

RISQUES ET GOUVERNANCE DES ORGANISATIONS

« Cas des entreprises publiques au Maroc »

RISKS AND GOVERNANCE OF ORGANIZATIONS

« Case of public enterprises in Morocco »

ASTTTENE dounya

Doctorant

Faculté d'Economie et de Gestion, Université Ibn Tofail kenitra

Laboratoire de recherche « Management, Finance & Comptabilité », Maroc

D.astiten@poste.ma

Daoui Driss

Enseignant chercheur

Faculté d'Economie et de Gestion, Université Ibn Tofail kenitra

Laboratoire de recherche « Management, Finance & Comptabilité », Maroc

didich_d@yahoo.fr

Date de soumission : 04/12/2020

Date d'acceptation : 11/01/2021

Pour citer cet article :

TSIAZE MOUAFFO Ch. & NOMSI KAMGA M. (2020) « Le comportement des dirigeants dans le choix du mode de comptabilisation des frais de recherche et développement entre opportunisme et sincérité : une étude de cas au Cameroun », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 4 : numéro 4 » pp : 66 – 79.

Résumé

La gestion des risques constitue une partie intégrante des structures dites de « pilotage », qui apporte une garantie sur la gouvernance des institutions, notamment celles appartenant à la sphère publique en étant régie par un cadre réglementaire spécifique. La gestion des risques fournit dans ce sens une vision transversale et synthétique des risques majeurs auxquels est exposée quelque structure et veille à ce que le niveau de risque pris soit cohérent avec les orientations et les objectifs définis par les instances de gouvernance de l'entreprise publique. On propose à travers ce papier d'exposer les principaux concepts du management des risques en tant que partie intégrante de la gouvernance en mettant en exergue une approche de la gouvernance en lien avec la gestion des risques dans une logique de présentation d'un management intégré et globale de l'entreprise. L'objectif étant de présenter le management des risques au niveau de l'entreprise publique en mettant en avant la trame de sa mise en œuvre aidant à identifier, évaluer le risque et d'en établir des niveaux acceptables de prise de risque tout en étant compatibles avec les orientations fixées par les organes de pilotage de l'entreprise.

Mots clés : Gouvernance ; risque ; entreprise ; secteur public ; gestion

Abstract

Risk management is an integral part of the so-called "steering" structures, which provides a guarantee on the governance of institutions, in particular those belonging to the public sphere by being governed by a specific regulatory framework. In this sense, risk management provides a transversal and synthetic vision of the major risks to which any structure is exposed and ensures that the level of risk taken is consistent with the orientations and objectives defined by the governance bodies of the public company. . We propose through this paper to expose the main concepts of risk management as an integral part of governance by highlighting an approach to governance in connection with risk management in a logic of presentation of an integrated management and overall business. The objective being to present risk management at the level of the public company by highlighting the framework of its implementation helping to identify, assess the risk and establish acceptable levels of risk taking while being compatible with the guidelines set by the company's steering bodies.

Keywords: Governance; risk; business; public sector; management

Introduction

Nous assistons depuis cette dernière décennie, à l'ère de la mondialisation et la croissance des marchés à une série de lois et réglementations destinées à renforcer les modèles de gouvernance et de contrôle des pratiques et normes de gestion des entreprises intervenant dans les circuits nationaux et internationaux et on peut en citer quelques-unes : les principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE¹, approuvés en 1999 par les ministres des pays de l'OCDE et qui se sont depuis imposés comme une référence à l'échelon international pour les responsables de l'action gouvernementale, les investisseurs, les sociétés et autres parties prenantes; les conventions internationales dont la convention anti-corruption de l'OCDE, des lois comme la loi de Sarbanes-Oxley, loi américaine, datant de 2002 en réponse aux scandales financiers à répétition. Cette dernière impose des exigences en matière de **Corporate Governance** et étend les responsabilités civiles et pénales des organes de gouvernance des sociétés cotées aux États-Unis. Enfin, on peut citer aussi le Comité de Bâle qui édicte et met à jour régulièrement le référentiel des normes prudentielles bancaires.

