

Gouvernance et Gestion des risques des États

Governance and State Risk Management

Imane HANINI, (Doctorante)

*École Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG) Kénitra, Maroc
 Université Ibn Tofail, Maroc*

Mustapha ACHIBANE, (Enseignant-chercheur)

*École Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG) Kénitra, Maroc
 Université Ibn Tofail, Maroc*

Zohra TERRADA, (Enseignante-chercheuse)

*École Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG) Kénitra, Maroc
 Université Ibn Tofail, Maroc*

Adresse de correspondance :	ENCG Kénitra, Université Ibn Tofail, B.P. 1420, Kénitra, Maroc. Tél. : +212 5 37 32 94 21.
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	HANINI, I., ACHIBANE, M., & TERRADA, Z. (2026). Gouvernance et Gestion des risques des États. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(12), 274–287. https://doi.org/10.5281/zenodo.23047583
Licence	Cet article est publié en open access sous licence CC BY-NC-ND

Gouvernance et Gestion des risques des États

Résumé :

Le présent article souligne le rôle central de l'État dans la gouvernance des risques et la gestion des crises. Face à des menaces diverses, politiques, économiques, sociales, sécuritaires et environnementales, l'État moderne ne peut plus se limiter à une réponse réactive ; il est impératif qu'il intègre la gestion des risques dans ses processus décisionnels en vue de renforcer sa légitimité, de maintenir la stabilité institutionnelle et d'assurer la protection de ses citoyens.

Bien que les littératures relatives à la gouvernance publique et à la gestion des risques soient nombreuses, elles ont évolué de manière indépendante, et peu d'études offrent un cadre intégratif associant gouvernance publique, typologie des risques étatiques et méthodologie de cartographie applicables à l'échelle étatique. L'article vise à apporter une réponse à la question suivante : comment l'intégration de la gestion des risques dans les dispositifs de gouvernance peut-elle améliorer l'efficacité et renforcer la résilience des institutions publiques face à une diversité de risques interdépendants ? Cette recherche, appuyée sur une revue narrative de quarante et une sources institutionnelles et académiques publiées entre 1993 et 2025, met en évidence que cette intégration vise à encourager une stratégie proactive fondée sur l'identification, l'évaluation, la prévention et la réduction des risques. Le recours à des instruments stratégiques, notamment la cartographie des risques, est essentiel pour identifier les menaces multidimensionnelles, évaluer leur probabilité et leurs conséquences, puis les hiérarchiser selon leur niveau de criticité. L'étude présente trois contributions : une typologie des risques étatiques en cinq catégories, une grille de synthèse associant chaque catégorie à ses impacts sur la gouvernance ainsi qu'aux stratégies d'atténuation, et un cadre conceptuel intégratif, accompagné d'une méthodologie de cartographie des risques. Une gouvernance incorporant de manière systématique la gestion des risques renforce la résilience des institutions publiques ainsi que la continuité de leurs services essentiels.

Mots-clés : Gouvernance, Gestion des risques, État, Cartographie des risques, Résilience.

Classification JEL : H11, H12.

Type de papier : Recherche Théorique.

Abstract:

This article highlights the central role of the state in risk governance and crisis management. The modern state can no longer limit itself to a reactive response to a variety of threats, including political, economic, social, security, and environmental ones. Instead, it must incorporate risk management into its decision-making processes in order to strengthen its legitimacy, maintain institutional stability, and ensure the protection of its citizens. Despite the abundance of literature on public governance and risk management, the two fields have developed largely independently, and few studies provide an integrated framework linking public governance, state risk typologies, and risk-mapping tools that are applicable at the state level. This article addresses the following research question: how can the integration of risk management into governance mechanisms enhance the effectiveness and strengthen the resilience of public institutions in the face of multiple interdependent risks?

This research, which is based on a narrative review of forty-one institutional and academic sources published between 1993 and 2025, shows that such integration promotes a proactive strategy based on risk identification, assessment, prevention, and reduction.

The use of strategic tools, such as risk mapping, is crucial for identifying multifaceted threats, assessing their likelihood and consequences, and then prioritising them according to their criticality. The study makes three contributions: a typology of state risks in five categories, a synthesis grid linking each category to its effects on governance and to mitigation strategies, and an integrative conceptual framework combined with a risk-mapping methodology. The resilience of public institutions and the continuity of their essential services are strengthened by governance that incorporates systematic risk management.

Keywords: Governance, Risk management, State, Risk mapping, Resilience.

JEL Classification: H11, H12.

Paper type: Theoretical Research.

1. Introduction

La gouvernance des États constitue aujourd'hui un enjeu majeur pour la stabilité politique, le développement économique et le bien-être social. Dans un contexte mondial caractérisé par des crises multiples, politiques, économiques, sociales, sécuritaires et environnementales, la capacité d'un État à anticiper, identifier et gérer les risques devient déterminante pour assurer la continuité et l'efficacité de ses institutions. Historiquement, la gouvernance a évolué, passant de modèles centralisés, hiérarchiques et bureaucratiques à des structures plus participatives et transparentes, reflétant l'exigence croissante des citoyens d'être impliqués dans les processus décisionnels.

La complexité croissante des menaces contemporaines impose aux États de dépasser une simple approche réactive et de promouvoir une gouvernance proactive et intégrée. Dans ce cadre, la gestion des risques émerge comme un pilier stratégique, permettant non seulement d'anticiper les risques et les crises, mais aussi de renforcer la résilience institutionnelle et la confiance des citoyens. L'élaboration de mécanismes tels que la cartographie des risques, l'évaluation systématique des impacts et la mise en place de plans de mitigation constitue un levier essentiel pour garantir la stabilité et la performance des politiques publiques.

