

L'importance du système de gestion des risques opérationnels de l'université publique : revue de littérature

The importance of the public university's operational risk management system: literature review

Sarra GAZOULIT, (Doctorante)

Laboratoire de Recherche en Compétitivité Économique et Performance Managériale, CIRPEC

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales- Souissi, Université Mohammed V de Rabat, Maroc

Khadija OUBAL, (Enseignante Chercheuse)

Laboratoire de Recherche en Compétitivité Économique et Performance Managériale, CIRPEC

Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales- Souissi, Université Mohammed V de Rabat, Maroc

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales-Souissi Avenue Mohammed Ben Abdallah Ragraoui Al Irfane. Université Mohammed V Rabat Maroc (rabat) BP 6430 Tel: 05 37 67 17 19 & Fax: 05 37 67 17 19
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	GAZOULIT, S., & OUBAL, K. (2023). L'importance du système de gestion des risques opérationnels de l'université publique : revue de littérature. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(4-1), 362-378. https://doi.org/10.5281/zenodo.8279564
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: July 11, 2023

Accepted: August 22, 2023

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 4, Issue 4-1 (2023)

L'importance du système de gestion des risques opérationnels de l'université publique : revue de littérature

Résumé

L'université publique agit dans un environnement complexe en pleine mutation et se trouve confrontée à divers risques (opérationnels et stratégiques) qui l'empêchent d'atteindre les performances attendues. Les risques stratégiques sont associés aux choix stratégiques et sont difficiles à évaluer à l'encontre des risques opérationnels qui sont liés au fonctionnement, c'est-à-dire aux volets juridiques (ex : l'évolution des textes juridiques), technologiques (ex : l'évolution technologique), systèmes d'information (ex : non digitalisation de l'information), humains (inadéquation entre le profil du personnel et le poste occupé), de gestion et des procédures (ex : défaillance de dispositif de contrôle interne), etc. Cela explique le choix des universités publiques à gérer les risques opérationnels. Souvent, cette gestion passe par la mise en place et l'utilisation des dispositifs formant ce qu'on appelle le système de gestion des risques opérationnels.

Ce travail montre, à travers une revue de littérature, l'importance du système de gestion des risques opérationnels pour le fonctionnement de l'université publique. Peu d'études ont traité la relation qui existe entre ces deux variables en milieu des universités publiques.

La littérature a montré que le système de gestion des risques opérationnels des universités publiques est basé sur un processus de gestion axé sur la définition du contexte, l'identification des risques, leurs analyses, leurs évaluations, leurs traitements, leurs communications et leurs suivis. Son efficacité est conditionnée par certains éléments (une culture de risque, une politique de gestion des risques et un risk manager) et sa mise en œuvre contribue systématiquement à l'amélioration du fonctionnement à travers l'apprentissage organisationnel, l'innovation et le contrôle interne.

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

Classification JEL : G32

Type de l'article : Recherche Théorique

Abstract

The public university operates in a complex, fast-changing environment, and is faced with a variety of risks (operational and strategic) that prevent it from achieving the expected performance. Strategic risks are associated with strategic choices and are difficult to assess, unlike operational risks, which are linked to operations, i.e. legal aspects (e.g. changes in legal texts), technological aspects (e.g. changes in technology), information systems (e.g. failure to digitize information), human aspects (mismatch between staff profiles and positions held), management and procedures (e.g. failure of internal control systems), and so on. This explains why public universities choose to manage operational risks. In many cases, this involves setting up and using systems that form what is known as an operational risk management system.

Through a literature review, this work shows the importance of the operational risk management system for the functioning of the public university. Few studies have examined the relationship between these two variables in public university environments.

The literature has shown that the operational risk management system of public universities is based on a management process that centred on context definition, risk identification, analysis, assessment, treatment, communication and follow-up. Its effectiveness is conditioned by certain elements (a risk culture, a risk management policy and a risk manager) and its implementation contributes systematically to improving operations through organizational learning, innovation and internal control.

Key words: Risk, operational risk management system, public university.

JEL Classification: G32

Article Type: Theoretical Research

1. Introduction

L'activité de l'université publique est exposée, comme le reste des organisations, à de multiples risques susceptibles d'engendrer des pertes (financières, patrimoniales, humaines, etc.). Le risque auquel sont confrontés les établissements de l'enseignement supérieur (EES) est considéré, selon le Higher Education Funding Council for England (HEFCE) (2001), comme des menaces, c'est-à-dire des actions ou des événements qui affectent négativement la capacité d'une institution à atteindre ses objectifs opérationnels et stratégiques.

Dans les universités publiques, il existe différents types de risques qui entravent l'atteinte des objectifs opérationnels et stratégiques. Il s'agit notamment des risques opérationnels et des risques stratégiques. Les risques stratégiques sont liés aux choix stratégiques et sont difficiles à évaluer à l'encontre des risques opérationnels qui sont liés au fonctionnement des processus de travail.

Cependant, la gestion des risques opérationnels 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, Zabri & Ruslan, 2020*). Le HEFCE précise que le but de la gestion des risques opérationnels à l'échelle de l'établissement est de s'assurer que les objectifs institutionnels sont plus susceptibles d'être atteints et que les choses qui nuisent aux institutions sont moins susceptibles de se produire.

La gestion des risques opérationnels est considérée en outre comme un aspect important de la bonne gouvernance d'une institution prospère (*Mohd Shoki Bin Md. Ariff et al., 2014, p : 422*). Elle permet aux universités publiques d'accompagner l'évolution du management public¹, de répondre aux exigences des parties prenantes et de faire face aux crises. Toutefois, les pratiques de gestion des risques opérationnels des universités publiques sont moins développées par rapport à celles existantes dans le secteur privé (*Ahmad, Isa & Tapa (2016) et Sum et al. (2017)*).

Étant donné que la littérature académique reste limitée au sujet de la gestion des risques opérationnels en milieu des universités publiques (lundquist, 2015), il nous semble important de montrer l'importance de la mise en place d'un système de gestion des risques opérationnels pour le fonctionnement de l'Université publique. Pour ce faire, notre problématique s'établit de la manière suivante :

Quel est l'intérêt de la mise en place d'un système de gestion des risques opérationnels au sein des universités publiques ?

