

Le Risk Management en Afrique

La clé de la résilience pour la troisième décennie du 21ème siècle

Pr Jean-Paul Louisot

Edité par

FRANOL Services

Le Risk Management en Afrique

Table des matières

Avant Propos – Les défis spécifiques de l’ERM en Afrique	4
INTRODUCTION : Le climat politique et social en Afrique subsaharienne	6
TITRE 1 : Les principaux risques en Afrique pour la décennie	10
Chapitre 1 : IT, réglementation, ruptures technologiques	11
Chapitre 2 : Risque Management, Croissance et Systèmes de protection sociale	17
Chapitre 3 : Risque Management et réseaux d’approvisionnement	19
TITRE 2 : Les principaux défis en Afrique pour la décennie	23
Chapitre 4 : Comment surmonter la crise économique, rôle du risk management	24
Chapitre 5 : Les obstacles à l’Entreprise-wide Risk Management en Afrique	29
TITRE 3 : Les pistes de solutions	39
Chapitre 7 : La vision de la banque mondiale sur l’état de l’Afrique	39
Chapitre 8 : Risk Management & Investissements en Afrique	45
Chapitre 9 : Risk Management & Politiques Publiques en Afrique	51
Chapitre 10 : Risk Management & Résilience	59
Chapitre 11 : Les conditions du succès du risk management en Afrique	65
CONCLUSION : Pour saisir ses opportunités l’Afrique a besoin de l’ERM	71
ANNEXE : La jungle du risk management ou les leçons de gestion des risques de la Savane Africaine	77
BIBLIOGRAPHIE	80

Le Risk Management en Afrique

La clé de la résilience pour la troisième décennie du 21ème siècle

Pr Jean-Paul Louisot

Avant Propos – Les défis spécifiques de l'ERM en Afrique

Si nous remontons assez loin dans le temps, alors, à part les Africains qui vivent en Afrique, tout le monde sur terre est un descendant d'immigrants qui ont migré vers diverses parties du monde depuis la patrie originelle de l'humanité, l'Afrique. » (*Abhijit Naskar*¹)

Avant de lire cet opuscule, voici le conseil du Risk-Doctor² aux professionnels qui veulent agir en Afrique sur les défis spécifiques à l'introduction du management des risques dans les pays émergents et que les risk-managers africains doivent aussi garder à l'esprit quand ils transposent les approches et les standards du risk-management

Dans les pays émergents, des facteurs socioculturels remettent en question les préconçus quant aux risques qui pourraient exister, sur leur importance et sur le choix de réponses les mieux adaptées. Certaines grandes entreprises ont connu des problèmes en essayant d'appliquer des méthodes « occidentales » au management du risque en Afrique, pour les raisons suivantes :

- L'illusion « une seule Afrique ». Les organismes qui visent à investir en Afrique commencent avec les pays les plus « sûrs », tels que l'Afrique du Sud, et essaient ensuite de s'étendre à travers le reste du continent. Mais chaque pays en Afrique a ses propres spécificités en termes de culture locale des entreprises, d'éthique et de coutumes – même dans les pays apparemment « occidentalisés ». Nous ne pouvons pas transposer sans réfléchir ce qui est connu pour un pays vers une autre région. De penser que ce qui marche en Afrique du Sud pourrait marcher en Afrique Occidentale est aussi faux que d'installer une base en France pour pouvoir exploiter des opportunités en Russie. « Une seule Afrique » n'existe pas.
- Les priorités erronées. En général, il faut prendre en compte des considérations telles que la stabilité et les contrôles réglementaires avant d'aborder un nouveau marché, mais elles sont moins importantes en Afrique que dans un marché occidental déjà bien établi. Pour certaines entreprises, il peut être plus approprié de prendre en compte des facteurs tels que les caractéristiques socio-économiques de la population et les perspectives économiques du pays. Par exemple, si une banque veut s'installer dans un pays dans lequel les contrôles réglementaires sont absents, plutôt que de retarder son entrée, elle pourrait chercher à soutenir et à encourager la formalisation rapide des règles appropriées.

