

Les spécificités de la gestion des risques dans le secteur des Établissements et les entreprises publics (EEP) au Maroc

The Specificities of Risk Management in the Public Establishments and Enterprises (PEEs) Sector in Morocco

Salim EL MOUATASSIM, (Doctorant)

*Facultés des Sciences Juridiques Économiques et Sociales de Tanger
 Université Abdelmalek Essâadi, Maroc*

Abderrahim OUBRAHIM, (Enseignant-Chercheur)

*Facultés des Sciences Juridiques Économiques et Sociales de Tanger
 Université Abdelmalek Essâadi, Maroc*

Adresse de correspondance :	Facultés des Sciences Juridiques Économiques et Sociales de Tanger Université Abdelmalek Essâadi BP. 1373 – Poste principale – Tanger, Maroc Téléphone : +212539393932
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	EL MOUATASSIM, S., & OUBRAHIM, A. (2025). Les spécificités de la gestion des risques dans le secteur des Établissements et les entreprises publics (EEP) au Maroc. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(10), 543–559.
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

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

ISSN: 2658-8455

Volume 6, Issue 10 (2025)

Les spécificités de la gestion des risques dans le secteur des Établissements et les entreprises publics (EEP) au Maroc

Résumé :

La gestion des risques s'impose de plus en plus comme une composante essentielle de la gouvernance organisationnelle, y compris dans le secteur public, où les incertitudes économiques, réglementaires et institutionnelles influencent directement la performance et la légitimité des établissements. Pourtant, la littérature demeure encore lacunaire sur ce champ lorsqu'il s'agit des établissements et entreprises publics (EEP), en particulier dans les pays émergents. Cet article vise à analyser les spécificités de la gestion des risques dans les EEP marocains, en mettant en lumière les différences entre trois grandes catégories : financiers, marchands et non marchands. La problématique centrale est ainsi formulée : quelles sont les spécificités de la gestion des risques dans le secteur des EEP marocains ? Pour y répondre, une approche qualitative interprétativiste a été adoptée. Un questionnaire combinant questions fermées et ouvertes a été administré à douze EEP représentatifs des trois catégories, et les données recueillies ont été analysées à l'aide de l'analyse de contenu thématique inspirée de Bardin (2011). Les résultats révèlent un gradient de maturité différencié. Les EEP financiers disposent de dispositifs robustes et intégrés, portés par un cadre réglementaire strict, des ressources humaines qualifiées et une forte institutionnalisation de la fonction risque. Les EEP marchands présentent un niveau intermédiaire, marqué par une professionnalisation progressive et une appropriation inégale des instruments, largement influencée par les pressions concurrentielles. Les EEP non marchands apparaissent, en revanche, comme la catégorie la plus fragile, caractérisée par des pratiques fragmentaires, des instruments souvent symboliques et une intégration quasi inexistante dans la gouvernance. Sur le plan théorique, cette étude confirme la pertinence d'un cadre analytique pluraliste mobilisant la théorie de l'agence, la théorie institutionnelle, le New Public Management et la resource-based view. Sur le plan pratique, elle propose des pistes pour renforcer la gestion des risques dans les EEP marocains, notamment par un approfondissement du cadre normatif, une professionnalisation accrue des acteurs et une meilleure intégration dans les processus décisionnels.

Mots clés : Risque, Gestion des risques, Établissements et Entreprises Publics.

JEL Classification : M19

Type du papier : Recherche empirique

Abstract:

Risk management is increasingly recognized as a key component of organizational governance, including in the public sector where economic, regulatory, and institutional uncertainties directly affect performance and legitimacy. However, the academic literature on this topic remains limited, particularly with regard to Public Establishments and Enterprises (PEEs) in emerging countries. This article aims to analyze the specificities of risk management within Public Establishments and Enterprises (PEEs), highlighting the differences between three main categories: financial, commercial, and non-commercial entities. The central research question can be formulated as follows: what are the specific characteristics of risk management in Moroccan PEEs? To address this question, the study adopts a qualitative and interpretivist approach. A questionnaire combining both closed and open-ended questions was administered to twelve PEEs representing the three categories, and the data collected were analyzed using thematic content analysis inspired by Bardin (2011). The findings reveal a differentiated gradient of maturity. Financial PEEs appear to be the most advanced, characterized by robust and integrated systems, supported by a strict regulatory framework, highly qualified human resources, and strong institutionalization of the risk management function. Commercial PEEs occupy an intermediate position, showing signs of progressive professionalization and uneven appropriation of instruments, largely influenced by competitive and mimetic pressures. Non-commercial PEEs, however, represent the least mature category, with fragmented practices, symbolic instruments, and almost no integration of risk management into governance structures. Theoretically, the study confirms the relevance of a pluralistic analytical framework that combines agency theory, institutional theory, New Public Management, and the resource-based view. Practically, it suggests avenues to strengthen risk management in Moroccan PEEs, particularly through the development of a clearer normative framework, greater professionalization of internal actors, and enhanced integration of risk considerations into strategic decision-making processes.

Keywords: Risk, Risk management, Public Establishments and Enterprise.

Classification JEL: M19

Paper type: Empirical Research

Introduction

La gestion des risques s'impose aujourd'hui comme un pilier incontournable de la gouvernance organisationnelle, qu'il s'agisse du secteur privé ou public. Dans un environnement marqué par l'incertitude, la volatilité économique, les crises sanitaires ou climatiques et la montée des exigences en matière de transparence et de performance, les organisations doivent développer des dispositifs capables de prévenir, d'anticiper et de maîtriser les menaces qui compromettent leur pérennité. La littérature internationale souligne que le management des risques est devenu un outil central pour sécuriser la continuité des activités et soutenir la création de valeur (Bracci, Tallaki, Gobbo & Papi, 2021). Toutefois, si ce champ de recherche a été largement exploré dans le secteur privé, son application au secteur public demeure encore insuffisamment documentée, malgré les enjeux majeurs qui lui sont associés (Ahmeti & Vladi, 2017).

Les établissements et entreprises publics (EEP) occupent une place stratégique dans les économies contemporaines. Ils contribuent au développement économique et social, assurent des missions de service public essentielles et participent à la mise en œuvre des politiques publiques. Au Maroc, le portefeuille public compte plusieurs centaines d'entités, opérant aussi bien dans les secteurs financiers, industriels, commerciaux que sociaux (Ministère de l'Économie et des Finances, 2023). Cette diversité, conjuguée à la multiplicité des missions assignées, engendre une complexité institutionnelle qui rend la gestion des risques à la fois indispensable et difficile à mettre en œuvre. Des études comparatives ont d'ailleurs montré que les organisations publiques sont soumises à des contraintes spécifiques, telles que la bureaucratie et la recherche de légitimité, qui influencent directement l'adoption et l'efficacité des dispositifs de gestion des risques (Boyne, 2002 ; Hood, 1991).

