

Souheil Hassine

École nationale d'administration publique

555, boulevard Charest Est

Québec (Québec) G1K 9E5

Téléphone : (418) 641-3000, poste 6525

Télécopieur : (418) 641-3060

Courriel : souheil.hassine@enap.ca

LA GESTION DU RISQUE, UNE NOUVELLE COMPOSANTE DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Sommaire

La notion de risque représente un concept relativement bien défini en ce qui a trait au management privé. Toutefois, malgré les grands développements – sur le plan théorique et pratique – qu'a connu en cette matière l'administration publique à la suite de l'émergence de l'État providence, on constate que la recherche portant sur la gestion de risques adaptée aux spécificités de l'administration publique doit être approfondie.

Cette analyse vise tout d'abord à vulgariser le concept de la gestion de risques, à présenter la notion de risque comme une composante primordiale de la prise de décisions et enfin à situer l'approche canadienne par rapport à celle de l'Australie, de la Grande-Bretagne et des États-unis. Cet article sera d'un grand intérêt pour tout administrateur qui désire tenir compte de la notion de risque dans sa gestion.

Mots clefs : gestion de risques, prise de risques, prise de décisions, innovation

Introduction

Depuis le début des temps, l'être humain doit prendre conscience et se soucier des risques auxquels il est exposé, tels les catastrophes naturelles, les intempéries et les problèmes sanitaires. Devant ces dangers constants, il a graduellement adopté des comportements lui permettant de se protéger à titre individuel. Ainsi, il en est venu non seulement à diversifier ses ressources et à épargner, mais aussi, et surtout, à mettre en place des mécanismes non institutionnels de partage des risques fondés sur les échanges : famille élargie, dons réciproques, systèmes tribaux égalitaires, accords de partage des récoltes entre les propriétaires fonciers, etc. (Holzmann et Joergensen, 2000).

Par ailleurs, en raison du phénomène de la bureaucratisation, la société moderne a connu l'émergence de l'institutionnalisation (Weber, 1995), qui a influencé les citoyens

relativement à la gestion de risques en donnant lieu à la création d'organismes spécialisés tels que les compagnies d'assurance.

Dès son instauration, l'État providence a pris en charge la majorité des risques collectifs et sociaux. Toutefois, comme n'a cessé de s'étendre la gamme des services rendus aux citoyens par l'État dans un environnement incertain – parfois marqué par la résistance au changement et la rareté des ressources financières –, le nombre de risques qu'il est appelé à assumer s'est accru considérablement. Ainsi, le gouvernement doit être en mesure de fournir aux organisations publiques des outils de contrôle modernes qui leur permettent de gérer les risques avec plus de flexibilité et d'atteindre les meilleurs résultats (Rouillard, 2002).

En raison de la complexité de ces risques et des conséquences néfastes qui en découlent, la notion de gestion de risques a connu un développement théorique extraordinaire. Les chercheurs s'intéressant à ce domaine ont même conçu des modèles de gestion intégrée de risques. Créés au départ pour répondre aux besoins des entreprises privées, ces modèles ont ensuite été adaptés au secteur public. La recherche dans ce domaine est en continuelle expansion : des modèles et des processus de gestion de risques sont très bien définis par des organismes spécialisés en cette matière. La mise en application de ces modèles à l'intérieur d'organismes publics demeure cependant à vérifier (Hill et Dinsdale, 2001).

La modernisation de la fonction publique a permis qu'une importance grandissante soit accordée à la gestion des risques dans l'administration des organisations publiques. En effet, les principes de gestion moderne visent à créer un environnement où les risques et les conséquences qui en découlent sont traités en fonction d'un cadre de travail approprié définissant la délégation, les récompenses et les sanctions (STC, 1997).

C'est dans ce contexte international caractérisé par une hausse des risques assumés par les États que s'inscrit cette analyse, dont l'objectif est de présenter la notion de risque comme une composante principale de la prise de décisions au sein des

organisations publiques et de situer l'expérience canadienne relative à ce domaine par rapport à celle des États-Unis, de la Grande-Bretagne et de l'Australie.

La gestion de risques

La technologie, la mondialisation et l'économie du savoir entraînent des changements tant dans le secteur privé que dans le secteur public. Les préoccupations des citoyens et des entreprises évoluent en fonction de ces changements. Les risques, qui sont déjà présents dans leur quotidien, sont inhérents à de tels changements et nourrissent même l'incertitude, d'où la nécessité d'élaborer des stratégies plus efficaces de gestion des risques.

