

La gestion des risques dans les universités publiques en quête de la performance: Une synthèse de la littérature

Risk management in public universities in pursuit of performance: A synthesis of the literature

Auteur 1 : GAZOULIT Sarra

Auteur 2 : OUBAL Khadija

GAZOULIT Sarra 1, (0000-0002-2889-4451*, Doctorante)

1 Université Mohammed V de Rabat, Laboratoire de Recherche en Compétitivité Economique et Performance Managériale, CIRPEC, Maroc.

OUBAL Khadija 2, (0000-0002-7486-9724 *, Enseignante Chercheuse)

2 Université Mohammed V de Rabat, Laboratoire de Recherche en Compétitivité Economique et Performance Managériale, CIRPEC, Maroc.

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : GAZOULIT, S., OUBAL, K. (2022). « La gestion des risques dans les universités publiques en quête de la performance: Une synthèse de la littérature », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 15 » pp: 591 – 606.

Date de soumission : Novembre 2022

Date de publication : Décembre 2022



DOI : 10.5281/zenodo.7556604
Copyright © 2022 – ASJ



Résumé

La gestion des risques est devenue une tendance émergente dans le secteur de l'enseignement supérieur en raison de l'environnement dynamique et évolutif du secteur et des possibilités qu'elle offre pour maîtriser les risques encourus, améliorer le système de gouvernance et atteindre les performances attendues.

Ce travail a pour objet d'analyser le lien entre la gestion des risques et la performance en milieu des universités publiques, à travers une revue de la littérature, basée sur des références bibliographiques récentes.

L'analyse a révélé que, dans la majorité des cas, il existe un lien significatif entre le système de gestion des risques, dont la mise en œuvre est basée sur des étapes enchaînées (l'identification des risques, l'évaluation des risques, le traitement des risques et le suivi des risques), et la performance des universités publiques, qui est en elle-même mesurée par plusieurs indicateurs (l'excellence académique, la production scientifique, les technologies de l'information, la satisfaction des attentes des parties prenantes et par la réactivité accrue).

Mots clés : Risque, gestion des risques, système de gestion des risques, performance, université publique.

Abstract

Risk management has become an emerging trend in the higher education sector due to the dynamic and evolving environment of the sector and the opportunities it offers to control the risks involved, improve the governance system and achieve the expected performance.

The purpose of this work is to analyze the link between risk management and performance in public universities, through a review of the literature, based on recent bibliographic references.

The analysis revealed that, in the majority of cases, there is a significant link between the risk management system, whose implementation is based on sequential steps (risk identification, risk assessment, risk treatment and risk monitoring), and the performance of public universities, which is in itself measured by several indicators (academic excellence, scientific production, information technology, satisfaction of stakeholder expectations and by increased responsiveness).

Keywords: Risk, risk management, risk management systems, performance, public university.

Introduction

La gestion des risques est devenue une tendance émergente dans le secteur de l'enseignement supérieur en raison des avantages et des possibilités qu'elle offre pour atténuer les risques (Nasser S. et Zabri S.M., Ruslan R. (2020)). Cette pratique permet de répondre aux besoins évolutif du management public¹ et d'accompagner le changement perpétuel de l'université publique du fait de l'environnement dynamique et évolutif.

La gestion des risques est considérée comme un outil de gestion efficace qui aide les universités à gérer plus efficacement les risques (Brewer et Walker, 2011) et atteindre leurs objectifs stratégiques (Sum & Saad, 2017). Elle est reconnue comme un aspect important de la bonne gouvernance d'une institution prospère (Ariff, M. et al., 2014, p : 422). En outre, les pratiques de gestion des risques dans les institutions à but non lucratif, y compris les universités sont moins développées par rapport à celles existantes dans le secteur privé (Ahmad, Isa & Tapa, 2016 et Sum et al., 2017). Peu d'études se sont effectuées sur la manière dont les universités publiques peuvent gérer les risques et améliorer leur performance (Lundquist (2015); Dharampal, Cameron, Dixon, Ghali, & Quan (2016) ; S. Al-Subari et al. (2020)). En conséquence, la littérature académique reste limitée sur ce sujet (Lundquist (2015), Dharampal, Cameron, Dixon, Ghali, & Quan (2016), S. Al-Subari et al. (2020)). Vu l'intérêt de ce sujet, ce travail a pour objet d'analyser le lien entre la gestion des risques et la performance en milieu des universités publiques, à travers une synthèse de la littérature, basée sur des références bibliographiques récentes. Pour ce faire, notre problématique s'établit de la manière suivante :

Existe-t-il un lien significatif entre la gestion des risques et la performance dans les universités publiques?

Afin de répondre à la problématique susmentionnée, ce travail est structuré autour de trois sections : La première section définira les concepts clés de notre sujet. La deuxième section présentera le fondement théorique justifiant le lien entre la gestion des risques et la performance dans les universités publiques. Et la troisième section proposera un modèle conceptuel de recherche afin de synthétiser le lien entre ces deux variables.