Sur le plan national, le principe de bonne gouvernance est encadrée à travers un nombre de référentiel réglementaire et organisationnel, dont il s'agit notamment du code marocain de bonnes pratiques de gouvernance de l'entreprise en 2008 établie par la Commission nationale de la gouvernance d'entreprise et la loi sur le contrôle financier régissant le secteur des Entreprises et Etablissements Publics (EEP), Ces deux principales références de bonne gouvernance sont en cours de révision dans le cadre du cycle d'amélioration continue du cadre de référence de la bonne gouvernance en s'inspirant des bonnes pratiques à l'échelle national et international

Dans le même ordre d'idée, le principe de la bonne gouvernance implique en force une gestion éclairée et sécurisée du patrimoine nationale tant sur le secteur privé que public qui va de pair avec une gestion des risques tous azimuts. En effet, le concept de la gestion des risques occupe plus que jamais une place prépondérante dans le référentiel lié à la bonne gouvernance notamment en ce qui concerne la sphère publique ; ce qui interpelle fortement l'action étatique au vue de son importance stratégique sur le plan du développement socio-économique du pays en étant un fer de lance incontestable de l'économie nationale.

¹ L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) est une organisation internationale qui œuvre pour la mise en place de politiques meilleures pour une vie meilleure. Son objectif est de promouvoir des politiques publiques qui favorisent la prospérité, l'égalité des chances et le bien-être pour tous.

C'est dans cette perspective que s'inscrit notre problématique de recherche qui s'impose en force :

Dans quelle mesure la gestion des risques peut être traduite en une gestion éclairée et efficiente du patrimoine public et quel en sera l'impact sur la gouvernance des structures étatiques ?

En vue de répondre à la présente problématique, on se propose de mettre à plat en premier plan les principaux concepts liés à la bonne gouvernance et la gouvernance des risques en particulier au niveau de l'organisation publique, en second plan on va dresser le paysage du secteur public au Maroc ainsi que le mode de gestion des risques sur le plan réglementaire et organisationnel au niveau des Entreprises et Etablissements Publics (EEP) Au Maroc.

1. La gestion des risques au cœur de la gouvernance des organisations publiques

1.1 La gouvernance des organisations publiques : Concepts, défis et perspectives

De manière générale, la gouvernance est le terme commun qui désigne tous les aspects des pouvoirs et des compétences dans les relations entre les différentes unités organisationnelles et entre l'organisation et ses différents acteurs.

Selon Cadbury (1992), « *la gouvernance est le système par lequel les sociétés sont dirigées et contrôlées* » et Charreaux (1997) estime que « *le gouvernement des entreprises recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et l'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire* ». Quant à Scheifer et Vishny (1997) la gouvernance est considérée comme l'« *Ensemble des mécanismes qui garantissent aux différents bailleurs de fonds un retour sur investissement, en évitant une appropriation de valeur excessive par le dirigeant et les actionnaires dominants* ».

Il s'agit, en somme d'un cadre globale pour surveiller les actions stratégiques menées ainsi que l'utilisation des moyens pour un niveau de performance attendu, ce qui implique l'exercice d'un contrôle spécifique ainsi que la fixation des règles, des pratiques à suivre et des codes de conduite selon les situations rencontrées.

Pour le milieu du secteur public, la gouvernance concerne les tâches de responsabilisation par rapport aux objectifs spécifiques du secteur en question, qui ne se limitent pas à la prestation

de services en termes de coût et de qualité des services, mais incluent également l'impact des décisions et politiques publiques sur les citoyens. La gouvernance est diversifiée en termes de mécanismes, surtout par rapport aux structures, d'une part en clarifiant les responsabilités des différentes parties prenantes dans les organisations publiques et d'autres parts, en identifiant les approches qui renforcent les capacités qui permettent d'assumer ces responsabilités, ainsi que des outils de monitoring et d'évaluation tels que les systèmes de contrôle interne et d'audit externe.

Il faut dire aussi que la compréhension des mécanismes de responsabilisation au sein des organisations publiques est intimement liée au contexte de la gouvernance avec ses trois dimensions qui sont la **conformité**, la **performance** et la **structure**. Dans ce point de vue, la responsabilité pourra être considérée comme une relation sociale dans laquelle un acteur (mandataire) se sent obligé d'expliquer et de justifier son comportement devant les autres acteurs (mandatant).