Dans ce cadre dynamique, la gestion de risques peut être définie comme étant un processus permettant de faire face à l'incertitude dans un contexte de politique publique (BCP, 2000). S'appuyant sur cette définition, le Conseil du Trésor du Canada décrit la gestion du risque comme « une approche systématique consistant, dans l'incertitude, à choisir la meilleure ligne de conduite en cernant et en perçant les questions entourant les risques, en y réagissant et en faisant état de ces questions » (SCT, 2001). En d'autres mots, une gestion efficace des risques requiert de l'information à la fois sur l'ampleur des risques que court ou auxquels est exposé un organisme public (évaluation des risques) et sur l'importance que ce dernier attache à la réduction de ces risques (appréciation des risques). Elle nécessite également une comparaison entre les risques perçus et les profits potentiels, laquelle implique une confrontation entre des jugements scientifiques, des préjugés et d'autres facteurs.

Outre le modèle traditionnel de gestion de risques, les recherches ont permis d'élaborer une nouvelle approche visant à intégrer la notion de risque au sein de tous les départements d'un organisme et nommée gestion intégrée des risques. Ce nouveau concept peut être défini comme étant un processus organisationnel et systématique servant à évaluer et à aborder les conséquences du risque de façon efficiente. En effet,

en minimisant le risque auquel est exposé chaque département, on sera en mesure de minimiser le risque global auquel est exposée l'organisation (Hanley, 1999).

On peut également choisir de placer le risque au centre de l'administration de façon que l'administrateur gère l'organisation dont il est responsable en considérant le risque comme une composante principale de la prise de décisions et non pas comme une contrainte. Selon cette approche, nommée gestion fondée sur le risque, un bon administrateur est celui qui est en mesure de prendre des risques calculés afin d'atteindre des objectifs de plus en plus ambitieux (Rouillard, 2003).

La gestion de risques et la prise de décisions

La gestion traditionnelle de risques implique que l'on considère ce dernier comme une menace. En ce sens, cette gestion vise l'élimination de l'ensemble des risques auxquels est exposée une organisation publique. Est alors un bon administrateur celui qui est en mesure de sélectionner les meilleurs gestionnaires de risques, formant ainsi une équipe dont le mandat sera d'éliminer tout risque.

La notion de gestion intégrée du risque fait référence, d'une part, à des processus de prise de décisions transparents qui impliquent une imputabilité et une responsabilité claires par rapport aux risques auxquels sont exposés les organismes publics et, d'autre part, à des incitatifs proposés aux fonctionnaires pour les encourager à innover (Hill et Dinsdale, 2002). Cette vision de la gestion de risques suppose un rayon d'action horizontal et exige une collaboration tant interministérielle qu'interdisciplinaire permettant d'assurer une réduction du risque intégrée et complète. Ainsi, un bon administrateur, selon ce point de vue, est celui qui est capable de créer une dynamique de gestion de risques entre les membres de l'organisation publique dont il est responsable.

La gestion fondée sur le risque est une nouvelle philosophie selon laquelle le risque n'est plus considéré comme une menace mais plutôt comme une simple probabilité de perdre ou de gagner. Ainsi, le risque se transforme en une possibilité de gain et de