Ainsi, l'analyse de la gouvernance sous l'angle de la gestion des risques offre une perspective fondamentale pour comprendre comment les États peuvent améliorer l'efficacité de leur action publique tout en renforçant les principes de transparence, de responsabilité et de participation. Les littératures dédiées à la gouvernance publique (Pierre et Peters, 2000 ; OCDE, 2020a) et à la gestion des risques (Aven, 2016 ; COSO, 2017 ; Hopkin, 2018) sont nombreuses, mais elles ont évolué de manière parallèle. Les recherches récentes, en particulier celles de Berkchi (2021) portant sur la gestion des risques par l'État ainsi que celles de Hamliri, Youssef et Errachidi (2025) relatives aux dynamiques de gouvernance publique, apportent chacune un éclairage partiel à la problématique. En s'appuyant sur ces travaux, le présent article vise à proposer un cadre intégrateur combinant les principes de gouvernance, la typologie des risques relatifs à l'État et les outils de cartographie adaptés à l'échelle étatique. L'article pose la question de recherche suivante : comment l'intégration de la gestion des risques dans les dispositifs de gouvernance peut-elle améliorer l'efficacité et renforcer la résilience des institutions publiques face à une diversité de risques interdépendants ?

Afin de répondre à cette problématique, cet article analyse les liens entre la gouvernance et le management des risques. Il vise à mettre en évidence le rôle de la gestion des risques dans l'amélioration de l'efficacité et de la stabilité des institutions. L'étude examine les principaux risques auxquels les États peuvent être confrontés et leurs effets sur la gouvernance. Elle s'intéresse également aux mécanismes d'anticipation, de prévention et d'atténuation des risques. Enfin, elle cherche à montrer comment une gestion proactive des risques peut contribuer au renforcement de la résilience face aux défis contemporains et futurs. Sa contribution comporte trois volets : une typologie des risques relatifs à l'État répartie en cinq catégories, une grille de synthèse associant chaque catégorie de risque à ses impacts ainsi qu'aux stratégies d'atténuation correspondantes, et un cadre conceptuel intégratif, accompagné d'une méthodologie de cartographie des risques. L'article présente la revue de la littérature et le cadre conceptuel (section 2), la méthodologie (section 3), les outils de cartographie et de management des risques (section 4), les résultats accompagnés de leur analyse (section 5), et enfin la conclusion.

2. Revue de littérature

La présente revue de littérature s'articule autour de deux axes principaux : le premier axe porte sur les principes fondamentaux de la gouvernance ainsi que sur le rôle du management des

risques dans le cadre de l'action publique. Le second analyse les principaux types de risques auxquels les États doivent faire face, ainsi que leurs répercussions sur la bonne gouvernance. Ces deux axes sont accompagnés d'une vue d'ensemble des débats dans ce domaine et d'une proposition d'un cadre conceptuel unificateur.

Cette revue met en lumière l'importance d'une approche proactive et systématique de la gestion des risques, visant à renforcer la résilience des institutions publiques.

2.1 Gouvernance publique et gestion des risques

2.1.1 Contexte historique de la gouvernance

La gouvernance a évolué au fil des siècles, passant d'une gestion centralisée et autoritaire à des systèmes plus décentralisés et participatifs (OCDE, 2001 ; Pierre et Peters, 2000). Pour Hamliri, Youssef et Errachidi (2025), depuis la fin du XXe siècle, la gouvernance publique connaît d'importantes transformations, engendrées par un contexte mondial en perpétuelle évolution. D'après ces auteurs, les modèles traditionnels qui reposent sur une organisation centralisée, bureaucratique et hiérarchique de l'action publique révèlent leurs limites face à la complexification croissante des enjeux environnementaux, sociaux et économiques. Il convient néanmoins de nuancer cette analyse : la trajectoire des États est principalement déterminée par la qualité de leurs institutions (Acemoglu et Robinson, 2012), et de nombreux États fragiles continuent d'être caractérisés par des modes de gouvernance peu inclusifs (OCDE, 2025).

La gouvernance se définit comme l'ensemble des processus, structures et institutions par lesquels les décisions sont prises et mises en œuvre. Les dimensions clés de la gouvernance incluent la légitimité, la transparence, la responsabilité et la participation. Ces dimensions assurent que les décisions publiques répondent aux besoins des citoyens tout en respectant les normes éthiques et juridiques.

2.1.2 La gouvernance et l'État

Selon Ifiss et Mssassi (2024), la notion de gouvernance a connu une évolution progressive afin de répondre aux exigences croissantes d'une gestion efficace, de transparence et de participation des acteurs concernés. Dans le cadre du secteur public, elle ne se limite désormais plus à une prise de décision centralisée et unilatérale, mais repose sur des mécanismes de concertation et de collaboration impliquant une diversité de parties prenantes (Pierre et Peters, 2000). À partir des années 1980, l'émergence de la « nouvelle gestion publique », inspirée des méthodes de gestion du secteur privé, a marqué une transformation importante des administrations publiques en mettant l'accent sur la performance des administrations (Eliassen et Sitter, 2008). Cette transformation vise notamment à satisfaire les attentes des citoyens en matière d'efficacité et de transparence.

De nos jours, la bonne gouvernance est considérée comme une référence en matière de gestion de l'action publique. Ce standard permet d'assurer à tous les citoyens une possibilité de participation au processus décisionnel. La gouvernance est généralement mobilisée dans les pays souhaitant s'engager dans les actions d'intérêt général, les affaires publiques et le développement durable.

2.1.3 Les principes de base pour assurer une bonne gouvernance

Les organisations internationales, telles que l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques), préconisent plusieurs principes fondamentaux de bonne gouvernance : la transparence, la responsabilité, l'efficacité, l'équité et la participation (Ifiss et Mssassi, 2024 ; OCDE, 2020a). Ces principes sont généralement adoptés par les entités publiques, avec des ajustements appropriés en fonction des contextes locaux (Huet et Neiter, 2016 ; OCDE, 2015).

