

# L'analyse du risque politique dans les décisions stratégiques

## Le cas des réformes publiques en France

Par Boris Walbaum

*Pour aller plus loin, voir la thèse de Boris Walbaum : <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01078939/document>*

### Introduction

Avec les campagnes électorales et la gestion de crises, les réformes<sup>1</sup> de politiques publiques constituent le cœur de l'action politique. Dans ce domaine, les échecs sont fréquents<sup>2</sup>, parfois retentissants, comme l'illustrent, en France, la réforme du régime des intermittents (2003-2005), la tentative de refonte de l'administration fiscale (2000), la réforme Darcos du lycée (2008), la tentative de réforme Ferry de la gouvernance des universités (2003), ou encore le « contrat première embauche » (2006). Ces échecs sont lourds de conséquences pour les politiques publiques concernées, les décideurs politiques qui s'y engagent et plus largement la dynamique gouvernementale.

L'existence d'un « risque politique » lié à la conduite des réformes est un fait largement reconnu par les décideurs publics, en France<sup>3</sup> comme à l'étranger (Althaus, 2009). Bien que revêtant une grande importance pratique pour les ministres et, plus globalement, les gouvernements, le risque politique reste un concept flou. Dans la présente recherche, nous entendons par risque politique le risque qu'une réforme ne soit pas adoptée conformément à ses objectifs, tels qu'annoncés par le gouvernement au lancement de la réforme. Cette recherche porte donc sur le processus des réformes, de l'annonce politique d'un projet de réforme jusqu'à son adoption sous la forme d'un texte législatif<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Dans la suite de cette contribution, nous entendons par réforme un dispositif – juridique, administratif, financier... – mis en place par les pouvoirs publics, dans un temps politique circonscrit, pour modifier substantiellement l'ordre existant dans le champ d'une politique publique spécifique et dans le sens d'un ou plusieurs objectif(s) politique(s).

<sup>2</sup> Sur un échantillon de quarante-deux réformes étudiées dans le cadre de cette recherche, quinze peuvent être considérées comme des échecs.

<sup>3</sup> Quarante-deux praticiens de la réforme publics ont été interrogés dans le cadre de cette recherche

<sup>4</sup> Elle ne prend pas en compte la phase de mise en œuvre des réformes.

Comme le montre C. Althaus dans son ouvrage « *Calculating political risk* » (2009), les décideurs publics sont partagés entre deux acceptions du risque politique. Certains le voient davantage comme le risque qu'une réforme ne soit pas adoptée pour la politique publique visée (*policy risk*), d'autres comme le risque qui pèse sur la réputation et la légitimité des responsables politiques qui la portent (*political risk*). En réalité, ces deux facettes du risque politique sont étroitement liées : comme l'indiquent les exemples ci-dessus, l'échec d'une réforme est souvent mis au débit de la réputation du ministre qui la porte (cf. la démission de C. Sautter intervenue en 2000 après l'échec de la fusion DGI-DGCP) et la réussite d'une réforme à son crédit (cf. l'adoption de la loi sur la liberté et les responsabilités des universités en 2007, portée par V. Péresse). Pourtant, dans leur grande majorité, les praticiens rencontrés et ceux interrogés dans le cadre de l'enquête de C. Althaus reconnaissent ne pas suivre une méthode particulière pour analyser ce risque.

C'est dans ce contexte que notre recherche vise à mieux comprendre pourquoi certaines réformes échouent et d'autres réussissent à être adoptées. Il s'agit d'explorer le déroulement des processus de réforme pour identifier dans quelle mesure les risques qui s'y manifestent peuvent être anticipés. Plus précisément, peut-on construire et opérationnaliser un concept de risque politique qui permette de décrypter *ex ante* les facteurs qui influenceront sur le cheminement d'un projet de réforme gouvernemental ? Peut-on appliquer des méthodologies de *risk management* pour éclairer l'élaboration d'une stratégie de réforme ?