¹ Le New Public Management (NPM) et le post NPM.

1. Définition des concepts clés

1.1. Notion de la performance universitaire publique

La définition du concept de performance demeure complexe et difficile à contourner malgré les tentatives de nombreux auteurs (Bouquin 1986, Bescos et al.1993, Bourguignon 1995, Bessir 1999, etc.). Ce constat a été confirmé par Chbaatou & Lankaoui en 2020 qui ont affirmé que la notion de performance est complexe et multidimensionnelle que ce soit en termes de définition ou de mesures. Ce paroxysme conceptuel est en grande partie dû à l'absence d'une définition qui fait l'unanimité.

Généralement, le concept de performance est souvent utilisé tant dans la littérature que dans les milieux organisationnels pour indiquer un certain niveau d'excellence.

Le concept "performance" dans le secteur public dépend du niveau d'atteinte des objectifs prévus par l'organisation. En contexte universitaire, il est difficile à cerner en raison de :

- La multiplicité des domaines d'activités et d'agissement de l'université publique (*M. LAMCHAOUAT et al., 2017*) ;
- La contingence de la performance spécialement en contexte universitaire (elle varie d'une université à l'autre, d'un pays à l'autre, etc.) ;
- La vocation publique de l'université ;
- La diversité des parties prenantes de l'université publique (*voir le tableau ci-dessous*).

Tableau n° 1 : Les parties prenantes de l'Université selon les auteurs

Auteurs	Parties prenantes
Weaver (1976)	Gouvernement, responsables institutionnels, personnel enseignant, consommateurs (exemple : étudiants).
Kotler and Fox (1995)	Fondations, anciens étudiants, communauté locale, grand public, médias de masse, étudiants potentiels, étudiants inscrits, organes de tutelle, parents d'élèves, cadres et personnel technique, personnel enseignant, organismes universitaires, concurrents, fournisseurs, milieux d'affaires et entités gouvernementales.
Tam (2001)	Etudiants, employés, enseignants et autres membres du personnel, gouvernement et agences de financement, fournisseurs d'accréditation, auditeurs et évaluateurs (y compris les organismes professionnelles).
Jongbloed et al. (2008)	En interne : Les étudiants, les employés et la direction. En externe : La communauté de la recherche, les anciens étudiants, les entreprises, les mouvements sociaux, les organisations de consommateurs, les gouvernements et les associations professionnelles.
Marshall (2008)	Les étudiants, anciens élèves, donateurs, parents, autres institutions, agences d'accréditation, vendeurs et fournisseurs, employeurs, les contribuables, organisations non gouvernementales, gouvernement, corps professoral.

Source : Belhassan K. et Azegagh J. (2020)

Le tableau ci-dessus relate les différentes interprétations des auteurs du concept parties prenantes. Selon Freeman (1984), une partie prenante est “tout individu ou groupes d’individus qui peuvent affecter ou être affectés par la mise en œuvre des objectifs de l’organisation”. Autrement dit, une partie prenante signifie l’ensemble des acteurs qui participent, influencent ou qui sont influencé par l’atteinte des objectifs de l’université publique.

L’examen de la performance dans son aspect multidimensionnel devient inéluctable. La considération d’une seule dimension sera certainement un biais. Selon Ory (2015), seules les parties prenantes qui orientent véritablement aujourd’hui le choix, la qualité et la quantité des indicateurs de performance produits par les universités publiques.

Après avoir défini le concept de “performance”, nous enchaînons ci-après avec une définition du concept de “gestion des risques” en contexte universitaire.

1.2. La gestion des risques en contexte de l’Université publique

Selon Desroches, A., Leroy, A. et Vallé, F. (2003), le risque est une incertitude, menace ou opportunité que l’établissement doit anticiper, comprendre et gérer pour protéger ses actifs et sa valeur, et atteindre les objectifs définis dans le cadre de sa stratégie. Ainsi, la gestion des risques devient une priorité dans la gestion des organisations des différents secteurs (publics et privés) en raison des risques critiques qui peuvent mettre en péril les activités et compromettre ainsi leur durabilité.

La gestion des risques comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d’actions appropriées qui aident les organisations des différents secteurs de maintenir les risques à un niveau acceptable.

Etant donné que l’université publique agit comme le reste des organisations dans un environnement incertain et en pleine mutation, elle se trouve ainsi exposée à des risques critiques qui peuvent freiner son fonctionnement et engendrer des pertes financières, juridiques, opérationnels et d’efficacité (Ahmeti, R. et Vladi, B. (2017)). De par cette situation, l’université publique se voit forcée de développer sa vigilance et son système de prévoyance en mettant en place un système de gestion des risques qui donne une vision claire des risques encourus et qui aide dans l’atteinte des objectifs attendus.