Afin de répondre à la problématique susmentionnée, nous allons apporter des réponses aux questions suivantes :

- Quels sont les principaux éléments composant le système de gestion des risques opérationnels de l'université publique ?
- Quels sont les avantages de la mise en œuvre d'un système de gestion des risques opérationnels dans une université publique ?

Les réponses apportées aux questions ci-haut vont nous permettre de présenter les éléments composants le système de gestion des risques opérationnels, dévoiler l'importance de ce système pour le fonctionnement de l'université publique et déboucher à la fin sur une proposition d'un modèle conceptuel de recherche.

Notre méthodologie de recherche est basée sur une revue de la littérature à travers l'analyse des références bibliographiques récentes traitant la problématique de notre sujet.

¹ Le new public management et /ou le post new public management.

2. Cadre conceptuel du système de gestion des risques opérationnels de l'université publique

Généralement, les universités publiques prêtent plus d'attention aux risques opérationnels qu'aux risques stratégiques. Cela s'explique peut-être par le fait qu'ils sont associés au fonctionnement, qu'ils sont faciles à évaluer et que leurs négligences peuvent entraîner des pertes multiples et critiques (financières, patrimoniales, humaines, etc.).

Nous présentons ci-après des définitions, adaptées au contexte des universités publiques, relatives aux risques opérationnels, leur gestion et le processus adopté. Nous enchaînons par la suite par une discussion sur les facteurs clés de succès du processus de gestion des risques opérationnels.

2.1. Le risque opérationnel de l'université publique

Le risque est un événement dont la survenance est incertaine et dont la manifestation est capable d'empêcher l'atteinte des objectifs opérationnels et stratégiques de l'Université publique.

Le risque opérationnel est inhérent au fonctionnement de l'université publique : activités, processus de travail et systèmes. En outre, une gestion appropriée des risques opérationnels se veut essentielle pour gérer efficacement les risques opérationnels en atteignant la performance attendue.

Le risque opérationnel de l'université publique résulte de plusieurs facteurs en relation avec :

- L'évolution technologique
- L'évolution des textes juridiques
- La satisfaction des étudiants et les autres parties prenantes de l'université
- La concurrence
- Les grands projets d'investissement
- L'implication dans des partenariats et des coopérations
- Les faiblesses apparues dans la gestion de différents aspects : financiers, humains, patrimoine, etc.

Il affecte :

- Les processus² en cours : Difficulté d'aboutir à un résultat.
- La conformité : Non-respect des référentiels organisationnel et juridique.
- Le volet financier : Pertes financières.
- La réputation : Perceptions négatives du grand public sur le nom de l'institution, les qualifications données et ses opérations (Cassidy et al., 2001 cité par Sum, R. & Saad, Z. (2017)).

Le risque opérationnel de l'université publique est considéré comme un effet de l'incertitude. Il est lié au fonctionnement des processus de travail et des systèmes. Il peut donner lieu à des défaillances ou à des pertes au niveau de la gestion (*Patrimoine, Budget, Ressources Humaines, etc.*) et empêcher les universités publiques à atteindre leurs objectifs (opérationnels et stratégiques).

2.2. La gestion du risque opérationnel dans le contexte de l'université publique

La gestion des risques opérationnels est une tâche essentielle que doivent accomplir les organisations si elles veulent atteindre leurs buts et objectifs (Lark, 2015). Normalement quel que soit le secteur, les organisations devraient avoir une vision claire de ce que signifie le risque pour elles et essayer d'établir une fourchette de tolérance afin de pouvoir mieux évaluer le risque et prendre les mesures nécessaires en cas de besoin.

² Le risque opérationnel s'il affecte les processus de travail de l'université publique, il va retarder, entraver, rendre difficile l'achèvement de telle opération s'il n'est pas géré.

En milieu des universités publiques, les risques opérationnels sont gérés à travers un système approprié. Selon Tufano (2011), les hauts dirigeants universitaires ne sont pas enclins à suivre un processus détaillé de gestion des risques opérationnels, étape par étape. Ils préfèrent adopter une approche de haut niveau basée sur des questions fondamentales simples (cité par *Gazoulit & Oubal, 2023*). Par conséquent, le processus de gestion des risques opérationnels consiste à se poser les questions suivantes : Quelle est la mission de l'université ? Quelle est sa stratégie pour la réaliser ? Quels sont les risques opérationnels qui pourraient empêcher l'université d'accomplir sa mission ? Comment l'université est-elle organisée pour gérer ou vivre avec ses risques ? et Existe-t-il des risques opérationnels difficiles à gérer ? (cité par *Gazoulit & Oubal, 2023*). Tufano (2011) a proposé de se concentrer d'abord sur les risques opérationnels hautement probables qui ont de graves conséquences sur la mission.

Selon Chapman et Ward (2003), Moeller (2007), Sum (2015), Sum & Saad (2017), l'idée de base de la gestion des risques opérationnels est d'identifier les risques importants et planifier des actions pour les atténuer.

En effet, une gestion efficace des risques opérationnels dans les universités publiques doit être basée sur un processus efficace de gestion des risques opérationnels (détaillé ci-dessous).

2.3. Processus de gestion des risques opérationnels de l'université publique

Selon Queensland T. (2020), le processus de gestion des risques opérationnels est l'approche étape par étape pour identifier, évaluer et répondre aux risques.

En outre, la communication du risque opérationnel identifié est une étape essentielle de ce processus qui fait intervenir plusieurs acteurs : le conseil de l'université, le directoire, les managers, le risk manager, l'auditeur interne, et le contrôleur de gestion. Ci-après, une discussion détaillée sur le processus de gestion des risques opérationnels et de ses acteurs.