Cette recherche suit une approche abductive. Une première phase a permis de construire et opérationnaliser le concept de risque politique. Cette phase s'est appuyée sur une revue de littérature et sur 42 études de cas de réformes menées en France, ces quinze dernières années. Ces études de cas sont fondées sur des analyses de presse et des entretiens semi-directifs avec des directeurs de cabinet et conseillers de ministres, de Premiers ministres et de présidents de la République. Cette phase a débouché sur la définition du risque politique comme la combinaison de six facteurs de risque évalués *ex ante* (les caractéristiques intrinsèques de la réforme, l'opinion publique, les parties prenantes, l'environnement politique et le contexte socio-économique), d'événements perturbateurs qui surviennent au cours de la réforme (polémiques médiatiques, perturbations liées aux parties prenantes, perturbations du processus parlementaire) et d'un impact estimé au travers du degré d'adoption de la réforme au regard des objectifs annoncés. Le risque politique est opérationnalisé au travers d'une grille de scores articulant les facteurs de risque, les perturbations et le degré d'adoption.

La seconde phase a consisté à tester la pertinence de cette grille des facteurs de risque en analysant les relations, pour les 42 études de cas constituées, entre facteurs de risque, événements perturbateurs et degré d'adoption de la réforme. Cette phase de test a permis de montrer qu'il existe des relations stables entre les facteurs de risque estimés *ex ante*, les événements perturbateurs constatés et le degré d'adoption de la réforme *in fine*.

Cet article présente dans les sections suivantes, 1) la revue de littérature, 2) le modèle du risque politique et l'opérationnalisation de ce modèle, 3) l'analyse des tests quantitatifs effectués.

## **Revue de littérature**

Le terme « risque politique » prend des significations variées selon les champs disciplinaires et secteurs professionnels. Si l'on rencontre l'expression de « risque politique » à partir de la fin des années 1960 (Jarvis, 2008), celle-ci renvoie au risque que l'environnement politique fait peser sur l'activité d'une entreprise – et non au risque qu'un projet de réforme échoue ou réussisse. Aux frontières entre la gestion, les sciences politiques et les relations internationales, l'analyse du risque politique vise alors à définir les déterminants de ce risque politique et les instruments permettant aux entreprises de l'anticiper. Ces travaux nous offrent néanmoins un éclairage méthodologique utile. Compte tenu de la difficulté à anticiper l'enchaînement des faits politiques pouvant conduire à un impact important, tant l'école structurale (Green, 1974) que l'école procédurale (Robock, 1971) du risque politique, insistent sur l'importance de l'analyse des facteurs de risque qui se situent en amont du risque.

Depuis le début des années 1980, la gestion des risques a pénétré le champ des services publics, sous l'impulsion de gouvernements d'inspiration libérale et des avancées du *New Public Management* (Hood et Rothstein, 2000; Drennan et McConnell, 2007; Hunt, 2010). Les méthodes d'analyse et de gestion du risque, développées notamment dans le cadre de *l'Enterprise Risk Management* (Casualty Actuarial Society, 2003), ont renouvelé l'approche par les risques dans le secteur public. De nombreux gouvernements et ministères ont mis en place des démarches de gestion des risques (Government of Canada, 2008; PM Strategy Unit, 2002; Boston et alii, 1996). Mais la translation de méthodes de contrôle issues du secteur marchand vers le secteur non marchand pose de réelles difficultés. S. Chatelain souligne que, dans les organisations non marchandes, « coexistent, en effet, deux rationalités : la rationalité politique, qui s'exprime dans les missions de service public dévolues aux institutions et dans la volonté des élus de satisfaire leurs administrés, et la rationalité professionnelle, portée par les acteurs

opérationnels, prestataires de service, qui se manifeste par des objectifs de qualité de service. » (Chatelain-Ponroy 2010, 84). Les approches du risque dans le secteur public sont, de fait, centrées sur le risque opérationnel des administrations publiques dans leurs activités quotidiennes, ce que Hood et Rothstein (Hood et Rothstein, 2000) appellent le « *business risk* », et ne prennent que très marginalement en compte sa dimension politique.

