



JOURNEES NATIONALES DE LA QUALITE (JNQ) 2023

Thème: Le management des risques et de la continuité d'activités pour une résilience de l'économie Nationale

Par SEM Albert OUEDRAOGO,

Président du Think tank Prospective et Renaissance (CENTRE PROSPEREN)

Associé gérant du Cabinet IPSO CONSEILS

Ancien Premier Ministre du Burkina Faso

Bobo Dioulasso le 05 Octobre 2023



CONTEXTE ET JUSTIFICATION

- Les crises sécuritaire, humanitaire et sanitaire (pandémie de la COVID-19) qui ont marqué l'histoire récente du Burkina Faso, avec leur corollaire d'externalités négatives ont eu pour conséquences le ralentissement de la croissance économique du pays et la fragilisation des populations mais aussi des fondements de la nation (cohésion sociale, vivre-ensemble).
- En 2022, le Burkina Faso a enregistré un ralentissement économique imputable à l'instabilité sociopolitique, à la dégradation de l'environnement sécuritaire et aux conséquences de l'invasion de l'Ukraine par la Russie



CONTEXTE ET JUSTIFICATION

- Au plan humanitaire et en dépit de la dynamique de reconquête du territoire national on enregistre la persistance des attaques terroristes, le déplacement interne des populations s'est poursuivi avec un nombre de personnes déplacées internes (PDI) estimées à 2 062 534 au 31 mars 2023 par le CONASUR.
- Sur le plan économique les conséquences de la crise sécuritaire sont l'insuffisance de la production agricole, l'inflation, la désorganisation des circuits de commercialisation, la hausse des prix des produits importés, la réduction des flux extérieurs entrants de céréales, etc.
- Le secteur privé a également subi de plein fouet les effets de l'insécurité grandissante, principalement les MPE/TPE (moyennes et petites et entreprises; très petites entreprises) représentant 90% des entreprises enregistrées au Burkina



CONTEXTE ET JUSTIFICATION

- Ainsi, selon les résultats de l'enquête de l'impact économique de l'insécurité au Burkina Faso menée dans les treize (13) régions du pays en 2020, menée par la Chambre de Commerce et d'Industrie du Burkina Faso (CCI-BF), 65% des entreprises enquêtées (échantillon de 605 entreprises) déclarent que l'insécurité est une préoccupation majeure de développement.
- Les effets sont multiples mais l'on peut citer principalement la réduction du chiffre d'affaires (53% des opinions des chefs d'entreprises), la baisse ou la réduction des investissements (26%), la fermeture partielle des entreprises (11%) et l'augmentation des charges liées au renforcement des mesures sécuritaires (5%).



CONTEXTE ET JUSTIFICATION

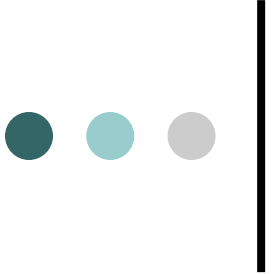
- Les perspectives économiques restent affectées par l'instabilité sociopolitique et la dégradation de l'environnement sécuritaire.
- Un léger rebond de la croissance est attendu à 3,7 % en 2023 et 3,9 % en 2024, soit un chiffre inférieur à la moyenne historique de 6 % en 2017–2019
- Cependant l'atteinte de ces résultats pourrait être compromise par plusieurs risques pesant sur l'économie nationale (situation sécuritaire, augmentation de la dette intérieure, baisse de l'aide publique au développement, etc.)
- Pour atténuer les risques inhérents et apporter des réponses efficaces et coordonnées aux crises sus-évoquées, tout en permettant à l'Etat burkinabé de poursuivre ses objectifs de développement, des réflexions sont en cours sur la thématique des stratégie de management des risques, des crises et ainsi que le renforcement de la résilience de l'économie nationale.



CONTEXTE ET JUSTIFICATION

C'est dans cette optique que l'Association Burkinabè pour le Management de la Qualité (ABMAQ), dans son accompagnement sans réserve aux institutions financières et au gouvernement, a porté son choix sur le thème « *Le management des risques et de la continuité d'activité pour une résilience de l'économie nationale* » qui sera débattu au cours de ces 33^{èmes} Journées Nationale de la Qualité (JNQ). Ce thème fait par ailleurs office de thème de la conférence inaugurale.

L'objectif global de la présente communication, qui portera sur le thème principal des JNQ 2023 est de mettre en exergue la relation entre le management de risques et de la continuité des activités et la résilience de l'économie nationale.

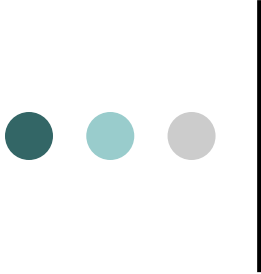


CONTEXTE ET JUSTIFICATION

Les objectifs spécifiques de cette conférence inaugurale sont les suivants: définir la notion de résilience de l'économie ;

- définir le management des risques en qualité ;
- définir la continuité des activités ;
- expliquer la résilience de l'économie nationale ;
- démontrer l'effet du management des risques et de la continuité des activités sur la résilience de l'économie nationale.

Quant aux résultats, attendus, ils découlent des objectifs spécifiques sus-évoqués.



CONTEXTE ET JUSTIFICATION

Pour l'atteinte de ces résultats, il a été fait appel à nous pour exposer sur le thème sus-évoqué.

La présentation sera articulée comme suit :

- I. LA PROBLEMATIQUE DU MANAGEMENT DES RISQUES**
- II. LES ENJEUX DE LA CONTINUTE DES ACTIVITES**
- III. LES DEFIS DE LA RESILIENCE DE L'ECONOMIE
NATIONALE**
- IV. LES EFFETS DU MANAGEMENT DES RISQUES ET DE LA
CONTINUTE DES ACTIVITES SUR LA RESILIENCE DE
L'ECONOMIE NATIONALE**



I. LA PROBLEMATIQUE DU MANAGEMENT DES RISQUES

- Tout le monde s'accorde à dire que les entreprises et organisations évoluent aujourd'hui dans un environnement de plus en plus incertain, de plus en plus mouvant.
- Face à cet environnement de *moins en moins prévisible et de plus en plus agressif* susceptible de compromettre l'atteinte des objectifs des entreprises et organisations, il devient urgent de mettre en place un dispositif de management des risques.

1. Mais qu'est qu'un risque et qu'est-ce que le management des risques?

Il n'existe pas de définition universelle pour ces deux concepts. Néanmoins nous pouvons emprunter la définition de l'Institute of Risk Management (IRM) pour définir le premier concept du risque comme étant : « la combinaison de la probabilité d'un événement et de ses conséquences. Les conséquences peuvent être positives ou négatives ».