2.3.1. Définition du processus de gestion des risques opérationnels (PGRO)

La littérature consultée a montré qu'il n'y a pas une définition unanime du processus de gestion des risques opérationnels (PGRO). D'après certains auteurs et au fil de temps (2002-2020), les éléments composant le PGRO se présentent comme suit :

Tableau n° 1 : Le processus de gestion des risques opérationnels selon certains auteurs

Chercheurs / Standard	Contexte du risque	Identification des risques	Analyse des risques	Evaluation des risques	Traitement des risques	Communication des risques	Suivi des risques
Tchankova, 2002		x					
Chapman et Wards, 2003		x		x	x		
Ahmed et al., 2007		x	x	x	x	x	
Kululanga et kuotcha, 2010		x	x	x	x		x
ISO 31000, 2010	x	x	x	x	x	x	x
Elkington et al., 2010		x		x	x		
COSO II, 2013	x	x	x	x	x	x	x
Kutsch Browings et Hall, 2014		x	x	x	x		
Kerstin, 2014 ³		x	x	x	x		x
Aming'a, E. K. & Moronge, M., 2018		x		x	x		x
Al-Subari S.N & Ruslan R. & Zabri S.B.M & Akbar F., 2020	x	x	x	x	x	x	x

Source : Auteurs

³ Le gestionnaire des risques a pour mission de collecter les informations liées aux types de risques et a la possibilité de réviser les résultats de l'audit (kerstin et al., 2014).

Tel que montré dans le tableau ci-dessus, avant l'année 2003, la gestion des risques en milieu des universités publiques se cantonnait uniquement dans l'identification des risques, ce n'est qu'à partir de l'année 2003 qu'elle est devenue basée sur une série d'étapes enchaînées.

Le référentiel le plus reconnu et le plus influent en matière de gestion des risques opérationnels est celui de la norme ISO 31000. Il est spécialisé en la matière et il est détaillé. C'est pour cela, les universités publiques se réfèrent généralement à cette norme afin de mettre en place un processus de gestion des risques opérationnels efficace. Le processus est basé sur cinq étapes consécutives (la définition du contexte, l'identification des risques, l'analyse des risques, l'évaluation des risques et le traitement des risques) et sur deux éléments intervenant dans chaque étape : la communication des résultats et le suivi et la surveillance des risques.

Étape 1- Définition du contexte

Identifier et comprendre les objectifs de l'unité, du département ou du processus spécifique nécessitant une gestion des risques.

Étape 2 - Identification des risques

Il s'agit de l'identification des événements, des situations ou des incidents qui empêchent une université publique d'atteindre ses objectifs opérationnels et stratégiques. L'identification des risques permet d'identifier, de répertorier et de catégoriser les risques, et de les consigner dans un registre des risques.

Étape 3- Analyse des risques

La phase d'analyse des risques permet aux universités publiques de mieux comprendre le risque en identifiant les causes de son apparition et ses conséquences.

Étape 4- Évaluation des risques

C'est une phase de classement des risques basée sur un processus d'évaluation de la probabilité de survenance des risques et de leur gravité, celle-ci permet aux universités publiques d'une part, de se concentrer sur la gestion des risques critiques et d'autre part de prendre des décisions et mettre en place un plan d'action de précaution ou de prévention.

Étape 5- Traitement des risques

La façon dont une université publique réagit aux risques dépend de son appétit pour le risque et de sa tolérance au risque. Les options de traitement des risques sont les suivantes : L'évitement, la réduction ou le transfert du risque. L'évitement consiste à éliminer le risque. La réduction consiste à réduire la fréquence ou la gravité du risque (*la diversification est un exemple de technique de réduction des risques*). Le transfert consiste à transférer le risque à un tiers capable de le gérer.

En outre, le processus de gestion des risques opérationnels est basé sur le principe de la hiérarchisation des risques, c'est-à-dire le risque ayant la plus grande perte et la plus grande probabilité d'occurrence est traité en premier et les risques plus faibles sont traités plus tard (*Kiochos, 1997, et Stulz, 2003*).

La mise en œuvre du processus de gestion des risques nécessite deux éléments importants : la communication des risques aux parties prenantes concernées et le suivi et la surveillance des risques.

Communication des risques :

Le processus de gestion des risques fournit des informations pertinentes aux différents niveaux de l'Université publique. Il permet à la Direction Générale de connaître les risques critiques auxquels elle fait face et aider les différents services concernés à :

- Comprendre que la gestion des risques fait partie de la culture organisationnelle ;
- Se rendre compte de leur responsabilité pour chaque risque ;
- Rendre compte systématiquement et rapidement aux responsables de l'organisation de tout nouveau risque ou de tout échec des mesures de maîtrise existantes (*FERMA, 2011*) ;
- Connaître leur part de contribution à l'amélioration continue de la gestion des risques.

Suivi et surveillance du risque :

Le processus de gestion des risques opérationnels suppose une surveillance constante de la performance et de l'adéquation des réponses aux risques. Ces réponses peuvent être ajustées en période de suivi si les risques ne sont pas encore traités. L'objectif du suivi des risques est de mettre à jour et d'améliorer en permanence la gestion des risques opérationnels (Sum & Saad, 2017).

Ainsi, l'adoption d'un processus de gestion des risques opérationnels approprié et efficace permet à l'université publique de réduire son exposition aux risques et de se préparer à survivre à toute crise inattendue (Dobson Hietala (2011), George Kaliti (2014)).

