

**Modèle conceptuel : gestion des risques, responsabilité des dirigeants et performance organisationnelle : *Cas des fondations des œuvres sociales au Maroc***

**Conceptual Model: Risk Management, Managerial Accountability, and Organizational Performance :*The Case of Foundations of social works in Morocco***

**IKRAM MONADI**

Doctorante

Laboratoire de Recherche en Compétitivité Economique et Performance Managériale  
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales- Souissi-Rabat

**Abdelhalim LAKRARSI**

Enseignant chercheur

Laboratoire de Recherche en Compétitivité Economique et Performance Managériale  
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales- Souissi-Rabat

**Date de soumission** : 30/08/2025

**Date d'acceptation** : 09/10/2025

**Pour citer cet article** :

MONADI.I.& LAKRARSI.A. (2025) « Modèle conceptuel de la relation entre gestion des risques, responsabilité des dirigeants et performance organisationnelle : *Cas des fondations des œuvres sociales au Maroc*», Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 6 : Numéro 10 » pp : 865 -878.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



## Résumé

Cet article propose un cadre conceptuel visant à analyser la relation entre la maturité du dispositif de gestion des risques, la responsabilité des dirigeants et la performance organisationnelle dans le contexte des fondations des œuvres sociales au Maroc. Alors que la littérature existante traite souvent la gestion des risques sous un angle purement technique ou procédural, nous défendons l'idée qu'elle constitue également un levier institutionnel et un mécanisme de gouvernance lorsqu'elle est associée à une responsabilité dirigeante effective.

Le modèle présenté repose sur une double articulation : un effet direct de la maturité du dispositif de gestion des risques sur la performance organisationnelle, et un effet indirect médié par la responsabilité des dirigeants. La performance est ici envisagée dans une perspective multidimensionnelle intégrant quatre volets – financier, social, réputationnel et durable – permettant de dépasser une lecture strictement budgétaire ou sociale des résultats.

Cette contribution théorique met en évidence le rôle central des dirigeants dans la conversion des pratiques de gestion des risques en performance organisationnelle mesurable. Elle ouvre la voie à de futures recherches empiriques, combinant approches quantitatives et qualitatives, pour tester et affiner le modèle proposé.

**Mots clés :** Gestion des risques ; Responsabilité des dirigeants ; Gouvernance ; Performance organisationnelle ; Fondations sociales.

## Abstract

This paper proposes a conceptual framework to analyze the relationship between risk management maturity, managerial accountability, and organizational performance in the context of foundations of social works in Morocco. While existing literature often addresses risk management from a purely technical or procedural perspective, we argue that it also serves as an institutional lever and a governance mechanism when combined with effective managerial accountability.

The proposed model rests on a dual articulation: a direct effect of risk management maturity on organizational performance, and an indirect effect mediated by managerial accountability. Performance is approached from a multidimensional perspective, encompassing financial, social, reputational, and sustainable dimensions, thereby moving beyond a strictly budgetary or social view of outcomes.

This theoretical contribution highlights the central role of managerial accountability in converting risk management practices into measurable organizational performance. It also opens avenues for future empirical research, combining quantitative and qualitative approaches, to test and refine the proposed framework.

**Keywords:** Risk management; Managerial accountability; Governance; Organizational performance; Social foundations; Public sector.

## Introduction

La gouvernance des organisations publiques et parapubliques s'impose aujourd'hui comme un enjeu central, particulièrement dans les contextes marqués par une forte dépendance aux ressources publiques et une exigence accrue de transparence. Les Fondations d'Œuvres Sociales du Personnel du Ministère de l'Économie et des Finances (FOSMEF) s'inscrivent pleinement dans cette dynamique. Leur mission sociale, combinée à une gestion de ressources financières et humaines significatives, soulève un double impératif : assurer l'efficacité dans l'allocation des moyens et maintenir la confiance des parties prenantes à travers une gouvernance responsable et durable (Bouckaert & Halligan, 2008 ; Pollitt & Bouckaert, 2017). La littérature en sciences de gestion a largement mis en évidence le rôle de la gestion des risques, de la responsabilité managériale et de la performance organisationnelle dans l'amélioration de la gouvernance. Toutefois, les travaux existants présentent plusieurs limites. D'une part, la gestion des risques est souvent abordée de manière technique, sans intégrer pleinement ses dimensions institutionnelles et citoyennes. Si les référentiels internationaux tels que le COSO (2004, 2017) ou la norme ISO 31000 (2018) ont contribué à institutionnaliser la gestion des risques comme levier de création de valeur et de sécurisation des décisions stratégiques, leur application au secteur public reste souvent centrée sur la conformité procédurale plus que sur la légitimité démocratique (OCDE, 2014). D'autre part, la responsabilité des dirigeants est fréquemment réduite à une logique de conformité réglementaire, alors qu'elle engage également des valeurs de transparence, de reddition des comptes et d'éthique publique (Bovens, 2007 ; Hood, 2010 ; Kaptein, 2008). Enfin, la performance des organisations à mission sociale est encore trop souvent appréhendée sous un prisme strictement financier ou social, négligeant ses dimensions réputationnelles et durables (Ebrahim & Rangan, 2014 ; Bagnoli & Megali, 2011).