I. LA PROBLEMATIQUE DU MANAGEMENT DES RISQUES

- Quant au management des risques il est défini comme 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



I. LA PROBLEMATIQUE DU MANAGEMENT DES RISQUES

2. Quels sont les grands types de risques?

On en dénombre six essentiellement :

- Les risques financiers : ils incluent l'augmentation des coûts de fabrication ou de production, la diminution de la demande, la baisse du chiffre d'affaires, le risque de faillite, ainsi que les problèmes de trésorerie.
- Les risques stratégiques : ils sont associés à des décisions inappropriés ou des orientations stratégiques inadéquates. Ils englobent une gouvernance instable, l'émergence de nouveaux concurrents sur le marché, l'évolution des besoins du marché, un positionnement commercial dépassé, des menaces à la réputation et la dépréciation de l'image de marque.



I. LA PROBLEMATIQUE DU MANAGEMENT DES RISQUES

- Les risques juridiques, réglementaires et légaux : Cette catégorie inclut la nécessité de se conformer aux règles en vigueur, l'adaptation à de nouvelles normes et exigences légales, ainsi que la gestion des litiges juridiques.
- Les risques liés à l'environnement : Ces risques trouvent leur source en dehors de l'entreprise et englobent des éléments tels que l'instabilité politique, les catastrophes naturelles, les crises économiques, les attaques terroristes et les urgences sanitaires.
- Les risques informatiques et techniques : Cette catégorie couvre les menaces liées à la cybercriminalité, les pannes informatiques et les problèmes techniques en général.



I. LA PROBLEMATIQUE DU MANAGEMENT DES RISQUES

- Les risques opérationnels : Ces risques concernent la baisse de la productivité due à des facteurs tels que l'absentéisme, le désengagement, le télétravail et un taux élevé de rotation du personnel. Ils incluent également les limitations de la capacité de production.

3. Quels sont les principes et objectifs du management des risques?

La norme internationale ISO 31000 énonce onze (11) principes de gestion du risque. Une version consolidée et résumée de ces principes a été proposée par Paul Hopkin, (2010).



I. LA PROBLEMATIQUE DU MANAGEMENT DES RISQUES

- Il suggérerait qu'une initiative de gestion des risques réussie serait proportionnée au niveau de risque au sein de l'organisation, alignée sur les autres activités de l'entreprise, complète, systématique et structurée, intégrée dans les processus opérationnels et enfin et surtout dynamiques, itératifs et réactifs au changement.
- La gestion des risques ne consiste pas à éliminer les risques, mais à prendre des décisions éclairées sur la manière de les anticiper. En effet, le risque est inévitable et il revient à chaque organisation de prendre des mesures pour le gérer de manière à pouvoir le justifier à un niveau acceptable



I. LA PROBLEMATIQUE DU MANAGEMENT DES RISQUES

4. La démarche de management des risques

Elle se fonde sur ce qu'on appelle la cartographie des risques et se déploie en trois phases essentielles :

- L'identification des risques : c'est la première étape d'une gestion des risques. Elle requiert une analyse minutieuse des facteurs présentant un potentiel de danger. Cette étape consiste à déceler la nature du risque, à en cerner les origines, les déclencheurs et les spécificités.
- L'évaluation des risques : elle consiste à analyser les enjeux, les probabilités d'occurrence, la gravité et l'acceptabilité du risque. Cette étape permet d'identifier les menaces (ou les opportunités), la probabilité qu'elles se produisent et les impacts potentiels si elles se produisent.



I. LA PROBLEMATIQUE DU MANAGEMENT DES RISQUES

- Des paramètres tels que les coûts, les délais et les performances servent d'indicateurs pour évaluer l'ampleur du risque. Concernant cet aspect, la norme ISO 31000 « Management du risque – lignes directrices » inclut notamment des références pour évaluer le niveau de criticité d'un risque. Cette analyse des risques permet ensuite d'évaluer les mesures à adopter : le risque est-il tolérable ? Doit-il faire l'objet d'une surveillance, d'une réduction ou d'une élimination totale ?
- Les résultats sont généralement présentés sous la forme d'une matrice de classement probabilité/impact appelée matrice des risques et permettent de classer les facteurs de risques par occurrence (*improbable, peu probable, probable, très probable*) ou par effet (*mineur, majeur, grave, catastrophique*)

I. LA PROBLEMATIQUE DU MANAGEMENT DES RISQUES

EXEMPLE DE MATRICE D'ÉVALUATION DES RISQUES

Cartographie des risques

Impact	Catastrophiques	5	10	15	20	25
	Considerable	4	8	12	16	20
	Moyen	3	6	9	12	15
	Faible	2	4	6	8	10
	Négligeable	1	2	3	4	5
		Improbable	Rare	Occasionnel	Probable	Fréquent
		Probabilité				



I. LA PROBLEMATIQUE DU MANAGEMENT DES RISQUES

- La dernière étape du processus de gestion des risques est la maîtrise des risques : Si le risque s'avère inacceptable, la mise en place d'une stratégie visant à éliminer ou réduire le risque devient nécessaire.
- L'élimination du risque implique la suppression de ses causes et une réévaluation de la stratégie de projet, voire des objectifs ou moyens à mettre en œuvre. Pour réduire le risque, il est essentiel de réduire sa probabilité d'occurrence et/ou d'en minimiser l'impact ou la portée. Le management des risques s'inscrit ainsi dans une démarche d'amélioration continue au sein de l'organisation.
- Une fois les risques évalués, le management détermine quels traitements appliquer à chacun de ces risques.



I. LA PROBLEMATIQUE DU MANAGEMENT DES RISQUES

- Le plan de management des risques quant à lui permet de codifier et de décrire les modalités de gestion des risques d'une organisation. Il présente des éléments tels que l'approche du risque de l'organisation, les rôles et responsabilités des équipes de gestion du risque, les ressources utilisées pour gérer le risque, les politiques et les procédures.
- Inondations, incendies, invasions acridiennes, tempêtes, actes terroristes, cyber-attaque, interruption des services publics ou encore perturbation ou rupture de la chaîne d'approvisionnement..., la liste des menaces pour une organisation est longue.
- Tous ces événements sont imprévisibles et ont un impact certain sur la survie des organisations concernées lorsqu'ils surviennent



II. LES ENJEUX DE LA CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS

Qu'est ce qui provoquer une rupture de continuité d'activités?

- catastrophes naturelles : inondations, tempête, ...;
- accidents du travail graves ;
- substances chimiques et toxiques : gaz, liquides, substances solides, rayonnement ...;
- incendies et explosions ;
- agression et violence : attaques terroristes, attentat, prise d'otages, guerre...;
- fraude interne ;
- actions sociales : grève, manifestations, boycott ...;
- vol de données, destruction de données, contamination d'ordinateurs ...;
- pannes de sources d'énergie primaires : eau, électricité ...;
- interruption des communications : téléphone, GSM, internet ...