La littérature met également en évidence un déficit structurel. Plusieurs travaux soulignent que la recherche académique sur la gestion des risques dans le secteur public demeure limitée et fragmentaire. Remzi et Vladi (2017) estiment que les modèles existants ne rendent pas suffisamment compte des spécificités institutionnelles et culturelles propres aux organisations publiques. Or, ces spécificités sont particulièrement prononcées dans le cas marocain. Les réformes successives entreprises par l'État, notamment à travers la loi-cadre n° 50-21 relative à la réforme des établissements et entreprises publics, visent à moderniser leur gouvernance et à introduire des pratiques alignées sur les standards internationaux. Cependant, les dispositifs observés sur le terrain restent marqués par une hétérogénéité importante selon la nature des établissements : financiers, marchands ou non marchands. Cette situation révèle à la fois des avancées significatives dans certains secteurs et des fragilités persistantes dans d'autres.

L'originalité de cet article réside précisément dans l'exploration empirique des spécificités de la gestion des risques au sein des EEP marocains. Il s'agit de combler une double lacune : d'une part, le déficit de travaux empiriques contextualisés sur le secteur public marocain, d'autre part, l'absence de comparaisons systématiques entre les différentes catégories d'EEP. L'objectif de l'étude est de comprendre comment les dispositifs de gestion des risques sont structurés, quels instruments sont mobilisés, quel est leur degré d'opérationnalité et dans quelle mesure ils sont intégrés à la gouvernance et à la stratégie organisationnelle.

À partir de cette perspective, la problématique qui guide cette recherche peut être formulée comme suit : quelles sont les spécificités de la gestion des risques dans le secteur des établissements et entreprises publics au Maroc ? Ainsi, la réponse de cette question appelle aussi bien à prendre en compte la diversité des contextes institutionnels et organisationnels, que les facteurs qui expliquent les différences observées entre les catégories d'EEP.

Pour ce faire, l'article s'appuie sur un cadre théorique pluraliste mobilisant la théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976), la théorie institutionnelle (DiMaggio & Powell, 1983), le New Public Management (Hood, 1991) et la resource-based view (Barney, 1991). Ces

approches permettent de mieux saisir les dynamiques à l'œuvre et d'éclairer les résultats empiriques à la lumière des logiques de gouvernance, des pressions institutionnelles et des ressources internes disponibles. Sur le plan méthodologique, l'étude adopte une démarche qualitative interprétativiste fondée sur l'analyse de douze cas d'EEP, sélectionnés pour refléter la diversité sectorielle. Les données ont été collectées au moyen d'un questionnaire combinant questions fermées et ouvertes, administré aux responsables de la gestion des risques et du contrôle interne, et ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique inspirée de Bardin (2011).

L'article est structuré de la manière suivante. La première partie présente une revue conceptuelle, normative et théorique de la gestion des risques dans le secteur public, en insistant sur les spécificités qui distinguent ce champ des pratiques observées dans le secteur privé. La deuxième partie détaille la méthodologie de recherche, en exposant le terrain, les données collectées et le protocole empirique. La troisième partie expose les résultats de l'enquête, en distinguant les trois catégories d'EEP étudiées et en mettant en évidence les contrastes sectoriels. Enfin, la discussion analytique revient sur les enseignements de ces résultats en les articulant aux cadres théoriques mobilisés, avant de conclure sur les apports, les limites et les perspectives de recherche futures.

1. Revue conceptuelle, normative, théorique et empirique

1-1 Revue conceptuelle : spécificités de la gestion des risques dans le secteur public

La gestion des risques peut être comprise comme un processus structuré et systématique visant à identifier, analyser et traiter les incertitudes susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs organisationnels. Dans la littérature, les principaux référentiels internationaux, tels que le COSO Enterprise Risk Management (ERM) ou la norme ISO 31000, sont présentés comme des cadres applicables de manière transversale, indépendamment de la nature publique ou privée des organisations. Cependant, de nombreux chercheurs s'accordent à considérer que le secteur public présente des particularités notables qui influencent la manière dont ces dispositifs sont mis en œuvre.

Dans cette perspective, Boyne (2002) met en évidence que les organisations publiques sont souvent marquées par une bureaucratie lourde, qui limite la flexibilité managériale et réduit l'engagement des dirigeants. Cette rigidité structurelle tend à freiner l'adoption de nouvelles approches, notamment en matière de gestion des risques, où l'adhésion des responsables constitue un facteur déterminant de réussite. Pour Bracci et al. (2021), la différence essentielle entre secteurs public et privé réside moins dans les outils mobilisés que dans la finalité assignée à la gestion des risques. Alors que, dans le secteur privé, la logique prédominante reste la maximisation de la rentabilité pour les actionnaires, la gestion des risques dans le secteur public vise avant tout à garantir la continuité des services publics et à préserver l'intérêt général. Dans ce contexte, les risques financiers demeurent centraux, mais s'y ajoutent des risques réputationnels et politiques particulièrement sensibles, alimentés par une « culture du blâme » qui freine l'innovation et accentue la prudence décisionnelle. L'environnement réglementaire, en insistant sur la conformité, renforce cette orientation et limite souvent l'intégration proactive de la gestion des risques dans les processus stratégiques.

Des recherches plus récentes, comme celles de Priyarsono et al. (2023), insistent sur le fait que le niveau de maturité des pratiques de gestion des risques dépend principalement de deux variables déterminantes : l'intensité de la régulation et l'ancienneté des dispositifs en place. Ainsi, les organisations évoluant dans des secteurs fortement régulés, à l'instar des institutions financières, tendent à disposer de systèmes plus structurés et plus opérationnels que celles qui relèvent de secteurs où la régulation est plus faible. Enfin, Remzi et Vladi (2017) rappellent que la littérature académique demeure encore limitée sur la gestion des risques dans le secteur

public. Selon eux, les travaux existants n'offrent pas un cadre d'analyse suffisamment intégré permettant de rendre compte des spécificités institutionnelles, organisationnelles et culturelles qui façonnent la gestion des risques dans ce type d'organisations.

1-2 Revue normative : le cadre institutionnel et réglementaire des EEP au Maroc

Le portefeuille public marocain occupe une place centrale dans le paysage économique et social du pays. À fin septembre 2023, il se composait de 227 établissements publics, 45 sociétés anonymes à participation directe du Trésor et 517 filiales publiques, opérant dans des secteurs marchands et non marchands (Ministère de l'Économie et des Finances, 2023). Ces entités sont investies de missions à la fois économiques et sociales, ce qui les distingue fondamentalement des entreprises privées, dont la finalité première demeure la maximisation du profit. Les établissements et entreprises publics (EEP) doivent en effet concilier des impératifs parfois contradictoires, en cherchant simultanément à atteindre des objectifs de développement et des politiques publiques, à assurer leur équilibre financier et, pour certains, à maximiser leur contribution au Budget général de l'État.

Cette complexité fonctionnelle s'accompagne d'un cadre réglementaire qui encadre leur gouvernance et, de manière indirecte, leurs dispositifs de gestion des risques. Trois textes principaux en constituent l'ossature. La loi n° 69-00 relative au contrôle financier de l'État sur les entreprises publiques et autres organismes, promulguée en 2003, a instauré l'obligation de créer des comités d'audit dans les EEP soumis au contrôle d'accompagnement. L'article 14 précise que ces comités ont pour mission d'évaluer la gestion et de formuler des recommandations visant à renforcer la maîtrise des risques économiques et financiers. Toutefois, si cette disposition marque un ancrage institutionnel important, son efficacité demeure limitée, comme le note Gharrfi (2024), la plupart des comités d'audit des établissements publics marocains ne sont pas perçus comme capables d'exercer pleinement les fonctions qui leur sont assignées.