1 Abhijit Naskar est l'un des plus célèbres neuroscientifiques du monde, auteur international de nombreux livres à succès et conférencier de renom – *Le cœur est la principale force : Pas besoin d'armes pour défendre la société* (Heart Force One: Need No Gun to Defend Society)

2 Dr David Hillson est "The Risk Doctor" - <https://risk-doctor.com/>

- Préférer les éléphants aux fourmis. Les entreprises occidentales ont tendance à croire que, pour avoir des grands résultats, il faut viser les grands du marché. Cette vision peut conduire les entreprises à ignorer les opportunités offertes par une multitude de personnes qui font chacune quelque chose de petit, ce qui est très souvent le cas en Afrique. Le cumul d'un grand nombre d'efforts individuels ou communautaires peut fortement concurrencer les modèles occidentaux traditionnels à grande échelle. Par exemple, la laiterie « Sameer Agriculture and Livestock Limited » (SALL) en Ouganda gère le plus grand réseau de collecte de lait de l'Afrique Orientale, avec 140.000 fermiers qui contribuent chacun au processus de production avec le lait de quelques vaches. L'acquisition en 2015 de SALL par une succursale de Danone a reconnu la viabilité de ce modèle hautement distribué.
- Méconnaître la politique. Après environ trois décennies de ce que l'on pourrait appeler « l'ère post-indépendance », l'Afrique se rapproche rapidement de la vraie démocratie. Les élections peuvent encore être turbulentes et le comportement éthique être un défi, mais les transferts de pouvoir sont devenus bien plus démocratiques et le temps des successions à travers des dynasties corrompues est largement révolu. Les organismes occidentaux qui pensent qu'il est utile de travailler avec « l'homme fort » peuvent être surpris de se trouver exclus sans préavis suivant une élection, car les anciennes règles et accords peuvent se trouver renversées du jour au lendemain. L'expérience de KPMG et de Bell Poittiger en Afrique du Sud sont des exemples récents qui montrent que des amitiés haut-placées ne servent pas nécessairement de garanties.
- En plus de ces erreurs courantes, d'autres facteurs influent sur la façon de voir et de gérer le risque en Afrique, tels que la présence de la Chine, l'influence du retour de la diaspora – bien éduquée et occidentalisée – ainsi que la conscience de l'importance d'un investissement crédible dans la responsabilité sociale des entreprises. Il n'est tout simplement pas possible de transposer le management du risque directement de l'Occident vers l'Afrique. Pour assurer une réflexion africaine basée sur le risque, il faut une intelligence profondément locale. Les organismes qui voudraient investir dans ce continent devraient penser à engager des partenaires locaux pour obtenir un entendement plus complet du contexte culturel, plutôt que de se fier uniquement à leur vision exclusivement occidentale du risque.

INTRODUCTION : Le climat politique et social en Afrique subsaharienne

« La culture est l'un des leviers les plus importants à actionner pour réhabiliter et relancer l'économie tout en produisant du sens. » (Proverbe Africain)

Malgré un impact apparent plus limité sur la population jeune du continent, la COVID-19 a exacerbé les vulnérabilités économiques et sociales en Afrique subsaharienne. On peut craindre un ralentissement durable de la croissance accompagnée d'un recul du développement. Les réformes post-pandémiques prennent donc une importance particulière du fait des capacités limitées des états de recourir à la relance budgétaire et monétaire. Les réformes pourraient stimuler la croissance par habitant en permettant une reprise de 0,3 à 1,3 point de pourcentage, comparée à la moyenne de 1,9 % pendant la deuxième décennie de ce siècle. Dans une telle perspective le doublement du revenu par habitant prendrait environ 22 ans, au lieu de 37. Les pays à faible revenu seraient les plus grands bénéficiaires des réformes. Les gains les plus importants proviennent du renforcement de la gouvernance, des marchés de produits et de l'accumulation de facteurs. Fait important, ces réformes peuvent être mises en œuvre dans l'environnement post-pandémie caractérisé par des résultats sociaux et de répartition plus faibles.