Face à ces limites, cet article propose une contribution conceptuelle visant à articuler trois notions – la maturité du dispositif de gestion des risques, la responsabilité des dirigeants et la performance organisationnelle – au sein d'un même cadre explicatif. Nous défendons l'idée que la maturité de la gestion des risques ne constitue pas une finalité en soi, mais qu'elle prend tout son sens à travers la responsabilisation managériale qu'elle permet de renforcer, et par les résultats organisationnels qu'elle rend possibles (Fraser & Simkins, 2010 ; Beasley et al., 2015). L'apport principal de ce travail est la formalisation d'un modèle conceptuel adapté au contexte des fondations des œuvres sociales au Maroc, et plus spécifiquement à la FOSMEF. Ce modèle met en évidence une chaîne explicative en trois étapes : (1) un dispositif de gestion des risques

mature, (2) une responsabilité des dirigeants renforcée, et (3) une performance organisationnelle multidimensionnelle intégrant quatre volets – financier, social, réputationnel et durable (Drennan & McConnell, 2007 ; Arena, Arnaboldi & Azzone, 2010). En proposant ce cadre, l'article ouvre la voie à de futures validations empiriques et fournit aux praticiens un outil d'analyse et de pilotage de la gouvernance plus complet.

## **1. Cadres conceptuels et Revue de littérature**

### **1.1. Maturité du dispositif de gestion des risques**

La gestion des risques (GR) est désormais considérée comme un pilier incontournable de la gouvernance, tant dans le secteur privé que dans le secteur public. Elle se définit comme un processus structuré et intégré visant à identifier, analyser, évaluer et traiter les incertitudes susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs organisationnels (COSO, 2004 ; ISO, 2018). Dans le contexte des organisations publiques, la GR dépasse la simple protection contre les aléas : elle constitue également un levier de transparence, de responsabilisation et de performance (OCDE, 2014).

Les définitions du risque abondent dans la littérature et varient selon les domaines. Le COSO (2004) insiste sur la survenance d'événements pouvant compromettre les objectifs stratégiques, tandis que l'ISO 31000 (2018) met en avant l'« effet de l'incertitude sur les objectifs », élargissant la notion aux opportunités. Pour leur part, l'AMF (2010, cité par Cordel, 2013) et l'IFACI (2010, cité par Renard, 2010) intègrent davantage les dimensions réputationnelles et de contrôle interne, essentielles dans les organisations publiques. Enfin, les contributions académiques soulignent la complexité et la dimension systémique du risque, en l'envisageant comme un ensemble dynamique d'interactions (Pignault & Magne, 2014 ; Amansou, 2019).

La maturité du dispositif de GR renvoie au degré de structuration, d'intégration et d'efficacité des pratiques au sein de la gouvernance organisationnelle (Fraser & Simkins, 2010). Elle s'observe à travers six dimensions complémentaires : (1) l'identification proactive des risques, (2) leur évaluation qualitative et quantitative, (3) leur hiérarchisation selon la criticité et l'acceptabilité sociale, (4) la mise en œuvre de traitements adaptés, (5) le suivi et le contrôle via des audits et indicateurs, et (6) la communication interne et externe, garante de transparence et de confiance (Kaplan & Mikes, 2012 ; Power, 2004 ; Renn, 2008 ; Sadgrove, 2016 ; Spikin, 2013 ; Beasley et al., 2015).