Cette dimension politique du risque politique est analysée par différents auteurs dans le contexte des réformes de l'Etat de providence en Europe occidentale (Vis 2010; Vis and Kersbergen 2007; Arndt 2014; Giger and Nelson 2011; Starke 2006; Kitschelt 2001). Le risque politique est ici abordé comme un risque électoral que les réformes impopulaires font peser sur les gouvernements. Ces travaux apportent des éclairages intéressants, notamment sur l'opinion publique par rapport aux réformes. Cependant, ils portent avant tout sur la question *quand et sous quelles conditions* les gouvernements osent lancer des réformes, et non pas sur le risque qu'un projet de réforme annoncé ne soit pas adopté.

Enfin, de nombreux travaux en économie et sciences politiques ont abordé la question de l'acceptabilité ou de la faisabilité des réformes (Muller et Surel, 1998). Ces travaux d'une grande diversité, théoriques et empiriques, portent sur de nombreux aspects de l'acceptabilité : opinion publique (Haggard, Webb, and Bank 1994; Lizzeri and Persico 2008), stratégies des parties prenantes (Olson 1971; Becker 1983), environnement politique (Reid, 1980), mise à l'agenda (Kingdon, 2002), processus de la décision politique (König, Tsebelis et Debus, 2010), etc. Ces travaux constituent un matériau privilégié pour élaborer une analyse du risque politique pesant sur une réforme. Ils nous éclairent sur la diversité des réformes et les conditions de leur adoption. Pour autant, aucun de ces travaux n'aborde la faisabilité sous l'angle du risque. Nous n'avons pas trouvé de cadre d'analyse suffisamment global et précis (May, 1986) pour appréhender les différents facteurs de risque pouvant affecter la conduite d'une réforme. *A fortiori*, il n'y a pas, dans ces travaux, d'ambition de mesure de ces facteurs de risque.

Au total, si la littérature apporte des éléments de réponse partiels, elle ne propose pas de définition claire du concept de risque politique<sup>5</sup>, et encore moins de méthode pour l'opérationnaliser, c'est-à-dire comprendre pourquoi certaines réformes échouent et d'autres sont adoptées.

---

<sup>5</sup> Au sens de l'objectif de notre recherche, c'est-à-dire l'analyse du risque de l'« échec politique » d'une réforme

## **Modélisation du risque politique**

### ***Le modèle du risque politique***

Le concept de risque politique reste ainsi très largement à construire. Le décalage entre l'enjeu pratique que recouvre une meilleure compréhension du risque politique d'une part et la faible formalisation des concepts, des méthodes et des pratiques, d'autre part, constitue le point de départ de cette recherche. Aussi, ce travail vise-t-il à répondre à la question suivante : Peut-on construire un concept de risque politique et l'opérationnaliser afin d'éclairer les décideurs publics dans l'analyse du risque qui pèse sur les réformes qu'ils sont amenés à conduire ? Il s'agit donc à la fois de définir le risque politique et de l'opérationnaliser en élaborant un outil de décryptage du risque politique susceptible d'aider les décideurs publics à élaborer une stratégie de réforme. En ce sens, l'analyse du risque est indissociable de l'analyse de la réforme comme décision stratégique (Mintzberg, Raisinghani, et Théorêt, 1976) intervenant sur le terrain des politiques publiques. Aussi, l'objectif de cette recherche peut-il être formulé de façon plus générique comme la mise au jour des critères de la décision stratégique sur le terrain des politiques publiques.