2.3.2. Principaux acteurs du processus de gestion des risques opérationnels (PGRO)

Les principaux acteurs intervenant dans le processus de gestion des risques opérationnels se présentent dans le tableau ci-dessous :

Tableau n° 2 : Principaux acteurs du processus de gestion des risques opérationnels (PGRO)

Conseil de l'université	<ul style="list-style-type: none"> • Veille à la mise en place d'un processus de gestion des risques efficace • Est informé régulièrement des résultats du PGRO ; • S'assure que le PGRO fait l'objet d'évaluations périodiques ; • Veille à ce que les mesures nécessaires soient prises rapidement pour remédier aux lacunes ou faiblesses majeures.
directoire	<ul style="list-style-type: none"> • Détermine le niveau d'acceptabilité des risques ; • Définit les responsabilités liées aux risques au sein de l'université. • Surveille et apprécie les résultats du PGRO ; • Prend en compte ces résultats lors de la prise des décisions et de la détermination de l'orientation stratégique ; • Dévoile au Conseil de l'université les résultats du PGRO mis en place.
Manager	<ul style="list-style-type: none"> • Choisit avec le risk-manager le type de traitement à appliquer au risque ; • Détermine le niveau d'acceptabilité des risques ; • Déploie la cartographie des risques dans son activité/entité/service ; • Suit l'opérationnalisation du processus de gestion des risques mise en place dans son activité/entité/service ; • Rend compte des nouveaux risques identifiés
Risk manager	<ul style="list-style-type: none"> • Pilote le processus de gestion des risques mis en place.
Auditeur interne	<ul style="list-style-type: none"> • Rend compte des risques critiques identifiés dans le cadre de ses opérations d'audit. • Contribue à la mise à jour du répertoire des risques
contrôleur de gestion	<ul style="list-style-type: none"> • Identifie les risques critiques ; • Aide au suivi des actions engagées pour prévenir ou réduire les risques en fournissant, notamment, des indicateurs chiffrés (IFACI, 2003).

Source : Auteurs

Le tableau ci-dessus montre que la mise en œuvre d'un processus de gestion des risques opérationnels implique plusieurs acteurs (le conseil de l'université, le directoire, les managers, le risk manager, les auditeurs internes et les contrôleurs de gestion) et contribue à l'amélioration du fonctionnement des universités publiques. Les avantages de la gestion des risques opérationnels seront discutés en détail ci-dessous.

3. Avantages de la gestion des risques opérationnels

Avant de mettre en exergue les bénéfices de l'utilisation d'un système de gestion des risques opérationnels dans les universités publiques, il importe d'examiner tout d'abord les principales théories mobilisées montrant la nécessité de cet outil dans la gestion des organisations.

3.1. Fondement théorique

Les principales théories mobilisées pour montrer l'importance de la gestion des risques pour le fonctionnement des organisations sont :

- Théorie des droits de l'agence
- Théorie de la rationalité limitée
- Théorie administrative
- Théorie new public management

3.1.1. Théorie des droits de l'agence

Jensen et Meckling (1976) définissent la relation d'agence « *comme un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (principale(s)) engagent une autre personne (l'agent) pour exécuter une tâche quelconque, ce qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent* ». Cette théorie expose le problème d'information qui existe entre le mandant et le mandataire dans la mesure où ils ne disposent pas des mêmes informations. Cette asymétrie d'information amène les individus à maximiser leurs fonctions d'utilité et crée une divergence des intérêts.

Les divergences d'intérêts entre le principal (Top management /directoire de l'Université) et l'agent (managers), et les difficultés que rencontre le principal pour le contrôle des actions entreprises par l'agent, les conduits à investir dans la surveillance et le contrôle direct. Les coûts additionnels supportés sont appelés « coût d'agence ». Ils peuvent apparaître sous forme de sollicitation de cabinet d'audit ou par le recrutement d'un auditeur interne ou d'un contrôleur de gestion ou d'un gestionnaire des risques. Par conséquent, on constate que la théorie de l'agence montre l'importance de la mise en œuvre des pratiques de couverture des risques dans les différents établissements, et ce, pour réduire le risque d'asymétrie de l'information.

La théorie d'agence s'applique dans les secteurs privé et public. D'ailleurs, les universités publiques sont concernées aussi par son application. Elle donne au top management et au Conseil de l'université une assurance sur le degré de maîtrise des opérations à travers la mise en place de certaines actions (exemple : Recrutement d'un auditeur interne ou d'un risk manager). Ces actions aident généralement les universités publiques à bien gérer les risques opérationnels.

3.1.2. Théorie de la rationalité limitée

L'hypothèse de la rationalité limitée stipule que l'homme dispose d'une capacité cognitive limitée, car il ne peut retenir qu'une quantité limitée d'informations et aussi du fait qu'il ne possède qu'un fragment de l'information disponible sur l'avenir au moment de la prise des décisions (Laville (1998), Béjean et al. (1999)).

L'hypothèse de la rationalité limitée a mis en évidence les limites des personnes physiques ou morales qui, dans un monde aussi complexe, ne peuvent disposer d'informations sur toutes les possibilités qui s'offrent à elles et qui se trouvent dans l'obligation de prévenir les risques de pertes énormes. Ceci nous permet de déduire que la théorie de la rationalité limitée montre l'importance de la gestion des risques dans la prévention des risques et dans la gestion de l'information.

La théorie de la rationalité limitée concerne les différents secteurs (privé et public). D'ailleurs,

elle s'applique dans le secteur de l'enseignement supérieur, notamment dans les universités publiques. Elle permet aux décideurs et aux opérationnels de se servir des outils pour disposer des informations utiles et fondées (exemples : Cartographie des risques).

3.1.3 Théorie administrative

Fayol (1962), l'un des précurseurs de l'école classique du management, a formulé une théorie administrative complète, en se fondant sur sa propre expérience. Selon lui, les activités d'une organisation peuvent se présenter sous six fonctions : La fonction technique, la fonction commerciale, la fonction financière, la fonction comptable, la fonction de sécurité - qui assure la protection des personnes et des biens - et la fonction administrative.

Déjà en 1962, Fayol s'est prononcé sur l'importance de la gestion des risques -qui consistait à protéger les personnes et les biens des conséquences négatives - dans la pérennité des établissements.

En effet, la théorie administrative montre l'importance de la gestion des risques pour la sécurité et le bon fonctionnement des organismes. Cette théorie est applicable dans différents secteurs, y compris le secteur de l'enseignement supérieur. Elle incite à l'introduction de nouvelles actions pour la sauvegarde et la sécurité du patrimoine ainsi que pour le bon fonctionnement des opérations. Ces actions permettent à ces universités de réduire les risques de perte et de non-respect de la réglementation en vigueur.