Cette approche cyclique illustre un processus d'apprentissage organisationnel continu (Argyris & Schön, 1978). Toutefois, sa mise en œuvre dans le secteur public rencontre des limites : difficulté à mesurer certains risques immatériels comme la réputation ou la légitimité, contraintes bureaucratiques freinant la réactivité, et pressions politiques orientant parfois les arbitrages au détriment de l'efficacité. Ces spécificités expliquent que la maturité de la GR, dans les organisations publiques, ne se limite pas à un enjeu technique mais constitue un véritable vecteur de légitimité institutionnelle et de confiance citoyenne (Drennan & McConnell, 2007 ; Bouckaert & Halligan, 2008).

En définitive, la maturité d'un dispositif de GR traduit la capacité d'une organisation à anticiper les menaces, à saisir les opportunités et à institutionnaliser des pratiques robustes de gouvernance. Dans le cas des FOSMEF, elle apparaît comme un levier structurant qui dépasse l'efficacité interne pour devenir une condition de soutenabilité budgétaire, de continuité du service social et de préservation de la crédibilité institutionnelle.

## 1.2. Responsabilité des dirigeants

- La responsabilité des dirigeants constitue un pilier fondamental de la gouvernance publique, dans la mesure où elle conditionne à la fois la légitimité de l'action institutionnelle et la confiance des parties prenantes. Contrairement au secteur privé, où la responsabilité est principalement orientée vers les actionnaires, les organisations publiques et parapubliques doivent répondre devant une pluralité de parties prenantes : citoyens, usagers, autorités de tutelle, bailleurs de fonds et société civile (Bovens, 2007 ; Hood, 2010).

La littérature identifie quatre dimensions essentielles de cette responsabilité. La transparence consiste à diffuser des informations fiables et accessibles sur la gestion des ressources et les résultats obtenus (Hood, 2010). La reddition des comptes (accountability) implique l'obligation de justifier les décisions et d'accepter un contrôle effectif des parties prenantes, renforçant ainsi la redevabilité démocratique (Bovens, 2007). L'engagement éthique, fondé sur des valeurs de probité et d'intégrité, prévient les dérives bureaucratiques et les risques de corruption (Kaptein, 2008). Enfin, la bonne gouvernance traduit la capacité des dirigeants à concilier performance, légalité et légitimité démocratique, en plaçant la mission sociale au cœur des choix stratégiques (OCDE, 2015).

Dans le contexte des fondations des œuvres sociales au Maroc, ces dimensions ne peuvent être envisagées de manière formelle. La transparence, par exemple, dépasse la simple publication de rapports : elle engage la fondation à rendre lisible son action et à réduire les asymétries d'information entre dirigeants et parties prenantes. De même, l'accountability ne saurait se limiter à des obligations descendantes vis-à-vis des autorités de tutelle, mais doit intégrer une véritable participation citoyenne et une capacité de sanction en cas de défaillance (Andrews & Van de Walle, 2013).

L'engagement éthique et la bonne gouvernance sont également soumis à des défis structurels. Si de nombreux établissements publics adoptent des codes de conduite et des chartes éthiques, leur application demeure souvent inégale, et l'éthique reste difficile à mesurer et à opérationnaliser. Quant à la bonne gouvernance, elle suppose un équilibre délicat entre

efficacité économique, équité sociale et exigences politiques, ce qui rend sa mise en œuvre particulièrement complexe dans les environnements publics (Pollitt, 2014).

En définitive, la responsabilité des dirigeants doit être appréhendée comme un levier stratégique et non comme une obligation administrative. Dans le cas des FOSMEF, elle constitue une condition de légitimité et un facteur de confiance durable, reliant la gestion des ressources à la mission sociale et aux attentes citoyennes.

### **1.3. Performance organisationnelle multidimensionnelle**

La performance organisationnelle constitue la finalité ultime des dispositifs de gouvernance. Dans le secteur public et parapublic, elle dépasse largement la seule efficacité financière pour intégrer des dimensions sociales, institutionnelles et durables (Bouckaert & Halligan, 2008). Dans le cas des fondations des œuvres sociales, comme la FOSMEF, la performance se mesure à la fois par la qualité de l'allocation des ressources et par la capacité à générer un impact social tangible et durable.

Traditionnellement, la littérature distingue deux dimensions majeures : la performance financière, qui renvoie à l'efficacité budgétaire et à la soutenabilité économique, et la performance sociale, qui reflète la qualité, l'accessibilité et l'équité des services rendus aux bénéficiaires (Ebrahim & Rangan, 2014). Ces deux volets restent incontournables, mais ils ne suffisent pas à rendre compte de la spécificité des organisations publiques.