Le risque politique tel que nous l'analysons dans cette recherche s'inscrit dans le cadre des définitions retenues par les standards internationaux (Standards Australia and Standards New Zealand 2004). Il se compose (i) de facteurs de risques analysables *ex ante* tels que la confiance de l'opinion dans l'action gouvernementale, l'impact de la réforme sur les parties prenantes, etc., (ii) d'un ou plusieurs événements perturbateurs incertains se manifestant au cours de la conduite de la réforme, tels qu'une manifestation, une polémique dans les médias, des tensions au sein de la coalition gouvernementale, etc., (iii) d'un impact au travers de l'influence de ces événements sur le degré d'adoption de la réforme, (iv) enfin d'une probabilité avec laquelle cet impact survient au regard de l'analyse des facteurs de risques. Cette dernière composante du risque politique n'a pas été intégrée à la recherche en tant que telle. La construction d'un modèle permettant de calculer la probabilité d'échec ou de réussite d'une réforme au regard d'une analyse de la situation *ex ante* (avant le lancement de la réforme) supposerait la constitution d'un nombre d'observations trop élevé, pour autant qu'il puisse donner des résultats satisfaisants.

Il est donc proposé de construire le concept de risque politique à partir de la définition classique utilisée dans les ouvrages relatifs à la gestion des risques, à savoir la combinaison de facteurs de risque, d'événements et d'un impact. Plus précisément, nous définissons le risque politique comme la combinaison entre trois grands facteurs de risque *ex ante* (au moment du lancement

de la réforme) - l'opinion publique, la coalition gouvernementale et les parties prenantes - susceptibles de favoriser le déclenchement de trois types d'événements perturbateurs au cours de la réforme (polémique dans les médias, activités des parties prenantes, difficultés dans le processus législatif) ayant eux-mêmes un impact sur la réussite de la réforme, à savoir l'adoption d'un dispositif conformément aux objectifs annoncés.

### ***L'opérationnalisation du modèle***

Le concept de risque politique est opérationnalisé au travers d'une grille de scores. Elle a vocation à aider un décideur public à mener une analyse *ex ante* du risque politique permettant, notamment, d'identifier des projets de réforme du passé avec des profils de risque comparables.

### ***Grille de scores des facteurs de risque politique***

La première partie de cette grille s'articule autour de trois facteurs du risque politique évalués *ex ante*, dont chacun est composé de plusieurs variables :

- L'opinion : si l'influence de l'opinion représente un facteur de risque évident pour la conduite des réformes, il convient de bien en saisir les ressorts. Ce facteur de risque se décompose en deux axes d'analyse et 4 variables : l'attention que l'opinion prêtera à la réforme (intérêt de l'opinion pour la réforme, lisibilité de ses effets) ; son positionnement par rapport à la réforme (la réforme fait-elle partie du programme présidentiel ? Est-elle favorable ou défavorable à la réforme ?) ;
- La coalition gouvernementale : l'analyse de l'environnement politique vise à décrypter les rapports de force sur la scène politique. Elle est particulièrement importante pour tout projet de réforme impliquant un passage au Parlement et/ou suscitant un intérêt fort de l'opinion. Elle doit être menée en gardant à l'esprit que cet environnement n'est pas isolé et est innervé par les pressions exercées notamment par les parties prenantes et l'opinion. Ce facteur de risque est analysé selon deux axes et se décompose en 6 variables : la capacité d'influence de la coalition (position du PR et du PM dans les sondages, proximité avec les parties prenantes perdantes, calendrier électoral passé et à venir) et l'ampleur du soutien dont elle bénéficie (au Parlement et dans l'exécutif)
- Les parties prenantes, c'est-à-dire les institutions (au sens large) affectées par la réforme indépendamment de leur implication formelle dans le processus. L'analyse des stratégies d'acteurs dans le cadre de réformes a fait l'objet de nombreux travaux de sociologie, de

sciences politiques comme d'économie politiques. La plupart des travaux soulignent l'importance de deux axes d'analyse et 7 variables : le positionnement de la partie prenante par rapport à la réforme et sa capacité à influencer sur le processus de décision (nombre de personnes représentées, qualité de la représentation, capacité de blocage, accès aux médias...).