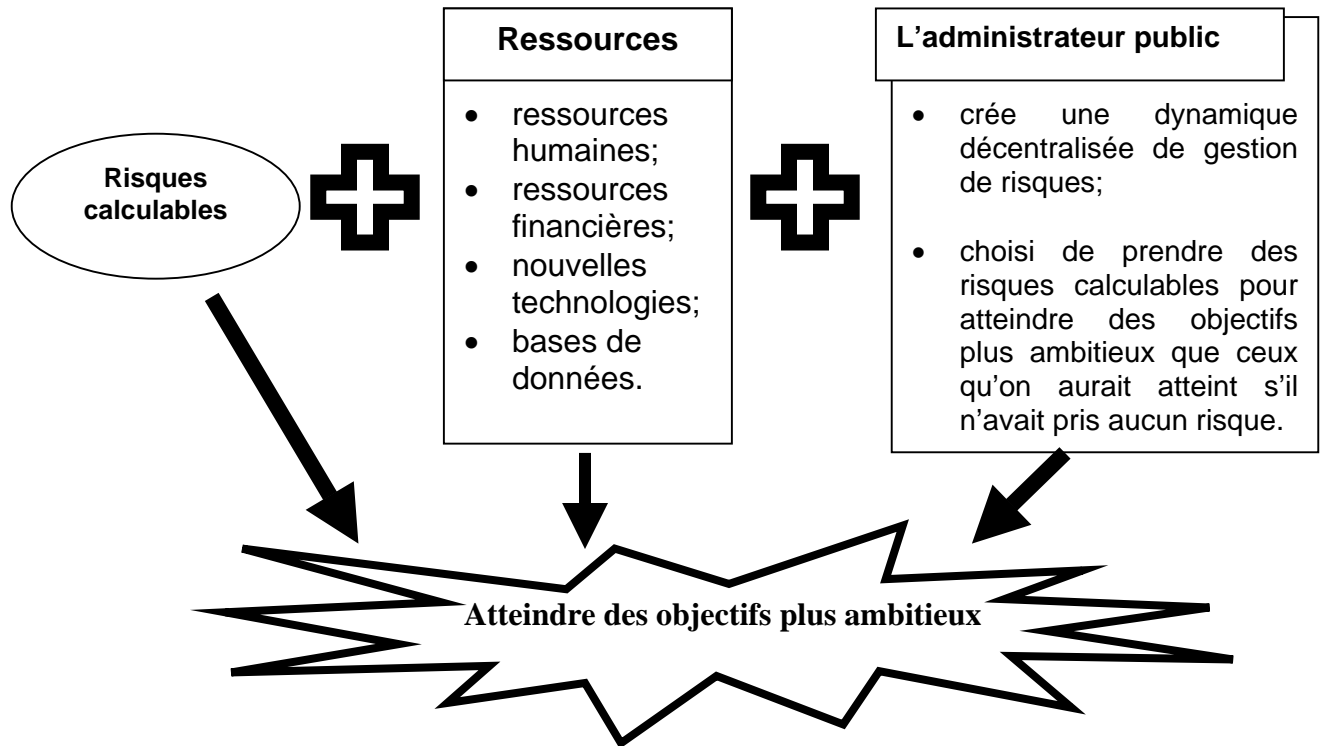
croissance. Par l'intermédiaire de cette nouvelle forme de gestion, on cherche à accroître les avantages et à réduire les coûts liés à l'incertitude des conséquences des décisions publiques. La gestion fondée sur le risque implique ainsi non seulement la prudence qui doit caractériser les interventions publiques pour que l'intérêt général soit préservé, mais aussi l'équité et la nécessité de prendre des décisions quant à la façon dont doivent être répartis les pertes et les avantages éventuels découlant d'activités risquées (Rouillard, 2003).

Cette vision de la gestion porte donc les fonctionnaires à faire des expériences inédites, à explorer de nouvelles méthodes d'intervention en acceptant le principe de la décision par essais et erreurs, à utiliser de nouveaux scénarios et à favoriser le dialogue public (Hill et Geoff, 2001). Cette prise de risques est de plus en plus acceptée en raison du développement important de la technologie, qui permet aux administrateurs de profiter des nouvelles occasions tout en contrôlant les risques qui en découlent. Néanmoins, plusieurs auteurs, tel John D. Graham (janvier 2002), mettent en doute la capacité absolue de la technologie relativement à la prédiction des risques et rappellent qu'il est possible que l'on surestime ou sous-estime un risque donné.

Un administrateur qui prend de plus en plus de risques afin d'atteindre des objectifs de plus en plus ambitieux doit nécessairement identifier et évaluer ces risques. Cet exercice s'avère nécessaire dans une organisation se trouvant en situation de concurrence. En effet, les organismes qui réussissent aujourd'hui sont ceux qui optimisent les occasions risquées en sélectionnant les meilleures décisions risquées. L'identification de ces décisions optimales nécessite l'utilisation des techniques d'évaluation de risques, lesquelles sont de plus en plus efficaces en raison du développement technologique et de l'utilisation de bases de données de plus en plus riches qui influencent à la hausse la fiabilité statistique (Walker, 2002).

En définitive, dans un environnement turbulent et concurrentiel tel que celui de l'organisation publique, un bon décideur est celui qui est en mesure d'évaluer les risques qui concernent son organisation afin de prévoir leurs conséquences et de

prendre ainsi des décisions qui étaient auparavant jugées risquées, mais qui lui permettent de profiter de nouvelles possibilités. Le processus de gestion fondée sur le risque peut être simplifié comme suit :



En conclusion, la philosophie de la gestion de risques peut correspondre à plusieurs concepts tels que ceux de la gestion traditionnelle de risques, de la gestion intégrée de risques et de la gestion fondée sur le risque. Devant cette pluralité d'approches, plusieurs spécialistes, dont ceux la firme KPMG (1999), ont publié des études dans lesquelles sont proposées des pratiques « exemplaires » afin d'aider les organisations à atteindre leurs objectifs en matière de gestion des risques.