Le cadre d'action de l'OCDE en matière de bonne gouvernance publique articule ces principes autour de valeurs fondamentales telles que l'intégrité, l'ouverture, l'inclusion, la redevabilité et le respect de l'État de droit. Dans le contexte des réformes structurelles, notamment dans les pays en développement, la Banque mondiale et d'autres organisations internationales ont souligné l'importance d'une bonne gouvernance (Szumowski, 2017).

D'après Barrett (2003), les principes de bonne gouvernance ont pour objectif d'améliorer la performance des organisations en renforçant la confiance des parties prenantes et en établissant un cadre favorable à la prise de décision. Ces principes garantissent en outre une légitimité renforcée ainsi qu'une meilleure acceptabilité des décisions.

2.1.4 Modernisation de la gouvernance moyennant l'intégration de la gestion des risques

Selon Berkchi (2021), la gouvernance, bien que paraissant omniprésente dans les débats politiques à travers divers secteurs, n'est mobilisée que de manière récente dans le cadre international des risques majeurs. En effet, la société est confrontée à des risques sociaux, environnementaux et économiques complexes. La gouvernance est fréquemment considérée comme un moyen de résolution des conflits et une démarche anticipative pour concevoir des solutions acceptées et intégrées.

La modernisation de la gouvernance requiert l'intégration systématique de la gestion des risques. Cela implique la mise en place de cadres de gestion des risques qui permettent d'identifier, d'évaluer les risques potentiels, ainsi que d'y répondre. En intégrant la gestion des risques dans les processus décisionnels, les États peuvent mieux anticiper les défis et réduire les impacts négatifs sur la société. C'est dans cette perspective que l'OCDE (2014) a formulé une recommandation incitant les États à instaurer une approche intégrée de la gouvernance des risques critiques, reposant sur l'anticipation, la coordination institutionnelle et la transparence.

2.2 Les risques étatiques et leurs impacts sur la gouvernance

2.2.1 La gouvernance face aux risques majeurs

D'après Hopkin (2018), le risque correspond à un événement susceptible d'affecter la stratégie, la mission, les projets, les objectifs, les opérations courantes, les processus fondamentaux, les dépendances essentielles et/ou la concrétisation des attentes des parties prenantes.

Les risques majeurs regroupent l'ensemble des événements susceptibles de compromettre la sécurité et l'intégrité d'un territoire, leur gravité étant évaluée en fonction des enjeux humains, économiques et environnementaux qu'ils impliquent. Ces risques constituent un défi majeur pour l'avenir et sont aujourd'hui au centre des préoccupations sociétales et territoriales. Les risques étatiques incluent des menaces telles que les catastrophes naturelles, les crises économiques, les conflits internes et les menaces terroristes. Chaque type de risque nécessite une approche spécifique pour sa gestion, prenant en compte les particularités contextuelles et les capacités institutionnelles.

2.2.2 Typologie des risques étatiques

La littérature consacrée aux risques met en évidence leur caractère multidimensionnel, les États pouvant être exposés à des menaces de nature politique, sociale, économique, sécuritaire et environnementale. Ces différentes catégories sont abordées selon des perspectives variées par les auteurs et les institutions, en fonction des contextes et des problématiques étudiés. Dans cette perspective, la présente revue de littérature s'appuie sur ces différentes contributions scientifiques et institutionnelles afin de regrouper et structurer les principales catégories de risques susceptibles d'affecter les États, tout en mettant en évidence leur diversité et leurs interactions. Le tableau 1 met en évidence les principales catégories de risques qui peuvent influencer l'État, ainsi que les auteurs de référence ayant établi la définition de ces risques.

Tableau 1 : Catégories de risques étatiques et définitions de référence

Catégorie de risque	Définitions et auteurs de référence
Risque politique	Le risque politique désigne le risque qu'un gouvernement hôte change soudainement « les règles du jeu » selon lesquelles les entreprises exercent leurs activités (Butler et Joaquin, 1998).
Risque social	Les nouveaux risques sociaux désignent les aléas auxquels les individus sont désormais confrontés au cours de leur existence, en raison des changements économiques et sociaux liés à la transition vers une société post-industrielle (Taylor-Gooby, 2004).
Risque économique	Il se réfère aux transformations inattendues et imprévues de la structure générale de l'économie, susceptibles d'exiger des ajustements dans les projets des investisseurs (Topal et Gül, 2016).
Risque sécuritaire	Il est défini comme l'interaction entre les menaces susceptibles d'affecter un actif spécifique et sa vulnérabilité à l'égard de ces menaces (Amundrud, Aven et Flage, 2017).
Risque environnemental	Le terme « risque environnemental », en tant qu'objet de recherche, se réfère à toute menace ou tout danger associé à l'environnement (Reghezza-Zitt, 2015, cité par Becerra, 2019). Ce terme englobe un ensemble de facteurs, désignés parfois sous le terme d'aléas, d'origine naturelle, technologique ou industrielle et anthropique. L'ampleur de ces phénomènes, qu'ils soient globaux, régionaux ou locaux, et la perspective disciplinaire mobilisée exercent une influence significative sur la caractérisation de cette catégorie de risques, laquelle demeure un objet d'étude « peu stabilisé » (Morel et al., 2010).