Deux dimensions complémentaires sont ainsi apparues. La performance institutionnelle et réputationnelle traduit la capacité d'une organisation à préserver sa crédibilité et sa légitimité auprès de ses parties prenantes. Elle se manifeste à travers la transparence, la conformité réglementaire et la confiance qu'inspirent les dirigeants (Bouckaert & Halligan, 2008). La performance durable et l'impact global reflètent, quant à eux, la résilience organisationnelle, la continuité des services en période de crise et l'intégration d'indicateurs ESG, permettant d'évaluer l'action dans le long terme (Bagnoli & Megali, 2011).

Cette vision holistique s'impose dans un contexte où les organisations publiques sont soumises à des pressions multiples : obligation de performance économique, attentes citoyennes en matière de qualité des services, et nécessité de maintenir la confiance sociale et politique. Pour les FOSMEF, la performance organisationnelle doit ainsi être comprise comme un système multidimensionnel articulant quatre piliers complémentaires : financier, social, réputationnel et durable.

En définitive, cette conception élargie permet de dépasser une lecture strictement quantitative de la performance. Elle met en évidence que l'efficacité des fondations sociales ne peut être

évaluée uniquement par des résultats budgétaires ou des indicateurs de satisfaction, mais qu'elle repose également sur la légitimité institutionnelle et la capacité à inscrire l'action sociale dans une logique de durabilité.

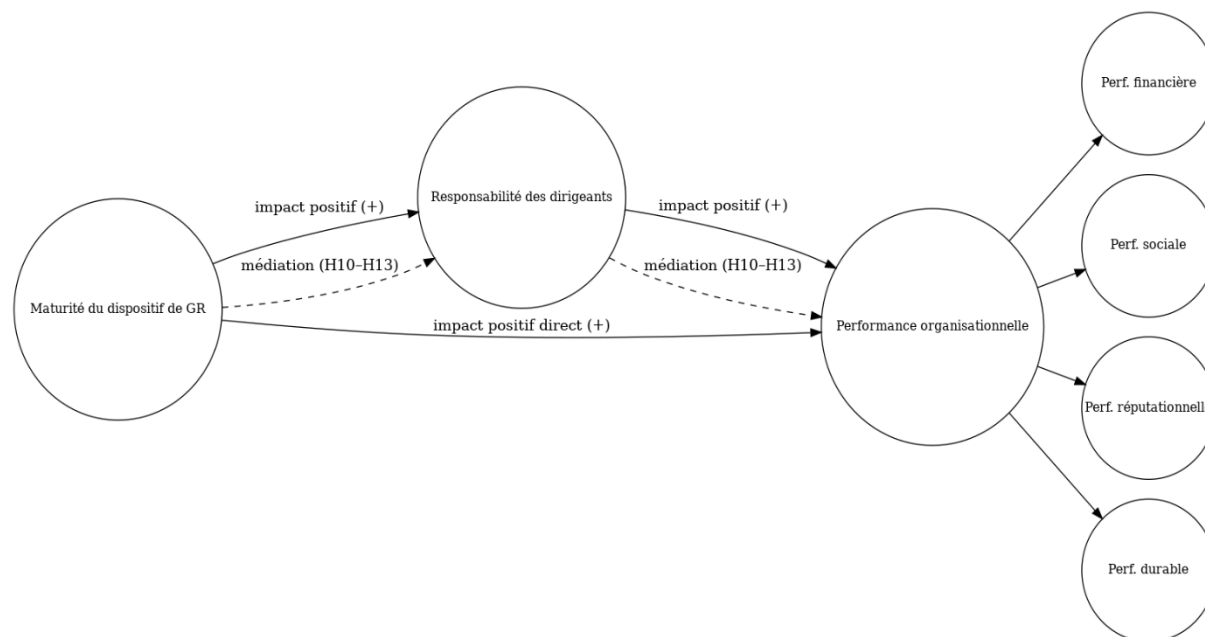
## 2. Proposition de modèle conceptuel

La littérature analysée met en évidence un lien structurant entre la maturité du dispositif de gestion des risques, la responsabilité des dirigeants et la performance organisationnelle. Sur cette base, nous proposons un cadre conceptuel articulant ces trois notions.