Selon Chapman (2006), Moeller (2007), Sum (2015) et Saad (2017), le système de gestion des risques est basé sur un processus détaillé composé de cinq étapes enchaînées :

- a) **L’analyse de l’activité** : L’identification et la compréhension des objectifs de l’activité.

- b) **L'identification des risques** : L'identification de l'ensemble des événements qui rendent difficile l'atteinte des objectifs.
- c) **L'évaluation des risques** : La hiérarchisation des risques en identifiant la probabilité d'occurrence et la gravité des risques.
- d) **La réponse aux risques** : Le traitement choisi pour remédier aux risques.
- e) **Le suivi des risques** : La surveillance et le contrôle des risques repérés.

Selon Tufano (2011), les hauts dirigeants universitaires ne sont pas enclins à suivre un processus détaillé de gestion des risques, étape par étape. Ils préfèrent adopter une approche de haut niveau basée sur des questions fondamentales simples : Quelle est la mission de l'université publique ? quelle est sa stratégie pour la réaliser ? Quels sont les risques qui pourraient empêcher l'université publique d'accomplir sa mission ? Comment l'université publique est-elle organisée pour gérer ou vivre avec les risques ? Et où l'université publique est-elle trop timide face aux risques ?.

À partir de la littérature, nous constatons que le processus de gestion des risques utilisé par les universités publiques ne correspond pas à celui défini par les auteurs (Chapman (2006), Moeller (2007), Sum (2015) et Saad (2017)). Le premier est basé sur une gestion à haut niveau et sur des questions fondamentales simples. À l'encontre du deuxième qui implique l'ensemble des acteurs de l'organisation soit à travers une démarche Bottom up ou top down et se base sur des étapes enchaînées.

Cependant, la synthèse de la littérature a dévoilé que la mise en œuvre d'un processus de gestion des risques est entravée par certaines contraintes. Il s'agit de celles citées respectivement par Hill et Dinsdale (2003), Jan Kopia, Vanessa Just et Aykut Bussiah (2017) et par Wadesango Newman, Mhaka Charity, Shava Faith (2018).

Selon Hill et Dinsdale (2003), les obstacles se défilent comme suit:

- L'absence d'un processus explicite de la gestion des risques ;
- Le traitement de manière inadéquate de l'incertitude ;
- L'ignorance des risques critiques ;
- L'existence des structures et des systèmes de gestion organisationnels inadéquats (l'efficacité de la gestion des risques exige une démarche systématique et intégrée, surtout lorsqu'un changement culturel est recherché).

Selon Jan Kopia, Vanessa Just et Aykut Bussiah (2017), les contraintes se déclinent comme suit:

- La gestion des risques ne fait pas encore partie des priorités des directions ou des tops managements des universités publiques ;

- Le manque de **compétence** pour la mise en place et le pilotage d'un processus de gestion des risques opérationnels ;
- Le **coût** de la mise en place de la gestion des risques opérationnels ;
- Le **temps** que nécessite la mise en œuvre d'un processus de gestion des risques opérationnels pour les grands établissements.

Selon Wadesango Newman, Mhaka Charity, Shava Faith (2018), les contraintes se défilent comme suit :

- Le manque de personnel formé ;
- L'inexistence d'un comité d'audit ;
- Le manque d'engagement et de coordination de la direction.

À partir des contraintes citées par les auteurs, on relève deux principales obstacles qui peuvent entraver la mise en place ou la mise en œuvre d'un système de gestion des risques dans les universités publiques, il s'agit du :

- Manque d'engagement de la direction et du top management
- Manque de compétences

Il est à noter que chaque université pourra concevoir et utiliser un système approprié de gestion des risques. Cela reflète parfaitement la conviction de la théorie de la contingence.

Après avoir défini les concepts clés de notre sujet (performance et gestion des risques en contexte de l'université publique), nous enchaînons ci-après avec l'analyse du lien entre gestion des risques et performance de l'université publique à travers la littérature.

2. Gestion des risques et performance de l'université publique : Fondement théorique

Avant de présenter un aperçu des principales études empiriques qui ont traité le lien entre gestion des risques et performance, il importe de défilier les énoncées de certains auteurs sur cette relation au fil du temps.

2.1. Enoncés de certains auteurs

En général, l'activité des universités publiques est sujette à des risques et si les risques ne sont pas gérés, leur performance sera en jeu.

Le tableau ci-dessous relate les énoncés des principaux auteurs sur le lien entre gestion des risques et performance.