Source : Élaboré par les auteurs à partir de la littérature

2.2.3 Impact des risques liés aux États sur la bonne gouvernance

La gouvernance d'un État dépend fortement de sa capacité à gérer les différentes pressions et menaces qui peuvent compromettre son fonctionnement et sa légitimité. L'analyse des risques du secteur public s'inscrit dans le cadre conceptuel de l'analyse PESTEL appliquée aux organisations publiques (Johnson et al., 2017), permettant d'identifier les menaces systémiques. Les risques auxquels un pays est confronté, qu'ils soient politiques, économiques, sociaux, sécuritaires ou environnementaux, influencent directement la performance des institutions, la transparence des décisions et la participation des citoyens. Comprendre ces risques et leurs impacts permet d'évaluer la solidité de la gouvernance et d'identifier les mesures nécessaires pour renforcer la stabilité et la performance des politiques publiques. Le tableau 2 (section 4.2) présente une synthèse de ces impacts ainsi que des stratégies d'atténuation.

2.3 Débats et cadre conceptuel intégrateur

La littérature est traversée par des tensions inévitables. Les méthodologies sécuritaires du risque favorisent l'analyse des vulnérabilités et des menaces (Amundrud, Aven et Flage, 2017), alors que les approches systémiques mettent l'accent sur la complexité, l'incertitude et la résilience, tout en préconisant une gouvernance inclusive (IRGC, 2005 ; Renn, 2008 ; UNDRR, 2015). À l'issue de ces discussions, les auteurs présentent une proposition d'un cadre intégrateur (figure 1) mettant en relation les principes de gouvernance, les catégories de risques relatifs à l'État ainsi que le dispositif de management des risques, dont l'interaction a pour objectif de renforcer la résilience institutionnelle.

Figure 1 : Cadre conceptuel intégrateur de la gouvernance des risques étatiques

Principes de gouvernance	Risques étatiques	Dispositif de management des risques
Transparence Responsabilité Participation Efficacité Équité	Politiques Sociaux Économiques Sécuritaires Environnementaux	Identification Évaluation et cartographie des risques Traitement : prévention, protection, atténuation Suivi, réévaluation des risques, communication
<i>Encadrent la prise de décision et la reddition de comptes</i>	<i>Menacent la légitimité, la continuité et la performance de l'action publique</i>	<i>Anticipe, hiérarchise les risques et oriente l'action publique</i>
Résultat attendu : résilience institutionnelle (anticiper, absorber, s'adapter et assurer le maintien des fonctions essentielles de l'État).		

Source : Élaborée par les auteurs à partir de la revue de littérature

3. Méthodologie de recherche

Cette étude théorique s'appuie sur une revue narrative méthodique de la littérature. À la différence d'une revue systématique selon la méthode PRISMA, cette démarche privilégie l'élaboration d'un cadre intégrateur plutôt que l'exhaustivité, tout en explicitant ses critères de sélection. Les sources ont été consultées sur Cairn.info, la plateforme de revues de l'IMIST, ScienceDirect, Google Scholar, ainsi que la bibliothèque en ligne de l'OCDE, en utilisant des mots-clés en français et en anglais (« gouvernance publique », « management des risques », « risk governance »). Les publications sélectionnées incluent les articles soumis à un comité de lecture, les ouvrages, les référentiels et les rapports d'organisations internationales publiés entre 1993 et 2025, en français ou en anglais, abordant explicitement la gouvernance publique, les risques ou les instruments de management des risques ; les travaux exclusivement techniques et les doublons ont été écartés. Le corpus définitif comprend quarante et une références, examinées à travers quatre thématiques : principes de gouvernance, effets sur la gouvernance, catégories de risques et instruments de gestion des risques.

L'étude s'applique aux États de manière générale, sans se limiter à une catégorie spécifique (développés, en voie de développement ou fragiles) ni à un cadre institutionnel déterminé ; les spécificités relatives aux États fragiles sont mentionnées lorsque la littérature les distingue explicitement. Cette approche purement documentaire présente des limites : elle ne vise pas à atteindre l'exhaustivité d'une revue systématique, et les propositions qui en résultent ne bénéficient ni d'une validation empirique ni d'une étude de cas, ce qui restreint leur portée à une contribution conceptuelle.

4. Cartographie et management des risques dans la gouvernance étatique

L'évaluation de la gouvernance des risques nécessite une méthodologie rigoureuse visant à identifier les diverses dimensions du risque et à mesurer l'efficacité des dispositifs de prévention, de protection et d'atténuation. L'évaluation des conséquences sociales, économiques et environnementales d'un risque nécessite une identification rigoureuse de celui-ci sous ses différentes dimensions, en particulier juridique et financière.

4.1 Cartographie des risques significatifs

Selon Alaoui Sossi et El Attaoui (2021), la cartographie des risques est un instrument qui permet d'identifier les principaux événements susceptibles d'affecter une organisation, qui peuvent

causer des pertes humaines, financières, d'image de marque ou de réputation. Dans une approche pratique, l'utilisation des référentiels de gestion des risques s'effectue à travers la « cartographie des risques ». C'est un outil essentiel dans la gestion des risques qui fait également l'objet d'une normalisation.

D'après Rejeski (1993), la discipline de la science des risques a évolué en s'articulant autour de trois perspectives, souvent opposées dans les débats. Chacune a élaboré une culture spécifique du risque. Ainsi, les scientifiques se concentrent davantage sur l'évaluation des risques, tandis que les décideurs sont (pré)occupés par la gestion des risques et que le public s'intéresse principalement à la communication des risques.

La cartographie se définit principalement comme la discipline consacrée à la conception de cartes géographiques. Appliquée au management des risques, cette notion fait référence à la représentation graphique des risques identifiés, classés en fonction de leur probabilité d'occurrence et de leur impact, sous forme de matrices ou de diagrammes (FERMA, 2002).