D'autres facteurs de risque ont été testés comme le contexte socio-économique ou le domaine de la réforme (éducation, économie...) sans que ces derniers aient montré leur influence sur le déroulement de la réforme. Chacune des variables a fait l'objet d'un codage quantitatif ou qualitatif (cf. ci-dessous).

#### Analyse des événements perturbateurs

Trois catégories d'événements perturbateurs ont été identifiés : (i) les événements provoqués par l'activité des parties prenantes, (ii) les perturbations à l'occasion du débat parlementaire et (iii) l'empreinte médiatique. Les deux premiers types d'événements perturbateurs ont fait l'objet d'une appréciation qualitative et d'un codage (cf. ci-dessous). Une liste d'« événements-types », rangés par ordre croissant d'intensité perturbatrice, a été dressée. Les événements perturbateurs provoqués par les parties prenantes prennent en compte les pressions exercées par des prises de positions publiques, les manifestations, les grèves et les blocages paralysant des secteurs entiers de l'économie ou de l'action publique. Les événements relatifs au débat parlementaire portent sur l'exploitation par l'opposition des outils de procédure pour freiner l'adoption de la réforme, les éventuelles dissensions publiques au sein de la majorité, voire mises en minorité momentanées du gouvernement. L'empreinte médiatique est mesurée au travers d'une analyse systématique du nombre d'articles de presse relatant des positions et événements favorables ou défavorables au projet de réforme dans trois journaux de sensibilités politiques différentes<sup>6</sup> jugés représentatifs.

#### Analyse du degré d'adoption des réformes

L'évaluation du degré d'adoption a été effectuée de façon qualitative, en utilisant une échelle croissante composée de quatre modalités : abandon de la réforme ; atteinte limitée des objectifs ; atteinte significative des objectifs ; atteinte des objectifs.

---

<sup>6</sup> Les Echos, Le Monde, Le Figaro

## ***Codage des variables***

Afin de permettre l'analyse quantitative des données qualitatives des études de cas, un système de codage a été mis en place. Le codage a suivi les principales recommandations formulées par Larsson dans son étude comparative sur le *design* de recherche des revues d'études de cas (Larsson 1993). Trois codeurs ont été mobilisés de façon indépendante pour tester la réplicabilité du schéma de codage. Une analyse des écarts entre les codages a été réalisée sur la base de l'*Average Pairwise Per cent Agreement (APPA)*<sup>7</sup>. Lorsque l'APPA était trop faible (en-dessous de 40%), l'échelle de valeurs a été comprimée, le plus souvent de 5 à 3 valeurs<sup>8</sup>. Une séance de consensus a été organisée variable par variable dans la foulée du codage. Le codage définitif retient la valeur ayant reçu le plus de « votes ». Une analyse des influences entre les codeurs a été menée. Il en ressort que les scores de l'APPA sont nettement au-dessus des seuils admissibles et qu'il n'y a pas eu de biais d'influence significatif entre les codeurs.

## **Analyse des résultats**

### ***Test des interdépendances entre les facteurs du risque politique***

L'interdépendance entre les variables de la grille des facteurs du risque politique a été testée au niveau d'agrégation intermédiaire des facteurs de risque. Ce test a été opéré en analysant les corrélations deux à deux de chacun des trois facteurs de risque. Aucune corrélation significative n'apparaît entre les différents facteurs de risque.

### ***Tests des hypothèses concernant les relations entre les trois composantes du modèle***

Notre recherche analyse la validité de la grille de scores en testant différentes hypothèses. Ces hypothèses portent sur les relations entre les résultats fournis par l'analyse rétrospective, en se situant au moment où la réforme a été lancée : les facteurs du risque politique pour les quarante-deux études de cas de réformes, le déroulement constaté de ces réformes (les événements perturbateurs) et leur degré de réussite au regard des objectifs annoncés (impact).