Tableau n°2 : Relation entre gestion des risques et performance d'après certains auteurs (1984-2017)

Années	Auteurs	Principaux constats
1984	Stulz	Une bonne gestion des risques est importante dans les opérations quotidiennes de toute entreprise pour éviter les pertes financières et la faillite.
1997	Jolly	La prévention des pertes par des mesures de précaution est un élément clé de la réduction des risques et, par conséquent, un facteur clé de la performance globale.
2002	Schroeck	Les bonnes pratiques de gestion des risques sont importantes pour la maximisation de la valeur des entreprises et pour l'amélioration des bénéfices.
2004	Banks, Williamson et Collier et Berry, Burke	La gestion des risques conduit souvent à une amélioration de la performance, car la conformité réglementaire et le contrôle des risques permettent à l'organisation d'économiser des coûts et d'améliorer ses performances
2006	Nocco et Stulz	La gestion des risques crée de la valeur pour l'organisation et elle est considéré comme un avantage concurrentiel
2008	Jimenez et al.	La gestion des risques peut avoir un impact sur la performance globale de l'organisation
2009	Gordon, et.al,	L'implantation effective de pratiques de gestion des risques affecte la performance organisationnelle
2010	Salman et Zain UI-Abideen, Bac, ISO 31000	Les organisations qui gèrent les risques dans leur milieu bénéficient de performances élevées en comparaison avec celles qui ne disposent pas de cette pratique.
2012	Mwangi	Certaines pratiques de gestion des risques ont un effet significatif sur la performance financière plus que d'autres.
	Liu	La mise en œuvre de la gestion des risques pourrait améliorer la performance de l'audit interne.
	Mohammadi	Les méthodes et techniques utilisés dans le cadre de gestion des risques augmentent la valeur de l'organisation et de ses parties prenantes.
	Retno	La gestion des risques entraîne une augmentation des gains pour la valeur de l'entreprise.
2013	Waweru & Kisaka	La gestion des risques ajoute de la valeur à l'entreprise résultant de l'évitement, de l'atténuation, du transfert et de la rétention des risques.
	Nugroho, Muthohirin, Bertinetti et al.	Un effet positif existe entre la gestion des risques et la valeur et la performance de l'organisation.
	Abraham	La gestion des risques aide les universités à conserver un avantage concurrentiel, renforcer leur intégrité et leur réputation, à réagir efficacement aux événements majeurs, à éviter les surprises et à gérer efficacement toutes leurs ressources
2014	Le PAC	L'absence de systèmes de réduction des risques affecte négativement la performance de l'organisation.

2015	Ping & Muthuveloo	La performance d'une entreprise peut être améliorée par un système de gestion des risques solide qui crée et ajoute de la valeur par la réduction des incertitudes et la satisfaction des clients.
2016	Driss Helmi et Kamel Kaya	La réduction des risques vise à réduire les délais, les coûts et les défauts.
	Ishaya John Dabari et Siti Zabedah Saidin	L'objectif de la mise en œuvre des pratiques de gestion des risques consiste dans l'amélioration de l'efficacité et de la performance.
2017	Florio et Leoni	Une relation significative existe entre la mise en œuvre de la GRE et la performance de l'entreprise en Italie.
	Lagat & Tenai	Une corrélation positive existe entre l'identification des risques et la performance des institutions.

Source : Manipulé par nos soins

D'après les énoncés des auteurs figurant dans le tableau ci-dessus, on constate le lien positif qui existe entre la gestion des risques et la performance. Par contre d'autres auteurs n'ont pas trouvé un lien significatif entre ces deux variables. Il s'agit respectivement des Retno (2012), Barclay (2013), Augustina & Baroroh (2016).

Selon Retno (2012), il n'existe pas un lien significatif entre la gestion des risques et la valeur de l'organisation.

Selon Barclay (2013), les investisseurs ne fondent pas leurs décisions sur la gestion des risques en raison de sa complexité. Donc pour lui, il n'existe pas un lien positif entre la gestion des risques et la performance des organisations. Selon le même auteur, le rendement des actifs est le seul déterminant de la valeur de l'organisation. Une augmentation de la rentabilité montre la capacité de l'établissement à contrôler ses actifs.

Selon Augustina & Baroroh (2016), la mise en œuvre de la gestion des risques sert seulement à répondre aux exigences des parties prenantes dans les pays développés et qu'aucune influence positive n'a été constaté sur la valeur ou la performance financière de ces organisations (*W. Newman et al., 2018, p: 4*).

Après avoir présenté les principaux énoncés des auteurs sur la relation gestion des risques-performance, nous constatons que la majorité de ces énoncés affirment le lien positif qui existe entre gestion des risques et performance. Nous enchaînons ci-après avec l'exposition des principales études empiriques réalisées dans ce sujet.

2.2. Études empiriques

Ce champ d'études semble peu visité par les chercheurs, puisque sont rares les études empiriques qui ont traité le lien entre gestion des risques et performance dans les universités

publiques. Cela explique notre choix de présenter les principales études empiriques qui ont traité, au fil de temps, le lien entre gestion des risques et performance aussi bien dans les entreprises privées que dans les établissements publics (y compris les universités publiques). Nous allons lister dans un premier temps les principales études empiriques qui ont montré le lien positif entre gestion des risques et performance suivi des autres principales études qui ont conclu le lien non significatif entre gestion des risques et performance.