De nombreux pays ont adopté une politique de modernisation de leur gestion publique cheminant progressivement d'une administration publique (Public Administration) vers une nouvelle gestion publique (New Public Management), voire pour certains une nouvelle gouvernance publique, l'ensemble de ces pays ont accompagné ces transformations culturelles par des réformes institutionnelles.

Les organismes publics ambitionnent, certes, pour tendre vers une autonomie de gestion et d'un contrôle à distance plus intense en voulant substituer une logique de résultats à une logique orientée vers les moyens, Où il est souvent affirmé une volonté de transposer des méthodes et des outils de contrôle du secteur privé vers la sphère publique au vue de son importance dans le tissu économique et social d'un pays quelconque. Cependant pour certains auteurs, cette transposition reste délicate et la pertinence de la démarche semble loin d'être avérée (Dondeyne, 2014).

En effet, il est à reconnaître de manière absolue que la structure privée et celle de l'Etat optent pour des modes de gestion amplement différents malgré que ils convergent tous les deux vers le même objectif d'amélioration de la performance dans un sens large.

L'orientation client ancrée au niveau de l'organisation privée lui a permis de repenser sa structure humaine et organisationnelle en mettant au-devant la dynamique commerciale axée sur une logique de résultat. De ce fait, l'emploi des moyens humains et financiers est déployé

de manière autre qu'au sein du secteur public, chose qui creuse d'avantage le gap entre l'organisation privée et celle du publique qui est souvent liée à des mécanismes historiquement posés qui freinent sa dynamique de développement, ce qui explique en grande partie la déficience de productivité du secteur public par rapport au secteur privé.

Au final, les deux organisations semblent cumuler des points de différences qui résident principalement, à notre sens, dans la formulation d'objectifs et dans la manière d'y accéder sachant que tous les deux sont sensés servir un même marché, sans pour autant nier que paradoxalement les deux organisations sont complémentaires et indissociables dans la mesure où chacune peut être considérée comme une source d'enrichissement et de croissance de l'autre. En d'autres termes, le défi majeur consiste ainsi, à notre sens de mettre en exergue un certain nombre d'axes structurants de management de la chose publique et démontrer que le secteur public a autant de points à gagner via notamment l'exploitation des atouts de la technologie et de la mondialisation en transformant ses faiblesses et menaces en forces et opportunités et en bannissant le modèle administratif de caractère bureaucratique au profit d'un modèle managérial efficient et pérenne.

1.2 Secteur public, vers quelle gouvernance des risques

Sur le plan théorique, au titre d'une approche comparative globale de la sphère publique de celle du privé, il est reconnue selon les adeptes de l'école des droits de propriété (Furubotn, Pejovich, 1972) la prédominance en absolue de la performance économique et financière de l'entreprise privée par rapport à la structure publique, d'un côté par l'amoindrissement de droits de propriété de l'organisation publique acquis par les citoyen étant donné que le patrimoine étatique est d'une propriété partagée et commune de tous les citoyens, d'un autre coté par le risque suprême de faillite porté par les entreprises privées entaché de vulnérabilité plus importante comparée au publique. Autrement dit, il est rare ou quasi inexistant chez les organisations publiques de parler de faillite. Chose qui explique dans une certaine mesure le développement inégalé des mécanismes de gestion et de prévention des risques au niveau des deux structures ainsi que l'avancé prise par les entreprises privées dans le développement du système de gestion des risques.

On en déduit de manière simpliste, que les entreprises publiques sont moins sensibles au risque majeur de faillite et d'arrêt d'activité, expliqué en grande partie par l'adossement de l'organisation publique aux finances de l'Etat à travers notamment, le soutien exercé par cette

dernière pour le financement en partie des dépenses de fonctionnement et des programmes d'investissements dans de plus large proportions

Reconnaissant aussi que l'entreprise publique agit comme tout entreprise dans un environnement incertain et propice pour plein de mutations, se trouve ainsi, dans l'obligation de développer sa vigilance et son système de prévoyance contre tout risques pouvant freiner son développement et dont dépend dans de larges proportions l'économie du pays et ses projections de croissance. La notion de gestion des risques dite aussi de gouvernance des risques constitue dès lors, un élément primordial de la gouvernance des organisations tous milieux confondus.