Ces pratiques exemplaires peuvent être d'une grande utilité dans le contexte de toute réforme de la fonction publique visant à l'adoption d'une nouvelle approche de gestion basée sur le risque. Néanmoins, la mise en application de ces pratiques exemplaires nécessite une restructuration de l'organisation traditionnelle actuelle, laquelle est caractérisée par une hiérarchie définie des rapports et de la gestion. De plus, en raison de la diversification des spécificités des organisations publiques, il semble impossible

de généraliser ces pratiques à l'ensemble de celles-ci. L'analyse comparative présentée ci-dessous permettra de vérifier cette hypothèse.

Analyse comparative des pratiques de gestion des risques

Dans cette analyse, les différentes pratiques en matière de gestion de risques seront passées en revue, et l'approche canadienne sera située par rapport à ces dernières. Ainsi, les expériences de la Grande-Bretagne, de l'Australie et des États-unis dans le domaine de la gestion de risques seront exposées, suivie de celle du Canada.

Cas de la Grande-Bretagne

L'expérience britannique en matière de gestion de risques est vaste. En effet, le gouvernement britannique donne une importance capitale à la gestion du risque, qu'il considère comme une exigence préalable à toute bonne prise de décision politique.

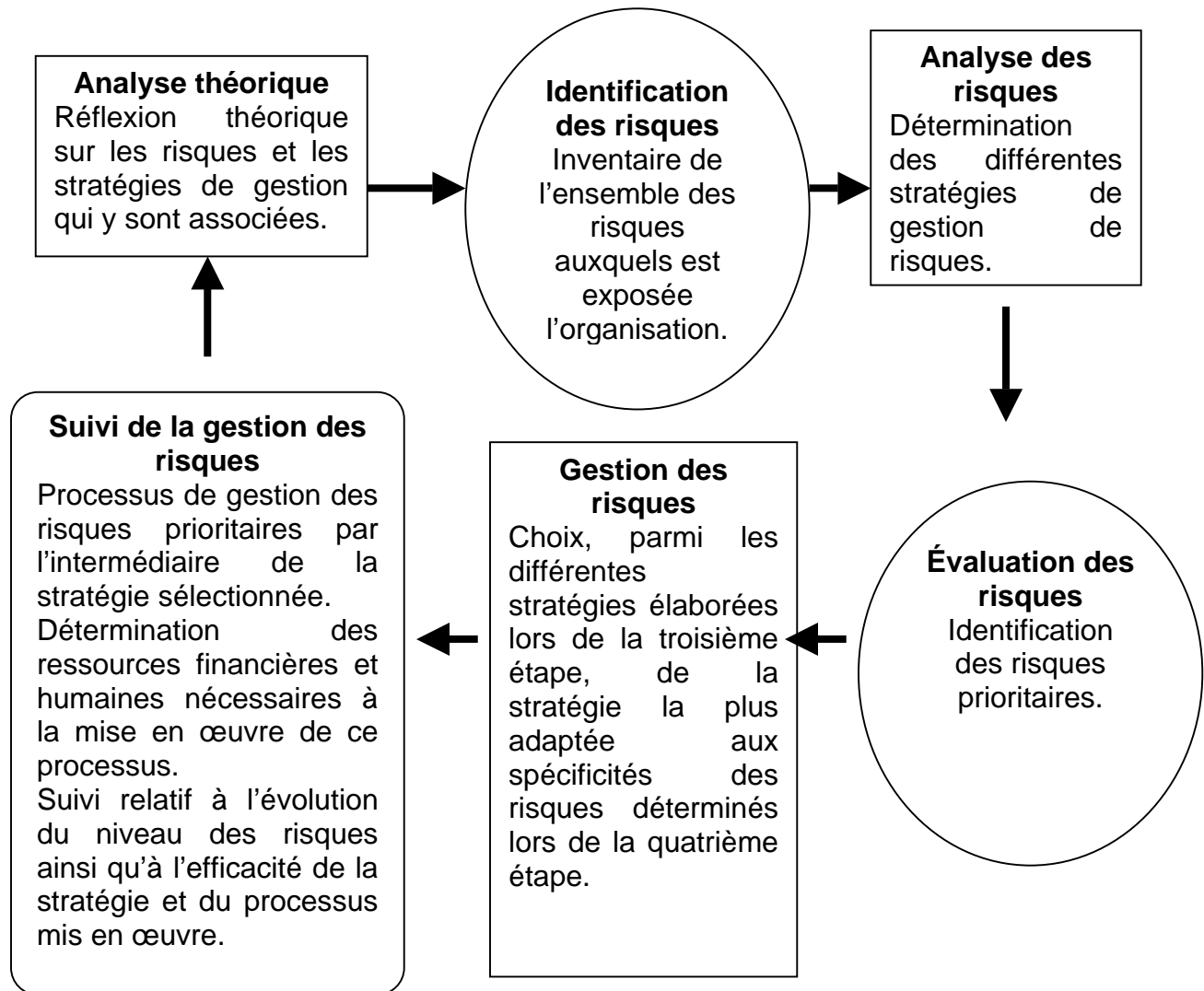
Afin de s'assurer de la mise en pratique de cette approche, l'administration britannique a créé une institution publique qui est responsable de la gestion des risques et dont le directeur est en relation hiérarchique directe avec le premier ministre. Il s'agit du *Groupe interdépartemental de la liaison de la Grande-Bretagne sur l'évaluation des risques* (ILGRA).