2.2.1 Principales études empiriques montrant une relation positive entre gestion des risques et performance

*En **2013**, Giorgio Stefano Bertinetti et al. ont démontré dans leur étude ‘The effect of the enterprise risk management implementation on the firm value of european companies’, réalisée sur un échantillon de 200 entreprises, une relation positive statistiquement significative entre la gestion des risques et la valeur de l'organisation. Ceci a été expliqué par une analyse de régression en panel à effets fixes et une analyse logistique à effets fixes.

*En **2014**, El Maguiri & Ibenrissoul ont montré dans leur étude ‘Perception du risque et démarche Risk management : Cas des entreprises marocaines’, réalisée sur un échantillon de 45 entreprises marocaines de différents secteurs, que la gestion des risques influence positivement la performance des entreprises. Les 2/3 de l'échantillon affirme l'existence d'une relation positive entre gestion des risques, performance et compétitivité.

*En **2015**, Teoh Ai Ping et Rajendran Muthuveloo ont démontré dans leur étude ‘The Impact of enterprise risk management on firm performance: evidence from malaysia’, réalisée sur un échantillon de 103 entreprises disposant de la fonction de gestion des risques, l'existence d'un lien significatif entre gestion des risques et performance. Le résultat de l'étude est ressorti d'une enquête et d'une analyse quantitative.

*En **2016**, Armel Assienin, Abdoulaye Ouattara ont montré dans leur étude intitulée ‘L'impact de la gestion des risques opérationnels sur la performance des entreprises non financières’, réalisée sur une population constituée de l'ensemble des entreprises non financières ivoiriennes, que la culture risque et les dotations aux amortissements et provisions ont une influence positive et significative sur la performance de l'entreprise (rentabilité financière (ROE) et économique (EBE)). Tandis que les réserves et la protection contractuelle ont une influence négative sur la performance de l'entreprise.

*En **2017**, Florio and Leoni ont démontré d'après leur étude sur ‘Enterprise risk management and firm performance: The Italian case’, réalisée sur un échantillon de 416 entreprises non financières cotées à la bourse de Milan, que les entreprises ayant des niveaux élevés de mise en

œuvre de la gestion des risques présentent des performances supérieures, à la fois en termes de performance financière (ROA) et d'évaluation du marché (Q de Tobin).

*En **2018**, Wadesango Newman, Mhaka Charity, Shava Faith ont montré dans leur étude 'literature review on the effectiveness of risk management systems on financial performance in a public setting', réalisée sur un échantillon de 65 individus relevant des départements du ministère de la région de Harare dont la responsabilité était d'assurer la mise en œuvre de contrôles internes solides et de fournir une assurance de conformité aux politiques mises en place, que la gestion des risques affecte positivement et significativement les performances des organisations.

*En **2019**, Mohammad Altanashat et Maged Al Dubai Sadun Alhety ont démontré dans leur étude 'The impact of Enterprise Risk Management on Institutional performance in Jordanian public Shareholding Companies', réalisée sur un échantillon de 313 entreprises jordaniennes publiques, à l'aide de la modélisation structurelle, l'existence d'un lien positif et significatif entre la gestion des risques et la performance.

*En **2020**, Saleh Nasser Abdullah Al-Subari et al. ont montré dans leur étude 'Determine the Enterprise Risk Management Factors Affecting the Performance of Malaysian Technical University Network (MTUN)', réalisée sur un échantillon de 5 universités malaisiennes, l'existence d'une relation positive entre la gestion des risques et la performance des universités publiques.

Par ailleurs, d'autres études empiriques ont été réalisées et ont montré le lien non significatif qui existe entre gestion des risques et performance.

2.2.2 Principales études empiriques montrant l'inexistence d'un lien significatif entre la gestion des risques et la performance

*En **2010**, l'étude réalisée par Pagach et Warr 'The Effects of Enterprise Risk Management on Firm Performance, réalisée sur un échantillon de 106 entreprises disposant d'un gestionnaire des risques, n'a pas tranché sur le lien qui existe entre gestion des risques et performance. Selon ces deux auteurs, des études supplémentaires doivent être menées dans ce sujet pour confirmer le lien significatif qui existe entre gestion des risques et performance.

*En **2013**, Norlida Abdul Manab et Zahiruddin Ghazali ont montré dans leur étude 'Does Enterprise Risk Management Create Value', réalisée sur un échantillon composé des entreprises cotées en bourses, que la gestion des risques ne contribuent pas forcément à l'amélioration des performances de l'établissement. L'étude s'est servi d'un questionnaire et d'une analyse quantitative de certains indicateurs (Earnings per share, total debt over total asset, cost of

financing and taxation, net profit margin, returns on asset, returns on equities in current year, cash and securities in hand, total intangible asset, error terms).