En effet, le secteur public est exposé à des risques conséquents mettant notamment en péril des activités critiques parfois les plus généreuses de rendement et compromettre ainsi la durabilité du modèle économique des entreprises publiques. C'est la raison pour laquelle la mise en place des dispositifs de gestion de risques comme outil de pilotage stratégique est fortement justifiée. Et ce ; sans pour autant négliger le cadre réglementaire régissant la gestion des risques, en l'occurrence la réglementation internationale² qui pose un cadre prudentiel déclinant le processus d'évaluation, de traitement et contrôle des risques

Dans ce sens, Le management des risques (Filali el ghorfi & El attoui, 2020) au sein des organisations publiques traite des risques et des opportunités ayant une incidence sur la création de la valeur et la préservation de son patrimoine. Il se définit comme suit (Crockford, 2013) :

Le management des risques au sein des structures publiques est un **processus** mis en œuvre par **l'organisation**, qui prend en compte :

- **Stratégie** de l'entreprise ; qui va de pair avec les stratégies du gouvernement en parlant de la gouvernance du portefeuille public
- Toutes **les activités** de l'entreprise y compris celles demeurant sous le monopole de l'Etat;

² Les normes **Bâle II** (le second accord de Bâle) constituent un dispositif prudentiel destiné à mieux appréhender les risques bancaires et principalement le risque de crédit ou de contrepartie et les exigences, pour garantir un niveau minimum de capitaux propres, afin d'assurer la solidarité financière. Ces directives ont été préparées depuis 1988 par le Comité de Bâle, sous l'égide de la Banque des règlements internationaux et ont abouti à la publication de la Directive CRD / ISO 31000 a été élaborée en 2009 par le groupe de travail du Bureau de gestion technique ISO sur le Management du risque

- La structure **organisationnelle**, notamment celle appartenant au domaine public compte tenu de sa complexité et ses caractéristiques en tant qu'organisation publique

Cette définition vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de bonne gouvernance de l'organisation publique. Les quels objectifs peuvent appartenir à une ou plusieurs catégories que l'on peut classer dans les quatre catégories suivantes :

- **Stratégique** : objectifs stratégiques servant la mission de gouvernance de l'organisation publique
- **Opérationnel** : objectifs visant l'utilisation efficace et efficiente des ressources de l'Etat
- **Reporting** : objectifs liés à la fiabilité du reporting notamment vis-à-vis des entités de contrôle externe
- **Conformité** : objectifs de conformité aux lois et aux réglementations en vigueur, en considérant le cadre réglementaire régissant les structures publiques.

Aussi, la gestion des risques permet de conserver une vue d'ensemble sur l'ensemble des activités et interactions de l'entreprise publique et de les gérer de façon consciencieuse afin de garantir son développement et sa conformité avec toutes les lois et réglementations en vigueur en tenant compte d'un environnement de plus en plus complexe où les opportunités qui se présentent sont généralement accompagnées d'importants risques liés à une grande volatilité des principales variables macroéconomiques

La gestion des risques aide ainsi les organisations issues en particulier du secteur public à intégrer la gestion des risques dans leurs processus opérationnels et stratégiques. Ce qui confère ainsi la possibilité aux organisations publiques de prendre des risques pour pouvoir créer de la valeur et de développer des réponses permettant d'atténuer les risques de manière appropriée. Souvent la plupart des projets de gouvernance, de gestion des risques et de mise en conformité se croisent dans un cadre stratégique plus intégré et globale.

En somme, les éléments de la littérature académique concernant la notion de gestion des risques au niveau du secteur public figure dans une thématique émergente , ce qui atteste cependant d'une prise de conscience dans la communauté scientifique et professionnelle du rôle croissant joué par le management des risques notamment au niveau de la gouvernance stratégique des structures publiques, ce nous conduit à percevoir, au final, la notion de gestion des risques comme étant une partie intégrante du système de gouvernance de l'organisation

publiques qui doit agir sous une contrainte réglementaire et légale dite plus rigide que celle applicable, notamment au niveau du secteur privé.

L'entreprise publique demeure en effet dans l'obligation de garantir tout un processus de définition, d'identification, d'évaluation, et d'obtention de techniques de gestion des risques (L'évitement, L'atténuation, La rétention, Le transfert adapté à leurs propre structure.