La loi-cadre n° 50-21 relative à la réforme des établissements et entreprises publics, adoptée en 2021, a marqué une nouvelle étape en cherchant à moderniser le contrôle financier. Elle vise à déplacer l'accent d'un contrôle axé sur la régularité vers une évaluation de la performance et de la gouvernance, incluant explicitement la dimension de prévention des risques. Cette réforme constitue un signal fort de l'État en faveur de l'intégration du risk management dans la gestion publique. Néanmoins, l'absence d'une obligation explicite imposant aux EEP l'adoption d'outils structurés, tels qu'une cartographie des risques, un plan de maîtrise ou une unité spécialisée en gestion des risques, réduit la portée normative du texte.

Enfin, le décret n° 2.24.249, publié au Bulletin officiel en avril 2025, est venu renforcer ce cadre. Il prévoit explicitement la nécessité pour les établissements et entreprises publics de mettre en place des systèmes de gestion des risques et de contrôle interne, d'en assurer le suivi régulier et de vérifier que leurs mécanismes de gouvernance sont adaptés à leurs missions et besoins. Ce décret introduit ainsi une dimension supplémentaire en rendant la gestion des risques et le contrôle interne des exigences explicites de gouvernance, rapprochant le cadre marocain des standards internationaux.

À ces textes s'ajoutent des prescriptions sectorielles spécifiques. Les établissements publics opérants dans le secteur financier, par exemple, sont soumis à des circulaires de Bank Al-Maghrib, qui les obligent à renforcer leurs dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques en conformité avec les standards prudentiels internationaux. Ce cadre normatif sectoriel se révèle plus contraignant et contribue à expliquer pourquoi les institutions financières publiques affichent généralement des pratiques de gestion des risques plus matures que celles observées dans les EEP marchands ou non marchands.

Enfin, et dans ce contexte, il est important de signaler qu'en 2019, la Direction des Entreprises Publiques et de la Privatisation (DEPP), en coopération avec l'Agence Française de Développement, a lancé un chantier structurant destiné à instaurer un dispositif d'anticipation et de suivi des risques budgétaires et financiers des EEP. Selon le rapport d'activité de la DEPP (2022), ce programme poursuit plusieurs objectifs majeurs : renforcer la maîtrise des risques financiers et budgétaires auxquels sont exposés les EEP, anticiper ces risques afin de réduire leur dépendance vis-à-vis du budget de l'État, et mettre en place un mécanisme de protection financière fondé sur un système d'anticipation et de traitement des risques. Cette initiative illustre la volonté de l'État d'introduire une logique de pilotage prospectif et aligné avec les nouvelles approches du management.

1-3 Revue théorique : ancrages conceptuels mobilisables

L'étude des spécificités de la gestion des risques dans les établissements et entreprises publics (EEP) peut être éclairée par plusieurs cadres théoriques issus du management et de la gouvernance publique. Ces approches permettent non seulement de comprendre les particularités institutionnelles des EEP, mais aussi d'analyser la manière dont la gestion des risques est perçue, structurée et mise en œuvre dans leur contexte.

La théorie de l'agence constitue une première grille de lecture incontournable (Jensen & Meckling, 1976). Elle s'intéresse à la relation contractuelle entre un principal, en l'occurrence l'État actionnaire, et un agent, représenté par les dirigeants des EEP. Cette relation est marquée par une asymétrie d'information, l'État n'ayant pas toujours une visibilité complète sur les décisions opérationnelles et stratégiques de ses agents. Dans ce cadre, la gestion des risques joue un rôle disciplinaire destiné à limiter les comportements opportunistes et à réduire les coûts d'agence. La nomination des agents de contrôle d'État, et la création de comités d'audit, exigée par la loi 69-00, peuvent être interprétées comme une réponse institutionnelle visant à atténuer ces asymétries. Toutefois, l'efficacité de ces comités demeure conditionnée par leur indépendance et leur capacité réelle à influencer les décisions des dirigeants.

La théorie institutionnelle offre un autre éclairage (DiMaggio & Powell, 1983). Selon cette approche, les organisations n'adoptent pas seulement des pratiques pour leur efficacité intrinsèque, mais également en réponse à des pressions environnementales. Les EEP marocains subissent ainsi des pressions coercitives à travers les lois et réglementations, telles que la loi-cadre 50-21 ou les circulaires de Bank Al-Maghrib. Ils sont également soumis à des pressions normatives, résultant de la diffusion de standards professionnels comme l'ISO 31000 ou le cadre COSO ERM, souvent promus par les auditeurs externes et les institutions internationales. Enfin, ils connaissent des pressions, qui les poussent à s'aligner sur les pratiques des grandes entreprises privées, notamment dans les secteurs concurrentiels. Cette perspective explique pourquoi certains EEP, particulièrement ceux du secteur financier, tendent à développer des dispositifs de gestion des risques plus complets, tandis que d'autres se limitent à des initiatives ponctuelles destinées à satisfaire des exigences de conformité.

Le cadre du New Public Management (NPM) contribue également à comprendre la diffusion des outils de gestion du secteur privé vers les organisations publiques. Le NPM repose sur une orientation vers les résultats, l'efficacité et la responsabilisation des managers (Hood, 1991). L'introduction des dispositifs de gestion des risques dans les EEP peut ainsi être interprétée comme une déclinaison de ce paradigme, visant à rapprocher le fonctionnement du secteur public des standards du privé. Cependant, plusieurs auteurs soulignent que dans les pays en développement, l'adoption du NPM reste sélective et incomplète, ce qui limite sa portée et accentue les écarts entre prescriptions normatives et pratiques effectives (Pollitt & Bouckaert, 2017).

Enfin, certaines approches issues du management stratégique, telles que la ressource-based view (RBV) (Barney, 1991) et la théorie des capacités dynamiques (Teece, Pisano, & Shuen, 1997), offrent une perspective complémentaire. Elles considèrent la gestion des risques comme une ressource organisationnelle et une compétence clé susceptible de conférer un avantage comparatif en termes de performance et de résilience. Dans le cas des EEP marocains, cette perspective conduit à s'interroger sur leur capacité à développer et maintenir des compétences spécialisées, notamment via la formation de risk managers et la mise en place d'unités dédiées. La faible disponibilité de ressources humaines qualifiées dans plusieurs EEP non marchands illustre les limites de cette approche.

2. Méthodologie de recherche

La présente recherche adopte une approche qualitative interprétativiste à visée exploratoire et explicative, adaptée à l'étude des pratiques de gestion des risques dans les établissements et entreprises publics (EEP). Les données ont été collectées au moyen d'un questionnaire comportant des questions fermées et des questions ouvertes, conçu à la manière d'un guide thématique adressé aux risk managers et contrôleurs internes de douze EEP, répartis en trois catégories (financiers, marchands et non marchands). Conçu autour de cinq dimensions centrales : existence d'instances spécialisées, utilisation d'instruments, degré d'opérationnalité, typologie des risques identifiés et intégration dans la gouvernance. cet outil ne visait pas à produire des mesures quantitatives standardisées, mais à recueillir des informations qualitatives, riches et contextualisées. Chaque organisation étudiée a été considérée comme une unité d'analyse distincte, ce qui rapproche la démarche d'une logique d'étude de cas multiple. L'analyse des données a été réalisée manuellement à travers une analyse de contenu thématique inspirée de Bardin (2011), combinant une lecture verticale (par EEP et par catégorie) et une lecture horizontale (comparaison transversale entre groupes). Ce double traitement a permis de dégager des régularités tout en mettant en évidence les spécificités sectorielles propres à chaque catégorie d'EEP.