Il s'agit principalement de savoir dans quelle mesure certains facteurs de risque analysés *ex ante* sont liés à l'occurrence de certains événements perturbateurs et, plus généralement, si une

---

<sup>7</sup> L'*Average Pairwise Per cent Agreement (APPA)* consiste à attribuer un pourcentage à une distribution de codes en fonction du nombre de paires constatées sur le nombre de paires possibles. Ainsi, pour 3 codeurs, une distribution de type A - A - C présente une APPA d'une paire constatée (A - A) sur un total de 3 paires possibles (A - A - X ; A - X - A ; X - A - A), soit une APPA de 33%. L'intérêt de cette mesure est qu'elle n'est pas dépendante du nombre de valeurs possibles pour chaque variable (Larsson 1993)

<sup>8</sup> APPA neutre (distribution aléatoire): 25%; APPA constatée suite au premier intercodage hors variables objectives : 54% ; APPA constatée suite au premier intercodage : 71%.



analyse globale *ex ante* du risque politique, c'est-à-dire de l'ensemble des facteurs de risque, présente des relations stables avec le déroulement des réformes et l'atteinte des objectifs annoncés.

Hypothèse 1 : globalement, l'intensité des événements qui vont perturber le déroulement de la réforme croît avec le niveau global des facteurs du risque politique : la relation entre ces deux agrégats apparaît nettement ( $y=1,1349x - 0,0411$ ,  $R^2 = 0,3471$ ). Cette corrélation est plus forte que celles observées de façon indépendante entre chaque facteur de risque et chaque type d'événements perturbateurs. Ce résultat renforce la pertinence de la grille de scores pour appréhender globalement les facteurs du risque politique.

Hypothèse 2 : le degré d'échec d'une réforme croît avec l'intensité des événements perturbateurs : on observe une relation significative entre les deux variables, bien qu'elle soit moins nette que celle observée entre facteurs de risque et événements perturbateurs ( $y=0,7328x - 0,362$ ,  $R^2 = 0,2444$ ). Cette moindre corrélation pourrait s'expliquer avant tout par le fait majoritaire, caractéristique du système politique français : il est exceptionnel qu'une réforme avancée avec détermination par l'exécutif ne soit pas votée par le Parlement. Le gouvernement a généralement les moyens formels de « passer en force ».

Hypothèse 3 : le degré d'adoption de la réforme croît à l'inverse du niveau agrégé des facteurs de risque politique : la qualité de cette corrélation est comparable à celle entre le degré d'échec et l'intensité des perturbations ( $y=1,6851x - 0,0755$ ,  $R^2 = 0,2397$ ). Comme cette dernière corrélation n'est pas parfaite, cela signifie que des réformes qui se sont étonnamment bien déroulées ont été « rattrapées » par des facteurs de risque au moment de l'adoption au Parlement ou de la négociation formelle qui la précède généralement. Ainsi, le gouvernement accommode au cours de la réforme en anticipant une éventuelle mobilisation des parties prenantes ou de l'opinion contre le projet. Par exemple, dans le cadre de la réforme du lycée (2008), le président de la République a très rapidement dessaisi son ministre au profit de R. Descoings, chargé de reprendre la conduite de la réforme, après les premières annonces et les premiers signes de mobilisation des lycéens.

Au-delà des analyses quantitatives, il a été possible d'identifier, sur chacune des corrélations, des cas exceptionnels dont les scores atypiques peuvent être expliqués par les études de cas qualitatives.

## **Conclusion et perspectives**

### *Apports de la recherche*

Cette recherche propose une définition du risque politique, réalité empirique incontestable de la vie politique. Ce concept est ensuite opérationnalisé et testé avec des résultats qui en démontrent la pertinence.

