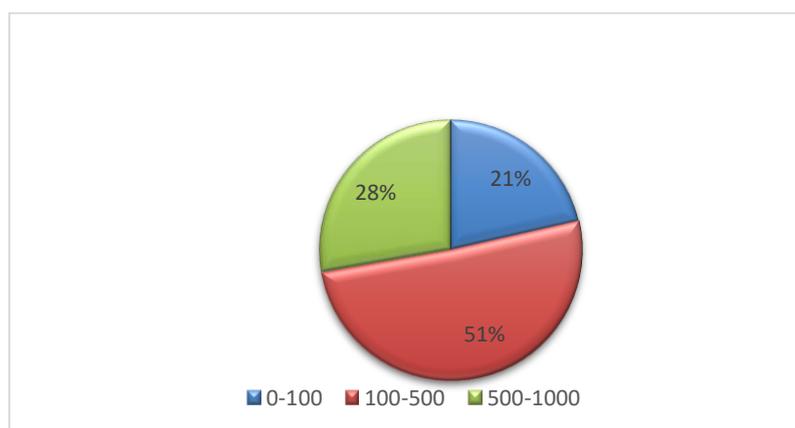


Figure 2 : Répartition des organisations enquêtées par taille
Source : Elaborée par nous-mêmes

D'après la figure 2, la majorité des organisations enquêtées sont de taille moyenne, avec 51% ayant entre 100 et 500 employés. Cette répartition permet d'analyser l'impact des principes de

DD à travers des entités de tailles diverses, offrant ainsi une vue plus complète de leur application et de leur efficacité.

2.2 Méthodes d'Analyse

Pour évaluer l'impact des principes éthiques énoncés dans la lettre 53 d'Imam Ali sur la performance des institutions publiques marocaines, nous avons employé des techniques d'analyse univariée et bivariée. L'application de ces méthodes d'analyse statistique est justifiée par les objectifs spécifiques de notre étude, qui visent à discerner de manière précise comment les principes éthiques issus de la lettre 53 influencent et façonnent la performance des organisations publiques au Maroc.

L'analyse univariée nous permet d'examiner chaque variable indépendamment, offrant ainsi une compréhension approfondie de l'impact individuel de chaque principe éthique – Justice, Intégrité, et Charte de Valeurs Culturelles. Parallèlement, l'analyse bivariée nous permet d'explorer les relations et les interactions entre ces variables, fournissant une perspective plus nuancée sur la manière dont ces principes interagissent et se renforcent mutuellement pour améliorer la performance globale des institutions publiques.

Ainsi, l'intégration de ces techniques d'analyse statistique dans notre étude nous permet de mettre en lumière les mécanismes par lesquels les enseignements d'Imam Ali, tels qu'interprétés à travers les principes éthiques, contribuent à l'efficacité et à l'efficience des organisations publiques marocaines.

3. Résultats de l'étude statistique

A ce niveau, nous donnons la distribution des différents facteurs de l'éthique et procédons à l'analyse des items. Ensuite, nous croisons ces facteurs avec la performance organisationnelle.

- **Tri à plat « Utilisation de la charte de valeurs culturelles » et son croisement par « Performance Organisationnelle »**

Votre organisation possède-t-elle une charte de valeurs culturelles ?	Fréquence	Pourcentage
Oui	35	27,78%
Non	91	72,22%
Total	126	100%

Tableau 1: Fréquence d'utilisation de la charte de valeurs culturelles dans les organisations publiques

Source : Elaborée par nous-mêmes

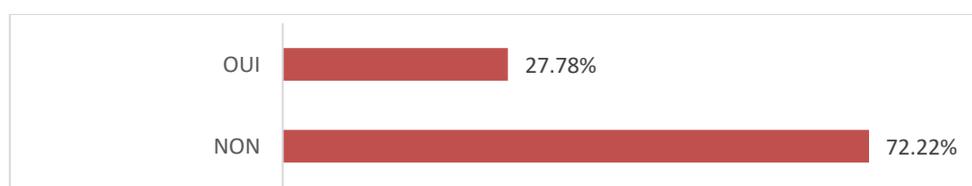


Figure 3: Distribution de l'Utilisation de la charte de valeurs culturelles dans les organisations publiques

Source : Elaborée par nous-mêmes

Le **Tableau 1** et la **Figure 3** montrent que seul 27,78% des organisations publiques utilisent la charte de valeurs culturelles contre 72,22% qui ne l'utilisent pas. Ce dernier pourcentage peut s'expliquer par le fait que l'**éthique** n'existe pas de manière spécifique dans la **culture** des organisations publique.