2-1 Terrain et données de l'étude

L'étude a été réalisée dans le champ des Établissements et Entreprises Publics (EEP) au Maroc, un secteur qui occupe une place centrale dans l'économie nationale et dans la mise en œuvre des politiques publiques. Les EEP constituent un portefeuille diversifié comprenant à la fois des établissements financiers, des entités marchandes opérant dans des secteurs concurrentiels, et des établissements non marchands assurant principalement des missions sociales et de service public. Ce contexte est marqué par une hétérogénéité organisationnelle importante, ce qui en fait un terrain particulièrement pertinent pour analyser les spécificités de la gestion des risques. Les données mobilisées dans cette recherche proviennent de deux sources complémentaires. D'une part, des données primaires recueillies à travers un questionnaire administré aux responsables de la gestion des risques et du contrôle interne dans douze EEP sélectionnés. L'échantillon a été réparti en trois catégories afin de refléter la diversité du secteur public marocain : quatre établissements financiers, quatre établissements marchands et quatre établissements non marchands. Le questionnaire a été conçu de manière d'un guide thématique, comprenant des questions fermées à choix multiples permettant de recueillir des informations factuelles et comparables, ainsi que des questions ouvertes destinées à approfondir les perceptions des répondants, leur appréciation de l'efficacité des dispositifs et leur interprétation du rôle de la gestion des risques dans la performance organisationnelle. D'autre part, des données secondaires ont été exploitées, notamment les rapports d'activité des EEP, les rapports d'audit, les documents réglementaires et les publications institutionnelles. Ce croisement des sources a permis une triangulation minimale visant à renforcer la validité interne des résultats.

L'échantillon retenu demeure limité à douze EEP, ce qui restreint la validité externe et empêche toute généralisation statistique. Le choix des cas s'est fondé sur trois critères principaux : la diversité sectorielle afin de confronter des organisations opérant dans des environnements contrastés, l'existence d'une fonction ou d'une structure liée au contrôle interne ou à la gestion des risques, et l'accessibilité ainsi que la disponibilité des acteurs à participer à l'étude. Si ces critères ont permis de constituer un corpus hétérogène, ils demeurent relativement larges et peuvent être perçus comme insuffisamment précis, ce qui constitue une limite méthodologique importante.

2-2 Protocole de recherche

Cette recherche s'inscrit dans un paradigme épistémologique interprétativiste, particulièrement adapté à l'exploration de phénomènes organisationnels complexes dans des contextes institutionnels peu documentés. Face à la rareté des travaux empiriques sur la gestion des risques dans le secteur public marocain, une approche inductive a été privilégiée, permettant de faire émerger des patterns et des logiques d'action à partir du terrain étudié. Le cadre d'analyse s'articule autour de cinq dimensions conceptuelles dérivées de la littérature existante : l'architecture organisationnelle des dispositifs de gestion des risques, l'instrumentation technique mobilisée, le degré d'institutionnalisation des pratiques, la cartographie des risques perçus, et l'intégration stratégique du risk management dans les processus de gouvernance.

L'outil de collecte repose sur un questionnaire semi-directif combinant des items à réponses fermées, permettant une catégorisation systématique des dispositifs existants, et des questions ouvertes favorisant l'expression des représentations et des pratiques effectives des acteurs organisationnels. Cette hybridation méthodologique répond à la nécessité de concilier comparabilité inter-cas et profondeur analytique. La collecte de données primaires s'est déroulée durant le deuxième trimestre 2024, selon une procédure standardisée garantissant l'anonymat des répondants et la confidentialité des informations recueillies.

Sur le plan méthodologique, l'approche de l'étude de cas sera mobilisée en cohérence avec l'objectif de notre recherche. Selon Yin (2003, 2009), cette méthode permet d'expliquer, de décrire ou d'explorer des phénomènes dans leur contexte réel. Si l'étude de cas unique constitue une première approche pertinente pour explorer un phénomène, mais elle peut s'avérer limitée en termes de portée analytique. Le passage à une étude de cas multiples permet d'accroître la richesse empirique, d'enrichir la compréhension du phénomène et de confronter les résultats à la diversité des situations étudiées Yin (2014),

Dans cette perspective, notre recherche adopte un design d'étude de cas multiples, où chaque EEP constitue une unité d'analyse autonome. Ce choix permet de conduire une analyse comparative inter-organisationnelle tout en préservant la spécificité et la singularité contextuelle de chaque cas.

2-3 Étude qualitative

- **Contenu du questionnaire**

Le questionnaire élaboré dans le cadre de cette recherche s'articule autour de cinq dimensions principales, inspirées de la littérature et adaptées aux spécificités du secteur public marocain.

La première dimension concerne l'existence d'instances de gestion des risques, telles que des comités spécialisés, des directions dédiées ou encore des services chargés de cette fonction. Elle vise à évaluer si les EEP se sont dotés de structures formelles permettant d'assurer un pilotage de la gestion des risques.

La deuxième dimension porte sur les instruments mobilisés par les organisations, qu'il s'agisse de cartographies des risques, de plans de maîtrise, de plans de continuité d'activité ou encore de stress tests. L'exploration de cette dimension permet de juger dans quelle mesure les EEP recourent à des outils reconnus internationalement pour structurer leurs démarches.

La troisième dimension s'intéresse au degré d'opérationnalité des dispositifs existants. Elle examine la composition des comités de risques, la fréquence de leurs réunions, le rythme d'actualisation des instruments utilisés ainsi que leur mode d'élaboration, interne ou externe. Cette dimension ne se limite donc pas à la présence nominale des dispositifs, mais cherche à apprécier leur mise en pratique effective.

La quatrième dimension se concentre sur la typologie des risques identifiés, en distinguant les risques financiers, opérationnels, stratégiques, réputationnels et politiques. Elle permet de mieux comprendre les priorités propres aux différents groupes d'EEP et la sensibilité de leurs dirigeants face aux incertitudes.

Enfin, la cinquième dimension interroge le degré d'intégration de la gestion des risques dans les processus de gouvernance et de stratégie, en analysant l'implication des conseils d'administration et du top management, ainsi que l'impact potentiel de ces dispositifs sur les décisions organisationnelles et stratégiques.

Ces cinq dimensions traduisent directement les postulats de recherche, qui mettent en avant le rôle différencié de la régulation sectorielle, l'effet de la bureaucratie et de la résistance au changement, ainsi que l'influence de la multiplicité des missions et des intervenants dans la manière dont les EEP adoptent et mettent en œuvre leurs pratiques de gestion des risques.