Pour résumer, la théorie des droits de l'agence incite les universités publiques à trouver des solutions pour maîtriser le risque d'asymétrie de l'information entre le top management/la direction (principal) et les managers (agents) afin d'éviter des pertes significatives. Quant à la théorie de la rationalité limitée, qui stipule que la capacité de décision des décideurs est altérée par un ensemble de contraintes comme le manque d'information, elle encourage l'université publique à mettre en place des pratiques de couvertures des risques pour améliorer le système de prise des décisions. En ce qui concerne la théorie administrative, elle incite l'université publique à améliorer sa sécurité en utilisant un dispositif de gestion des risques, et ce, afin de garantir le bon fonctionnement.

3.1.4 Théorie New Public Management (NPM)

Le terme "New Public Management" a été inventé pour la première fois par Christopher Hood dans son livre "A Public Management for all Seasons ?" (*Une gestion publique pour toutes les saisons*) en 1991. Selon l'auteur, cette approche consiste en particulier en l'utilisation des pratiques de gestion du secteur privé dans le fonctionnement des établissements publics. Cela a été confirmé par d'autres auteurs tel que Pollitt et Bouckaert (2011) qui ont défini le NPM comme étant une réforme de la gestion publique en procédant à des changements dans la structure et les processus des organisations du secteur public dans le but de les améliorer pour mieux fonctionner.

Selon la littérature, le NPM incite à la mise en place d'une panoplie de réformes et à l'utilisation de nouvelles techniques ou méthodes de gestion pour la modernisation et l'amélioration de la gestion des établissements publics y compris les universités. Les pratiques de gestion mises en place dans le cadre de cette approche concerne, selon Pesqueux, Y. (2020), Bartiche, S. & Erraoui, E.H. (2021), l'instauration de nouveaux mécanismes de contrôle (contrôles financiers, contrôles internes), la création de structure d'audit interne, la dynamisation de la contractualisation, la décentralisation, la responsabilisation, la programmation, la coordination, le développement de partenariat public-privé, etc.

Cependant, les dispositifs utilisés dans le cadre de l'application de cette approche sont considérés comme des dispositifs de gestion des risques opérationnels puisqu'ils contribuent à l'identification et au traitement des risques critiques (non-respect des délais, pertes financières, non-conformité aux référentiels (organisationnels et juridiques), non-application des recommandations des parties prenantes, non-achèvement ou retard de réalisation des

projets, paiement des pénalités, etc.) et à l'atteinte des objectifs et performances attendues.

3.2 Apports de la gestion des risques opérationnels

D'après *Araújo A. et al. (2021)*, les risques opérationnels freinent le fonctionnement, le développement et engendrent des pertes financières, juridiques et d'efficacité. Cela explique le recours des universités publiques à la mise en place des dispositifs de gestion des risques opérationnels, et ce, pour l'atteinte des objectifs institutionnels. La littérature a montré que l'utilisation d'un processus efficace de gestion des risques opérationnels contribue à l'amélioration de fonctionnement des universités publiques. Ce constat a été confirmé par Dill (1996) ; Billing (2004) ; De Boer, Enders, Leisyte (2007). En fait, les améliorations sont stimulées notamment aux niveaux de **l'apprentissage organisationnel, l'innovation et de dispositif de contrôle interne**. Cela est argumenté par le raisonnement suivant : La phase d'identification et d'analyse des risques opérationnels permet à l'université publique d'apprendre de ses erreurs. Aussi, le temps accordé au traitement des risques opérationnels stimule la créativité et l'innovation chez le personnel, ce qui permet à l'université publique de trouver des solutions aux problèmes rencontrés et remédier aux faiblesses et dysfonctionnements entravant l'atteinte des objectifs opérationnels et stratégiques. En conséquence, les actions mises en place, par l'université publique, pour le traitement des risques encourus, contribuent à l'amélioration du fonctionnement et de la performance. Selon Bhaget et Black, (1999); Hermalin et Weisbach (2003), Ennesraoui Driss (2017), la performance est le résultat d'un bon fonctionnement et d'une bonne gestion de l'organisation.

Les apports de la gestion des risques opérationnels dans les universités publiques se résument dans le tableau ci-après :

Tableau n° 3 : Avantages de la gestion des risques selon certains auteurs

Auteurs	Avantages de la gestion des risques opérationnels
Hill et Dinsdale, 2003	<ul style="list-style-type: none"> - Réduire la probabilité de survenance et la gravité des événements indésirables dans les établissements publics ; - Prédire les risques futurs et savoir comment y faire face de manière proactive (gestion proactive plutôt que réactive).
KPMG, 2006	<ul style="list-style-type: none"> - Réduire les pertes financières ; - Améliorer la performance ; - Se conformer à la réglementation en vigueur.
PricewaterhouseCoopers, 2008	<ul style="list-style-type: none"> - Adopter les bonnes pratiques ; - Avoir un avantage concurrentiel ; - Améliorer la gouvernance de l'entreprise ; - Se conformer à la réglementation en vigueur.
la norme iso 31000, 2010	<ul style="list-style-type: none"> - Augmenter la probabilité que les objectifs seront atteints ; - Améliorer l'information financière ; - Disposer d'une base des données fiables pour la prise des décisions et la planification ; - Responsabiliser les différents acteurs de l'organisation de la nécessité d'identifier les risques, ainsi que de les traiter ; - Accroître l'assurance et la confiance des parties prenantes ; - Améliorer les contrôles ;