*En **2015**, Roslida Ramlee et Normah Ahmad ont montré dans leur étude ‘Panel Data Analysis on the Effect of Establishing the Enterprise Risk Management on Firms Performances’, réalisée sur un échantillon de 74 entreprises - parmi lesquels ils y avaient des entreprises avec un comité de gestion des risques et d’autres sans comité de gestion des risques-, qu’il n’existe pas un lien significatif entre gestion des risques et performance des entreprises non financières en Malaisie. Le résultat de l’étude est ressorti d’une analyse quantitative (La rentabilité des actifs (ROA), le rendement des capitaux propres (ROE), Q de Tobin).

*En **2016**, Augustina Linda et Niswah Baroroh ont montré dans leur étude ‘The Relationship between Enterprise Risk Management (ERM) And Firm Value Mediated through the Financial Performance’, réalisée sur un échantillon composé de banques commerciales cotées en bourse, que la gestion des risques n’influence pas la performance. Ce résultat a été démontré par certains indicateurs (Price to Book value, return on equity).

À partir des études empiriques citées ci-haut, on constate que :

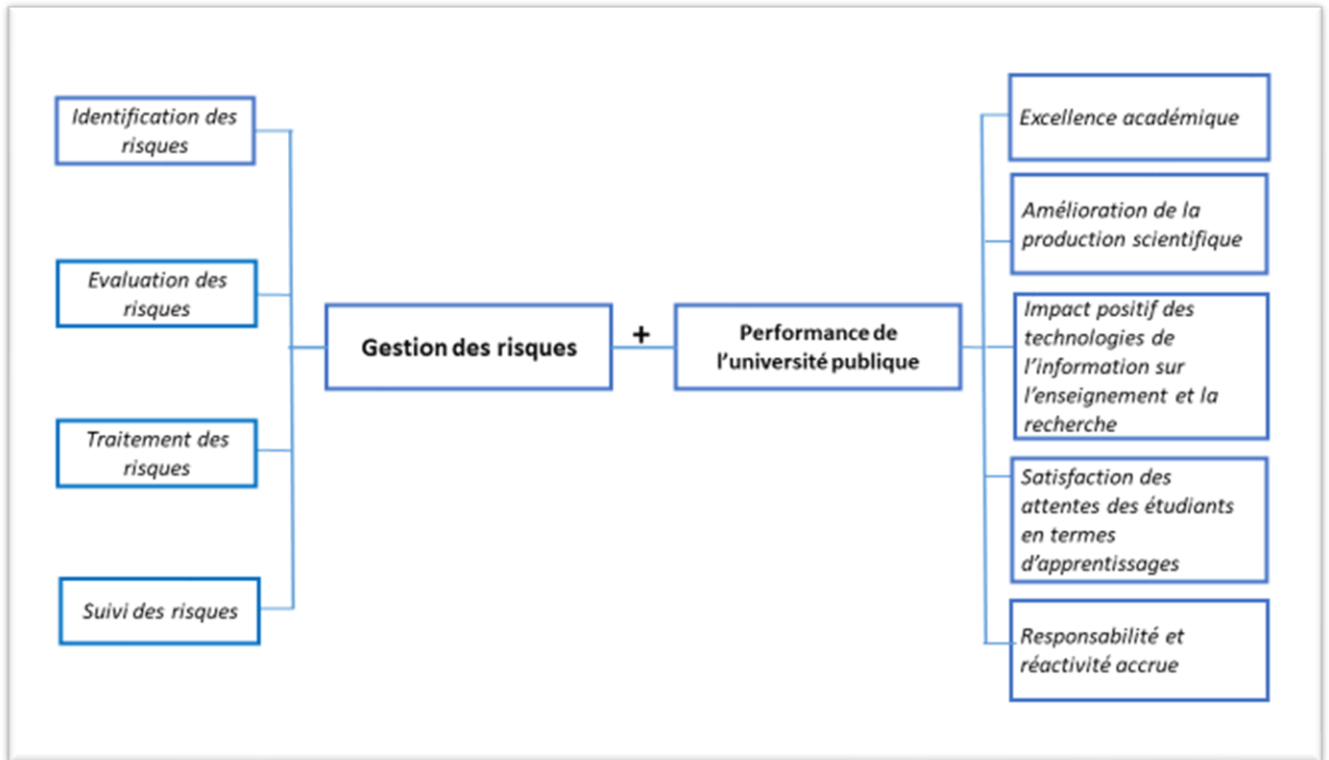
- L’approche quantitative (enquête, questionnaire, calcul des indicateurs, etc.) est utilisée comme instrument de recherche pour valider les hypothèses de recherche ;
- Les analyses de régression multiples ont servi dans les études qui avaient pour objet de démontrer le lien entre la gestion des risques et la performance des établissements du secteur privé en se basent sur les indicateurs de mesure de performance suivants : Return on Asset (ROA), Coefficient de variation de la trésorerie, Q de Tobin -le proxy le plus souvent utilisé pour mesurer la valeur de l’entreprise- et sur les points de contrôle suivants : Taille, effet de levier financier, rentabilité, etc.
- Les équations structurelles (SEM) ont été utilisées généralement dans des études qui avaient pour objet de montrer le lien entre la gestion des risques et la performance des établissements du secteur public - y compris celui de l’enseignement supérieur - et se basent sur les indicateurs de mesure de performance suivants : Recherche, Formation, Gestion financière et Ressources Humaines.
- La majorité des auteurs ont constaté le lien significatif qui existe entre la gestion des risques et la performance.