II. LES ENJEUX DE LA CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS

- Que faire lorsqu'un incident majeur (crise) sus-évoqué survient ? Comment gérer la crise? Comment minimiser l'impact ?
 - Prenons l'exemple de la double crise sécuritaire et humanitaire à laquelle le Burkina Faso est confronté. Ne suscite-t-elle pas de nombreux questionnements pour le Gouvernants et les gouvernés?
 - Si nous pouvions revenir en arrière, il est quasi certain que les dispositions seraient prises pour préparer/planifier cette continuité des activités à travers le management de la continuité des activités.
 - Mais qu'est ce que la continuité des activités?
- « La continuité d'activité désigne la mesure dans laquelle une entreprise est prête à maintenir ses fonctions critiques/vitales après une urgence ou une interruption » Assurer la continuité des activités, c'est établir à l'avance, sans les facteurs d'urgence et de panique, comment votre organisation réagira si une urgence imprévue survient.



II. LES ENJEUX DE LA CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS

- Bien qu'il soit utopique de chercher à tout prévoir et maîtriser, le responsable d'une organisation – publique ou privée – se doit de concevoir et mettre en œuvre des stratégies de gestion de la continuité d'activités en cas de situation d'urgence : *c'est le management de la continuité d'activités.*
- Le management de la continuité d'activité (MCA) a acquis en très peu d'années ses lettres de noblesse dans le monde anglo-saxon et francophone. Au départ considérée comme une discipline technique, opérationnelle et réactive, elle est aujourd'hui pleinement intégrée à la gouvernance d'entreprise (publique ou privée) en tant que discipline de gestion pro-active.



LES ENJEUX DE LA CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS

Le référentiel « ISO » quant à lui définit la gestion de la continuité d'activités comme un « processus de management holistique qui identifie:

- les menaces potentielles pour une organisation, ainsi que les impacts que ces menaces, si elles se concrétisent, peuvent avoir sur les opérations liées à l'activité de l'organisation,
- et qui fournit un cadre pour construire la résilience de l'organisation, avec une capacité de réponse efficace préservant les intérêts de ses principales parties prenantes, sa réputation, sa marque et ses activités productrices de valeurs».

Quels sont les avantages de la mise en place d'une stratégie de management de la continuité d'activités ?:

- protéger la vie des employés et les actifs de l'entreprise et limiter les pertes matérielles et financières;
- assurer la poursuite des activités essentielles;
- Préserver la réputation de l'entreprise et favoriser le retour à la normale;
- Avantage concurrentiel, préserver les revenus et la réputation;
- Conformité aux attentes de clients qui peuvent requérir un plan de continuité des activités formalisé. □



LES ENJEUX DE LA CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS

Qu'est-ce-qu'un plan de continuité des activités?

Le règlement n° 97-02 du Comité de la réglementation bancaire et financière du 21 février 1997 relatif au contrôle interne des établissements de crédit et des entreprises d'investissement donne la définition suivante:

« le PCA représente l'ensemble des mesures visant à assurer, selon divers scénarios de crises, y compris face à des chocs extrêmes, le maintien, le cas échéant de façon temporaire selon un mode dégradé, des prestations de services ou d'autres tâches opérationnelles essentielles ou importantes de l'entreprise, puis la reprise planifiée des activités ».

➤ Le plan de continuité d'activité (PCA) est l'ensemble des mesures permettant à une organisation en cas d'évènement majeur perturbant gravement son fonctionnement normal : (i) d'organiser la poursuite de ses tâches opérationnelles ; (ii) d'assurer le maintien et la continuité de ses activités essentielles (y compris mode dégradé) ; (iii) de préparer la sortie de crise et la reprise planifiée de son activité.



LES ENJEUX DE LA CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS

- Cette définition générique du PCA est applicable à toute organisation, indépendamment de sa nature, de sa taille, ou de son secteur d'activité. La différenciation se manifesterà dans sa conception détaillée, au travers de risques majeurs et activités critiques spécifiques, et des particularités des enjeux du secteur.
- Il reste entendu que le PCA est nécessairement évolutif en fonction des priorités de l'organisation (modifications d'objectifs, d'obligations contractuelles ou réglementaires, de relations avec des partenaires externes) et d'appréciation du risque.
- Un plan de la continuité d'activités (PCA) consiste ainsi en un « *ensemble de mesures visant à assurer, selon divers scénarios de crise, y compris face à des chocs extrêmes, le maintien, le cas échéant de façon temporaire selon un mode dégradé, des prestations de services essentielles de l'entreprise puis la reprise planifiée des activités* ».



LES ENJEUX DE LA CONTINUITE D'ACTIVITES

- La prise de conscience progressive des sociétés autour de l'importance fondamentale de la continuité d'activité dans les organisations pour atténuer les effets des incidents perturbateurs amène aujourd'hui le législateur et les régulateurs à se positionner sur le sujet.
- L'AFNOR a édité en 2019 une norme ISO 22301 (remplaçant la norme ISO 22301 de 2012) intitulée « Sécurité et résilience - Systèmes de management de la continuité d'activité – Exigences » qui est dorénavant le fondement des standards internationaux de management de la continuité.



LES ENJEUX DE LA CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS

Cette mosaïque de définitions suscite une interrogation. *Pourquoi établir un plan de continuité d'activité ? Quelle est son utilité ?*

Le PCA a pour objectif d'assurer la continuité de l'activité en cas de crise, en maintenant un niveau d'activité minimum et en favorisant un retour à la normale rapide.

Il comporte trois avantages majeurs:

➤ *Définir les obligations de l'entreprise* : lister les activités essentielles, les processus clés et les obligations inhérentes à l'entreprise pour expliciter les objectifs du PCA.

➤ *Évaluer seulement les risques les plus graves* : développer quelques scénarios en tenant compte des risques les plus dangereux pour l'entreprise, avec analyse complète (grille d'évaluation et critères) des risques potentiels afin de définir des priorités.

➤ *Mettre en place la stratégie de gestion de crise et le plan de reprise d'activité* : jusqu'au retour à la normale, quels niveaux de service sont retenus ?



LES ENJEUX DE LA CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS

Structure d'un PCA

- 1.Le contexte : il s'agit de décrire les objectifs et les obligations de l'entreprise, dont va découler la liste des activités essentielles pour les accomplir. Cette liste s'accompagne des différents processus nécessaires au fonctionnement de ces activités.
- 2.Les risques : il s'agit d'identifier quels sont les risques les plus graves pour la continuité des activités essentielles, accompagnés de plusieurs scénarios quant à leur survenance. Pour cette raison une méthodologie globale d'analyse des risques doit être menée en complément de la réalisation du PCA pour obtenir une grille complète d'évaluation des risques



LES ENJEUX DE LA CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS

Structure d'un PCA (suite)

- 3.La stratégie de continuité d'activité : il s'agit de préciser pour chaque activité essentielle, le niveau de service retenu, la durée d'interruption maximale acceptable, les ressources critiques nécessaires ou qui pourront être perdues jusqu'à la reprise de la situation normale.
- 4.Les responsabilités : il s'agit de définir les différentes personnes responsables, leur rôle et les procédures de la mise en œuvre du PCA, accompagnés des moyens associés pour pouvoir l'exécuter.