	Votre organisation possède-t-elle une charte de valeurs ??			
	Valeur Khi-deux	Degré de liberté	p-value	Valeur du V de Cramer
Comment évaluez-vous l'efficacité de votre organisation ?	227.27	16	< .001	0.742
Comment évaluez-vous l'efficience de votre organisation ?	134.52	16	< .001	0.517
Comment évaluez-vous la satisfaction des clients à l'égard des produits ou services de votre organisation ?	117.22	16	< .001	0.482

Tableau 2: Association entre Utilisation de la charte de valeurs culturelles et performance organisationnelle

Source : Elaborée par nous-mêmes

Les résultats du **Tableau 2** sont sans ambiguïté : les tests Chi-deux ont mis en lumière une corrélation significative (avec une valeur de p inférieure à .001) entre la possession de l'entreprise d'une charte de valeurs culturelles et les trois facteurs de performance organisationnelle évalués. De surcroît, l'indice de Cramer (V) est systématiquement supérieur à 0.4, confirmant la solidité de la relation entre les variables analysées.

- **Tri à plat « Intégrité » et son croisement par « Performance Organisationnelle »**

Si oui, cette charte appuie des valeurs d'intégrité ?	Fréquence	Pourcentage
Pas du tout	12	34,28
Rarement	13	37,14
Moyennement	4	11,42
Souvent	4	11,42
Totalement	2	5,71
Total	35	100%

Tableau 3 : Niveau de l'Intégrité dans les organisations publiques

Source : Elaborée par nous-mêmes

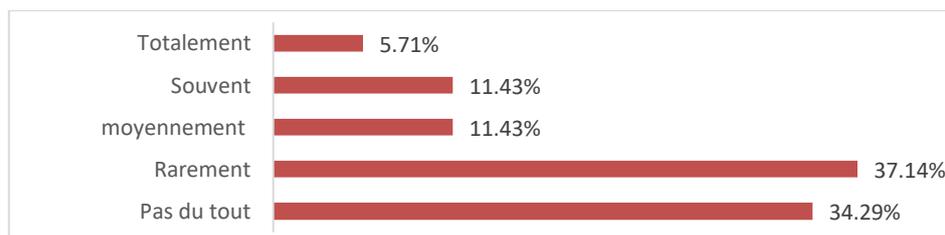


Figure 4: Distribution de l'Intégrité dans les organisations publiques

Source : Elaborée par nous-mêmes

Les résultats du **Tableau 3** et la **Figure 4** indiquent que parmi 27,78% des organisations qui utilisent cette charte de valeurs culturelles, 28,55% ont reconnu qu'elle appuie moyennement, souvent ou totalement des valeurs d'intégrité, tandis que 71,42% ont manifesté le contraire.

Si oui, cette charte appuie des valeurs d'intégrité ?				
	Valeur Khi-deux	Degré de liberté	p-value	Valeur du V de Cramer
Comment évaluez-vous l'efficacité de votre organisation ?	131.46	16	< .001	0.511
Comment évaluez-vous l'efficacité de votre organisation ?	189.5	16	< .001	0.605
Comment évaluez-vous la satisfaction des clients à l'égard des produits ou services de votre organisation ?	82.53	16	< .001	0.405

Tableau 4: Association entre Intégrité et performance organisationnelle

Source : Elaborée par nous-mêmes

Les résultats du **Tableau 4** sont indiscutables : les tests Chi-deux ont mis en évidence une corrélation significative (avec une valeur de p inférieure à .001) entre l'effet d'appuyer les valeurs d'intégrité et les trois facteurs de performance organisationnelle examinés. De plus, l'indice de Cramer (V) a constamment démontré une relation solide (avec une valeur supérieure à 0.4), ce qui renforce la robustesse de la relation entre ces variables.