Le ILGRA est un comité dont la mission est d'assurer la concordance et l'uniformité à l'intérieur de l'administration publique britannique, de garantir le suivi de la mise en œuvre des politiques d'évaluation des risques par les organismes gouvernementaux et de faire évoluer cette pratique. Le ILGRA est formé par les trois sous-comités suivants :

- **Sous-comité de fixation des normes** : comme son nom l'indique, ce sous comité a le mandat de préparer des normes de sûreté départementales et de conseiller le gouvernement en la matière.

- **Groupe interdépartemental sur les risques sanitaires des produits chimiques (IGHRC)** : ce sous-comité interdépartemental du ILGRA vise à stimuler le développement de nouvelles approches améliorées de l'évaluation des risques des produits chimiques sur la santé humaine. Des représentants du gouvernement, de départements, de conseils de recherche et d'agences composent le IGRHC.
- **Sous-comité de la communication des risques** : soucieux de l'importance de la communication des risques dans le processus de gestion de ceux-ci, le ILGRA a créé ce sous-comité, dont le mandat est de favoriser de bonnes pratiques en matière de communication au gouvernement et de susciter la participation des administrateurs dans le processus de gestion du risque en leur demandant leurs conseils et leurs suggestions. Cette approche favorise la motivation des membres de la fonction publique britannique et facilite l'élaboration des stratégies de gestion de risques ainsi que leur mise en œuvre.

Par ailleurs, Home Office, le service gouvernemental responsable des affaires internes au gouvernement britannique, a conçu un modèle circulaire représentant en six étapes le processus de gestion de risques. Ce cadre de gestion des risques peut être présenté comme suit :



Le gouvernement canadien pourrait étudier l'expérience britannique en matière de gestion de risques et s'en inspirer dans la planification de son approche de ce type de gestion. En effet, la création d'un organisme gouvernemental spécialisé dans la gestion de risques et dont le directeur fait partie de la haute administration du pays semble une bonne pratique permettant d'assurer une gestion intégrée et continue du risque.

Cas de l'Australie

Au cours de la dernière décennie, l'administration publique australienne a connu des restructurations majeures, car le gouvernement australien a décidé d'appliquer les directives liées à une nouvelle approche de celle-ci connue sous le nom de *nouveau management public*. Les mesures caractérisant ce mode de gestion consistent

essentiellement à réduire la taille de l'État et à amener celui-ci à emprunter les mécanismes de gestion des entreprises privées. C'est dans cet environnement révolutionnaire que s'inscrivent les réformes entreprises par le gouvernement australien dans le domaine de la gestion de risques.