LES ENJEUX DE LA CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS

Structure d'un PCA (suite)

- 5. Le dispositif de gestion de crise : il s'agit d'élaborer opérationnellement la mise en œuvre des mesures du PCA. Il définit les procédures de détection d'incident, de qualification, d'escalade, d'alerte, de mobilisation ou encore d'activation de la cellule de crise ainsi que des seuils de déclenchement des mesures du PCA et la communication associée.
- 6. La maintenance opérationnelle du plan : il s'agit d'établir d'abord des indicateurs pour vérifier et mesurer la mise en œuvre du PCA ainsi que son efficacité, en amont et en aval. Dans un second temps la maintenance opérationnelle consiste à identifier des axes de progrès et suivre les améliorations apportées au PCA.



LES ENJEUX DE LA CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS

Chaque plan de reprise doit être adapté à l'organisation interne de l'entreprise et se décompose comme un enchaînement d'actions à exécuter. En fonction des différents services, des actions peuvent varier : L'ensemble des plans associés au plan de continuité d'activité est détaillé ci-dessous :

- Plan Ressources humaines : traitement des problématiques comme le télétravail, le pointage des heures, la gestion des heures supplémentaires, etc.
- Plan d'urgence : sauvegarde et protection des employés, fournisseurs, visiteurs ou clients..
- Plan de gestion de crise : plan de gestion de crise pour formaliser les procédures et les bons réflexes.
- Plan de communication de crise : mise en place de procédures de communication interne et externe adaptées.
- Plan de reprise d'activité informatiques : activation du site de secours, restauration des données, reprise des applications, routage des réseaux et contrôles fonctionnels.
- Plan d'activation opérationnelle du repli : approvisionnement en matériel, reprise des postes de travail, restauration des applications.
- Plan de continuité des opérations : procédures de continuité et modalités de fonctionnement pour poursuivre l'activité des processus sinistrés.
- Plan de reprise d'activité : informations à suivre pour réussir son retour à la normale.

LES ENJEUX DE LA CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS

Dès qu'on parle du management de continuité d'activité cela renvoie à une situation qui va générer l'arrêt total ou partiel du cycle d'exploitation considéré comme inattendu et imprévisible. Ce qui est spécifique aux risques et aux crises, ce qui fait dès leurs apparitions, un processus pour les gérer et les maîtriser tout en faisant recours à un plan de continuité d'activité (PCA) est déclenché.





LES EFFETS DU MANAGEMENT DES RISQUES ET DE LA CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS SUR LA RÉSILIENCE DE L'ÉCONOMIE NATIONALE

Les crises sécuritaires, humanitaires et sanitaires (pandémie de la COVID-19) que traverse le Burkina Faso, à l'instar de nombreux pays de la sous-région, ont mis en évidence la vulnérabilité de notre économie nationale et démontré la nécessité de la rendre plus résiliente à travers des politiques et stratégies robustes permettant de résister et faire face aux chocs.

Mais que signifie résilience de l'économie ?

Il n'existe pas de définition « universelle » du concept de « résilience économique », ni de consensus sur sa méthode d'évaluation. Il s'agit d'un concept polysémique et multidimensionnel emprunté à la physique qui renvoie à l'aptitude non seulement à résister aux chocs et à se rétablir, mais aussi à tirer les leçons de l'expérience et à « rebondir » en en sortant renforcé.



LES EFFETS DU MANAGEMENT DES RISQUES ET DE LA CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS SUR LA RÉSILIENCE DE L'ÉCONOMIE NATIONALE

- Selon l'UNISDR (United Nations International Strategy for Disaster Reduction) la résilience est définie comme « *la capacité d'un système, une communauté ou une société exposée aux risques, de résister, d'absorber, d'accueillir et de corriger les effets d'un danger (...), notamment par la préservation et la restauration de ses structures essentielles et de ses fonctions de base* ».
- La résilience organisationnelle est définie par la norme BS 65000 comme : « *la capacité d'une organisation à anticiper, à se préparer, à réagir et à s'adapter aux changements progressifs et aux perturbations soudaines afin de survivre et de prospérer* ».



LES EFFETS DU MANAGEMENT DES RISQUES ET DE LA CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS SUR LA RÉSILIENCE DE L'ÉCONOMIE NATIONALE

- Certains experts en défense et sécurité nationale définissent la résilience comme «la volonté et la capacité d'un pays, de la société et des pouvoirs publics à résister aux conséquences d'une agression ou d'une catastrophe majeures, puis à rétablir rapidement leur capacité de fonctionner normalement, ou tout le moins dans un mode socialement acceptable».
- Cette définition, dont la portée est stratégique, met en exergue l'existence d'une dynamique sociétale, fondée sur une volonté collective, grâce à laquelle il est possible de (i) mobiliser des ressources de manière organisée afin de répondre à des besoins immédiats ;



LES EFFETS DU MANAGEMENT DES RISQUES ET DE LA CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS SUR LA RÉSILIENCE DE L'ÉCONOMIE NATIONALE

(ii) pallier des dysfonctionnements ou encore des destructions de ressources essentielles; (iii) garantir ainsi le niveau de fonctionnement « socialement acceptable » d'une organisation, d'un secteur d'activité voire de tout un pays. «C'est[...] un devoir pour l'État de se préparer à répondre aux situations dans lesquelles pourraient être mis en cause la vie de la population ou le fonctionnement régulier de la vie économique, sociale ou institutionnelle du pays» .

L'enjeu national de résilience renvoie ainsi de manière centrale aux capacités de continuité d'activités développées en propre par le citoyen, par les organisations privées et publiques ainsi qu'à la prise en compte de leurs relations dans cette perspective.



LES EFFETS DU MANAGEMENT DES RISQUES ET DE LA CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS SUR LA RÉSILIENCE DE L'ÉCONOMIE NATIONALE

- En réalité, la résilience dans les aspects comporte également une dimension collective. La résilience d'un organisme bénéficie à lui-même et aux autres et dépend des autres; elle a un caractère à la fois individuel et collectif, à l'image de la vaccination contre le COVID.
- L'approche collective permet de soutenir des actions concrètes, dont on donne ici des exemples significatifs d'application : Le Système d'Alerte Précoce (SAP) pour la réduction des risques de catastrophes.
- Le SAP permet d'avertir les populations et les acteurs concernés en cas de survenue imminente d'un danger (en particulier une pluie diluvienne, tempête, inondations, sécheresse, incendie). Il fonctionne en établissant une feuille de route pour améliorer les informations sur les risques de catastrophe et l'action rapide afin de renforcer la résilience aux aléas.



LES EFFETS DU MANAGEMENT DES RISQUES ET DE LA CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS SUR LA RÉSILIENCE DE L'ÉCONOMIE NATIONALE

- Les conséquences des crises que traverse le Burkina Faso ont fait de la résilience économique une priorité nationale. En effet, la gestion d'une crise ne s'improvise pas, et la préparation et l'anticipation de sa survenance sont la garantie de la réactivité et de la qualité de la réponse apportée.
- Développer les capacités de résilience économique implique un processus d'anticipation stratégique, indispensable à l'identification des risques et menaces qui pèsent sur notre pays, et des moyens d'y faire face, afin de lui permettre de fonctionner même en temps de crise tout en poursuivant ses objectifs de développement.
- S'il n'existe aucune définition consensuelle de la résilience économique, elle peut être interprétée globalement comme la capacité d'une économie à absorber les chocs et à retrouver rapidement le taux de croissance tendancielle d'avant le choc.