- *Tri à plat « Justice » et son croisement par « Performance Organisationnelle »*

Cette charte appuie des principes de justice ?	Fréquence	Pourcentage
Pas du tout	12	34,28%
Rarement	13	37,14%
Moyennement	5	14,28%
Souvent	4	11,42%
Totalement	1	2,85%
Total	35	100%

Tableau 5 : Niveau de la Justice dans les organisations publiques

Source : Elaborée par nous-mêmes

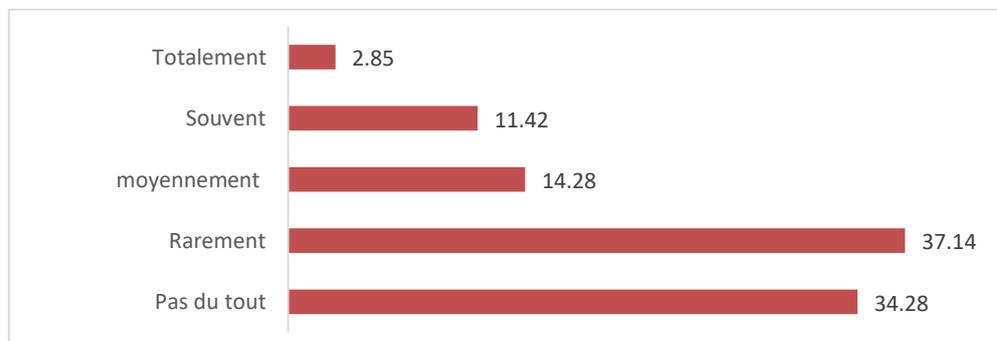


Figure 5: Distribution de la Justice dans les organisations publiques

Source : Elaborée par nous-mêmes

Le **Tableau 5** et la **Figure 5** révèlent que parmi les organisations interrogées (27,78%) qui utilisent cette charte de valeurs culturelles, seulement 28,55% ont reconnu qu'elles appuient moyennement, souvent ou totalement des valeurs d'intégrité, alors que 71,42% ont manifesté le contraire.

	Cette charte appuie des principes de justice?			
	Valeur Khi-deux	Degré de liberté	p-value	Valeur du V de Cramer
Comment évaluez-vous l'efficacité de votre organisation ?	66.99	16	< .001	0.371
Comment évaluez-vous l'efficience de votre organisation ?	111.09	16	< .001	0.477
Comment évaluez-vous la satisfaction des clients à l'égard des produits ou services de votre organisation ?	128.31	16	< .001	0.513

Tableau 6 : Association entre la Justice et performance organisationnelle
 Source : Elaborée par nous-mêmes

Il ne fait aucun doute que les résultats du **Tableau 6** sont concluants : les tests Chi-deux ont révélé une corrélation significative (avec une valeur de p inférieure à 0.001) entre les principes de justice et les trois facteurs de performance organisationnelle étudiés. Qui plus est, encore une fois, l'indice de Cramer (V) est demeuré constant et supérieur à 0.3, soulignant ainsi la solidité de la relation existante entre ces variables.

4. Discussion des résultats de l'analyse univariée et bivarié

Nos résultats d'étude univariée révèlent une réalité peu encourageante pour les organisations publiques marocaines. En effet, une grande majorité, soit 72,22% de notre échantillon, n'ont pas encore adopté de charte de valeurs culturelles. Cette absence démontre que la mise en place d'une charte éthique n'est donc pas considérée comme une priorité pour les gestionnaires publics marocains. Il est possible que cela soit lié à une perception erronée de ses avantages potentiels ou à une absence de sensibilisation quant à son impact positif sur la performance organisationnelle.

Plusieurs autres facteurs d'ordre culturel, organisationnel, ou administratif pourraient influencer l'absence constatée, et il serait utile de les explorer pour obtenir une image plus complète de la situation. Au Maroc, comme dans d'autres pays, les institutions publiques présentent des structures organisationnelles diverses, parfois héritées de traditions bureaucratiques ou politiques. Les processus de prise de décision peuvent être complexes et la mise en place d'une charte de valeurs culturelles peut être perçue comme un processus complexe et long. Les organisations peuvent hésiter en raison de la charge de travail associée à l'élaboration, à la

communication et à l'application de cette charte.

Notre analyse statistique révèle que parmi les 126 organisations sondées, 35 (soit 27,78%) déclarent avoir adopté une charte de valeurs culturelles. Cependant, ces organisations manifestent un faible engagement envers les principes d'intégrité et de justice. Ceci souligne de nouveau un écart entre les principes éthiques préconisés par la lettre 53 et la pratique actuelle de l'éthique. Les préceptes éthiques de l'Imam Ali sont négligés par la grande majorité des organisations publiques. Les dirigeants publics ne font pas preuve d'éthique dans leurs pratiques managériales et ne respectent pas les valeurs issues de la lettre 53. Ces valeurs constituent pourtant un élément fondamental de la tradition musulmane.