	<ul style="list-style-type: none"> - Se conformer aux obligations légales et réglementaires, ainsi qu'aux normes internationales ; - Améliorer l'efficacité et l'efficience opérationnelle ; - Allouer et utiliser efficacement les ressources pour le traitement du risque ; - Améliorer la gouvernance ; - Faire évoluer la prévention des pertes et le management des incidents ; - Favoriser des performances en matière de santé, de sécurité, ainsi que de protection environnementale ; - Améliorer l'identification des opportunités et des menaces ; - Encourager un management proactif ; - Réduire les pertes ; - Améliorer l'apprentissage organisationnel.
Brewer et walker, 2011	<ul style="list-style-type: none"> - Réduire les réclamations des fournisseurs ; - Réduire les pertes d'actifs ; - Améliorer la communication interne ; - Réduire les pertes opérationnelles ; - Réduire les frais juridiques ; - Éliminer le paiement des amendes pour une non-conformité aux règlements.
Abraham, 2013	<ul style="list-style-type: none"> - Améliorer la transparence ; - Réagir efficacement lorsqu'un évènement important se produit ; - Améliorer le taux de réalisation des objectifs ; - Gérer efficacement toutes les ressources ; - Éviter les surprises financières ; - Améliorer la réputation ; - Assurer une bonne gouvernance.
Kerstin D., Simone, O., Nicole, Z., Lehner O.M., 2014	<ul style="list-style-type: none"> - Avoir un avantage concurrentiel ; - Renforcer la compétitivité de l'organisation ; - Améliorer la valeur et l'image de l'organisation.
Rabihah Md. Sum & Zurina Md, 2017	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer une gestion rentable de toutes les ressources ; - Permettre une plus grande efficacité dans l'utilisation des ressources limitées ; - Éliminer le paiement d'amendes des non-conformités réglementaires ; - Améliorer le capital et réduire les pertes d'actifs ; - Réduire le coût de roulement ; - Réduire les frais juridiques ; - Améliorer les communications entre les départements ; - Réduire les réclamations ; - Maîtriser les pertes opérationnelles par une meilleure prévention des pertes.
Artur Araújo (2021)	<ul style="list-style-type: none"> - Permettre aux universités d'améliorer progressivement leur gestion globale

Source : Auteurs

Notons en outre que l'efficacité du système de gestion des risques opérationnels dépend des facteurs suivants : Culture aux risques, politique de gestion des risques et le risque manager. Ces facteurs seront détaillés ci-après.

3. 3. Facteurs clés de réussite et contraintes

La revue de la littérature a révélé que l'efficacité du système de gestion des risques opérationnels dépend de plusieurs facteurs clés de réussite (la culture au risque, la politique de gestion des risques et le risk manager) et que la mise en place de ce système n'est pas toujours facile en raison de plusieurs contraintes. Les facteurs clés de réussite et les contraintes seront discutés en détail ci-après.

3.3.1 Facteurs clés de réussite

Selon Newman, W. et Charity, M. et Faith, S. et Ongayi, W. (2018), des études empiriques ont révélé que les cadres actuels de gestion des risques opérationnels dans les établissements publics des pays en développement sont inefficaces dans la mesure où ils ne parviennent pas à identifier et à atténuer les risques. Les mêmes auteurs ont suggéré l'adoption des facteurs de réussite pour une mise en œuvre réussie des processus de gestion des risques opérationnels. Ces facteurs sont : la culture au risque, la politique de gestion des risques et le risque manager.

▪ Culture au risque

Selon Diard et Maurain (2003), il est important de responsabiliser les acteurs face au risque. La culture de gestion des risques, au sein des universités publiques, représente l'ensemble des actions et des conditions mises en place pour développer le management des risques.

▪ Politique de gestion des risques

La politique de gestion des risques précise les objectifs et l'engagement de l'organisme en matière de gestion des risques (*Morad Sbiti, 2016*).

L'adoption et la mise en œuvre d'une politique de gestion des risques dépendent de la volonté du top management/direction /conseil de l'administration de connaître les risques critiques, de les mettre sous surveillance et d'être informée des dispositifs mis en place pour leur maîtrise. Cependant, la volonté politique est mise en œuvre à travers une démarche de gestion des risques dont le noyau dur consiste à identifier les risques, les évaluer, les analyser, les rapprocher des contrôles existants et décider en conséquence d'un plan d'action (*Caroline Aubry, 2005*).

▪ Risk manager

Selon Daud, W.N.W. (2011), le Chief Risk Officer (CRO) est considéré comme une personne ayant la responsabilité globale de la gestion des risques. Ses principales missions se résument comme suit :

- Expliquer le processus de gestion des risques opérationnels ;
- Aider la direction à définir une stratégie de gestion des risques ;
- Analyser les opportunités économiques en tenant compte des coûts potentiels associés aux risques ;
- Repérer les risques critiques et anticiper les risques émergents en concertation avec la direction et l'audit interne ;
- Evaluer les risques ;
- Participer à la prise de décision quant au traitement des risques;

Notons en outre qu'une formation périodique en gestion des risques va apporter aux gestionnaires des risques des universités publiques les dimensions techniques et méthodologiques qui vont leur permettre de conduire leur mission avec rigueur.