- ***Traitement des données***

Les données recueillies ont été retranscrites et organisées selon les cinq dimensions définies. L'analyse a suivi la méthodologie de contenu thématique proposée par Bardin (2011). Elle s'est déroulée en plusieurs étapes successives. Une première phase de codage initial a permis de regrouper les réponses autour de catégories homogènes correspondant aux thèmes explorés. Une analyse verticale a ensuite été menée, examinant chaque EEP individuellement et chaque groupe d'EEP afin d'évaluer le degré de structuration et d'opérationnalité de son dispositif de gestion des risques. Puis une analyse horizontale a été réalisée, comparant les résultats entre les trois catégories d'EEP pour mettre en évidence les régularités et les divergences. Cette double approche a permis de dégager des tendances sectorielles tout en respectant les spécificités organisationnelles propres à chaque cas.

Vu la taille limitée de l'échantillon, l'ensemble du traitement a été effectué manuellement, sans recours à un logiciel d'analyse qualitative. Ce choix a permis une immersion approfondie dans le corpus, mais il constitue également une limite en termes de systématisme et de reproductibilité. L'anonymisation, bien qu'indispensable pour garantir l'éthique de la recherche, a également réduit la possibilité d'identifier de manière précise les spécificités organisationnelles, ce qui limite partiellement la profondeur contextuelle de l'analyse.

Le choix de ce protocole se justifie par la rareté des études empiriques portant sur la gestion des risques dans le secteur public marocain. En privilégiant une approche interprétativiste, l'objectif était de produire un éclairage contextualisé, susceptible de révéler des logiques propres aux différentes catégories d'EEP, et de mettre en évidence les facteurs qui favorisent ou freinent l'institutionnalisation du risk management.

La méthodologie adoptée repose sur un dispositif qualitatif exploratoire, ce qui confère à l'étude une pertinence particulière pour un champ encore peu documenté. Toutefois, certaines limites doivent être signalées. La taille réduite de l'échantillon, limité à douze EEP, restreint la portée de généralisation des résultats. De plus, la dépendance au questionnaire peut introduire un biais déclaratif, lié à la subjectivité des répondants. Enfin, le traitement manuel des données, bien qu'il ait permis une immersion approfondie dans le corpus, peut limiter la systématisme de l'analyse. Ces contraintes n'invalident pas la démarche, mais doivent être comprises comme les conditions inhérentes à une recherche exploratoire et contextualisée. Elles sont assumées dans une perspective de rigueur scientifique et seront discutées plus largement dans la section consacrée aux limites de l'étude.

3. Résultats et Discussions

Comme on a vu au niveau de la méthodologie, Notre échantillon est divisé en trois catégories : Les EEP opérant dans le secteur financier (4 EEP), les EEP non marchands, (4 EEP) et les EEP marchands (4 EEP).

3-1 La gestion des risques dans les EEP du secteur financier

Les établissements financiers se distinguent nettement des autres catégories d'EEP par la maturité et la sophistication de leurs dispositifs de gestion des risques. L'analyse révèle que la régulation sectorielle, l'expertise interne et l'intégration des pratiques dans la gouvernance contribuent à structurer des systèmes robustes, régulièrement actualisés et largement opérationnels. Cette catégorie constitue ainsi un point de comparaison essentiel pour comprendre la diversité des approches adoptées dans le secteur public marocain.

Parmi les éléments explicatifs de cette maturité, la nature de l'activité occupe une place déterminante. Le secteur financier est par essence fortement exposé aux risques, qu'ils soient liés au métier (crédit, liquidité, marché) ou de nature opérationnelle. Dans ce contexte, la gestion des risques constitue une composante intrinsèque et indissociable de l'activité financière, intégrée aussi bien dans les processus opérationnels quotidiens que dans les orientations stratégiques.

À cela s'ajoute une réglementation particulièrement rigide en matière de gestion des risques. Bank Al-Maghrib a instauré un cadre normatif fondé sur une panoplie de directives, d'instructions et de circulaires qui couvre l'ensemble des dimensions de la gestion des risques et qui s'articule autour de trois piliers complémentaires. Le premier, organisationnel, impose la mise en place d'une fonction dédiée à la gestion des risques, la définition d'une cartographie exhaustive, l'instauration d'un système de contrôle interne et la formation continue du personnel. Le deuxième, méthodologique, fixe des exigences précises en matière d'identification, d'évaluation, de surveillance et de mitigation des risques. Enfin, le troisième, prudentiel, encadre le respect des ratios réglementaires, la constitution de provisions adaptées et l'élaboration de plans de continuité d'activité.

Ces établissements disposent en conséquence d'instances spécialisées qui assurent un suivi permanent et institutionnalisé des risques. Les dispositifs comprennent des comités des risques rattachés aux organes de gouvernance, des entités structurelles majeures comme des directions et des départements dédiés, et parfois des sous-comités consacrés à la conformité, à la surveillance prudentielle ou à la gestion des grands risques de crédit. La fréquence des réunions est régulière et les interactions avec les conseils d'administration sont établies de manière systématique, ce qui confère une visibilité et une légitimité accrues à la fonction de gestion des risques. Au-delà de leur existence formelle, ces structures participent directement à la validation des orientations stratégiques, en veillant à ce que les décisions intègrent la cartographie des risques et les mécanismes de contrôle interne. Elles traduisent de manière concrète les apports de la théorie institutionnelle, puisque la pression coercitive exercée par les régulateurs, en particulier dans le secteur bancaire, a conduit à l'instauration de dispositifs solides et pérennes. Elles confirment également la théorie de l'agence, dans la mesure où elles contribuent à réduire l'asymétrie d'information entre l'État-actionnaire et les dirigeants en renforçant la transparence et la redevabilité.

Un autre élément marquant concerne la qualité des ressources humaines mobilisées. Les équipes affectées à la gestion des risques sont constituées de profils hautement qualifiés, issus de formations spécialisées en ingénierie ou en finance, et bénéficient régulièrement de programmes de perfectionnement pour maintenir leurs compétences à jour. Cette expertise interne offre aux établissements financiers la possibilité de développer leurs propres instruments de gestion, parfaitement adaptés à leurs spécificités. La présence de compétences

spécialisées constitue un avantage comparatif majeur qui les distingue des autres catégories d'EEP, lesquelles recourent plus fréquemment à des cabinets externes. Ce constat confirme les apports de la *resource-based view*, qui considère que la gestion des risques peut devenir une ressource organisationnelle stratégique intégrée au capital humain et organisationnel, générant ainsi un avantage distinctif en matière de résilience et de performance.

Les instruments mobilisés par les établissements financiers couvrent l'ensemble du cycle de gestion des risques. Ils incluent des cartographies détaillées, des plans de maîtrise et de continuité d'activité, des stress tests ainsi que des indicateurs prudentiels permettant de surveiller en permanence la solvabilité et la liquidité. Leur particularité réside dans le fait qu'ils sont non seulement disponibles, mais aussi utilisés de manière régulière, actualisés systématiquement et intégrés dans les processus décisionnels. Contrairement à d'autres catégories d'EEP où les outils demeurent symboliques ou ponctuels, ici ils constituent de véritables leviers stratégiques. Ils servent à orienter les décisions quotidiennes et influencent directement les choix de gouvernance à long terme. Cette pratique rejoint les conclusions de Priyarsono et al. (2023), qui soulignent que l'intensité de la régulation sectorielle est une variable déterminante dans le développement de pratiques matures et opérationnelles.