La décennie, à commencer par 2022, présente un paysage mixte pour l'Afrique avec ce qui pourrait se révéler être un incendie criminel contre le parlement sud-africain, la junte militaire au Mali qui se dégage un horizon de cinq ans, que celle du Burkina Faso pourrait être tenté d'imiter, la démission du premier ministre du Soudan qui laisse tout le pouvoir aux militaires avec une perspective d'élection en 2023, tous ces événements sont un rappel permanent de la fragilité de la démocratie en Afrique sub-saharienne. Et voici qu'il faut craindre de plus maintenant les répercussions de la guerre en Ukraine risquent d'assombrir encore les perspectives d'un continent dont les nouveaux colons sont les Chinois et les Russes.

Depuis le début de la décennie, les coups d'états se sont succédé en rafale, Guinée, Mali, Soudan, Tchad, Niger et Burkina-Faso. Mais alors que le continent comprend 54 états, tous n'est pas noir car des politiques mieux conçues ont entretenues une croissance économique accompagnée d'avancées démocratiques et l'on peut citer en particulier le Niger, la Zambie et le Malawi.

Toutefois, force est de constater les progrès de la présence militaire et économique russe malgré les efforts de l'OTAN pour sécuriser les pays à l'instar de la France et de certains de ses partenaires de l'Union Européenne. Et malgré les perturbations liées à la pandémie, des élections se sont tenues en 2021 au Cap Vert et en Gambie. Les monarchies absolues restant en place à l'Eswatini et le Lesotho sont sous pressions pour évoluer avec pour ce dernier d'importantes élections parlementaires en 2022. Par ailleurs, quatre acteurs importants de la région vont tenir des élections cette année ; la Libye, le Sénégal, l'Angola et le Kenya.

La Libye reste l'« homme malade » du Maghreb et les élections présidentielle et parlementaire qui devaient avoir lieu en décembre 2021 ont du être reportées sine die... Il reste à espérer que quand elles auront lieu elles contribueront à stabiliser non seulement le pays mais la région du Sahel qui subit encore les soubresauts de l'instabilité que connaît le pays depuis la chute du Colonel Kadhafi.

Les Sénégalais étaient appelés le 23 janvier 2022 à désigner leurs maires, pour la première fois au suffrage universel direct. D'après des résultats presque définitifs, l'opposition a gagné un grand nombre de grandes villes dont la capitale Dakar. Le scrutin de dimanche 23 janvier visant à élire les maires et présidents de départements constituait un test politique à cinq mois des élections législatives et à deux ans de la présidentielle. Les deux plus sérieux opposants au président sortent renforcés de ce scrutin mais Macky Sall avait averti qu'il ne se sentirait pas remis en cause par des élections locales ; pour autant si les résultats étaient confirmés lors des législatives cela pourrait l'inciter à ne pas briguer un troisième mandat en 2024, alors que la question de la constitutionnalité de cette candidature reste posée.

En août 2022, l'Angola se rendra aux urnes pour les élections législatives. Le MPLA au pouvoir a confirmé le

mois dernier que João Lourenço sera le candidat du parti à la présidence pour la deuxième fois si le MPLA obtient la majorité. Comme au Sénégal, cette élection sera un référendum sur la performance de l'équipe au pouvoir et la majorité absolue parlementaire du MPLA est menacée. Un projet de loi électoral exigeant que le dépouillement des votes se fasse de façon centralisée a soulevé des préoccupations au sujet de la transparence électorale.

Il est trop tôt pour risquer un pronostic pour l'élection présidentielle au Kenya qui se déroulera également en août. Le leader de l'opposition Raila Odinga a lancé sa cinquième tentative et bénéficie maintenant du soutien du président sortant Uhuru Kenyatta contre son propre vice-président, William Ruto. Raila Odinga a fusionné son Mouvement démocratique orange en une grande Alliance One Kenya – en s'appuyant sur une alliance de politiciens et d'intérêts institutionnels – tandis que Ruto a formé son propre parti, le Parti Député Uni, et mobilise les pauvres et les chômeurs en jouant sur ses humbles origines. On peut redouter une élection féroce contestée assortie de violences et de sondages contestés.

La répression contre l'opposition par les autocrates de tous poils se poursuit, comme la condamnation à de longues peines de prison des concurrents présidentiels crédibles au Bénin. En décembre 2021, le domicile du chef de l'opposition ougandaise, Bobi Wine, a été encerclé par la police et il a été placé en résidence surveillée avant un rassemblement électoral prévu pour une élection partielle locale.