### 2.1. Présentation générale du modèle

Le modèle conceptuel proposé repose sur une chaîne causale articulée autour de trois pôles : (i) la maturité du dispositif de gestion des risques (GR), (ii) la responsabilité des dirigeants, appréhendée à travers la transparence, la redevabilité et l'engagement éthique, et (iii) la performance organisationnelle, envisagée dans ses quatre dimensions – financière, sociale, réputationnelle et durable. La logique sous-jacente postule que la maturité du dispositif de GR exerce un impact direct sur la performance organisationnelle, mais également un impact indirect médié par la responsabilité des dirigeants. Cette double articulation permet de distinguer la « voie courte » (effet direct) de la « voie longue » (effet indirect), et de tester empiriquement le rôle central de la responsabilité managériale comme mécanisme de transmission.

**Figure N°1 : Cadre conceptuel structurel**



Source : Élaboré par nos soins

## 2.2. Hypothèses de recherche

Nous formulons d'abord que la **maturité du dispositif de gestion des risques** exerce un effet direct positif sur la performance organisationnelle. Plus précisément, un système de GR structuré et intégré devrait renforcer la performance financière (H1), sociale (H2), réputationnelle (H3) et durable (H4).

Nous avançons ensuite que la **maturité de la GR** influence positivement la **responsabilité des dirigeants** (H5), en consolidant les exigences de transparence, de redevabilité et d'engagement éthique.

Par ailleurs, nous supposons que la **responsabilité des dirigeants** contribue directement à améliorer la performance organisationnelle sous ses quatre dimensions : financière (H6), sociale (H7), réputationnelle (H8) et durable (H9).

Enfin, nous postulons un **rôle médiateur de la responsabilité des dirigeants** dans la relation entre la maturité du dispositif de GR et la performance organisationnelle. Autrement dit, la responsabilité des dirigeants devrait transformer la maturité de la GR en résultats organisationnels mesurables, qu'ils soient financiers (H10), sociaux (H11), réputationnels (H12) ou durables (H13).

**Tableau N°1 : Synthèse condensée des hypothèses de recherche**

Catégorie	Code	Relation testée
Effets directs de la maturité du dispositif de GR sur la performance organisationnelle	H1	La maturité du dispositif de GR aurait un impact positif sur la performance financière.
	H2	La maturité du dispositif de GR aurait un impact positif sur la performance sociale.
	H3	La maturité du dispositif de GR aurait un impact positif sur la performance réputationnelle.
	H4	La maturité du dispositif de GR aurait un impact positif sur la performance durable.
Effet direct de la maturité du dispositif de GR sur la responsabilité des dirigeants	H5	La maturité du dispositif de GR aurait un impact positif sur la responsabilité des dirigeants.
Effets directs de la responsabilité des dirigeants sur la performance organisationnelle	H6	La responsabilité des dirigeants aurait un impact positif sur la performance financière.
	H7	La responsabilité des dirigeants aurait un impact positif sur la performance sociale.
	H8	La responsabilité des dirigeants aurait un impact positif sur la performance réputationnelle.
	H9	La responsabilité des dirigeants aurait un impact positif sur la performance durable.