L'intégration de la gestion des risques dans la gouvernance stratégique des établissements financiers constitue un autre trait distinctif. Les comités spécialisés transmettent leurs recommandations aux conseils d'administration, où elles sont prises en considération dans la définition des orientations majeures. La fonction risque et la fonction stratégique apparaissent ainsi fortement articulées, ce qui confère à la gestion des risques un rôle moteur dans la performance organisationnelle. Cette dynamique illustre la logique du *New Public Management*, qui promeut l'introduction dans le secteur public de méthodes inspirées du privé. Dans ce cas, la gestion des risques dépasse le cadre d'un simple outil de conformité pour devenir un véritable instrument de pilotage et de gouvernance, renforçant la transparence, l'efficacité et la légitimité institutionnelle.

Malgré cette maturité, certaines contraintes subsistent. La multiplication des outils et la sophistication des dispositifs peuvent engendrer une surcharge administrative, ralentir le processus décisionnel et accroître le risque de bureaucratisation. De plus, si la régulation constitue un moteur de structuration, elle peut aussi conduire à une conformité excessive, orientant les pratiques vers le respect strict des normes au détriment de l'innovation proactive. Enfin, l'intégration transversale de la gestion des risques requiert une coordination constante entre les différentes directions, ce qui mobilise des ressources importantes et peut parfois créer des tensions organisationnelles. Ces limites montrent que, même dans les environnements les plus avancés, la gestion des risques demeure un processus perfectible, nécessitant un équilibre entre rigueur réglementaire et capacité d'innovation.

L'ensemble de ces résultats confirme que la maturité des établissements financiers résulte de l'articulation entre pressions institutionnelles, ressources humaines spécialisées, nature même de l'activité financière et culture de gouvernance. La régulation sectorielle corrobore la théorie institutionnelle en expliquant la robustesse des dispositifs. Les compétences internes illustrent la *resource-based view*, en soulignant que la gestion des risques constitue une ressource organisationnelle stratégique. Enfin, l'intégration dans la gouvernance traduit les postulats du *New Public Management*, où le *risk management* devient un instrument de performance et d'efficacité.

3-2 La gestion des risques pour les EEP non marchands :

Les établissements publics à caractère non marchand présentent le degré de maturité le plus faible en matière de gestion des risques. Leur approche se caractérise par l'absence d'instances spécialisées, un déficit structurel en ressources humaines qualifiées avec une forte résistance au changement, des instruments souvent limités ou symboliques, et une intégration quasi

inexistante dans la gouvernance stratégique. L'analyse révèle une logique défensive, où les dispositifs sont élaborés principalement à la suite de recommandations externes, formulées par des auditeurs, la Cour des comptes ou les inspections de tutelle, plutôt qu'à partir d'une volonté interne d'anticipation proactive. Comme l'a souligné un répondant, « l'adoption d'une approche risque au sein des EEP au Maroc n'est pas très répandue, peu d'entités disposent des instruments et des structures dédiés à la gestion des risques ».

Cette faiblesse institutionnelle trouve une explication directe dans la théorie institutionnelle. En effet, l'absence de pressions coercitives fortes dans le secteur non marchand (contrairement au secteur financier) favorise une adoption minimale et symbolique des dispositifs, réduite à un isomorphisme coercitif limité. Les outils, lorsqu'ils existent, sont souvent formels et produits dans une logique de conformité ponctuelle, plutôt que dans une logique d'appropriation durable. Cette dynamique illustre ce que DiMaggio et Powell (1983) décrivent comme une réponse « façade » aux attentes institutionnelles : les organisations affichent des dispositifs sans les internaliser réellement. Un interviewé confirme ce caractère superficiel en déclarant qu'« il faut affronter les risques stratégiques de tout l'environnement des EP et non pas la façade ».

Sur le plan des ressources humaines, la situation est marquée par un déficit structurel. Les EEP non marchands manquent de profils spécialisés en gestion des risques et confient cette responsabilité à des agents polyvalents, sans expertise spécifique. Le manque de formation accentue cette fragilité et empêche la constitution d'une expertise durable. Ici, la *resource-based view* (Barney, 1991) offre un éclairage utile : l'absence de ressources humaines qualifiées empêche de transformer la gestion des risques en une ressource organisationnelle stratégique. Comme l'a reconnu un interviewé, « la cartographie des risques mise en place n'est pas opérationnelle, donc il est difficile d'estimer l'efficacité globale de l'approche adoptée ». Autrement dit, l'absence de compétences internes empêche les dispositifs de dépasser le stade symbolique pour devenir des leviers de performance.

La théorie de l'agence permet également d'éclairer les limites des EEP non marchands. L'absence de comités spécialisés et de reporting structuré entretient une asymétrie d'information entre l'État-actionnaire et les gestionnaires. En l'absence de mécanismes de gouvernance solides, les dirigeants disposent d'une marge de manœuvre importante et échappent à un contrôle rigoureux. Cette opacité fragilise la redevabilité et réduit la capacité de l'État à s'assurer que les ressources publiques sont gérées de manière efficace et alignée sur l'intérêt général. Dans ce contexte, la faiblesse des dispositifs de gestion des risques contribue à accroître les coûts d'agence, en limitant la transparence et la surveillance.

Enfin, l'intégration de la gestion des risques dans la gouvernance des EEP non marchands est quasi inexistante. Les conseils d'administration et les organes dirigeants considèrent rarement ces dispositifs comme des instruments de pilotage stratégique. Les recommandations issues des audits sont appliquées ponctuellement mais sans suivi régulier, et elles ne sont pas intégrées dans les orientations stratégiques. Cette marginalisation trouve une explication dans les postulats du *New Public Management* (Hood, 1991). L'absence de pression à la performance, liée notamment à la dépendance budgétaire vis-à-vis de l'État, ainsi la nature des secteurs d'activité non concurrentielle, réduisent la nécessité de mettre en place des pratiques de gestion modernes. La culture bureaucratique dominante accentue cette situation, en privilégiant la conformité administrative plutôt que l'innovation managériale. Comme l'ont souligné certains répondants, cette résistance au changement empêche de dépasser une logique de façade et bloque l'émergence d'une véritable culture du risque.

3-3 La gestion des risques pour les EEP marchands :

Les établissements publics à caractère marchand présentent un niveau intermédiaire de maturité en matière de gestion des risques. Leur positionnement se situe entre la robustesse des dispositifs observés dans les EEP financiers et la fragilité des pratiques constatées dans les

organismes non marchands. L'analyse met en évidence l'existence de structures internes dédiées, généralement rattachées au contrôle interne ou à l'audit, ainsi que la présence de certains instruments tels que les cartographies des risques ou les plans de continuité d'activité. Cependant, leur rôle et leur opérationnalité demeurent variables d'un établissement à l'autre, ce qui traduit une hétérogénéité dans l'appropriation et l'utilisation des dispositifs.