La gestion de risques australienne a été institutionnalisée en octobre 1996 lorsque le comité consultatif de gestion MAB a publié un document présentant des directives en matière de gestion du risque dans le service public australien. En vertu de ce document, l'Office national d'audit australien a été mandaté pour élaborer un cadre général de gestion de risques devant être appliqué à la fonction publique australienne. Ce cadre peut être résumé par quatre éléments principaux :

- **Une approche philosophique** qui établit les objectifs appropriés et les stratégies de gestion de risques les mieux adaptées à la réalité de la fonction publique australienne. Selon cette philosophie, la gestion efficace doit être une caractéristique primordiale de la planification des affaires et des politiques des agences.
- **Un cadre pratique** qui établit les politiques et les pratiques nécessaires à la mise en application de la philosophie de la gestion de risques.
- **Un cadre de mesures** qui régit l'évaluation du risque et permet de surveiller son évolution par rapport aux objectifs déjà fixés.
- **Une structure d'organisation** qui comprend les ressources humaines compétentes et les ressources financières suffisantes pour mettre en application les politiques et les procédures liées à la gestion de risques.

Se conformant à l'approche décentralisatrice adoptée par la fonction publique australienne, l'Office national d'audit a enfin conclu qu'il était de la responsabilité de la direction de chaque organisme public de déterminer les risques qu'elle devait gérer, de

documenter les cadres qu'elle devait privilégier en matière de gestion de risques ainsi que de s'assurer que des stratégies de gestion de risques étaient définies pour chacun des niveaux de l'organisation et qu'elles étaient mises en œuvre.

Cas des États-Unis

La gestion de risques aux États-Unis s'inscrit dans le cadre d'une réforme globale de l'administration publique fédérale visant à renforcer la gestion financière, à améliorer les pratiques en matière de technologie de l'information et à assurer une administration orientée vers la gestion par résultats. Les comités du gouvernement et du Sénat chargés de la coordination de la réforme ainsi que le Bureau général de la comptabilité des États-Unis (GAO) ont établi une classification des risques par secteurs gouvernementaux d'activité et formulé des recommandations afin d'attirer l'attention des administrateurs sur les risques auxquels les organisations publiques pouvaient être exposées et de les encourager à prendre les actions nécessaires en conséquence. Conformément à ces recommandations, 21 agences fédérales ont identifié les principaux risques qui les concernaient et élaboré des programmes pour les gérer (GAO, 2001). Plusieurs commissions du Sénat, en collaboration avec le GAO, exercent un suivi continu de l'évolution des risques gouvernementaux et de l'efficacité des programmes de gestion de ces risques.

Par ailleurs, lorsqu'il s'agit d'évaluer et de gérer les risques auxquels elle est exposée, l'administration américaine accorde de l'importance à la stratégie de la prévention. La prédiction des risques, la détermination de leurs probabilités de réalisation et l'évaluation de la sévérité de leurs conséquences sur la population représentent les étapes qui caractérisent la démarche que suppose l'élaboration de ce type de stratégie. Une telle démarche consiste ainsi à établir une sorte de « palmarès des risques » sur lequel on se basera dans l'élaboration de la stratégie de prévention.

Pour bien réussir cette tâche, les gestionnaires américains de risques se fient beaucoup aux techniques scientifiques nécessitant l'utilisation des nouvelles technologies. Néanmoins, malgré les progrès technologiques, la possibilité de surestimation ou de

sous-estimation d'un risque reste envisageable (Graham, 2002). Il est donc utile de distinguer le rôle de la prévention dans l'évaluation scientifique des risques et le rôle de la prévention dans la gestion des risques. En effet, l'objectif premier de toute forme de prévention est d'empêcher les imprévus, telle une mauvaise prédiction du risque, de se produire. Ainsi, plus on prend de bonnes précautions, plus le risque d'une surestimation ou d'une sous-estimation est faible.

Toutefois, Graham (2002) met en garde les administrateurs contre l'exagération de la précaution et leur rappelle que, si la précaution est poussée à l'extrême, elle peut être très compromettante pour l'innovation technologique. Dans le même ordre d'idées, la Commission européenne sur la précaution (février 2000) a avancé que la précaution est un concept nécessaire et utile mais également subjectif et que les décideurs peuvent en user avec excès. Par ailleurs, la Commission recommande que l'adoption des mesures conservatoires soit précédée d'une évaluation scientifique des risques ainsi que d'une analyse formelle de leurs coûts et des autres mesures qu'il est possible d'envisager.

Cas du Canada

La gestion de risques dans l'administration publique canadienne représente une pratique récente. Elle en est encore au stade « d'incubation ». Une recherche d'analyses expérimentales portant sur l'expérience canadienne de la gestion de risques a bien été effectuée, mais en vain. Par ailleurs, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) prévoit travailler en étroite collaboration avec les ministères et les organismes pour mettre en œuvre un cadre de gestion du risque, suivre de près les progrès réalisés dans ce domaine et créer un milieu de travail soucieux des risques que doit gérer la fonction publique canadienne (SCT, 2001).