Cette recherche est une contribution à une meilleure compréhension des rapports entre stratégie et politique. En analysant la réforme comme une décision stratégique portant sur des politiques publiques, cette recherche s'est autorisée à établir des liens entre les deux terrains des entreprises et du service public. Les travaux d'auteurs tels que March, Pettigrew, Pfeffer ou Martinet ont mis en évidence le poids de l'activité « politique » et son rôle dans la prise de décision stratégique. Il ne s'agit pas seulement de mettre en évidence les stratégies de promotion d'intérêts particuliers dans des processus décisionnels, comme l'entendent March ou Mintzberg. Pour certains auteurs tels que Martinet, les décisions stratégiques ont une dimension politique intrinsèque et se définissent également comme des projets éthico-politiques (Martinet 2006). A l'inverse, il existe peu de travaux qui ont analysé des décisions politiques comme des décisions stratégiques en mobilisant des méthodologies couramment utilisées dans ce cadre.

D'un point de vue managérial, cette recherche apporte une instrumentation destinée aux décideurs publics qui considèrent le lancement d'une réforme. La grille des facteurs de risque permet un décryptage du risque politique. Elle répond à l'enjeu d'une meilleure instrumentation des décisions publiques fondée sur des recherches qui prennent en compte leurs spécificités et ne se contentent pas de plaquer des méthodes issues du monde de l'entreprise. Au-delà de sa contribution possible à la prise de décision sur le lancement ou le contenu de la réforme, l'analyse du risque politique peut être prolongée par une démarche de scénarisation susceptible d'améliorer la préparation et le pilotage de la réforme ainsi que son déroulement.

## Bibliographie

- Althaus, Catherine. 2009. *Calculating Political Risk*. Routledge.
- Arndt, Christoph. 2014. *The Electoral Consequences of Third Way Welfare State Reforms: Social Democracy's Transformation and Its Political Costs*. 1 edition. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Becker, Gary S. 1983. "A Theory of Competition Among Pressure Groups for Political Influence." *The Quarterly Journal of Economics* 98 (3): 371–400. doi:10.2307/1886017.
- Boston, Jonathan, and alii. 1996. "Public Management: The New Zealand Model - Ministry of Social Development." MSD. <http://www.msd.govt.nz/about-msd-and-our-work/publications-resources/journals-and-magazines/social-policy-journal/spj06/06-public-management-the-new-zealand-model.html>.
- Casualty Actuarial Society, ERM committee. 2003. "Overview of Enterprise Risk Management." <http://www.casact.org/research/erm/overview.pdf>.
- Chatelain-Ponroy, Stéphanie. 2010. "Une voie de compréhension du contrôle de gestion dans les organisations non marchandes : la métaphore de l'iceberg." *Politiques et management public*, no. Vol 27/3 (June): 73–103. doi:10.4000/pmp.3005.
- Cobb, R.W., and C.D. Elder. 1971. "The Politics of Agenda-Building: An Alternative Perspective for Modern Democratic Theory." *The Journal of Politics* 33 (4): 892–915.
- Cohen, Michael D., James G. March, and Johan P. Olsen. 1972. "A Garbage Can Model of Organizational Choice." *Administrative Science Quarterly* 17 (1): 1. doi:10.2307/2392088.
- Downs, A. 1972. "Up and down with Ecology: The Issue Attention Cycle." *Public Interest* 28 (1): 38–50.
- Drennan, Lynn, and Allan McConnell. 2007. *Risk and Crisis Management in the Public Sector*. New edition. Routledge.
- Fernandez, Raquel, and Dani Rodrik. 1991. "Resistance to Reform: Status Quo Bias in the Presence of Individual-Specific Uncertainty." *The American Economic Review* 81 (5): 1146–55.
- Giger, Nathalie, and Moira Nelson. 2011. "The Electoral Consequences of Welfare State Retrenchment: Blame Avoidance or Credit Claiming in the Era of Permanent Austerity?" *European Journal of Political Research* 50 (1): 1–23. doi:10.1111/j.1475-6765.2010.01922.x.
- Government of Canada, Treasury Board of Canada. 2008. "Integrated Risk Management Framework." Policy. February 4. <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-eng.aspx?section=text&id=12254>.
- Green, Robert T. 1974. "Political Structures as a Predictor of Radical Political Change." *Columbia Journal of World Business* Spring: 31–35.
- Haggard, Stephan, Steven Benjamin Webb, and World Bank. 1994. *Voting for Reform: Democracy, Political Liberalization, and Economic Adjustment*. World Bank Publications.