3.3.2 Contraintes

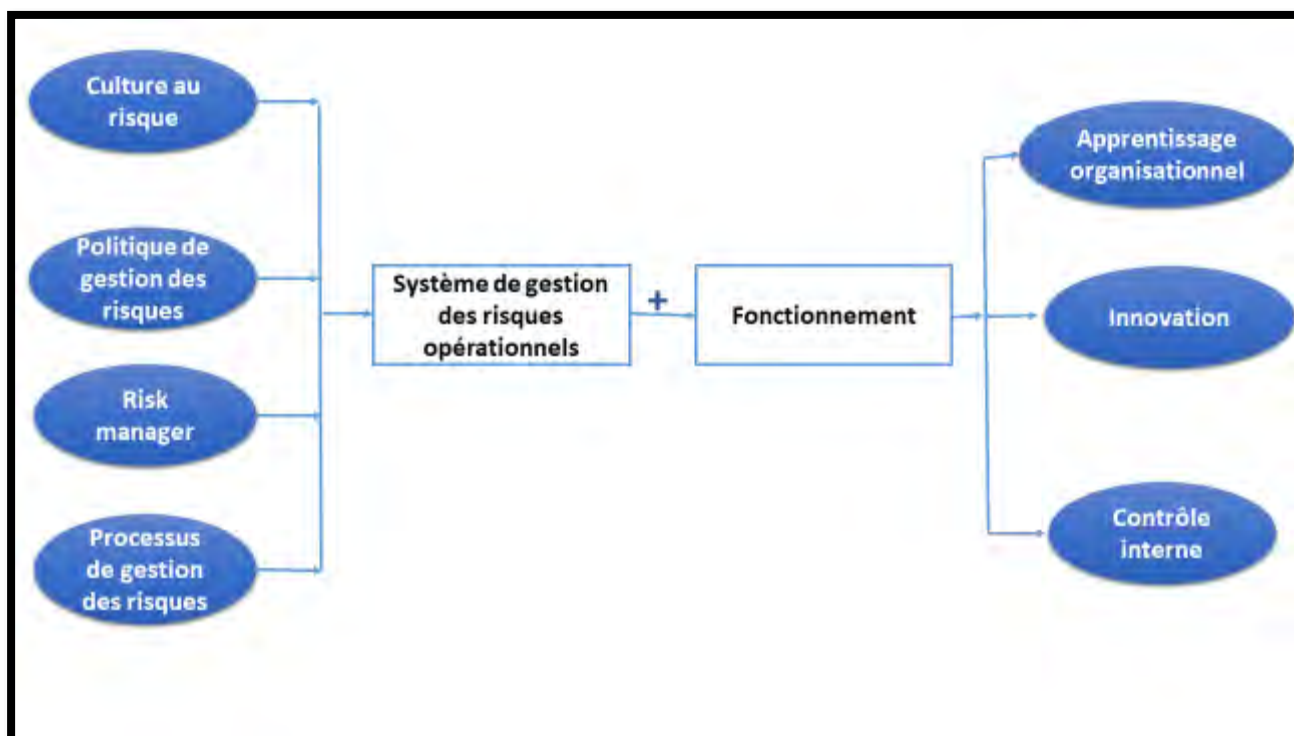
La revue de la littérature a montré l'importance du système de gestion des risques opérationnels dans le fonctionnement des universités publiques et a dévoilé certaines contraintes qui rendent difficile l'utilisation de ce système. Elles se déclinent comme suit :

- La gestion des risques opérationnels n'est pas encore une **priorité** pour les universités publiques ;
- Le manque de **compétences** pour établir et faire fonctionner un système de gestion des risques opérationnels ;
- Le **coût** de mise en œuvre d'un système de gestion des risques opérationnels ;
- Le **temps** que nécessite la mise en œuvre d'un système de gestion des risques opérationnels pour les grandes universités publiques (Jan Kopia, Vanessa Just et Aykut Bussiah, 2017).

4. Proposition d'un modèle conceptuel de recherche

Cette étude a pu déboucher sur une proposition d'un modèle de recherche conceptuel. La variable indépendante de cette étude est le système de gestion des risques opérationnels et la variable dépendante est le fonctionnement de l'université publique.

Figure n° 2 : Modèle conceptuel de recherche



Source : Auteurs

La figure ci-dessus résume tous ce qui a été dit précédemment pour montrer, à travers la littérature, le lien significatif qui existe entre le système de gestion des risques opérationnels et le fonctionnement des universités publiques. Elle met en lumière la dépendance du système de gestion des risques opérationnels des quatre sous variables (1-Culture aux risques, 2-Politique de gestion des risques, 3-Risk manager, 4-Processus de gestion des risques opérationnels) et met en évidence les indicateurs de mesure du fonctionnement de l'université publique (1- la qualité du dispositif de contrôle interne, 2- la capacité d'apprentissage de l'organisation, 3- et sa capacité d'innovation).

Notons en outre que chaque université publique pourra concevoir et utiliser un système approprié de gestion des risques opérationnels. Cela reflète parfaitement la conviction de la théorie de la contingence qui stipule que chaque organisation fonctionne de manière unique.

5. Conclusion

Étant donné que peu d'études ont été réalisées sur la gestion des risques opérationnels dans les universités publiques, ceci nous a encouragés de montrer l'importance de la mise en œuvre d'un système de gestion des risques opérationnels en milieu des universités publiques à travers une synthèse de la littérature basée sur des références bibliographiques récentes. Certes, après la pandémie Covid -19, personne ne peut douter de l'importance d'intégrer la gestion des risques dans les pratiques quotidiennes des universités publiques.

La revue de la littérature a relevé que la gestion des risques opérationnels en milieu des universités publiques est basée sur un processus de gestion composé de sept étapes (1-définition du contexte, 2-identification des risques, 3-analyse des risques, 4-évaluation des risques, 5-traitement des risques, 6-communication des risques, 7-suivi des risques). En outre, l'efficacité de ce processus est conditionnée par la présence d'une culture au risque au sein de l'établissement ; l'utilisation d'une politique de gestion des risques et la désignation d'un Risk manager. En conséquence, la mise en œuvre d'un système de gestion des risques opérationnels contribue systématiquement dans l'amélioration du fonctionnement des universités publiques.

La littérature a révélé également que la gestion des risques en milieu des universités publiques est limitée à une approche réglementaire qui concerne seulement la conformité de la réglementation en vigueur. Aussi, Il est à noter qu'il y a peu d'intégration réelle de l'approche risque au moment de la prise des décisions à tous les niveaux de gestion.

Références

- (1). Ahmad, S. N., Isa, M. Y. & 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). Ahmed, A., Kayis, B. & Amornsawadwatana, S. (2007). *A review of techniques for risk management in projects*. Benchmarking : An International Journal, Vol. 14 No. 1, pp. 22-36. <https://doi.org/10.1108/14635770710730919>
- (3). Al-Subari, S.N., Ruslan, R.B. & Zabri, S.B.M. (2020). *détermine the enterprise risk management factors effects on the malaysian mtun universities performance*. article repéré dans <https://www.researchgate.net/publication/344015457>.
- (4). Aming'a, E. K. & Moronge, M. (2018). *Influence of risk management strategies on perfomance of small and medium enterprises in construction industry in kajiado county*. the strategic journal of business & change management. ISSN 2312-9492(online) 2414-8970(print). www.strategicjournals.com, vol. 5, iss. 2, pp 355 – 375, april 12, p : kenya
- (5). 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.
- (6). Aubry, C. (2005). *La gestion des risques dans les entreprises françaises : état des lieux et émergence d'une approche cognitive et organisationnelle*. revue de comptabilité et connaissance, France.