Les zones de conflit en Afrique continuent de dominer l'actualité, en particulier dans la région du Sahel où les milices et les Jihadistes répandent la violence tandis que les administrations inefficaces au Mali et au Burkina Faso ne parviennent pas à contrer la propagation, y compris au-delà de leurs frontières vers le sud et le départ des militaires français du Mali pourraient le pas améliorer la situation alors que les russes de Wagner sont surtout au service de la junte pour renforcer son pouvoir.

L'année 2022 voit également l'accélération du mouvement vers un nouveau modèle de déploiement français où les armées sahéliennes dans la structure militaire du G5 Sahel sont utilisées pour l'action de première ligne avec le retrait français pour fournir plus d'un rôle de soutien et de forces spéciales à travers la logistique, soutien aérien et renseignement. Le président du Niger a répété être favorable à l'accueil d'unités de Barkhane et de Takuba en territoire nigérien. Plusieurs bases devraient ainsi être installées le long de la frontière avec le Mali, dans la région de Tillabéri. Le chef de l'État n'a cependant pas donné de détails concernant ces dispositifs, qui seront décidés conjointement par les responsables militaires nigériens et français.

L'OTAN pourrait s'impliquer davantage au cours de l'année, d'autant plus que la Russie tente également d'accroître son engagement militaire dans la région, comme l'ont démontré récemment ses formateurs qui remplacent les Français à Tombouctou et comme une réponse supplémentaire à la guerre d'Ukraine.

L'Éthiopie continue de constituer une source majeure d'instabilité pour la région de la Corne de l'Afrique et au-delà. Les efforts de médiation de l'Union africaine (UA) et d'autres ont eu peu de succès et une guerre civile prolongée aura un impact significatif sur l'attractivité économique de la région. Les relations entre l'Éthiopie et le Soudan et l'Égypte sont également détériorées avec le remplissage du Grand barrage Renaissance éthiopien programmé pour une troisième fois en 2022.

Les autres points chauds cette année sont les conflits en Libye et en Somalie, la propagation de l'insurrection Jihadistes dans l'est du Congo, le nord du Nigeria et le nord du Mozambique, et la crise « anglophone » dans deux régions occidentales du Cameroun que les rebelles appellent Ambazonie³.

Les prix de la nourriture et du carburant ont augmenté de plus de 40 % par rapport à la moyenne sur cinq ans dans de nombreux pays africains en raison de l'inflation, de l'insécurité et de la pandémie. Il y a eu

3 L'**Ambazonie**, en forme longue la **république fédérale d'Ambazonie**, également appelée **Amba Land** (en anglais : *Federal Republic of Ambazonia*), est un État autoproclamé le 1^{er} octobre 2017, revendiqué par le mouvement de contestation anglophone du Cameroun en Afrique occidentale. Il est constitué des régions du Nord-Ouest et du Sud-Ouest. Cette entité autoproclamée ne contrôle aucun territoire.

Le Risk Management en Afrique

des émeutes à Blantyre au Malawi en décembre 2021 pour protester contre la hausse des prix, et on peut s'attendre à d'autres manifestations de ce genre se dérouleront probablement sur le continent en 2022.

Les mouvements des jeunes pour approfondir la démocratie et la gouvernance responsable et protester contre l'augmentation du coût de la vie sont également de plus en plus dynamiques, en particulier au Nigeria et au Ghana, mais aussi au Burkina Faso et au Tchad.

Le continent a initié une Zone de libre-échange continentale africaine (ZLECA) en 2021 et est sorti de la récession, déclenchée pour beaucoup par la faiblesse des prix des produits de base, mais aggravée par la pandémie de la COVID-19. Les prix élevés des produits de base, la reprise du commerce mondial et l'assouplissement des mesures rigoureuses en cas de pandémie, malgré les inquiétudes suscitées par la variante d'Omicron et les faibles taux de vaccination permettent d'envisager une trajectoire de lente reprise économique et sont de bon augure pour les chiffres d'affaires des entreprises et le cours des actions des producteurs africains d'énergie, de métaux, de matériaux et d'aliments.