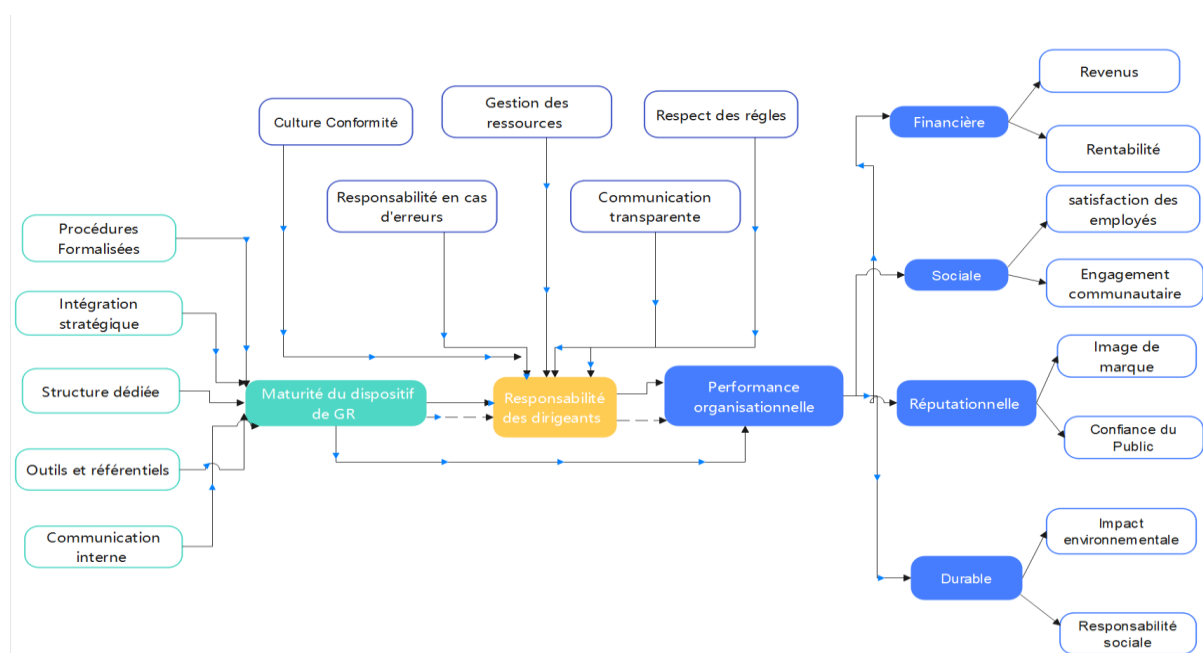
Rôle médiateur de la responsabilité des dirigeants	H10	La responsabilité des dirigeants médierait la relation entre la maturité du dispositif de GR et la performance financière.
	H11	La responsabilité des dirigeants médierait la relation entre la maturité du dispositif de GR et la performance sociale.
	H12	La responsabilité des dirigeants médierait la relation entre la maturité du dispositif de GR et la performance réputationnelle.
	H13	La responsabilité des dirigeants médierait la relation entre la maturité du dispositif de GR et la performance durable.

Source : Élaboré par nos soins

### 2.3. Schéma détaillé et sous-dimensions des variables

Au-delà du modèle simplifié, un second schéma met en évidence les sous-dimensions constitutives de chacune des variables latentes. Pour la **maturité du dispositif de GR**, il s’agit notamment de l’intégration stratégique, de la formalisation des procédures, de l’existence d’outils et référentiels, ainsi que de la communication interne. La **responsabilité des dirigeants** est opérationnalisée par la culture de conformité, la gestion transparente des ressources et le respect des règles. Enfin, la **performance organisationnelle** est déclinée en quatre volets : financier (revenus, rentabilité), social (satisfaction des employés, engagement communautaire), réputationnel (image de marque, confiance du public) et durable (impact environnemental, responsabilité sociale).

Figure 2 : Cadre conceptuel à équations structurelles



Source : Élaboré par nos soins

La formulation des treize hypothèses et leur représentation graphique à travers les deux schémas proposés permettent de structurer une chaîne explicative complète reliant la maturité du dispositif de gestion des risques, la responsabilité des dirigeants et la performance organisationnelle multidimensionnelle. Le tableau de synthèse met en évidence la logique progressive du modèle : un effet direct attendu de la maturité de la gestion des risques sur la performance, un rôle renforcé de la responsabilité managériale comme levier intermédiaire, et une médiation partielle ou totale selon les dimensions de la performance.

Ces développements constituent le socle conceptuel de l'article. Ils appellent désormais une mise en perspective critique, afin de préciser en quoi ce modèle renouvelle la compréhension de la gouvernance dans les fondations sociales, et quelles sont les implications théoriques et managériales qui en découlent. C'est l'objet de la section suivante.

## **2.4. Discussion et implications**

### **2.4.1. Contributions théoriques**

Le modèle proposé apporte plusieurs contributions à la littérature académique. D'abord, il renouvelle l'analyse de la gestion des risques dans le secteur public. Alors que de nombreux travaux se concentrent sur ses aspects techniques et procéduraux (COSO, 2004 ; ISO, 2018), notre approche montre que la maturité du dispositif de GR n'est pas une fin en soi : elle devient un levier institutionnel lorsqu'elle est couplée à une responsabilité dirigeante effective. La GR est ainsi repositionnée comme un vecteur de gouvernance et non plus seulement comme un outil de conformité.