2. Gestion des risques au sein des EEP au Maroc

2.1 Etat des lieux du mode de gouvernance des Entreprises et Etablissements au Maroc

Le secteur des Entreprises et Etablissement au Maroc joue un rôle crucial dans le développement socio-économique du pays, d'où apparait inéluctablement l'importance d'une gouvernance éclairée qui s'appuie principalement sur une gestion des risques maîtrisée sous ses différentes composantes. Selon le rapport de la direction des entreprises publiques et de la privatisation (2020), le portefeuille des EEP se compose **225 établissements publics, 43 sociétés anonymes à participation directe du trésor et 479 filiales ou participations publiques indirectes** opèrent dans les domaines clés de l'économie nationale, à savoir l'agriculture, la santé, l'éducation, l'urbanisme et l'aménagement, les infrastructures, l'énergie, le tourisme et le secteur financier. Le portefeuille public au Maroc affiche une contribution substantielle au développement territorial du pays et constitue un réel appui à la déconcentration et de la décentralisation de l'action publique avec une forte participation aux stratégies et plans d'actions sectoriels.

On peut distinguer deux catégories au sein du portefeuille public, une première qui est source de richesse et alimente en premier le trésor public et une deuxième catégorie qui génère un faible niveau de rentabilité financière, sinon un compte déficitaire.

Selon le rapport de la cour des comptes publié en 2016, intitulé « le secteur des entreprises publiques au Maroc : Ancrage stratégique et gouvernance » un nombre d'EEP qui sont caractérisés par leurs forte contribution dans l'économie marocaine en considérant essentiellement leurs programmes d'investissement qui va de pair avec le programme de développement économique et social du pays, sont néanmoins, porteurs de risques financier préoccupants. Les quels EEP se trouvent le plus souvent dans l'obligation de faire l'objet d'assainissement de leurs situations financières qui résident en grande partie dans l'accumulation des arriérés de dettes et/ou de créances. Autrement dit, l'augmentation des

dettes de financement qui concerne les principaux EEP est sans doute synonyme de situation de déséquilibre structurelle. De manière générale, le secteur des EEP Au Maroc présente d'importants risques financiers qui peuvent compromettre la viabilité et la courbe de croissance de l'organisation publique.

Ainsi et face à l'ensemble des missions et enjeux des EEP, et soucieuses de réaliser ses missions dans des conditions de sécurité, de bonnes pratiques et de bonne gouvernance, un nombre d'entreprises publiques ont entrepris une démarche de renforcement de leurs dispositif de contrôle interne et veille à la mise en conformité de leurs actions, processus, procédures et rapports vis-à-vis des acteurs internes et externes.

Dans ce cadre, la gouvernance des EEP repose sur un ensemble de règles de bonne conduite et de valeurs visant en particulier à assurer les fondements d'une bonne gouvernance et à préserver la réputation et la pérennité des institutions publiques. En effet, le référentiel réglementaire mis en place a pour objectif d'inscrire le portefeuille d'EEP dans les meilleures pratiques de la place en matière de bonne gouvernance et de contrôle interne et de gestion des risques.

D'un autre côté, les problématiques liées au dimensionnement du secteur public au Maroc, à son pilotage stratégique, à ses relations avec l'Etat et à sa gouvernance demeurent d'actualité. Le rôle de l'Etat-actionnaire n'est pas encore suffisamment clarifié, l'Etat ne s'est pas encore doté d'une structure de veille et de pilotage dédiée au portefeuille public. Le pilotage stratégique des EEP continue à varier d'une structure à l'autre, en fonction notamment de la culture et de la qualité des responsables en place et de l'intérêt qu'ils portent à tel ou tel entreprise publique, chose qui a incité le gouvernement pour opérer une revue des modèles économiques de certains EEP visant l'amélioration de leur gouvernance, de leurs performances et de leur rendement en s'inscrivant, à l'horizon, dans une perspective de réforme institutionnelle et organisationnelle du mode de gouvernance des EEP, soit ; une réforme structurelle du secteur via notamment la création d'une nouvelle entité chargée d'assurer la gestion stratégique des participations de l'Etat et du suivi de la performance des EEP.

Aussi, parmi les principaux chantiers conduits par l'Etat dans ce sens on peut citer en l'occurrence, la mise à jour du référentiel des bonnes pratiques de gestion de la chose publique, qui est synonyme d'un cadre fédérateur de la bonne gouvernance sous différents

angles. De plus, sur un plan opérationnel, l'Etat s'est engagé dans la refonte des mécanismes de contrôle des EEP à travers la réforme du contrôle financier.