Les activités de voyage et du tourisme sont également susceptibles de rebondir partiellement au fil des mois, en particulier dans les régions et les pays où les taux de vaccination sont les plus élevés, mais ils dépendent également des politiques de lutte contre la COVID-19 en Europe et en Asie. À la fin de 2021, la plupart des États africains n'avaient vacciné que 5 % de leur population et, en 2022, seul un petit nombre d'entre eux devrait atteindre 40 % ou plus.

Une fois de plus, ce sont les pays riches les moins riches en ressources minières qui rebondissent rapidement – la Côte d'Ivoire et le Kenya en particulier – par rapport aux trois plus grandes économies du continent, l'Angola, le Nigeria et l'Afrique du Sud. La guerre en Éthiopie a brisé la réputation du pays de destination sûre pour les investissements directs étrangers (IDE), même si l'ouverture de l'industrie des télécommunications au secteur privé a été applaudie.

La transformation numérique des biens et services et des réseaux d'approvisionnement africains se poursuivra également dans les années à venir, mais les pressions exercées sur les taux de change en raison de la volatilité accrue, du crédit et des problèmes de liquidité sont une préoccupation clé pour de nombreux gouvernements.

La dette souveraine cumulée libellée en devises a atteint un sommet record de 1 billion de dollars en 2021 et augmentera légèrement en 2022. L'augmentation des niveaux d'endettement exige que les partenaires internationaux trouvent de meilleures voies pour l'annulation, la restructuration et la suspension de la dette, grâce au Cadre commun du G20 et à d'autres initiatives. Il y aura plus de positionnement stratégique de la part des créanciers internationaux.

En clair, tout autant que le Covid, c'est le chaos de la pauvreté qui menace les populations d'Afrique. Tout autant qu'une solution de santé mondiale avec les vaccins, une relance économique globale, incluant l'Afrique, doit être initiée, avec des instruments financiers innovants. Comme l'Europe et les États-Unis, l'Afrique a besoin d'un choc de croissance stimulé par un choc de dépenses publiques. Elle doit pouvoir accéder aux marchés financiers internationaux pour mettre en place une relance économique durable. Il appartient aux leaders Africains de s'en donner les moyens, avec l'appui de partenaires internationaux, avant que l'impact de la pandémie ne soit irréversible.

En 2022, les leaders africains doivent se mobiliser collectivement et créer les solutions africaines pour sortir du trou noir de la pandémie. Il ne s'agit pas d'obtenir un soutien bilatéral à tel ou tel pays, car c'est un choc de croissance continentale qu'il faut créer. Il s'agit de créer les conditions qui permettent aux États africains d'accéder aux marchés financiers internationaux dans les meilleures conditions possibles ; la présidence française de l'Union européenne au cours de laquelle s'est tenue le sommet UE-UA a sûrement facilité l'ampleur des accords malgré l'ombre projetée par la guerre en Ukraine.

Les leaders africains doivent créer ensemble les instruments financiers capables d'éviter le chaos de l'après-pandémie. Il ne s'agit pas non plus d'un fonds international de résilience au changement climatique pour l'Afrique, dont les émissions de CO2 sont très basses au niveau mondial. Il s'agit de financer rapidement des politiques publiques inclusives de protection sociale, de santé, d'éducation, de formation, de justice et de sécurité. Il s'agit aussi de doter le continent de filets de sécurité.

Le sommet COP27 sur les changements climatiques organisé par l'Égypte donne à l'Afrique une voix plus forte pour demander des fonds aux pays développés afin de débloquer des investissements dans les infrastructures intelligentes pour le climat pour aider à créer des emplois verts. La décarbonisation est une occasion de stimuler l'activité manufacturière sur le continent, mais elle nécessite des investissements directs étrangers (IDE), des subventions et des prêts. Les entreprises et les gouvernements africains dispensent déjà une formation aux emplois dans le domaine de l'énergie solaire, comme au Togo et en Afrique du Sud, mais il reste encore beaucoup à faire.

La COP15 sur la biodiversité qui doit se tenir en Avril en Chine pourrait avoir des conséquences importantes pour l'Afrique dans la mesure où une des décisions envisagées serait de placer sous protection 30% des terres et des océans. En 2021, la Commission de l'Union européenne (UE) a adopté une proposition pour un nouveau mécanisme d'ajustement des frontières carbone (CBAM) qui fixe un prix du carbone sur les importations d'une sélection ciblée de produits afin que l'action climatique de l'Europe ne conduise pas à une « fuite de carbone ».