LES EFFETS DU MANAGEMENT DES RISQUES ET DE LA CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS SUR LA RÉSILIENCE DE L'ÉCONOMIE NATIONALE

Comment activer une résilience économique face aux crises?

- Dans un contexte complexe caractérisé par la variabilité extrême du climat, les crises sécuritaire et humanitaire, les aléas climatiques et la perspective de périodes électorales à haut risque, l'urgence de renforcer la résilience de l'économie nationale est devenue un impératif.
- Les crises apportent certes un cortège d'effets négatifs, de difficultés nouvelles, ralentit la croissance et fragilise les plus vulnérables, mais elles sont aussi une opportunité de reposer des questions essentielles, de relever le niveau d'exigence dans la recherche de solutions.



LES DEFIS DE LA RESILIENCE DE L'ECONOMIE NATIONALE

Comment activer une résilience économique face aux crises?

- Les crises donnent par ailleurs l'opportunité de reposer des questions essentielles, de relever le niveau d'exigence dans la recherche de solutions, de rappeler la multiplicité et la complexité des phénomènes en présence, des enjeux auxquels faire face.
- Afin de faire face aux crises présentes et à venir, il est nécessaire d'avoir confiance en nous-mêmes pour développer nos propres stratégies et mettre en place des solutions sur le long terme. Il s'agit de concevoir une approche de développement du Burkina Faso basée sur une combinaison des réponses sur le long terme aux besoins immenses et en rapide évolution, et la nécessité de répondre aux crises récurrentes dont on peut craindre qu'elles se multiplient dans l'avenir.



LES EFFETS DU MANAGEMENT DES RISQUES ET DE LA CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS SUR LA RÉSILIENCE DE L'ÉCONOMIE NATIONALE

L'approche novatrice de développement basé sur le développement endogène implique de:

- stimuler les acteurs locaux pour qu'ils soient les inventeurs de solutions dont ils ont besoin. C'est un point essentiel pour exploiter l'expérience et valoriser les ressources humaines et naturelles disponibles afin de développer et adopter des solutions durables, innovantes et technologiques adaptées aux besoins de la région
- renforcer l'efficacité des investissements et leur coordination avec les plans de développement, à travers, d'une part, la proposition d'une approche systémique qui met les communautés locales au cœur du développement



LES EFFETS DU MANAGEMENT DES RISQUES ET DE LA CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS SUR LA RÉSILIENCE DE L'ÉCONOMIE NATIONALE

Et d'autre part, la création d'un climat des affaires favorable et l'accompagnement des acteurs du privé pour qu'ils aient confiance et suscite en eux l'intérêt à investir sur du long terme dans notre pays (fibre patriotique)

- renforcer la résilience de nos systèmes de production à travers la professionnalisation et l'innovation. Nous devons développer nos propres stratégies et avoir confiance en nous-mêmes pour trouver nos solutions. » L'approche de développement doit être multisectorielle et inter-connectée pour dépasser la crise et pouvoir transformer les mutations en cours en opportunités de développement durable. »
- améliorer significativement l'environnement des affaires et des investissements en mettant en œuvre des mesures incitatives et en supprimant les barrières et obstacles réglementaires à la bonne gestion des affaires

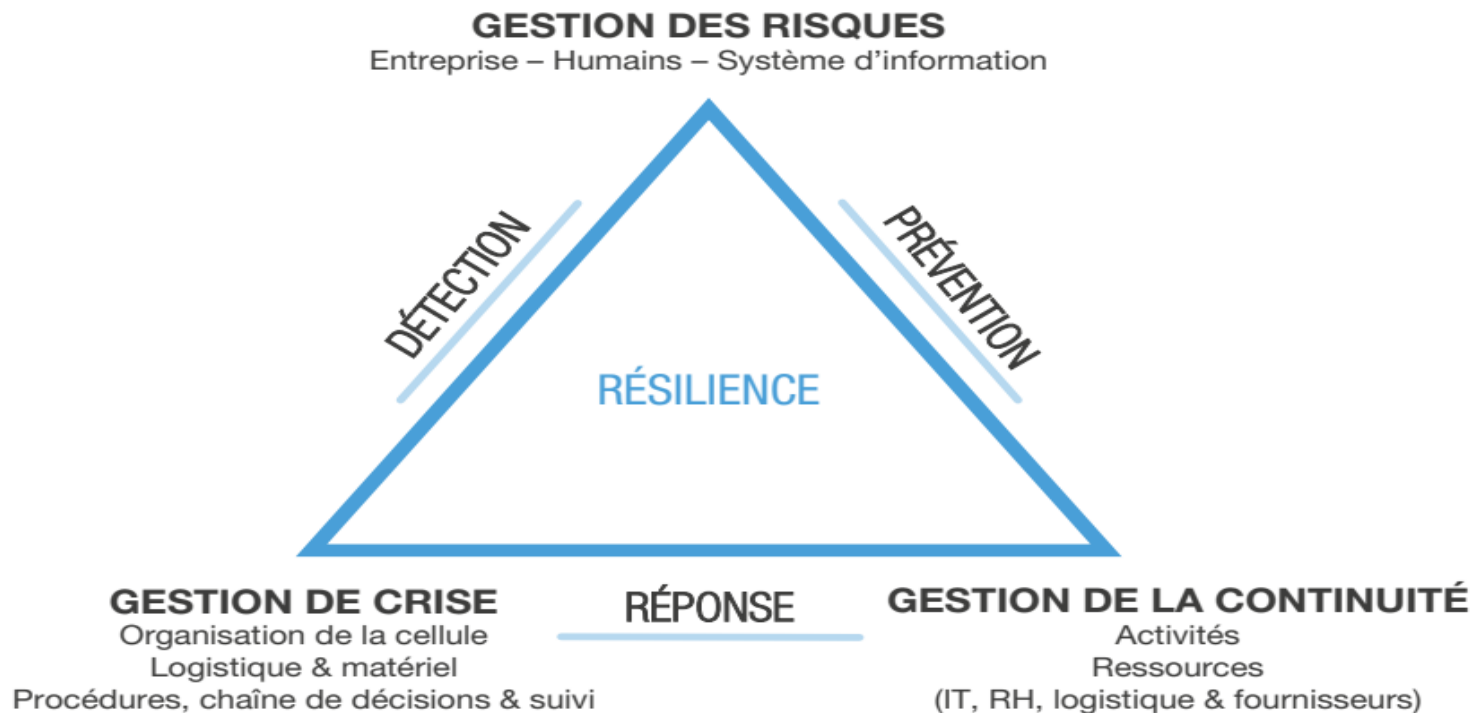


LES EFFETS DU MANAGEMENT DES RISQUES ET DE LA CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS SUR LA RÉSILIENCE DE L'ÉCONOMIE NATIONALE