Par ailleurs, l'éthique apparaît comme un vecteur de performance organisationnelle, comme le confirment les analyses tris-croisées. Notre étude bivariée révèle une relation significative ($p < 0,01$) entre toutes les dimensions de l'éthique et la performance, soulignant ainsi que l'éthique n'est pas un élément superflu, mais un déterminant essentiel de la réussite des organisations. En confrontant nos résultats à ceux de la littérature (Nygaard et al. 2010 ; Holjevac, 2008 ; Grbac et Loncaric 2009 ; Mitchell, Agle et Wood, 1997), nous identifions d'autres valeurs éthiques plus sensibles aux aspects culturels et susceptibles d'exercer une influence positive sur les entreprises. L'utilisation de cet indicateur basé sur une charte de valeurs culturelles offre une approche plus spécifique et contextualisée, centrée sur les valeurs propres à la religion. En intégrant des valeurs culturelles dans une charte éthique, les organisations marocaines peuvent mieux répondre aux attentes de leurs parties prenantes tout en renforçant la cohérence avec les valeurs et les croyances locales. L'éthique n'est pas seulement une dimension morale, mais aussi une opportunité pour optimiser la performance organisationnelle.

Dans le même sillage, la Lettre 53 fait référence à trois facteurs clés qui conditionnent la performance des organisations publiques : la charte de valeurs culturelles, l'intégrité et la justice. Ces facteurs sont étroitement liés à Dieu, à son Livre et aux Lois contenues dans les textes sacrés et les valeurs religieuses transmises par son Prophète. Nous en déduisons que :

- La performance organisationnelle est d'autant plus élevée lorsque l'organisation intègre la dimension spirituelle et comportementale recommandée par l'Imam Ali dans sa lettre 53.
- Il est indispensable pour les dirigeants du secteur public d'incorporer et de respecter au sein de l'organisation la dimension spirituelle et comportementale recommandée par l'Imam Ali dans sa lettre 53, afin de répondre à l'exigence croissante de performance.

Bien que chacun de ces aspects ait sa propre importance, ils sont tous étroitement liés et leur

interaction renforce leur impact sur la performance organisationnelle. En examinant ces aspects dans leur ensemble, nous pouvons mieux comprendre leur rôle crucial dans l'amélioration de la performance organisationnelle.

D'abord, l'adoption d'une charte éthique à vocation culturelle, clairement définie, est une composante fondamentale de la performance organisationnelle. En énonçant des principes éthiques culturels clairs, elle peut orienter la prise de décisions éthiques complexes et prévenir les comportements non éthiques.

Ensuite, l'intégrité est également un élément indispensable de la performance organisationnelle. En adoptant des pratiques transparentes et éthiques, les organisations peuvent attirer des personnes partageant les mêmes valeurs et renforcer leur crédibilité auprès de leurs parties prenantes.

Finalement, la justice est un autre aspect essentiel pour la performance organisationnelle, car elle peut contribuer à prévenir les comportements illégaux ou répréhensibles au sein de l'organisation, comme la corruption ou les discriminations. En établissant des règles éthiques justes et équitables, l'organisation peut favoriser les comportements éthiques et dissuader les comportements non éthiques.

En synthèse, la mise en place d'une charte éthique culturelle, précise et explicite, associée aux principes cardinaux d'intégrité et de justice, peut grandement favoriser l'optimisation de la performance d'une organisation. Cette initiative permet d'aligner les pratiques éthiques de l'organisation sur les valeurs profondément enracinées dans la société marocaine, d'accroître la confiance et la crédibilité de celle-ci auprès de ses parties prenantes, de prévenir les agissements non éthiques, et de stimuler l'adoption de comportements éthiques au sein de l'organisation

Conclusion

L'étude a mis en lumière l'importance des principes éthiques de gouvernance tels que décrits dans la lettre 53 de Nahj al-Balagha, écrite par l'Imam Ali. En examinant les valeurs fondamentales de justice, d'intégrité et de charte de valeurs culturelles, l'analyse a révélé comment ces principes peuvent être appliqués pour améliorer la performance des institutions publiques marocaines. Les résultats montrent que l'intégration de ces valeurs dans la gestion publique peut potentiellement conduire à une meilleure transparence, une plus grande efficacité et une confiance accrue du public.

En examinant individuellement les principes de justice, d'intégrité, et de charte de valeurs culturelles, l'analyse univariée a permis de comprendre en profondeur l'effet de chaque valeur sur la gouvernance. Par ailleurs, l'analyse bivariée a exploré les interactions entre ces principes, offrant une perspective plus nuancée sur leur influence combinée.