Cette initiative vise à éviter de pousser la production à forte intensité de carbone en dehors de l'Europe en encourageant l'industrie en dehors de l'UE, y compris en Afrique, à prendre des mesures dans la même direction. Il s'agit d'une question clé débattue à l'occasion du sixième sommet UE-UA à Bruxelles les 17 et 18 février, car elle est perçue comme un protectionnisme européen par de nombreux États africains. Les dirigeants de l'UE et de l'UA se sont mis d'accord sur une vision commune pour un partenariat renouvelé. Les objectifs du partenariat sont les suivants : la solidarité, la sécurité, la paix, le développement économique durable et inscrit dans la durée et la prospérité pour les citoyens des deux Unions aujourd'hui et à l'avenir, en réunissant les peuples, les régions et les organisations.

Le partenariat vise à promouvoir des priorités communes, des valeurs partagées et le droit international ainsi qu'à préserver les intérêts et les biens publics communs. Cela comprend, entre autres, la protection des droits de l'homme pour tous, l'égalité de genre ainsi que l'autonomisation des femmes dans tous les domaines de la vie, l'État de droit, les actions visant à préserver le climat, l'environnement et la biodiversité, et aussi la croissance économique durable et inclusive et la lutte contre les inégalités. Les dirigeants ont annoncé un paquet d'investissements Afrique-Europe de 150 milliards d'euros au service d'une ambition commune pour 2030 et de l'agenda 2063 de l'UA. Le paquet d'investissements contribuera à la mise en place d'économies plus diversifiées, inclusives, durables et résilientes.

Par ailleurs, le 26e Sommet des chefs de gouvernement du Commonwealth (CHOGM) à Kigali en juin – où l'actuelle secrétaire du Cabinet kenyan de l'énergie et du pétrole, Monica Juma, espère être élue nouvelle secrétaire générale. Le deuxième sommet Russie-Afrique devrait se tenir en novembre à Saint-Petersbourg mais il est difficile de prévoir l'état du monde à cette échéance.

La pandémie a révélé des lacunes fondamentales dans la préparation aux pandémies, les filets de sécurité socio-économiques et la coopération mondiale. Les gouvernements et les entreprises ont eu de la difficulté à faire face aux répercussions aggravantes sous forme de défis liés à la main-d'œuvre, de perturbations dans les approvisionnements essentiels et d'instabilité sociale. Ils ont dû équilibrer les impératifs de sécurité sanitaire avec les retombées économiques et les inquiétudes sociétales croissantes, tout en s'appuyant sur l'infrastructure numérique de manière sans précédent.

Les risques de réputation sont amplifiés par des flux de trésorerie perturbés, des interruptions d'activité,

Le Risk Management en Afrique

l'incapacité à répondre aux besoins changeants des clients et les défis de la chaîne d'approvisionnement causés par les cyber-attaques ou la fraude de données. La technologie pour soutenir les processus de vote ou la distribution de la sécurité sociale ajoute au degré de dépendance numérique dans les processus gouvernementaux, et au risque de fraude, de manipulation ou de subversion. À mesure que le gouvernement devient un plus grand utilisateur de la technologie, une intervention réglementaire accrue dans le secteur pourrait prévenir une crise de confiance dans les processus numériques (commerciaux et publics), mais dans certains cas, elle pourrait soulever des préoccupations au sujet des relations entre les citoyens et l'État.

Les risques mondiaux critiques qui sont particulièrement présents en Afrique n'ont pas disparu – de la dégradation du climat et de la perte de biodiversité aux conflits et à la division politique – et beaucoup sont en fait exacerbés par la crise actuelle, y compris les cyber-attaques, l'inégalité, l'instabilité sociale et même la possibilité de futures éclosions de maladies infectieuses. Mais il est possible de voir des possibilités dans la reprise économique. Des politiques audacieuses donnent l'espoir de favoriser la transition vers une économie mondiale plus juste et durable sur le plan social pour autant que les acteurs africains, publics et privés, sauront adopter au niveau stratégique, tactique et opérationnel une démarche globale et intégrée des risques et créer chez tous les citoyens d'Afrique une véritable culture de gestion des risques.