- l'accompagnement des acteurs du privé pour qu'ils aient une confiance à soutenir le développement et l'animation des plateformes numériques. Il est important de développer des outils en mesure de connecter les milieux, les savoirs et les acteurs afin de renforcer les liens entre partenaires, de rapprocher le monde rural et le monde urbain, de faire rencontrer la vision du terrain et celle des institutions, de relier les investissements aux ressources territoriales.
- la mise en place de mécanismes spécifiques de financement de la résilience des acteurs privés à l'image du Fonds « FREE COVID » et du fonds d'appui aux entreprises pour leur permettre de juguler les effets de la crise russo-ukrainienne

LES EFFETS DU MANAGEMENT DES RISQUES ET DE LA CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS SUR LA RÉSILIENCE DE L'ÉCONOMIE NATIONALE

Lien entre management des risques, continuité d'activités et résilience

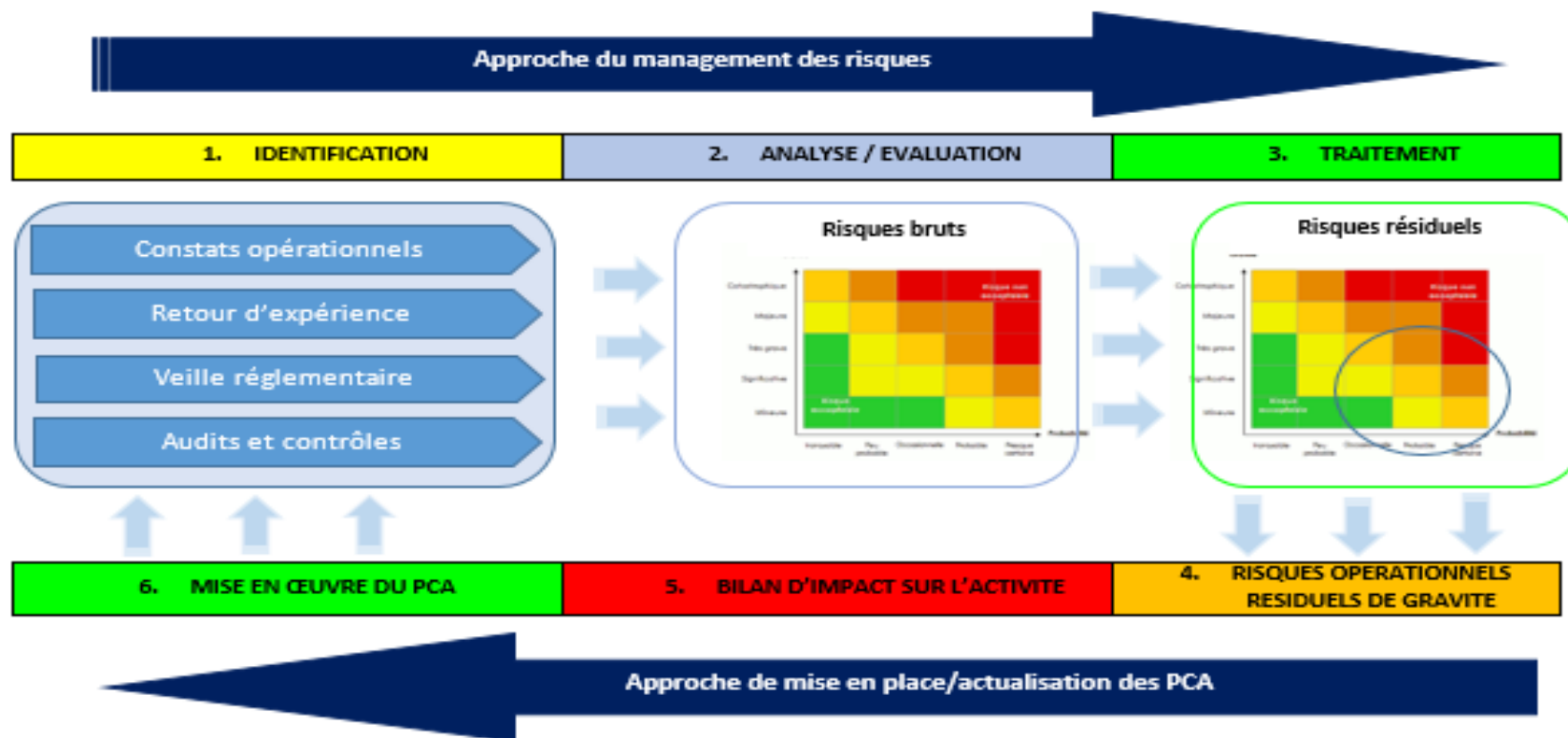




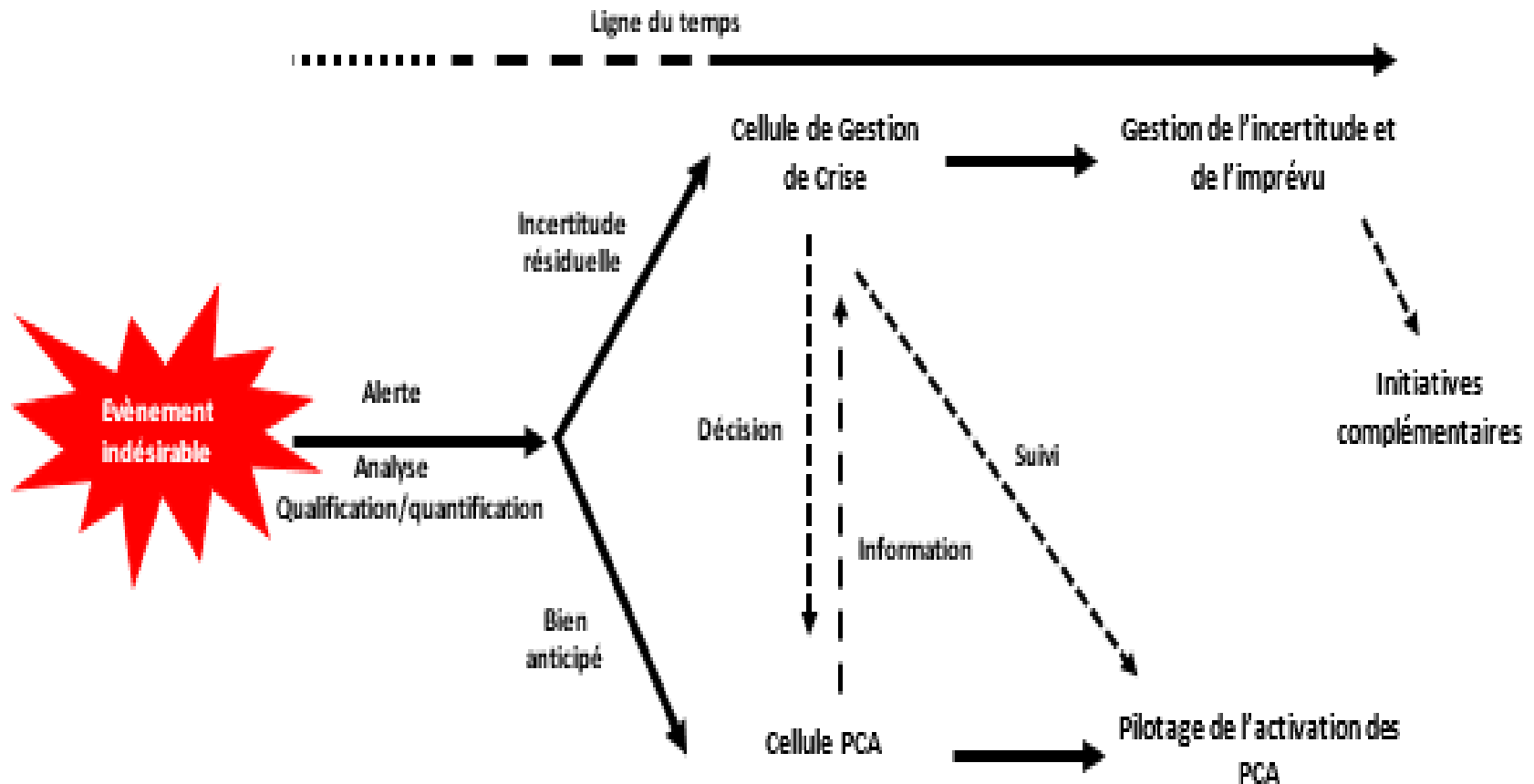
LES EFFETS DU MANAGEMENT DES RISQUES ET DE LA CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS SUR LA RÉSILIENCE DE L'ÉCONOMIE NATIONALE