En ce sens, le SCT a invité la haute direction, les administrateurs, les gestionnaires, les conseillers et les vérificateurs internes à se tenir au courant des questions liées à la gestion du risque, à se documenter et à étayer l'information recueillie ainsi qu'à adopter une attitude soucieuse du risque afin de préparer un environnement propice à l'adoption d'un programme gouvernemental de gestion de risques.

En attendant que ce cadre officiel soit instauré, le gouvernement continue à mettre en œuvre la stratégie de prévention. En effet, le Canada applique depuis longtemps l'approche de prévention aux programmes scientifiques axés sur la conservation des ressources naturelles, la santé et la sécurité. Toutefois, cette mise en application est parfois normative, c'est-à-dire qu'elle nécessite le recours à des mesures précises pour satisfaire aux exigences des nombreuses lois intérieures ou d'autres obligations internationales.

En définitive, comme l'a démontré l'étude comparative, les processus de gestion de risques sont différents d'un pays à l'autre. Ainsi, l'Australie ayant choisi une approche décentralisée, chacune des agences australiennes est responsable de la gestion des risques auxquels elle est exposée. Toutefois, ces dernières sont dans l'obligation d'informer le gouvernement central de l'état de cette gestion.

L'approche britannique est aussi une approche décentralisée, mais à la différence de l'administration publique de l'Australie, le gouvernement britannique a choisi de créer un organisme dont le mandat est d'assurer le suivi de la gestion du risque gouvernemental. Ce dernier a en outre le rôle de coordonner la gestion de risques qu'assument les différentes agences du gouvernement britannique.

L'approche américaine est différente de celle de la Grande-Bretagne et de l'Australie. En effet, soucieux des conséquences néfastes d'un risque non géré sur la société, le gouvernement américain a voulu garder le contrôle sur l'ensemble des processus de gestion des risques gouvernementaux. Ainsi, ce sont des commissions parlementaires qui, en collaboration avec le GAO, vérifient de façon périodique l'avancement des travaux relatifs à la gestion de risques aux États-Unis.

Enfin, l'analyse de la situation du Canada en ce qui a trait à la gestion de risques permet de conclure que ce pays accuse un retard important dans ce domaine. Pour combler cette lacune, il faudra nécessairement d'abord définir un cadre institutionnel et

opérationnel de gestion publique des risques. Ce n'est qu'une fois ce travail accompli que l'on pourra envisager les modalités spécifiques de cette gestion.

Conclusion

En raison de la nature et de l'importance des risques auxquels est exposée l'administration publique, la gestion des risques devrait s'y imposer comme un état d'esprit. En effet, les gestionnaires devraient avoir constamment conscience de l'existence des risques et en tenir compte dans leurs pratiques de gestion.

Il faudrait que cette gestion corresponde à un processus dynamique et continu. Ainsi, tout administrateur devrait être en relation étroite avec des spécialistes en matière de risques au sein de son organisme afin de pouvoir attirer leur attention sur de nouveaux risques ou sur l'inefficacité d'un processus ou d'une stratégie de gestion de risques déjà appliquée.

Cette gestion des risques devrait aussi être caractérisée par des moyens adéquats. Par conséquent, il est important que la haute direction s'engage à soutenir cette initiative en y consacrant les ressources nécessaires. En ce sens, un processus de gestion des risques au sein de la fonction publique implique que les organismes investissent dans la formation, le développement des processus et des techniques, les systèmes de gestion et la création de groupes de spécialistes.

Lorsque sont effectués le contrôle de l'ensemble des risques relatifs à l'organisation qu'il gère et l'évaluation de leurs conséquences, l'administrateur est en mesure de faire des choix selon son degré d'aversion au risque. Ce n'est qu'une fois que ces actions sont réalisées qu'il peut envisager la mise en application des pratiques de gestion fondée sur le risque. Cette nouvelle vision du risque permet de créer une nouvelle dynamique de gestion : des décisions jugées risquées auparavant peuvent être prises, et certains objectifs que l'on croyait impossibles à atteindre deviennent réalisables.

Enfin, l'analyse comparative a montré qu'en raison de la spécificité des organisations du secteur public, il est très difficile de proposer des pratiques exemplaires que l'on puisse généraliser à l'ensemble de la fonction publique. En ce sens, le rôle des chercheurs spécialisés dans ce domaine est de concevoir une nouvelle philosophie de gestion basée sur le risque et non pas sur des normes ou des modèles rigides de gestion du risque.