3- Proposition d’un modèle conceptuel

Ce travail a pu déboucher sur une proposition d’un modèle de recherche conceptuel. La variable indépendante de ce modèle est la gestion des risques et la variable dépendante est la

performance de l'université publique. Ce travail met en lumière le lien entre les différentes variables, indique les points de contrôle et les indicateurs de mesure.

Figure n° 1 : Proposition de modèle conceptuel



Elaboré par nos soins

La conception de notre modèle conceptuel est basée sur trois éléments : Premièrement, mettre en lumière le lien positif qui existe entre gestion des risque et performance dans les universités publiques. Deuxièmement, indiquer que l'efficacité de la gestion des risques en milieu des universités publiques est conditionnée par la mise en œuvre d'un processus de gestion composé de l'identification des risques, l'évaluation des risques, le traitement des risques et le suivi des risques. Troisièmement, préciser que la performance des universités publiques est mesurée, selon la littérature, par l'excellence académique, la production scientifique, les technologies de l'information, la satisfaction des attentes des parties prenantes et par la réactivité accrue.

Conclusion

Rappelons que peu d'études ont été réalisées sur la gestion des risques dans les universités publiques, ceci nous a encouragé de réaliser ce travail afin de mettre en évidence le lien qui peut exister entre la gestion des risques et la performance dans ces universités, à travers l'analyse des références bibliographiques récentes. Pour ce faire, nous avons présenté les principaux énoncés des auteurs sur cette relation et les principales études empiriques qui ont traité, au fil de temps, le lien entre gestion des risques et performance aussi bien dans les entreprises privées que dans les établissements publics (y compris les universités publiques).

Ce travail a révélé que l'efficacité de la gestion des risques en milieu des universités publiques est conditionnée par la mise en œuvre de plusieurs étapes enchaînées (l'identification des risques, l'évaluation des risques, le traitement des risques et le suivi des risques). Quant à la performance des universités publiques, elle est mesurée selon la littérature par l'excellence académique, la production scientifique, les technologies de l'information, la satisfaction des attentes des parties prenantes et par la réactivité accrue.

À partir des énoncés des auteurs et à travers la majorité des études empiriques que nous avons présenté, nous avons conclu l'existence d'un lien significatif entre la gestion des risques et la performance dans les universités publiques. D'ailleurs, le modèle conceptuel que nous avons proposé concrétise le lien positif entre ces deux variables et met en lumière les points de contrôle et les indicateurs de mesure.

Loin de prétendre que notre travail épuise la question, nous pensons que plusieurs études empiriques doivent être réalisées pour analyser le lien entre la gestion des risques et la performance dans les universités publiques et ce afin de pouvoir présenter des synthèses de littératures dont les résultats ressortis seront plus plausibles.

Bibliographie

- [1] Ahmad, S. N., Isa, M. Y., et Tapa, A. (2016). «Web disclosure of risk management practices in Malaysian public universities », International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 6(11):404-410
- [2] Ahmeti, R. et Vladi, B. (2017). « Risk Management in Public Sector: A Literature Review», European Journal of Multidisciplinary Studies, Volume 2, Issue 5, May-August.
- [3] Ai Ping, T., Muthuveloo, R. (2015). «The Impact of Enterprise Risk Management on Firm Performance: Evidence from Malaysia », Asian Social Science, 11(22). doi:10.5539/ass.v11n22p149
- [4] Al-Subari, S. et al. (2020). « détermine the enterprise risk management factors effects on the malaysian mtun universities performance », article repéré dans <https://www.researchgate.net/publication/344015457>, p: 2.
- [5] Altanashat, M., Al Dubai, M., Alhety, S. (2019). «The impact of enterprise risk management on institutional performance in Jordanian public shareholding companies », Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR), Vol. 13 Issue 3, Avril 2019.
- [6] Ariff, M.S., Zakuan, N., Mohd Tajudin, M.N., Ahmad, A., Ishak, N., Ismail, K. (2014). « A Framework for Risk Management Practices and Organizational Performance in Higher Education », Review of Integrative Business & Economics Research, Volume 3.
- [7] Augustina, L. & Baroroh, N. (2016). « The relationship between Enterprise Risk Management (ERM) and firm value mediated through the financial performance », Review of Integrative Business & Economics Research, 5(1), 128-138.
- [8] Assienin K. et al. (2016). « L’impact de la gestion des risques opérationnels sur la performance des entreprises non financières », finance et finance internationale, janvier, p : 20.
- [9] Belhassan, K. et al. (2020). « La performance des universités marocaines à l’ère de la Covid-19 : quelles leçons à tirer ? », Congrès international de recherche en finance, comptabilité, contrôle et audit, décembre, p : 4.
- [10] Bouquin, H. (1986). « Le contrôle de gestion: contrôle de gestion », contrôle d'entreprise, Presses Universitaires de France - PUF, 298 pages.
- [11] Bescos, P., Verau, L., Raviart, D. (1999). « Dialogues autour de la performance en entreprise : Les enjeux », Editions l’Harmattan.
- [12] Bourguignon A. (1995). « peut-on définir la performance ? », revue française de comptabilité, juillet- aout, pp. 61-66.