- Pour assurer la continuité de ces opérations, l'organisation doit savoir à quelles menaces d'interruption ses activités sont exposées.
- L'analyse des risques lui permettra de chiffrer les évaluations des impacts et les probabilités d'occurrence des sinistres. Il lui faut donc connaître le champ des risques encourus pour pouvoir étudier les options permettant d'en réduire les effets.
- Les plans de continuité d'activité mis en place au sein de l'organisation doivent faire partie des mesures de traitement des risques notamment ceux à fort impact et faible probabilité d'occurrence qui sont réunis sous le vocable de risques de gravité.

LES EFFETS DU MANAGEMENT DES RISQUES ET DE LA CONTINUTE DES ACTIVITES SUR LA RESILIENCE DE L'ECONOMIE NATIONALE



LES EFFETS DU MANAGEMENT DES RISQUES ET DE LA CONTINUITE DES ACTIVITES SUR LA RESILIENCE DE L'ECONOMIE NATIONALE





LES EFFETS DU MANAGEMENT DES RISQUES ET DE LA CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS SUR LA RÉSILIENCE DE L'ÉCONOMIE NATIONALE

- Le management de la continuité des activités, des risques et la résilience sont des paradigmes qui ne s'opposent pas aujourd'hui dans l'absolu, c'est-à-dire ex nihilo. Ils sont interreliés étroitement.
- La résilience va cependant au-delà de la gestion des risques pour adopter une vision plus globale de la santé et du succès de l'entreprise. Une organisation résiliente est une organisation qui non seulement survit à long terme, mais aussi prospère – et est prête pour l'avenir. Beaucoup d'entreprises touchées par une crise ne s'en remettent jamais ou connaîtront la faillite dans les dix huit mois qui suivent.

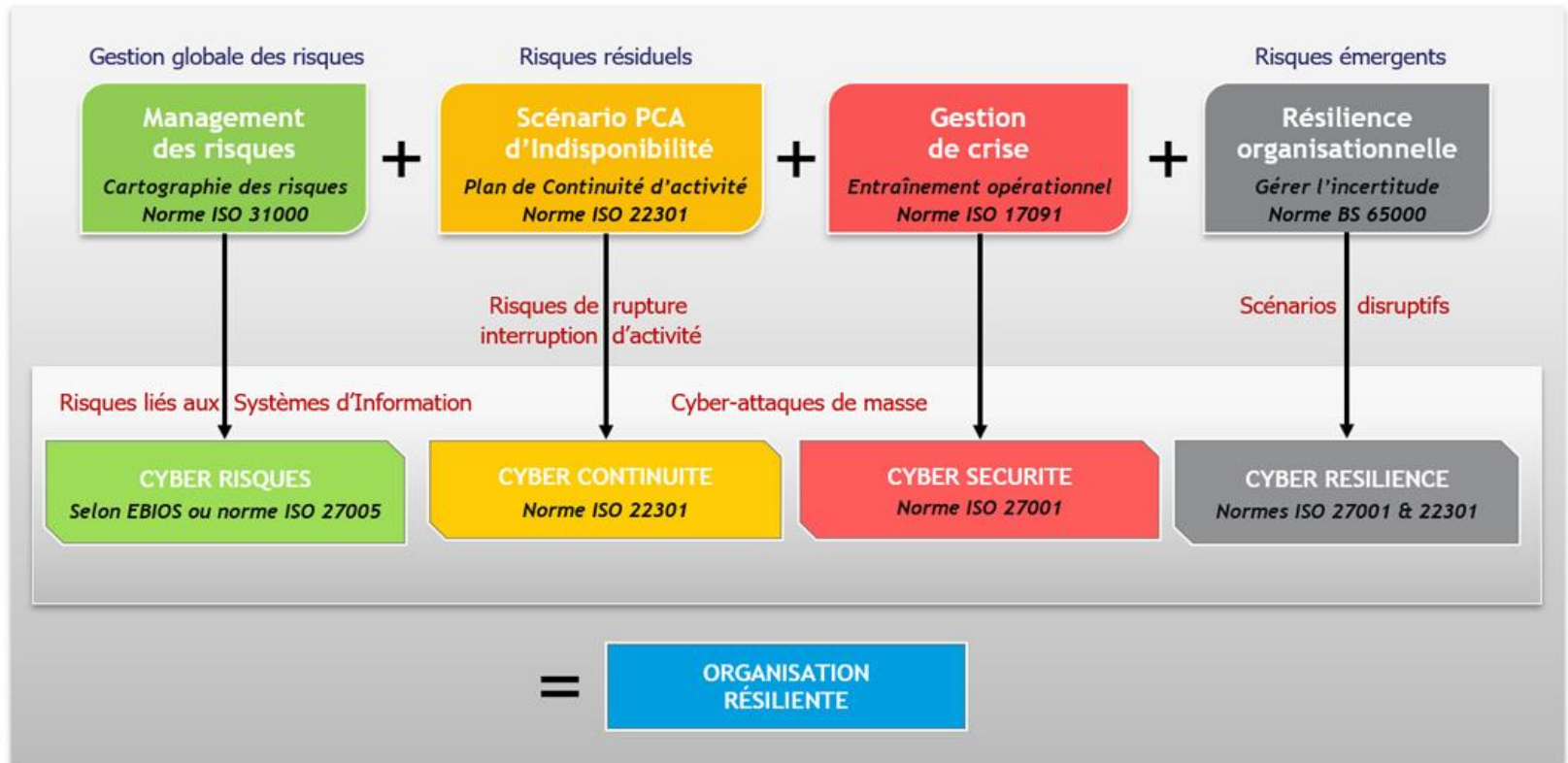


LES EFFETS DU MANAGEMENT DES RISQUES ET DE LA CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS SUR LA RÉSILIENCE DE L'ÉCONOMIE NATIONALE