- Hood, Christopher C., and Henry Rothstein. 2000. "Business Risk Management in Government: Pitfalls and Possibilities." *SSRN eLibrary*, October. [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=471221](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=471221).
- Hunt, Brian. 2010. "Risk and Crisis Management in the Public Sector." *Public Management Review* 12 (5): 747–51. doi:10.1080/14719037.2010.512202.
- Jarvis, D. S. L. 2008. "Conceptualizing, Analyzing and Measuring Political Risk: The Evolution of Theory and Method." *SSRN eLibrary*, July. [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1162541](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1162541).
- Kingdon, John W. 2002. *Agendas, Alternatives, and Public Policies*. 2nd ed. Longman.
- Kitschelt, Herbert. 2001. "Partisan Competition and Welfare State Retrenchment." In *The New Politics of the Welfare State*, edited by Paul Pierson, 265–302. Oxford University Press. <http://www.oxfordscholarship.com/view/10.1093/0198297564.001.0001/acprof-9780198297567-chapter-10>.
- König, Thomas, George Tsebelis, and Marc Debus, eds. 2010. *Reform Processes and Policy Change: Veto Players and Decision-Making in Modern Democracies*. 1st Edition. Springer.
- Larsson, Rikard. 1993. "Case Survey Methodology: Quantitative Analysis of Patterns across Case Studies." *Academy of Management Journal* 36 (6): 1515–46.
- Lizzeri, Alessandro, and Nicola Persico. 2008. "Electoral Incentives, Political Risk-Taking and Policy Reform." Department of Economics, New York University.
- Lowi, T.J. 1972. "Four Systems of Policy, Politics, and Choice." *Public Administration Review* 32 (4): 298–310.
- Martinet, Alain-Charles. 2006. "Stratégie et Pensée Complexe." *Revue Française de Gestion* 32 (160): 31–46. doi:10.3166/rfg.160.31-46.
- May, P.J. 1986. "Politics and Policy Analysis." *Political Science Quarterly* 101 (1): 109–25.
- Mintzberg, Henry, Duru Raisinghani, and André Théorêt. 1976. "The Structure of 'Unstructured' Decision Processes." *Administrative Science Quarterly* 21 (June): 246–75.
- Muller, Pierre, and Yves Surel. 1998. *L'Analyse Des Politiques Publiques*. Paris: Montchrestien.
- Olson, Mancur. 1971. *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*. Harvard University Press.
- PM Strategy Unit. 2002. "Risk: Improving Government's Capability to Handle Risk and Uncertainty." Cabinet Office.
- Reid, T. R. 1980. *Congressional Odyssey: The Saga of a Senate Bill*. 1st ed. W H Freeman & Co.
- Robock, H. S. 1971. "Political Risk: Identification and Assessment." *Columbia Journal of World Business* 6 (4): 6–20.
- Standards Australia, and Standards New Zealand. 2004. *Risk Management : AS/NZS 4360:2004*. Sydney; Wellington: Standards Australia ; Standards New Zealand.
- Starke, Peter. 2006. "The Politics of Welfare State Retrenchment: A Literature Review." *Social Policy & Administration* 40 (1): 104–20. doi:10.1111/j.1467-9515.2006.00479.x.
- Vis, Barbara. 2010. *Politics of Risk-Taking : Welfare State Reform in Advanced Democracies*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

Vis, Barbara, and Kees van Kersbergen. 2007. "Why and How Do Political Actors Pursue Risky Reforms?" *Journal of Theoretical Politics* 19 (2): 153–72. doi:10.1177/0951629807074268.