- [13] Brewer, A. and Walker, I. (2011). « Risk management in a university environment », *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 5 (2), 161-172.
- [14] Chapman, R. J. (2006). « Simple Tools and Techniques for Enterprise Risk Management», John Wiley & Sons, West Sussex England.
- [15] Chbaatou, R., Lankouli, L. (2020). « performance et processus stratégiques », *International Journal of Management Sciences*.
- [16] Desroches, A. , Leroy, A. et Vallé, F. (2003). « *Risk Management* », Hermès and Lavoisier, Paris.
- [17] El Maguiri & Ibenrissoul (2014). « Perception du risque et démarche Risk management: Cas des entreprises marocaines », *International Journal of Innovation and Scientific Research*, ISSN 2351-8014 Vol. 1 No. 2 May 2014, pp. 83-93.
- [18] Florio, C., & Leoni, G. (2017). « Enterprise risk management and firm performance: The Italian case », *The British Accounting Review*, 49(1), 56–74. doi:10.1016/j.bar.2016.08.003
- [19] Freeman, R.E. (1984). « Strategic Management: A Stakeholder Approach», Pitman, Boston.
- [20] Hill, S., & Dinsdale, G. (2003). « Uma base para o desenvolvimento de estratégias de aprendizagem para a gestão de riscos no serviço público ». Tradução L. C. Vasconcelos. Escola Nacional de Administração Pública.
- [21] Kopia, G., Just, V., Geldmacher, W., Bussian, A. (2017). « Organizational performance and enterprise risk management», *écoforum* (Volume 6, Issue 1 (10)).
- [22] Lamchaouat M. et al. (2017). « la performance de l'université publique marocaine : Un concept difficile à cerner», *International Journal of Innovation and Applied Studies*, p : 390.
- [23] Lundquist, A. E. (2015). « Lessons from the Academy: ERM Implementation in University Settings», chapter 9, pages 143-178. John Wiley & Son, Inc., Hoboken New Jersey.
- [24] Manab, N.A. et Ghazali, Z. (2013). « Does enterprise risk management create value», *Journal of Advanced Management Science* Vol. 1, No. 4, December.
- [25] Moeller, R. R. (2007). « COSO Enterprise Risk Management: Understanding the New Integrated ERM Framework», John Wiley & Sons, New Jersey.
- [26] Nasser, S. et Zabri S.M., Ruslan R. (2020). « Determine the Enterprise Risk Management Factors Affecting the Performance of Malaysian Technical University Network (MTUN) », *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Dubai, UAE, March 10-12, 2020*.

-
- [27] Newman, W. et al. (2018). « literature review on the effectiveness of risk management systems on financial performance in a public setting», Academy of Strategic Management Journal, Volume 17, Issue 4.
- [28] Nocco B. W. et Stulz R. M. (2006). « Enterprise Risk Management: theory and practice », États-Unis.
- [29] Ory, J.F. (2015). « Contrôle et pilotage de la performance globale des universités. Une approche par les parties prenantes : L'exemple du développement durable», Thèse pour l'obtention du grade docteur en Sciences de Gestion.
- [30] Pagach, D. et Warr, R. (2010). «The Effects of Enterprise Risk Management on Firm Performance», disponible sur SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1155218> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1155218>
- [31] Retno, R.D. et Priantinah, D. (2012). «Pengaruh good corporate governance dan pengungkapan corporate social responsibility terhadap nilai perusahaan (Studi empiris pada perusahaan yang terdaftar di bursa efek indonesia periode 2007-2010)», Journal Nominal, 7(4), 33-57.
- [32] Roslida, R. & Normah, A. (2015). « Panel Data Analysis on the Effect of Establishing the Enterprise Risk Management on Firms Performances », Proceedings of 4th European Business Research Conference 9 - 10 April, Imperial College, London, UK, ISBN: 978-1-922069-72-6, p: 1
- [33] Tufano, P. (2011). « managing risk in higher education», forum futures 2011.