- **Le management des risques et de la continuité des activités améliorent la résilience des organisations en leur fournissant des outils et des techniques afin qu'elles soient équipées pour relever les défis d'aujourd'hui et de demain.**
- **La norme internationale pour le management de la continuité d'activité, l'ISO22301, fournit un cadre robuste pour vous aider à comprendre et à hiérarchiser les menaces et à renforcer la résilience des organisations. Elle spécifie les exigences relatives à un système de management qui peut vous aider à vous protéger contre les incidents perturbateurs et réduire leur probabilité.**

LES EFFETS DU MANAGEMENT DES RISQUES ET DE LA CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS SUR LA RÉSILIENCE DE L'ÉCONOMIE NATIONALE

Modèle de gouvernance d'une organisation résiliente





LES EFFETS DU MANAGEMENT DES RISQUES ET DE LA CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS SUR LA RÉSILIENCE DE L'ÉCONOMIE NATIONALE

- Il convient de relever que les entreprises ont la possibilité de transformer les retombées des crises en avantage concurrentiel. En effet, les entreprises résilientes ne font pas que résister aux risques, elles en sortent plus fortes. Il y a par conséquent une corrélation positive entre management des risques et renforcement de la résilience de l'économie nationale.
- Un autre élément est que le processus de management des risques vise à identifier, analyser et évaluer les risques potentiels liés aux activités d'une entreprise, et à les traiter afin d'en éliminer ou d'en réduire l'impact.
- Il permet d'anticiper les situations de crise et mesurer les risques potentiels liés à une transformation profonde, à la conduite du changement la conduite du changement (nouveau positionnement commercial, transformation digitale, projet d'internationalisation, etc.).



LES EFFETS DU MANAGEMENT DES RISQUES ET DE LA CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS SUR LA RÉSILIENCE DE L'ÉCONOMIE NATIONALE

- La gestion des risques permettra ainsi d'éviter ou de minimiser les situations qui pourraient mettre en péril l'organisation et donc l'atteinte des objectifs ou la pérennité de l'entreprise.
- Dit autrement, l'on peut affirmer que c'est dans les contextes les plus difficiles que naissent les opportunités de changement pour les organisations et c'est le cas du Burkina Faso. Notre pays doit faire preuve de résilience et de forte adaptabilité à la situation actuelle pour assurer sa survie.
- Les menaces d'aujourd'hui sont sans cesse plus nombreuses et de plus en plus complexes induisant une stratégie robuste de management stratégique globale en vue d'une bonne anticipation des risques et de gestion de crise. Le management des risques et le management de la continuité d'activité sont des leviers à activer pour renforcer la résilience de l'économie nationale.



CONCLUSION

- Peu d'organisations et peu d'acteurs avaient, dans leur évaluation des risques, anticipé la crise sécuritaire et humanitaire majeure que nous traversons d'où l'importance de la gouvernance des risques.
- Notre économie nationale devrait à l'image du roseau « qui plie mais ne rompt pas » car la guerre est également et surtout économique compte tenu du fait qu'il faut d'importantes ressources pour mener la lutte
- Dès lors nous devons tirer les bonnes leçons et exploiter les éventuelles opportunités d'amélioration.
- En effet, d'autres outils peuvent également être utilisés pour permettre aux entreprises de surmonter la crise, juguler ses conséquences et surtout anticiper sur les chocs éventuels à venir. Il s'agit de la veille stratégique, l'intelligence économique et la prospective



CONCLUSION

En plus de la résilience, la veille stratégique et l'intelligence économique

- La veille stratégique est un processus informationnel mis en place par une entité (entreprise, État, administration, etc.) qui décide de se mettre à l'écoute de son environnement afin d'anticiper
- Dans un contexte sécuritaire difficile, elle apparaît plus que jamais indispensable pour faire face aux menaces et saisir les opportunités qui se présentent, afin de trouver la voie de la résilience et de la performance.
- Mettre en place un dispositif de veille stratégique permet de rester alerte et à l'affût de toutes les évolutions que connaît l'environnement et des informations qui impactent les activités.



CONCLUSION

En plus de la résilience, la veille stratégique et l'intelligence économique

- L'intelligence économique consiste à collecter, analyser, valoriser, diffuser et protéger l'information économique stratégique, afin de renforcer la compétitivité d'un Etat, d'une entreprise ou d'un établissement de recherche
- L'intelligence économique (IE) regroupe toutes les pratiques destinées à fournir une information utile aux acteurs économiques.
- Elle utilise toutes les ressources des technologies de l'information et de la communication, des réseaux humains et de leur capacité d'influence pour donner aux entreprises, ou à un Etat, les moyens d'être plus compétitif et plus efficace face à la concurrence.



CONCLUSION

En plus de la résilience, la prospective

- « Quand il est urgent, c'est déjà trop tard » disait Talleyrand
- Anticiper, se projeter, explorer l'avenir est devenue un impératif pour les acteurs institutionnels et économiques pour ne pas être surpris désormais par les événements et les situations de crise qui en découlent;
- La crise sécuritaire que nous vivons aujourd'hui nous montre qu'il n'y a pas eu suffisamment de prospective;
- La prospective consiste à « voir large, loin et profond ... mais aussi autrement et ensemble », Gaston BERGER (1964). En se positionnant sur un horizon de long terme, la prospective vient enrichir et compléter la vision stratégique qui intervient à court et moyen terme et sur un environnement plus restreint;
- La prospective est une démarche de réflexion sur l'avenir et d'exploration des futurs possibles, qui vise à éclairer les décisions et les actions collectives en intégrant les enjeux du temps long.



CONCLUSION

- Le management des risques et les plans de continuité d'activités permettent de renforcer la résilience de l'économie nationale notamment dans le contexte de la double crise sécuritaire et humanitaire que vit notre pays depuis bientôt huit ans
- Cependant ce que le Burkina Faso traverse en ce moment, démontre encore plus l'importance de la réflexion prospective. A l'évidence, la menace clairement identifiée n'a pas été convenablement traitée.
- C'est pour cette raison qu'il est impérieux que la réflexion stratégique dans notre pays s'oriente désormais vers la production de solutions innovantes prospectives qui permettent la réviviscence de notre pays.
- De ce fait, s'il est vrai qu'il faut apporter des réponses concrètes et immédiates aux urgences sécuritaires, humanitaires et économiques, il est tout aussi impératif de s'attaquer aux causes profondes du terrorisme et de nourrir la réflexion stratégique prospective et pragmatique sur le devenir, le futur proche et l'avenir des pays du Sahel et du Burkina Faso en particulier.



**Je vous remercie pour votre
aimable attention**