Selon Berkchi (2021), la cartographie constitue un dispositif et un outil de prévention favorisant l'efficacité du processus de contrôle et de gestion des risques. D'après Ghandari (2011), qui se réfère au cadre COSO, le contrôle interne constitue un processus instauré par les dirigeants et le personnel de l'organisation, visant à garantir, dans des limites raisonnables, l'exécution et l'optimisation des opérations, la fiabilité des informations financières ainsi que le respect des lois et réglementations en vigueur. La mise en place du contrôle des risques nécessite l'implémentation de plusieurs outils comme la cartographie des risques, qui se préoccupe d'élaborer un état des lieux permettant la mise en place des mécanismes correctifs et constitue un moyen nécessaire du management des risques. Elle se définit comme une matrice qui résume et synthétise les risques qui menacent l'organisation.

L'évaluation des risques consiste à apprécier chaque risque identifié selon sa probabilité de survenance et son impact. Cette étape s'appuie sur deux axes fondamentaux :

- Probabilité de survenance : elle peut être déterminée à partir d'échelles qualitatives ou semi-quantitatives (indices de vraisemblance) ou à travers une analyse quantitative fondée sur des données probabilistes ;
- Gravité ou impact : ce paramètre est évalué à l'aide d'une échelle de gravité représentant les conséquences potentielles du risque sur l'atteinte des objectifs de l'organisation.

Le niveau de criticité associé à un risque est généralement déterminé en multipliant la probabilité par la gravité. Même si la fréquence d'apparition et la gravité demeurent difficiles à évaluer avec précision, cette méthodologie permet de hiérarchiser les risques par priorité et en fonction de leur criticité (Abekhar, Boudiaf et Dinaoui, 2025). La cartographie des risques consiste ainsi à créer des représentations visuelles des risques significatifs pour aider à la planification et à la gestion. Ces cartographies permettent aux décideurs de visualiser les zones à risque et de prioriser les actions en conséquence.

Dans un contexte où les risques auxquels un État ou une organisation peut être confronté sont de plus en plus complexes et interdépendants, il devient essentiel de disposer d'outils permettant de les identifier, de les hiérarchiser et de les gérer de manière systématique. La cartographie des risques constitue un instrument stratégique pour atteindre cet objectif, en offrant une vision claire et structurée des menaces potentielles et de leur niveau de maîtrise. Elle vise ainsi à soutenir la prise de décision, à optimiser les actions de prévention et de protection et à préparer les mesures nécessaires pour réduire les conséquences des événements indésirables.

Dans ce cadre, la cartographie des risques poursuit plusieurs objectifs spécifiques (Berkchi, 2021) :

- Recenser et classer de manière exhaustive l'ensemble des risques identifiés ;
- Déterminer les risques critiques, caractérisés par un impact modéré ou élevé et un faible niveau de maîtrise, afin de concevoir des plans d'action ciblés pour leur gestion et leur suivi ;
- Décrire avec précision les principaux risques auxquels un État peut être exposé ;

- Intégrer une analyse détaillée des processus tout en capitalisant sur l'expertise opérationnelle ;
- Mettre en œuvre les mesures de réduction des risques les plus pertinentes, incluant la prévention et la protection ;
- Lancer une démarche visant à estimer les besoins financiers nécessaires après la mise en place des actions de réduction des risques.

La mise en œuvre du mécanisme de cartographie s'effectue selon plusieurs étapes, à savoir :

- Identifier les risques en précisant clairement leur objet, leur origine ainsi que les conséquences potentielles de chaque risque ;
- Hiérarchiser les risques afin de sélectionner ceux considérés comme majeurs pour une analyse approfondie ;
- Évaluer les risques en tenant compte de leur nature, de leurs impacts ainsi que de leurs conséquences économiques, politiques et juridiques ;
- Déterminer les moyens de maîtrise des risques par la sélection d'actions appropriées visant leur réduction ;
- Préparer le livrable final de la cartographie, synthétisant l'ensemble des analyses et des recommandations.

4.2 Management des risques dans la gouvernance étatique

La gouvernance des États contemporains est intrinsèquement exposée à un large éventail de risques qui peuvent compromettre la transparence, la responsabilité et l'efficacité des institutions.

Selon Ghandari (2011), le management des risques permet de traiter les risques et les opportunités qui impactent la création ou le maintien de la valeur. Il est défini de la manière suivante : « *Le management des risques est un processus mis en œuvre par le Conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation* ». Cette définition s'appuie sur celle établie par le référentiel COSO II (COSO, 2004), mise à jour en 2017 (COSO, 2017).

Selon Darsa (2016), la gestion des risques désigne l'ensemble des stratégies, des politiques, des dispositifs de contrôle et de surveillance, ainsi que les ressources humaines, matérielles et financières mobilisées par une organisation afin d'identifier, d'évaluer, de réduire et de maîtriser les risques liés de manière directe ou indirecte à ses activités.

La gestion des risques a pour objectif de réduire les effets et les répercussions des événements identifiés en les anticipant et en atténuant leur impact lorsqu'ils surviennent. Cette démarche comprend l'identification des dangers, l'analyse et l'évaluation des risques, l'élaboration et la mise en œuvre de mesures de contrôle atténuantes ainsi que l'évaluation de leur efficacité.

Le management des risques dans le secteur public implique une approche systématique permettant d'identifier, d'évaluer et d'atténuer les risques susceptibles d'entraver l'atteinte des objectifs stratégiques et la qualité de la gouvernance (Bhatta, 2008 ; Alaoui et Dhiba, 2022). Cette approche comprend notamment la prévention, la préparation et la réponse adaptée face aux risques.

Le management des risques dans le contexte de la gouvernance ne se limite pas à une réaction aux risques, mais implique une anticipation structurée. L'identification systématique des risques politiques, sociaux, économiques, sécuritaires et environnementaux permet d'adapter les stratégies institutionnelles.