Cette diversité s'explique en premier lieu par la logique de la théorie institutionnelle. Les EEP marchands évoluent dans des environnements concurrentiels qui exercent des pressions mimétiques et normatives. L'adoption de dispositifs de gestion des risques vise à renforcer leur légitimité et leur crédibilité, en s'alignant sur les pratiques du secteur privé. Toutefois, en l'absence de pressions coercitives fortes équivalentes à celles du secteur financier, ces dispositifs ne sont pas toujours pleinement internalisés. Certains répondants insistent d'ailleurs sur la nécessité d'une homogénéisation des pratiques : « il faut développer une approche risque par ensemble homogène d'EEP », ce qui traduit une demande implicite d'un cadre normatif plus contraignant et uniformisé.

La mobilisation de la ressource-based view éclaire également la trajectoire des EEP marchands. Ces établissements témoignent d'efforts de professionnalisation, notamment par des formations continues et des programmes de sensibilisation, mais leur capital humain reste hétérogène. Dans certains cas, des compétences spécifiques existent, permettant de consolider les dispositifs, dans d'autres, la spécialisation demeure insuffisante, freinant l'opérationnalité. Le manque d'un socle de compétences homogène limite la transformation des dispositifs de gestion des risques en ressource stratégique et durable. La RBV permet ainsi de comprendre pourquoi, malgré l'existence de structures et d'outils, l'efficacité des dispositifs reste inégale.

La théorie de l'agence apporte un autre éclairage. Dans les EEP marchands, l'absence de comités de risques pleinement autonomes et de mécanismes systématiques de reporting crée une asymétrie d'information persistante entre l'État-actionnaire et les dirigeants. Si les instances de gouvernance abordent la question des risques, elles n'en font pas encore un axe central de suivi stratégique. Cela réduit la capacité de l'actionnaire public à contrôler efficacement la gestion des risques et à s'assurer que les dispositifs contribuent réellement à l'optimisation de la performance.

Enfin, les apports du New Public Management permettent de situer les avancées et les limites de ces établissements. L'exposition à la concurrence pousse les EEP marchands à intégrer progressivement des outils managériaux inspirés du privé, mais cette dynamique se heurte à des inerties organisationnelles. Comme le rappelle un interviewé, « il existe toujours la résistance au changement des anciens collaborateurs », ce qui illustre les freins culturels à l'adoption de nouvelles pratiques. La diffusion des logiques de performance et de responsabilisation demeure incomplète, freinée par une culture organisationnelle encore marquée par des réflexes bureaucratiques.

En somme, les EEP marchands apparaissent comme une catégorie en transition. Leur maturité résulte d'une tension entre des pressions concurrentielles incitant à l'innovation et des résistances internes freinant la pleine appropriation des dispositifs. La théorie institutionnelle éclaire la logique d'adoption partielle et mimétique, la ressource-based view souligne les limites liées à l'hétérogénéité des compétences internes, la théorie de l'agence met en évidence l'asymétrie persistante d'information et le New Public Management explique les efforts d'intégration des logiques de performance, entravés par des résistances culturelles. Cette combinaison théorique permet de comprendre pourquoi les EEP marchands disposent de dispositifs plus avancés que les non marchands, mais demeurent encore loin du degré de maturité observé dans les EEP financiers.

3-4 Analyse transversale

La comparaison entre les trois catégories d'EEP met en évidence un gradient clair de maturité

en matière de gestion des risques. Les établissements financiers apparaissent comme les plus avancés, suivis des EEP marchands dans une phase de transition, puis des non marchands où les dispositifs demeurent largement symboliques. Cette hiérarchie ne relève pas seulement de différences techniques, mais traduit des logiques institutionnelles, organisationnelles et culturelles distinctes.

Du point de vue de la théorie institutionnelle, l'intensité et la nature des pressions façonnent directement la maturité des dispositifs. Les EEP financiers, soumis à une régulation bancaire stricte, ont développé des systèmes robustes et pérennes. Les EEP marchands, exposés à la concurrence, tendent à adopter des dispositifs par mimétisme avec le secteur privé, mais leur internalisation reste partielle. Enfin, les non marchands, faiblement contraints, se limitent à des dispositifs formels ou de façade. L'un des répondants illustre bien cette situation en rappelant que « l'adoption d'une approche risque au sein des EEP au Maroc n'est pas très répandue, peu d'entités disposent des instruments et des structures dédiés ». Cette citation montre que l'absence de pression coercitive équivalente à celle des secteurs financiers explique la faible institutionnalisation dans certaines catégories.

Sur le plan des ressources internes, la resource-based view éclaire les écarts observés. Les financiers disposent de ressources humaines hautement qualifiées et spécialisées, ce qui leur permet de transformer la gestion des risques en ressource stratégique. Les marchands montrent des efforts de professionnalisation, mais leur capital humain reste hétérogène, empêchant une consolidation homogène des dispositifs. Quant aux non marchands, ils manquent structurellement de compétences spécialisées, ce qui fragilise toute tentative d'opérationnalisation. Le témoignage d'un répondant selon lequel « la cartographie des risques mise en place n'est pas opérationnelle » illustre le lien direct entre déficit de compétences internes et inefficacité des instruments existants.

La théorie de l'agence permet de comparer les mécanismes de gouvernance. Dans les établissements financiers, la fonction risque réduit l'asymétrie d'information grâce à des comités spécialisés et un reporting systématique. Les EEP marchands, en revanche, ne disposent pas encore de dispositifs suffisamment autonomes pour garantir une transparence totale vis-à-vis de l'État-actionnaire. Dans les non marchands, l'absence de reporting structuré accentue cette asymétrie et fragilise la redevabilité. Ainsi, le degré de maturité en gestion des risques est directement corrélé à la capacité des dispositifs à réduire les coûts d'agence et à aligner les intérêts des gestionnaires sur ceux de l'actionnaire public.

Enfin, la lecture par le New Public Management met en évidence la manière dont la logique de performance influence la diffusion des pratiques. Dans les financiers, la gestion des risques est intégrée comme un véritable outil de pilotage stratégique. Dans les marchands, elle s'inscrit dans une dynamique d'adaptation aux exigences concurrentielles, mais reste freinée par des inerties organisationnelles, comme en témoigne la remarque d'un répondant selon laquelle « il existe toujours la résistance au changement des anciens collaborateurs ». Quant aux non marchands, leur dépendance budgétaire à l'État et leur culture bureaucratique réduisent fortement l'incitation à développer une culture du risque. Cette absence de responsabilisation explique pourquoi certains dispositifs ne visent qu'à répondre aux attentes externes plutôt qu'à renforcer la performance interne.

3-5 Limites de l'étude

Comme toute recherche empirique, cette étude présente certaines limites qui doivent être prises en considération dans l'interprétation des résultats. Premièrement, la taille de l'échantillon demeure restreinte : l'analyse repose sur douze EEP sélectionnés de manière raisonnée, ce qui ne permet pas d'assurer une représentativité statistique de l'ensemble du portefeuille public marocain. Ce choix qualitatif visait à approfondir la compréhension des dynamiques internes et

des logiques organisationnelles, mais il limite la possibilité de généraliser les résultats à l'ensemble du secteur.