- (7). Bartiche, S. & Erraoui, E.H. (2021). *Le Nouveau Management publiques*. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 2 (6-1), 227-246. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5730588>
- (8). Béjean, S., Midy, F. & Peyron, C. (1999). *La rationalité simonienne : Interprétations et enjeux épistémologiques*. Maître de conférences, Université de Bourgogne, chargée de recherches, CREDES ;
- (9). Cassidy, D., Goldstein, L., Johnson, S. L., Mattie, J. A. & James E. Morley, J. (2001). *Developing a strategy to manage enterprise wide risk in higher education*. Technical report, National Association of College and University Business Officers (NACUBO) and PricewaterhouseCoopers.
- (10). Chapman, C. & Ward, S. (2003). *Project Risk Management: Processes. Techniques and Insights*, John Wiley & Sons Ltd., Chichester.
- (11). Chapman, R. J. (2006). *Simple Tools and Techniques for Enterprise Risk Management*. John Wiley & Sons, West Sussex England.
- (12). Daud, W.N.W., Yazid, A.S. & Hussin H.M.R. (2010). *The effect of chief risk officer on enterprise risk management*. International Business & Economics Research Journal – November 2010, Volume 9, Number 11.
- (13). Diard, C. & Maurain, C. (2003). *La gestion des risques pour l'audit interne : apport du processus de management des risques dans le secteur santé*. Communication Colloque sur le risque Oriane, IUT de Bayonne, novembre.
- (14). Dobson, I. & Hietala, J. (2011). *Risk Management- The Open Group Guide*. Van Haren Publishing
- (15). Elkington, P. & Smallman, C. (2010). *Managing project risks: a case study from the utilities sector*, international journal of project management, 49-57.
- (16). Federation of European Risk Management Associations. (2003). *Cadre de référence de la gestion des risques*. AIRMIC, ALARM, IRM: 2002, translation copyright FERMA : 2003.
- (17). Gazoulit, S. & Oubal, K. (2023). *La Gestion Des Risques Dans Les universités Publiques En Quête De La Performance: Une synthèse De La littérature*. African Scientific Journal 3, no. 15 (janvier 21): 591.
- (18). 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.
- (19). Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes. (2003). *Guide d'audit : étude du processus de management et de cartographie des risques : conception, mise en place et évaluation*. Paris : IFACI.
- (20). Jensen & meckling. (1976). *Theory of the firm : Managerial behavior, agency costs and ownership structure*. Journal of financial economics 3, p : 305-360, north-holland publishing compagny.
- (21). Kaliti, G. (2014). *The effect of risk management practices on performance of firms in the hospitality industry in nairobi county*. kenya, research project, school of business, university of nairobi, october.
- (22). Kerstin, D., Simone, O., Nicole, Z. & Lehner, O.M. (2014). *Challenges in implementing enterprise risk management*. ACRN Journal of Finance and Risk Perspectives Vol. 3, Issue 3, November 2014, p. 1 – 14 ISSN 2305-7394.
- (23). Kopia, G., Just, V., Geldmacher, W. & Bussian, A. (2017). *Organizational performance and enterprise risk management*. Écoforum, Volulme 6, Issue 1 (10).
- (24). KPMG. (2006). UK Annual report. KPMG LLP.

- (25). Kutsch, E., Browning, T.R. & Hall, M. (2014). *Bridging the Risk Gap: The Failure of Risk Management in Information Systems Projects*. Research-Technology Management, 57: 2, 26-32
- (26). Laville, F. (1998). *Modélisations de la rationalité limitée : de quels outils dispose-t-on ?*. Revue Economique, vol 49, n°2,1998, p335-365
- (27). 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.
- (28). Moeller, R. R. (2007). *COSO Enterprise Risk Management: Understanding the New Integrated ERM Framework*. John Wiley & Sons, New Jersey.
- (29). Mokgatle, B. (2013). *Enterprise Risk Management within public sector institutions for improving compliance: A case study into a public sector institution*. Gordon Institute of Business Science, University of Pretoria.
- (30). Nasser S., 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.
- (31). Newman, W., Charity, M., Faith, S., & Ongayi W. (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.
- (32). Peccia (2001). *Operational risk management : A practical approach and its regulatory implications*. federal reserve bank of boston.
- (33). Pollitt, C. (2011). *Time and place in public administration: Two endangered species?* Hyyrlainen, E et Viinamaki, O (eds). Julkinen Hallinto Ja Julkinen Johtaminen, Chapitre4, Universitas Wasaensis, Vaasa, Finland, 33–53
- (34). PricewaterhouseCoopers (2000). *Achieving goals, protecting reputation: Enterprise Risk Management for educational institutions*. PricewaterhouseCoopers.
- (35). PricewaterhouseCoopers (2005). *Risk management in higher education: A guide to good practice*. Higher Education Funding Council for England (HEFCE).
- (36). PricewaterhouseCoopers (2008). *A Practical guide to risk assessment: How principles-based risk assessment enables organizations to take the right risks*. PricewaterhouseCoopers.
- (37). Queensland T. (2020). *A guide to risk management*, Queensland Government.
- (38). Sbiti, M. (2016). *le système de management des risques dans l'entreprise hôtelière : quelle démarche pour consolider l'existant ? (cas de l'hôtel rabat)*. revue d'études en management et finance d'organisation, n°3, ISSN 2489-205x juin.
- (39). Stulz, R.M. (2003). *Risk Management and Derivatives*. Southwestern College Publishing, Cincinnati, OH.
- (40). Sum, R. & Saad, Z. (2017). *Risk management in Universities*. 3rd International Conference on Qalb-Guided Leadership in Higher Education Institutions 2017 (iQALB 2017).
- (41). Sum, R. M. (2015). *Risk Prioritisation (RP) : A Decision Making Tool for Risk Management*. PhD thesis.
- (42). Tchankova, L. (2002). *Risk Identification—Basic Stage in Risk Management*. Environmental Management and Health, 13, 290-297. <http://dx.doi.org/10.1108/09566160210431088>
- (43). Tufano, P. (2011). *managing risk in higher education*. forum futures 2011.