Ainsi, l'intégration des principes de l'OCDE dans le management des risques favorise une gouvernance résiliente, capable de faire face à des menaces multiples et interdépendantes tout en garantissant la continuité et l'efficacité des services publics (OCDE, 2014 ; OCDE, 2020b). Le tableau 2 illustre une synthèse des risques majeurs auxquels les États font face, de leurs répercussions sur la gouvernance ainsi que des stratégies d'atténuation associées, en référence aux principes du management des risques dans le secteur public selon l'OCDE.

Tableau 2 : Synthèse des risques, de leurs impacts sur la gouvernance et des stratégies d'atténuation

Type de risque	Impact sur la gouvernance	Stratégies d'atténuation recommandées
Politique	- Instabilité gouvernementale fragilisant la continuité des politiques. - Corruption et clientélisme réduisant la transparence et la responsabilité. - Conflits civils compromettant l'État de droit et la participation citoyenne.	- Renforcement des institutions : indépendance judiciaire, mécanismes de contrôle interne. - Transparence et reddition de comptes. - Prévention proactive des conflits et dialogue interne.
Social	- Inégalités et marginalisation limitant la participation citoyenne. - Tensions sociales pouvant conduire à la répression ou à des politiques populistes.	- Participation citoyenne accrue dans la prise de décision. - Politiques sociales inclusives pour réduire les inégalités. - Communication proactive pour prévenir les tensions sociales.
Économique	- Crises financières réduisant les ressources pour les services publics. - Dette élevée entraînant des politiques d'austérité pouvant affecter la justice sociale. - Inflation ou chômage massif fragilisant la légitimité de l'État.	- Diversification économique et renforcement de la résilience financière. - Gestion prudente de la dette publique. - Plans de contingence pour les crises économiques.
Sécuritaire	- Insécurité entravant la mise en œuvre des politiques publiques. - États fragiles exposés à la corruption et au non-respect des lois.	- Renforcement des forces de sécurité et de l'État de droit. - Lutte contre la corruption et mise en œuvre des réglementations. - Plans de prévention et de gestion des crises sécuritaires.
Environnemental	- Catastrophes naturelles révélant les faiblesses de la planification et de la réponse publique. - Manque de résilience environnementale compromettant le développement durable.	- Plans de gestion des catastrophes naturelles. - Politiques de résilience environnementale et de développement durable. - Prévention proactive et adaptation au changement climatique.

Source : Élaboré par les auteurs à partir de la revue de littérature

5. Résultats et discussion

L'analyse de la littérature utilisée dans cette étude souligne l'existence d'une relation entre la gouvernance et la gestion des risques. Les diverses recherches analysées révèlent que les États sont exposés à des risques de diverses natures, y compris politiques, sociaux, économiques, sécuritaires et environnementaux. Cette diversité met en évidence le caractère multidimensionnel du risque étatique et souligne l'importance d'une stratégie d'ensemble qui prend en compte l'interconnexion entre les diverses menaces.

5.1 Principaux résultats de l'analyse

Le premier résultat de l'analyse met en évidence l'importance d'incorporer la gestion des risques au sein des dispositifs de gouvernance publique. L'étude de la littérature montre que les risques ne constituent pas uniquement des événements susceptibles de perturber le fonctionnement de l'État : ils peuvent aussi affecter la continuité des politiques publiques, la performance institutionnelle, la transparence, la responsabilité et la participation des citoyens. Par conséquent, l'exposition à un risque spécifique peut entraîner des répercussions qui vont bien au-delà de l'incident initial et influencent la qualité générale de la gouvernance.

Le deuxième résultat, présenté dans le tableau 2, indique que les risques relatifs à l'État produisent des effets en chaîne : une crise économique diminue les ressources allouées aux services publics, intensifie les tensions sociales et compromet la stabilité politique, tandis qu'une catastrophe environnementale peut évoluer en crise sociale, puis politique (World Economic Forum, 2024). Cette interconnexion appelle une stratégie intégrée au lieu d'une gestion fragmentée de chaque risque.

Un troisième résultat découle de l'analyse : la gestion des risques se présente comme un outil facilitant la transition d'une approche principalement réactive vers une approche plus préventive et anticipative. Dans ce cadre, la cartographie des risques constitue un outil d'aide à la décision, dans la mesure où elle offre une représentation des risques en fonction de leur probabilité d'occurrence et de leur impact potentiel. Elle ne doit pas être considérée uniquement comme une représentation graphique : il s'agit d'un dispositif visant à recenser les risques, à identifier ceux présentant un caractère critique, à évaluer leurs impacts et à orienter les mesures de prévention, de protection et d'atténuation.

5.2 Discussion des résultats

5.2.1 Un lien structurel entre gouvernance et management des risques

Les résultats issus de l'analyse documentaire permettent de déterminer le rôle du management des risques dans l'amélioration de la gouvernance étatique. Ils montrent en premier lieu que la gestion des risques demeure intrinsèquement liée aux processus décisionnels publics. En effet, l'identification systématique des risques politiques, économiques, sociaux, sécuritaires et environnementaux fournit aux personnes concernées une base permettant d'adapter leurs stratégies ainsi que leurs dispositifs de réponse aux spécificités des menaces recensées. Cette démarche corrobore l'idée selon laquelle la modernisation de la gouvernance nécessite l'incorporation de mécanismes visant à définir, analyser, évaluer et gérer les risques potentiels. Cette relation entre la gouvernance et la gestion des risques peut également être analysée à travers les principes de transparence, de responsabilité et d'efficacité. L'article met en évidence que les risques sont susceptibles d'affecter directement ces dimensions de la gouvernance. Par conséquent, leur intégration dans les processus décisionnels favorise le renforcement de la capacité des institutions à prévoir les perturbations et à garantir la continuité de leurs missions. La gestion des risques se présente ainsi non seulement comme une fonction de protection, mais également comme un dispositif contribuant à la résilience institutionnelle.