Deuxièmement, la collecte des données a reposé principalement sur des questionnaires semi-directifs adressés aux risk managers et aux responsables du contrôle interne. Si cette démarche a permis de recueillir des informations pertinentes et contextualisées, elle comporte un risque de biais déclaratif, lié à la subjectivité des répondants ou à la tendance à présenter les dispositifs sous un jour favorable. Bien que ce biais ait été atténué par une triangulation avec des données secondaires (rapports d'activité, documents d'audit, publications institutionnelles), il ne peut être totalement écarté.

Troisièmement, l'étude a été conduite dans un cadre temporel limité (mai 2024), alors même que la réforme des établissements et entreprises publics issue de la loi-cadre n° 50-21 est en cours de mise en œuvre. Les pratiques observées reflètent donc une situation en transition, susceptible d'évoluer rapidement au gré de l'application des nouvelles dispositions réglementaires et des transformations institutionnelles. Une étude longitudinale serait nécessaire pour évaluer l'évolution des dispositifs de gestion des risques sur une période plus étendue et mesurer leur impact sur la performance globale des EEP.

Enfin, l'approche qualitative adoptée, bien qu'adaptée à un champ encore peu exploré, présente ses propres limites. Elle privilégie la profondeur de l'analyse au détriment d'une mesure quantitative des relations entre maturité en gestion des risques et performance organisationnelle. Des recherches futures pourraient mobiliser des méthodes quantitatives ou mixtes, afin de tester de manière plus robuste les liens causaux entre les dispositifs de risk management et les résultats organisationnels.

4. Conclusions

Cette recherche avait pour objectif d'explorer les spécificités de la gestion des risques dans le secteur des établissements et entreprises publics (EEP) au Maroc, en distinguant trois catégories d'organisations : financières, marchandes et non marchandes. L'analyse qualitative menée à partir de douze cas a permis de mettre en évidence un gradient de maturité et d'opérationnalité qui reflète à la fois l'influence du cadre institutionnel, la disponibilité de ressources internes spécialisées et la culture organisationnelle propre à chaque catégorie.

Les résultats montrent que les EEP financiers se situent au niveau le plus avancé, grâce à un encadrement réglementaire strict, des ressources humaines qualifiées et une intégration forte des dispositifs dans la gouvernance stratégique. Les EEP marchands, quant à eux, occupent une position intermédiaire, caractérisée par une dynamique de professionnalisation progressive mais encore inachevée, largement influencée par les pressions concurrentielles. Enfin, les EEP non marchands apparaissent comme la catégorie la plus fragile, où la gestion des risques demeure embryonnaire, réactive et perçue principalement comme une exigence administrative, faute de cadres spécialisés et de pression à la performance ainsi, qu'une résistance interne au changement.

Au plan théorique, ces résultats confirment la pertinence d'un cadre pluraliste mobilisant la théorie de l'agence, la théorie institutionnelle, le New Public Management et la resource-based view. La gestion des risques dans les EEP marocains s'explique en effet par une combinaison de mécanismes de gouvernance visant à réduire les asymétries d'information, de pressions réglementaires et mimétiques qui orientent l'adoption des pratiques, de dynamiques managériales inspirées du privé, et de ressources internes qui déterminent la capacité effective d'opérationnalisation. L'articulation de ces approches permet de rendre compte de l'hétérogénéité observée entre les catégories d'EEP et d'apporter une contribution originale à la littérature sur la gestion des risques dans le secteur public, encore peu explorée dans les contextes des pays émergents.

Au plan pratique, l'étude souligne que le renforcement de la gestion des risques dans les EEP marocains suppose un double mouvement. D'une part, l'État doit poursuivre ses réformes en dotant les EEP de cadres normatifs plus précis et de mécanismes de suivi qui favorisent l'internalisation durable des dispositifs. D'autre part, les EEP eux-mêmes doivent investir dans la professionnalisation de leurs équipes et développer une culture organisationnelle orientée vers l'anticipation et la maîtrise des risques, afin de transformer les outils en véritables leviers stratégiques.

Cette recherche comporte néanmoins certaines limites, notamment la taille réduite de l'échantillon, la prédominance de données issues de questionnaires et l'absence d'une analyse longitudinale. Ces contraintes limitent la généralisation des résultats, mais elles ouvrent également des pistes pour de futurs travaux. Des recherches quantitatives ou mixtes, portant sur un échantillon plus large et intégrant des indicateurs de performance, pourraient approfondir l'étude des liens entre maturité en gestion des risques et résultats organisationnels.

Références :

- (1). Ahmeti, R., & Vladi, B. (2017). Risk management in public sector: A literature review. *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 5(1), 323–329. <https://doi.org/10.26417/ejms.v5i1.p323-329>
- (2). Bank Al-Maghrib. (2017–2022). Circulaires relatives à la gestion des risques et au contrôle interne des établissements de crédit. Rabat : Bank Al-Maghrib.
- (3). Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- (4). Bardin, L. (2011). *L'analyse de contenu* (13e éd.). Paris : Presses Universitaires de France.
- (5). Boyne, G. A. (2002). Public and private management: What's the difference? *Journal of Management Studies*, 39(1), 97–122. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00284>
- (6). Bracci, E., Tallaki, M., Gobbo, G., & Papi, L. (2021). Risk management in the public sector: A structured literature review. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 33(5), 539–560. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-03-2021-0046>
- (7). DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- (8). Direction des Entreprises Publiques et de la Privatisation. (2022). *Rapport d'activité*. Ministère de l'Économie et des Finances, Rabat.
- (9). Gharrfi, M. (2024). Analyse qualitative de l'efficacité des comités d'audit et des fonctions d'audit interne dans le secteur public : le cas des institutions publiques au Maroc. *Revista Multidisciplinar*, 6(2), e202418. <https://doi.org/10.23882/emss.24221>
- (10). Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- (11). Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- (12). Ministère de l'Économie et des Finances. (2023). *Rapport sur les établissements et entreprises publics annexé au projet de loi de finances pour l'année 2024*. Rabat : MEF.
- (13). Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis – Into the age of austerity* (4e éd.). Oxford : Oxford University Press.

- (14). Priyarsono, D. S., Gustrian, R. R., Vorst, C. R., Supriyadi, H., Yulian, A., & Munawar, Y. (2023). Risk management in private companies and public sector organizations: A preliminary comparative study. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, 19(1), 256–272.
- (15). Royaume du Maroc. (2003). Loi n° 69-00 relative au contrôle financier de l'État sur les entreprises publiques et autres organismes. *Bulletin Officiel du Royaume du Maroc*, 5118, 5 juin 2003.
- (16). Royaume du Maroc. (2021). Loi-cadre n° 50-21 relative à la réforme des établissements et entreprises publics. *Bulletin Officiel du Royaume du Maroc*, 7006, 26 juillet 2021.
- (17). Royaume du Maroc. (2025). Décret n° 2.24.249 du 18 chaoual 1446 (27 avril 2025) fixant les modalités d'application de la loi-cadre n° 50-21 relative à la réforme des établissements et entreprises publics. *Bulletin Officiel du Royaume du Maroc*, 7399, 28 avril 2025.
- (18). Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- (19). Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3e éd.). London : Sage Publications.
- (20). Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4e éd.). London : Sage Publications.
- (21). Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5e éd.). Thousand Oaks, CA : Sage Publications.