Le nouveau projet de loi sur le contrôle financier met en exergue des paliers de contrôle conditionnés par l'évaluation du niveau de maturité de l'EEP en matière de système de gestion adoptés. En d'autres termes, il s'agit d'adapter le mode de contrôle en fonction du système d'information et de gestion de l'entreprise, en y intégrant notamment, le volet de la prévention des risques. Il s'agit essentiellement d'aller au-delà du simple contrôle de conformité en mettant en avant les principes de rationalisation, de transparence et d'efficacité dans le long terme, chose qui permettra d'évaluer au meilleur sens la qualité du système de gouvernance de l'EEP.

En somme, le secteur des EEP se voit ainsi sans doute projetés au cœur du modèle de développement du pays avec des engagements fermes en matière de gouvernance dans l'objectif ultime de la sauvegarde, la valorisation et la consolidation du patrimoine public

2.2 Gestion des risques au sein des EEP

De manière globale, les entreprises publiques évoluent dans un environnement de plus en plus incertain et mouvant en s'affrontant davantage à une complexification des activités et des réglementations. Ce qui a rendu nécessaire une prise en charge active et proactive de tout changement pouvant impacter le développement de l'entreprise appartenant à la sphère publique au Maroc, qui présente certes des caractéristiques assez spécifiques au vue de son statut d'entité publique mais se voit désormais dans l'exigence d'évoluer et prospérer dans un marché où la compétitivité bat son plein, où s'impose un alignement aux standards de gestion sur le plan national et international.

Malgré la bonne résistance des EEP face aux risques mettant, dans une certaine mesure, en péril l'équilibre financier de leurs structures, notamment via des programmes de restructuration et de redressement des déséquilibres financiers et de solidification des comptes de ces entités, matérialisant, entre autre, le soutien financier de l'Etat vis-à-vis des EEP, Ces dernières ne peuvent prétendre à un réel accroissement de valeur et développement de la performance ainsi qu'à la nullité de la relation de causes à effet des risques portés par les EEP sur le développement de l'économie marocaine. Chose qui a incité d'avantage le secteur des

EEP à la mise en place opérationnelle des mécanismes de prévision et de gestion des risques dans le cadre de leurs politiques de bonne gouvernance.

La démarche d'évaluation des risques au sein des établissements publiques est le plus souvent régie dans le cadre d'un « système de contrôle interne » qui consiste à identifier les risques susceptibles de compromettre la réalisation des objectifs de l'entité, d'analyser ces risques et d'assurer le suivi de leur gestion. Pour chaque objectif identifié, plusieurs risques peuvent être identifiés. Une fois identifiés, les risques généraux ou stratégiques peuvent servir de facteur commun afin de faciliter l'identification des risques opérationnels retracés dans les référentiels de contrôle interne de l'entité concernée.

De plus, la gestion des risques au niveau d'un nombre structures publiques repose sur une approche spécifique d'atténuation et de suivi des principaux risques pouvant être exposés de manière générale, comme suit :

1- Risques réglementaires et/ou juridiques

- Des politiques, processus et procédures de contrôle interne appropriés sont mis en œuvre pour limiter l'exposition à des exigences juridiques et réglementaires complexes
- Choix d'intervention sur des marchés fortement réglementés, y compris par des organismes nationaux, européens et mondiaux.
- L'adoption de nouvelles lois qui peuvent fournir un cadre juridique stable, prévisible et pérenne pour le secteur d'activité

2- Risques stratégiques

- Substitution et concurrence dans les secteurs d'activité actuels ;
- Pression sur les marges et la rentabilité globale des activités face aux exigences de plus en plus élevées des clients
- Un ralentissement de la croissance des secteurs d'activités historiques qui pourrait également se répercuter sur la performance globale de la structure au profit de nouvelles activités à valeur ajoutée.

3- Risques opérationnels

- Evolution maîtrisée des technologies de l'information et de la communication
- Intégration des récentes acquisitions : à travers le rachat de plusieurs sociétés au cours des dernières années, cependant il n'est pas certain les que les filiales réaliseront effectivement les business plans correspondants.