5.2.2 Une réponse différenciée et orientée vers la résilience

La discussion souligne en outre l'exigence d'adapter les stratégies de gestion en fonction de la nature des risques. Les recommandations présentées dans l'étude varient en fonction des catégories examinées. Concernant les risques politiques, l'attention se porte particulièrement sur le renforcement des institutions, la transparence ainsi que la prévention des conflits. En ce qui concerne les risques sociaux, la participation citoyenne ainsi que les politiques sociales inclusives revêtent une importance considérable. Les risques économiques nécessitent en particulier une diversification économique, une gestion rigoureuse de l'endettement ainsi que l'élaboration de plans de contingence. En matière de risques sécuritaires, il est privilégié de renforcer l'État de droit ainsi que les mécanismes de prévention des crises. Enfin, les risques environnementaux nécessitent l'élaboration de plans de gestion des catastrophes ainsi que la mise en œuvre de politiques d'adaptation et de renforcement de la résilience environnementale. Ces éléments montrent que la gouvernance des risques ne s'appuie pas sur une réponse unique pouvant être appliquée à l'ensemble des menaces. Elle requiert, au contraire, une approche différenciée qui prend en considération la nature du risque, ses conséquences potentielles ainsi que les capacités institutionnelles disponibles. Cette observation est cohérente avec l'approche

de cartographie présentée dans l'étude, laquelle a pour objectif de hiérarchiser les risques et d'orienter les actions en fonction de leur degré de criticité.

En définitive, l'analyse permet de considérer la résilience comme l'un des principaux résultats attendus d'une gouvernance intégrant le management des risques. Une telle approche ne se limite pas seulement à prévenir l'apparition d'événements défavorables : elle a également pour objectif de permettre à l'État de maintenir ses fonctions, d'ajuster ses réponses et de se réadapter face aux perturbations. L'article souligne par conséquent que l'anticipation, la coordination et l'adaptation représentent des dimensions fondamentales dans le renforcement de la résilience.

5.2.3 Lecture critique et limites

Ces résultats s'accordent en grande partie avec les recommandations des organisations internationales (OCDE, 2014 ; OCDE, 2020a), dont le cadre normatif relatif à la bonne gouvernance demeure sujet à débat (Szumowski, 2017).

La cartographie des risques présente également des limites : elle est susceptible de cristalliser une représentation simplifiée de phénomènes complexes (Cornélis et Billen, 2001) et de se transformer, dans les contextes vulnérables caractérisés par l'insuffisance de données (OCDE, 2025), en un exercice formel de conformité (Power, 2004). Par ailleurs, cette étude comporte des limites : la revue narrative ne bénéficie pas de l'exhaustivité d'une revue systématique, le cadre intégrateur ainsi que la cartographie n'ont pas fait l'objet d'une validation empirique, et les recommandations demeurent générales.

Le cadre intégrateur offre enfin la possibilité de formuler trois propositions susceptibles d'être testées : l'intégration de la gestion des risques au sein des processus budgétaires et stratégiques contribue à accroître la résilience institutionnelle (P1) ; la transparence ainsi que la participation renforcent l'efficacité de la cartographie des risques (P2) ; les effets de chaîne entre les risques se manifestent de manière plus prononcée dans les États fragiles (P3).

6. Conclusion

L'objet de cet article était d'apporter une réponse à la question suivante : comment l'intégration de la gestion des risques dans les dispositifs de gouvernance peut-elle améliorer l'efficacité et renforcer la résilience des institutions publiques face à une diversité de risques interdépendants ? L'analyse des liens entre gouvernance et management des risques montre que l'État joue un rôle central dans la stabilité et le développement d'une société. Face à des risques variés, politiques, économiques, sociaux, sécuritaires et environnementaux, la capacité de l'État à anticiper, planifier et coordonner ses actions détermine sa résilience et sa légitimité.

La contribution majeure de cette étude consiste en un cadre conceptuel intégratif associant les principes de bonne gouvernance, la typologie des risques étatiques et les phases du management des risques, accompagné d'une synthèse des impacts et des stratégies d'atténuation.

Du point de vue managérial, il serait avantageux pour les décideurs publics d'instituer une fonction de gestion des risques responsable de l'élaboration d'une cartographie nationale intégrée à la programmation budgétaire ; pour les instances de contrôle d'apprécier l'effectivité des dispositifs au-delà de la simple conformité formelle ; et pour les organisations internationales de consolider les capacités des États les plus vulnérables. Étant donné le caractère théorique de cette recherche et l'absence de validation empirique de ses recommandations, il serait pertinent que des investigations ultérieures appliquent la cartographie proposée à un État particulier.

En définitive, le renforcement de la résilience de l'État repose sur sa capacité à mieux anticiper les risques, à coordonner son action et à adapter ses réponses aux évolutions de son environnement. Le management des risques se présente comme un outil qui permet d'établir une action publique plus préparée et plus résiliente face aux incertitudes futures.