Ensuite, l'introduction de la responsabilité des dirigeants comme variable médiatrice constitue une avancée conceptuelle. Elle souligne que la performance organisationnelle ne découle pas uniquement de la présence de mécanismes de GR, mais aussi de leur appropriation par les dirigeants à travers des pratiques de transparence, de reddition des comptes et d'éthique (Bovens, 2007 ; Kaptein, 2008). La responsabilité managériale devient ainsi le chaînon explicatif qui permet de transformer les capacités techniques en résultats organisationnels mesurables.

Enfin, la performance est abordée de manière holistique et multidimensionnelle, intégrant les volets financier, social, réputationnel et durable. Cette approche dépasse les conceptions classiques centrées sur l'efficacité ou la satisfaction des bénéficiaires (Ebrahim & Rangan, 2014), et s'inscrit dans une vision élargie de la performance publique, où la légitimité démocratique et la durabilité occupent une place centrale (Bagnoli & Megali, 2011).

#### **2.4.2. Implications managériales**

Sur le plan pratique, ce modèle fournit aux fondations des œuvres sociales au Maroc, et notamment à la FOSMEF, un cadre d'action intégrateur. La maturité de la gestion des risques apparaît non seulement comme un outil de sécurisation, mais aussi comme un mécanisme de transparence et de confiance vis-à-vis des parties prenantes. Elle impose aux dirigeants des exigences accrues de justification et de traçabilité, renforçant leur posture de responsabilité.

L'accent mis sur la responsabilité dirigeante rappelle aux praticiens que la gouvernance ne se réduit pas à la mise en place de procédures, mais qu'elle repose sur des comportements éthiques, une communication claire et une véritable redevabilité. En adoptant ce cadre, les dirigeants peuvent mieux transformer leurs dispositifs techniques en résultats tangibles : discipline budgétaire, amélioration de la qualité des services, consolidation de la crédibilité institutionnelle et résilience accrue face aux crises.

Pour les décideurs publics, ce modèle constitue également un outil d'évaluation. Il permet de mesurer la performance organisationnelle au-delà des indicateurs financiers, en intégrant des critères de légitimité institutionnelle et de durabilité, souvent négligés dans les approches classiques.

#### **2.4.3. Limites et perspectives de recherche**

Ce modèle présente néanmoins certaines limites. Il repose sur une construction conceptuelle qui nécessite d'être validée empiriquement dans différents contextes organisationnels. Les FOSMEF constituent un terrain d'application pertinent, mais des comparaisons intersectorielles ou internationales permettraient d'enrichir la portée du modèle.

Par ailleurs, la mesurabilité de la responsabilité des dirigeants reste un défi : si la transparence et la reddition des comptes peuvent être opérationnalisées par des indicateurs concrets, l'engagement éthique demeure plus difficile à saisir. Ce point ouvre la voie à des développements méthodologiques et à la construction d'outils d'évaluation adaptés.

Enfin, la performance organisationnelle pourrait être élargie à d'autres dimensions, telles que l'innovation sociale ou l'inclusion, afin de mieux refléter la complexité des missions des organisations publiques et parapubliques.

En définitive, ce modèle conceptuel fournit un cadre explicatif original et intégrateur, tout en appelant à des validations empiriques futures. Il ouvre la voie à des recherches combinant analyses quantitatives (tests d'hypothèses par modèles d'équations structurelles) et qualitatives (études de cas, entretiens), afin de saisir la dynamique de la gouvernance par les risques dans toute sa profondeur.

## Conclusion

Cet article a proposé un cadre conceptuel articulant trois dimensions majeures de la gouvernance des fondations sociales : la maturité du dispositif de gestion des risques, la responsabilité des dirigeants et la performance organisationnelle multidimensionnelle. En mettant en évidence une chaîne explicative reliant ces variables, le modèle suggère que la gestion des risques, lorsqu'elle est institutionnalisée et intégrée aux processus stratégiques, constitue un levier de responsabilisation managériale et de création de valeur organisationnelle. Sur le plan théorique, la contribution principale réside dans l'introduction de la responsabilité des dirigeants comme variable médiatrice. Cette approche dépasse une vision strictement procédurale de la gestion des risques et montre que son efficacité dépend de la capacité des dirigeants à traduire la maturité technique en pratiques éthiques et transparentes. Elle permet également d'élargir l'évaluation de la performance en intégrant quatre dimensions – financière, sociale, réputationnelle et durable – qui reflètent la complexité et la spécificité des organisations publiques et parapubliques.