Les résultats indiquent que les principes éthiques de la lettre 53 peuvent être appliqués de manière efficace pour améliorer la performance des organisations publiques. Les données statistiques montrent que la justice et l'intégrité, en particulier, sont fortement corrélées avec des niveaux accrus de transparence et d'efficacité administrative. De plus, la charte de valeurs culturelles joue un rôle clé dans la promotion de la cohésion sociale et du respect des droits humains au sein des institutions.

Il est recommandé que les institutions publiques marocaines intègrent ces valeurs éthiques dans leurs pratiques quotidiennes pour maximiser leurs bénéfices. Des formations ciblées sur l'importance de la justice et de l'intégrité, ainsi que la mise en place de mécanismes de transparence, sont cruciales. Les recherches futures pourraient se concentrer sur l'application de ces principes dans différents contextes culturels et institutionnels, afin d'élargir la compréhension de leur impact et de développer des stratégies d'implémentation adaptées à diverses réalités.

Références

Ali ibn Abî Tâlib , (1989). "La voie de l'éloquence", traduction en français du texte arabe Nahj al-Balâghah par un groupe de spécialistes musulmans, revue et corrigée par Sayyid Attia Abul Naga, édition bilingue, Dar Al Kutub Al-Islamiyya Dar Al Kitab- Al Lubnani, Dar Al Kitab Al Masri, consulté le 17/06/2022 dans : <http://shiacity.fr/wp-content/uploads/2017/10/Nahj-Al-Balagha-la-voie-de-l-%C3%A9loquence-Abul-Naga.pdf>

Donaldson, T., & Dunfee, T. W. (2002). Ties that bind in business ethics: Social contracts and why they matter. *Journal of Banking & Finance*, 26(9), 1853–1865.

Evan, W.M., & Freeman, R.E. (1988). "A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism", in Tom L. Beauchamp et Norman E. Bowie, *Ethical Theory and Business*, Englewoods Cliffs, NJ: Prentice-Hall, P.75-84.

Grbac, B. & Loncaric, D. (2009). "Ethics, social responsibility and business performance in a transition economy". *Business*, 4(2), 143-158.

Holjevac, I. A. (2008). "Business ethics in tourism—As a dimension of TQM". *Total Quality Management & Business Excellence*, 19(10), 1029–1041.

Ifiss saida, Mssassi said_ (2020), "The Governance of Sustainable Development According to Imam Ali's Letter 53 and the UN Agenda 2030: A Comparative Study of the Two Charters", *Journal of Humanities and Social Sciences Studies* 2(6):109-126. <https://al-kindipublisher.com/index.php/jhsss/article/view/709/655>

Ifiss, S., & Mssassi, S. (2023). "The Legacy of Leadership According to Imam Ali's Letter 53: A Comparative Perspective with the New Management". *Journal of Business and Management Studies*, 5(3), 56–64. <https://doi.org/10.32996/jbms.2023.5.3.5>

Jamshidi, M.H., & Safari, M. (2016). "Principles of good governance in the "Charter of Malik al-Ashtar" (Comparative Analysis of Good Governance Indicators of the World Bank and the Mundane Aspects of Alavi Governance in the Charter of Malik al-Ashtar). *International journal of humanities and social sciences*, 639-659

Orts, E., Strudler, A. (2002). The Ethical and Environmental Limits of Stakeholder Theory. *Business Ethics Quarterly*, 12(2), 215-233.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts". *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886

Nygaard, A., Biong, H., & Silkoset, R. (2010). "The influence of retail management's use of social power on corporate ethical values, employee commitment, and performance". *Journal of business ethics*, 97(3), 341-363

Omamode Henry Orieno, Chioma Ann Udeh, Osato Itohan Oriekhoe, Beryl Odonkor, & Ndubuisi Leonard Ndubuisi. (2024). "Innovative management strategies in contemporary organizations: a review: analyzing the evolution and impact of modern management practices, with an emphasis on leadership, organizational culture, and change management". In *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*.

<https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i1.727>

Phillips, R.A., & Reichart J. (2000). The Environment as a Stakeholder? A Fairness-Based Approach. *Journal of Business Ethics*, 23, 185–197.

Rendtorff, D, J. (2009). Responsibility, ethics and legitimacy of corporations. Copenhagen: Copenhagen Business School Press DK, 514.