Références :

- (1). Abekhar, I., Boudiaf, A., & Dinaoui, M. (2025). Le rôle de la cartographie des risques dans l'orientation du plan d'intervention de l'auditeur interne. *Revue Internationale de la Recherche Scientifique*, 3(2), 1476-1498.
- (2). Acemoglu, D., & Robinson, J. A. (2012). *Why nations fail: The origins of power, prosperity, and poverty*. Crown Business.
- (3). Alaoui, M., & Dhiba, Y. (2022). Le management des risques : cadre théorique. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(1-1), 118-142.
- (4). Alaoui Sossi, F. Z., & El Attaoui, Z. (2021). Cartographie des risques : outil de gestion des risques dans les établissements publics. *Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit*, 5(3), 344-366.
- (5). Amundrud, Ø., Aven, T., & Flage, R. (2017). How the definition of security risk can be made compatible with safety definitions. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part O: Journal of Risk and Reliability*, 231(3), 286-294.
- (6). Aven, T. (2016). Risk assessment and risk management: Review of recent advances on their foundation. *European Journal of Operational Research*, 253(1), 1-13.
- (7). Barrett, P. (2003). *Better practice public sector governance*. Australian National Audit Office.
- (8). Becerra, S. (2019). *Vivre avec les risques environnementaux : vulnérabilités ordinaires et dispositions sociales* [Habilitation à diriger des recherches, Université Toulouse III Paul Sabatier].
- (9). Berkchi, S. (2021). État, gestion des risques et développement. *Revue Internationale du Chercheur*, 2(4), 122-138. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5730661>
- (10). Bhatta, G. (2008). *Public sector governance and risks: A proposed methodology to do risk assessments at the program level*. Asian Development Bank.
- (11). Butler, K. C., & Joaquin, D. C. (1998). A note on political risk and the required return on foreign direct investment. *Journal of International Business Studies*, 29(3), 599-607.
- (12). Cornélis, B., & Billen, R. (2001). L'établissement d'une cartographie des risques et les périls liés à cette cartographie. In P. Hupet (Éd.), *Risque et systèmes complexes : les enjeux de la communication* (pp. 207-222). P.I.E.-Peter Lang.
- (13). COSO. (2004). *Enterprise risk management: Integrated framework*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- (14). COSO. (2017). *Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- (15). Darsa, J.-D. (2016). *La gestion des risques en entreprise : identifier, comprendre, maîtriser* (4e éd.). Gereso.
- (16). Eliassen, K. A., & Sitter, N. (2008). *Understanding public management*. Sage.
- (17). FERMA. (2002). *Cadre de référence de la gestion des risques (A risk management standard)*. Fédération Européenne des Associations de Gestion des Risques.
- (18). Ghandari, Y. (2011). Management des risques et contrôle interne : l'apport du cadre référentiel COSO. *Revue Marocaine de Gestion et d'Économie*, (5), 90-109.
- (19). Hamliri, M., Youssef, S., & Errachidi, A. (2025). Les nouvelles dynamiques de gouvernance publique en quête d'un modèle plus inclusif et durable. *International Journal of Digitalization and Applied Management*, 2(2), 34-42.
- (20). Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of risk management: Understanding, evaluating and implementing effective risk management* (5e éd.). Kogan Page.
- (21). Huet, J.-M., & Neiter, V. (2016). *Gouvernance des organisations : exemples sectoriels, enjeux transverses*. Dunod.

- (22). Ifiss, S., & Mssassi, S. (2024). Analyse conjointe des principes de bonne gouvernance : éthique, transparence, responsabilité, participation, leadership, innovation, motivation et développement durable. *African Scientific Journal*, 3(26), 597-619.
- (23). IRGC. (2005). *Risk governance: Towards an integrative approach* (White Paper No. 1). International Risk Governance Council.
- (24). Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., Fréry, F., & Lecocq, X. (2017). *Stratégique: analyse, diagnostic et mise en œuvre* (11e éd.). Pearson.
- (25). Morel, V., Deboudt, P., Deldrève, V., Longuépée, J., Maillefert, M., Masson, E., Meur-Férec, C., Petit, O., & Zuindeau, B. (2010). Les risques environnementaux : lectures disciplinaires et champs de recherches interdisciplinaires. In O. Petit & V. Herbert (Éds.), *Risque environnemental et action collective* (pp. 7-30). Lavoisier, Tec & Doc.
- (26). OCDE. (2001). *La gouvernance au XXIe siècle*. Éditions OCDE.
- (27). OCDE. (2014). *Recommandation du Conseil sur la gouvernance des risques critiques*. Éditions OCDE.
- (28). OCDE. (2015). *Le gouvernement ouvert au Maroc*. Examens de l'OCDE sur la gouvernance publique. Éditions OCDE.
- (29). OCDE. (2020a). *Policy framework on sound public governance: Baseline features of governments that work well*. Éditions OCDE.
- (30). OCDE. (2020b). *OECD public integrity handbook*. Éditions OCDE.
- (31). OCDE. (2025). *States of fragility 2025*. Éditions OCDE.
- (32). Pierre, J., & Peters, B. G. (2000). *Governance, politics and the state*. Macmillan.
- (33). Power, M. (2004). *The risk management of everything: Rethinking the politics of uncertainty*. Demos.
- (34). Rejeski, D. (1993). GIS and risk: A three-culture problem. In M. F. Goodchild, B. O. Parks, & L. T. Steyaert (Éds.), *Environmental modeling with GIS* (pp. 318-331). Oxford University Press.
- (35). Renn, O. (2008). *Risk governance: Coping with uncertainty in a complex world*. Earthscan.
- (36). Szumowski, W. (2017). An attempt to identify the scope and principles of good governance. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 2(962), 107-120.
- (37). Taylor-Gooby, P. (2004). New risks and social change. In P. Taylor-Gooby (Éd.), *New risks, new welfare: The transformation of the European welfare state* (pp. 1-28). Oxford University Press.
- (38). Topal, M. H., & Gül, Ö. S. (2016). The effect of country risk on foreign direct investment: A dynamic panel data analysis for developing countries. *Journal of Economics Library*, 3(1), 141-155.
- (39). UNDRR. (2015). *Cadre de Sendai pour la réduction des risques de catastrophe 2015-2030*. Bureau des Nations Unies pour la réduction des risques de catastrophe.
- (40). World Economic Forum. (2024). *The global risks report 2024* (19e éd.). World Economic Forum.

*Utilisation de l'IA : l'intelligence artificielle a été utilisée uniquement à des fins linguistiques ; aucune rédaction n'a été effectuée par l'IA.