Sur le plan managérial, le modèle offre aux praticiens un cadre d'analyse et d'action. Il invite les dirigeants des fondations des œuvres sociales au Maroc à dépasser une approche instrumentale de la gestion des risques pour en faire un outil de gouvernance proactive, de confiance institutionnelle et de légitimité sociale.

Néanmoins, ce travail présente des limites inhérentes à sa nature conceptuelle. Il appelle à des validations empiriques dans différents contextes organisationnels et institutionnels. La mesure de certaines dimensions, notamment l'engagement éthique des dirigeants ou l'impact durable, reste un défi qui nécessite le développement d'outils d'évaluation adaptés. Des recherches futures pourraient ainsi mobiliser des méthodes mixtes – quantitatives (modèles d'équations structurelles) et qualitatives (études de cas, entretiens semi-directifs) – pour tester et affiner le modèle.

En définitive, cette contribution met en lumière que la gouvernance par les risques ne doit pas être réduite à un mécanisme de conformité, mais qu'elle peut devenir un véritable moteur de performance et de durabilité lorsque la responsabilité dirigeante assure la conversion des capacités en résultats tangibles. Ce cadre conceptuel ouvre la voie à une réflexion renouvelée sur la gouvernance des organisations publiques et parapubliques, et constitue une base pour des recherches futures visant à approfondir la compréhension des liens entre gestion des risques, responsabilité managériale et performance organisationnelle.

## BIBLIOGRAPHIE

1. AMF. (2010). *Guide d'application du règlement relatif au contrôle interne*. Autorité des Marchés Financiers. (cité par Cordel, L., 2013).
2. Andrews, R., & Van de Walle, S. (2013). New public management and citizens' perceptions of local service efficiency, responsiveness, equity and effectiveness. *Public Management Review*, 15(5), 762–783.
3. Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
4. Arena, M., Arnaboldi, M., & Azzone, G. (2010). The organizational dynamics of enterprise risk management. *Accounting, Organizations and Society*, 35(7), 659–675.
5. Bagnoli, L., & Megali, C. (2011). Measuring performance in social enterprises. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(1), 149–165.
6. Beasley, M. S., Branson, B. C., & Hancock, B. V. (2015). The state of risk oversight: An overview of enterprise risk management practices. *Journal of Accountancy*, 220(5), 28–33.
7. Bovens, M. (2007). Analysing and assessing accountability: A conceptual framework. *European Law Journal*, 13(4), 447–468.
8. Bouckaert, G., & Halligan, J. (2008). *Managing performance: International comparisons*. Routledge.
9. COSO. (2004). *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
10. COSO. (2017). *Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
11. Drennan, L., & McConnell, A. (2007). *Risk and crisis management in the public sector*. Routledge.
12. Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2014). What impact? A framework for measuring the scale and scope of social performance. *California Management Review*, 56(3), 118–141.
13. FACI. (2010). *Référentiel de contrôle interne et de gestion des risques*. Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne. (cité par Renard, J., 2010).
14. Fraser, J., & Simkins, B. J. (2010). *Enterprise risk management: Today's leading research and best practices for tomorrow's executives*. John Wiley & Sons.

15. Hood, C. (2010). Accountability and transparency: Siamese twins, matching parts, awkward couple? *West European Politics*, 33(5), 989–1009.
16. ISO. (2018). *ISO 31000: Risk management – Guidelines*. International Organization for Standardization.
17. Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2012). Managing risks: A new framework. *Harvard Business Review*, 90(6), 48–60.
18. Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior*, 29(7), 923–947.
19. OCDE. (2014). *Risk management in government: Framework and practices*. OECD Publishing.
20. OCDE. (2015). *OECD guidelines on corporate governance of state-owned enterprises*. OECD Publishing.
21. Pignault, A., & Magne, J. (2014). *La gestion des risques en organisation : une approche systémique*. Dunod.
22. Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis – Into the age of austerity*. Oxford University Press.
23. Pollitt, C. (2014). *Public management reform: A comparative analysis – New public management, governance, and the neo-Weberian state* (4th ed.). Oxford University Press.
24. Power, M. (2004). *The risk management of everything: Rethinking the politics of uncertainty*. Demos.
25. Renn, O. (2008). *Risk governance: Coping with uncertainty in a complex world*. Earthscan.
26. Sadgrove, K. (2016). *The complete guide to business risk management* (3rd ed.). Routledge.
27. Spikin, I. (2013). Risk management theory: The integrated perspective and its application in the public sector. *Revista Innovar Journal*, 23(48), 55–70.