- Attirer et retenir les effectifs opérationnels nécessaires pour garantir un fonctionnement évolutif et optimal des activités.
- Continuité des activités : en cas de d'arrêt d'activité à la suite d'un accident, d'une action de grève, d'une catastrophe naturelle résultant d'un incendie ou d'une inondation, l'entreprise met en plan de continuité de ses activités critiques pour être en mesure de respecter ses exigences commerciales et contractuelles

D'un autre côté, sur le plan de la gouvernance de l'activité gestion des risque au sein des EEP, il est à constater la prolifération des comités spécifiques liés à la gestion des risques qui sont souvent attachés aux organes de pilotage de l'entreprise publique qui se voient aussi dans l'obligation de rendre compte de ses activités vis-à-vis des instances externes tel que principalement la Direction des Entreprises Publiques et de la Privatisation (DEPP) qui est chargée du pilotage de gestion du portefeuille des EEP. Ces comités de gestion des risques se positionnement aussi en tant que instances de pilotage stratégique de l'entreprise, qui déclinent leurs orientations et recommandations aidant à la prise de décision et à une meilleure gestion opérationnelle des activités de l'entreprise.

En somme, La gouvernance d'entreprise s'adosse généralement dans le contexte du secteur public à la gestion des risques et la conformité qui constituent trois aspects de la gestion d'entreprise qui analysent souvent les mêmes domaines et processus selon des perspectives différentes et peuvent par conséquent être difficiles à différencier sur certains points.

Conclusion

En somme, la gestion des risques prend désormais une place stratégique au niveau des organisations publiques en aspirant à une gouvernance éclairée et un pilotage stratégique et globale de l'action publique. De ce fait, et considérant l'importance fondamentale que revête le secteur des EEP dans le développement socio-économique du pays, l'Etat s'est investie en conséquence dans un arsenal juridique et organisationnel pourvue d'offrir un cadre de référence de bonne gouvernance aux EEP. A ce titre, on ne peut qu'admettre l'impact de la gestion des risques sur la gouvernance des EEP qui demeure un secteur à la fois fortement règlementé et réclamant un élan de compétitivité et d'efficacité. Chose qui est démontré par l'orientation effective de l'Etat vers la mise en place des dispositifs de gestion des risques au niveau des EEP permettant une maîtrise efficiente des risques auxquels est exposé l'entreprise qui est sans doute synonyme de bonne gouvernance de ladite entreprise. Cependant, il est à

souligner l'importance d'une démarche scientifique d'identification, d'évaluation et de maîtrise des risques qui s'appuie sur une méthodologie adaptée au contexte et aux spécificités de chaque structure publique.

Ainsi, il est recommandé, à notre sens de mettre en avant la politique de gestion des risques en tant que composante principale de la gouvernance en faisant valoir un lien entre la performance, le risque et le résultat ; soit une nouvelle interrogation se pose, en perspective d'une nouvelle recherche, qui consiste à savoir **dans quelle mesure le développement de la performance de l'entreprise publique est-il corrélé à sa maîtrise de risque.**

BIBLIOGRAPHIE

Cadbury, A. (1992) Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance. London: Gee.

Charreaux,G (1997), Le gouvernement des entreprises Corporate Governance, Théories et Faits. Economica

Crockford, G (1982). The Bibliography and History of Risk Management: Some ... Issues Pract. <https://doi.org/10.1057/gpp>.

Dondeyne,C (2014) . Thèse Doctorale Sur La Légitimité Du Contrôleur De Gestion Dans Le Secteur Public Le Cas D'une Organisation Publique Professionnelle

Eirik G. Furubotn,G & Pejovich,S. Property Rights and Economic Theory: A Survey of Recent Literature ». Journal of Economic Literature, Vol. 10, No. 4 (Dec., 1972), pp. 1137-1162

Filali el ghorfi,S & El attaoui,Z . (2020). Application du référentiel COSO pour le contrôle interne et le management des risques dans les établissements publics Cas de la RADEEL. Revue internationale des sciences de gestion (Numéro 4)

Ministère de l'Economie et des Finances (2018), Rapport des EEP annexées aux projets de la loi de finance

Shleifer ,A & . Vishny ,R.W (1997), A Survey of Corporate Governance .Journal of Finance, vol.52, p. 737