Bibliographie

A CFO'S View. « Risk Management », New York, vol. 44, 1997.

A World of Risk. *Risk Management*, 1998.

Baldry, D. « The evaluation of risk management in public sector capital projects », *International Journal of Project Management*, vol. 16, n° 1, 1998.

Bureau du Conseil privé (BCP). « La gestion du risque dans les politiques », *Rapport du Groupe de travail des sous-ministres adjoints sur la gestion du risque*, 2000.

Centre canadien de gestion (CCG). « Bâtir la confiance : Une pierre d'assise de la gestion du risque », *Table ronde en recherche-action sur la gestion du risque*, Ottawa, 2001.

Chapman et Ward. *Project Risk Management : Processes, Techniques and Insights*, John Wiley and Sons, Chichester, 1997.

Comptroller General of the United States. *Major Management Challenges and Program Risks : A Government wide Perspective*, 1999.

Feldman, P. « Risk Managers, Global Concerns », *Risk Management*, 1998.

Graham, J. D. « The role of precaution in risk management », *Office of Management and Budget*, 2002.

Guidelines for Managing Risk in the Australian Public Service. « Joint publication of the Management Advisory Board and its Management Improvement Advisory Committee », *MAB/MIAC Report*, vol. 22, 1996.

Hanley, M. « Chain Reactions », *International Risk Management, An Emap Business Publication*, vol. 6, n° 1, 1999, p. 23.

Hill, S. et G. Dinsdale. « Bâtir une capacité de gestion dans la fonction publique », *Horizons, Projet de recherche sur les politiques*, vol. 5, n° 3, 2002, p. 16-18.

Hill, S. et G. Dinsdale. *Fondements en vue de l'élaboration de stratégies d'apprentissage en gestion du risque dans la fonction publique*, Centre canadien de gestion, 2001.

Hm Treasury. « Better Value for Money in Public Sector Construction Contracts », *Hermes UK*, Government Press Releases Reuter Textline, 1997.

Holzmann, R. et S. Jorgensen. *Gestion du risque social : cadre théorique de la protection sociale*, Banque mondiale, 2000.

KPMG, *Pratiques exemplaires de gestion des risques*, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 1999.

Lee Reiss, C. et J. D. ARM. *Risk Identification and Analysis : A Guide for Small Public Entities*, Public Entity Risk Institute, 2001.

Leiss, W. « Le concept de risque », *Horizons, Projet de recherche sur les politiques*, vol. 5, n° 3, 2002, p. 4-6.

Meyer, M. et K. Solomon. « Risk Management in Local Communities », *Journal of Policy Science*, vol. 16, n° 1, 1984, p. 245-265.

Patricia, C. Vaughan. « Risk managers : Creating public policy and influencing legislation », *Risk Management*, New York, juin 1996.

Perkins, P. « Break for the Border », *International Risk Management, An Emap Business Publication*, vol. 6, n° 1, 1999, p. 26.

Risk Management, Australian/New Zealand Standard, AS/NZS 4360, 1995.

Rouillard, L. « La gestion fondée sur le risque au gouvernement du Québec », *Management et secteur public*, vol. 13, n° 2, 2002, p. 10-12.

Rouillard, L. « Trois visages de la gestion du risque pour un gouvernement », *Sources-emap*, vol. 18, n° 1, 2003.

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. *Rapport du groupe de travail indépendant chargé de la modernisation de la fonction de contrôleur dans l'administration fédérale du Canada*, gouvernement du Canada, 1997.

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. *Rapport du groupe de travail indépendant chargé de la modernisation de la fonction de contrôleur dans l'administration fédérale du Canada*, gouvernement du Canada, 2001.

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. *Cadre de gestion intégrée du risque*, gouvernement du Canada, 2001.

Thimothy, I. Klein, M. Perry et G. E. Thobani. « Managing government exposure to private infrastructure risk », *The World Bank Research Observer*, 1999.

Walker, L. E. « Understanding risk : The key to successful safety management », *Occupational Health & Safety*, Waco, 2002.

Weber, M. *Économie et société*, tomes 1 et 2, Plon, 1995.

Yu, Fu-Lai. « A new perspective on the role of government in economic development », *International Journal of Social Economics*, vol. 27, 2000, p. 994-1012.