« Personne ne naît important, les gens deviennent importants tandis que les autres dorment. » **(Proverbe Africain)**

TITRE 1 : Les principaux risques en Afrique pour la décennie

« *Les continents se réfèrent à des valeurs différentes : la pensée en Europe, la parole dans le monde Arabe, le geste en Inde, le signe en Chine et au Japon, le rythme en Afrique.* » **(Anonyme).**

Deux ans après le début de la pandémie de COVID-19, des signes indiquent que l'Afrique subsaharienne devrait connaître une modeste reprise en 2022. Pourtant, au moins au cours du premier semestre, la région continue de souffrir d'une fourniture et d'une administration inadéquates de vaccins alors que la rencontre UE-UA de Bruxelles n'a pas permis d'avancer sur ce sujet. En outre, les conflits violents et les faiblesses structurelles constituent des défis considérables.

Même si les gouvernements africains définissent des politiques et des économies appropriées pour s'adapter à la nouvelle normalité post-pandémie, certains des impacts socio-économiques de la pandémie seront durables ; par exemple, pendant les premières phases de la pandémie, de nombreux pays ont fermé des écoles en dépit de conséquences potentiellement graves pour les enfants concernés.

Dans l'ensemble des secteurs, les chaînes de valeur font face à une incertitude croissante en raison des anomalies climatiques, de la volatilité des marchés et de la pandémie de COVID-19, entre autres facteurs. Des industries aussi diversifiées que l'agriculture, le pétrole et le gaz et l'exploitation minière font face au même problème : elles ont besoin de la capacité de fonctionner avec une efficacité accrue et de se remettre rapidement de défis imprévus ou imprévus. Mais ces deux objectifs entrent souvent en conflit. Si les entreprises augmentent simplement les niveaux de production, elles se heurteront inévitablement à des goulots d'étranglement — et si des défaillances se produisent qui aggravent ces goulots d'étranglement, l'ensemble du réseau peut ralentir et devenir moins résilient.

La résolution de ce conflit présente plusieurs défis. Les organismes prennent souvent des décisions locales en vase clos sans tenir compte des répercussions en aval, ce qui oblige les exploitants en aval à demander manuellement des ajustements en amont lorsqu'ils découvrent des défis. Bien que les technologies numériques puissent améliorer la résilience en aidant la prise de décisions, l'atteinte de la transparence dans l'ensemble de la chaîne de valeur exige l'harmonisation de nombreux intervenants et la diversité des attentes quant à ce que les technologies devraient offrir.

C'est dans un contexte rendu encore plus incertain par la guerre en Ukraine que tous les acteurs en Afrique doivent impérativement allouer les ressources nécessaires pour identifier et évaluer les principaux risques, menaces et opportunités, auxquels le continent va devoir faire face au cours de la décennie.

Chapitre 1 : IT, réglementation, ruptures technologiques

« Il ne suffit pas d'observer et de décrire le monde, mais il faut le transformer par l'activité humaine. »
(Massa Makan Diabaté⁴ / *La dispersion des Mandeka*)

En période de numérisation accrue sur le Continent Africain comme dans le reste du monde, les entreprises n'ont d'autre choix que d'optimiser leurs propres mesures de sécurité des TI. Alors, qu'est-ce qu'ils ont besoin d'accorder une attention particulière à cette année?

Compte tenu du fait que la numérisation et la mise en réseau des personnes, des équipements et des appareils – également en raison de la pandémie et du recours accru au travail à distance – progressent à un rythme beaucoup plus rapide, cette évolution va certainement continuer de prendre de l'ampleur. En particulier, les entreprises pour lesquelles la numérisation était un mot étranger avant la Covid ont numérisé des processus analogiques à grande échelle. Pour permettre aux collaborateurs d'accéder aux systèmes, aux applications et aux données à distance, les mesures de sécurité comme les pare-feu ont été réduites.

Cela a créé d'innombrables lacunes en matière de sécurité, dont beaucoup n'ont pas encore été comblées. Dans le secteur privé comme dans le secteur public, la masse d'équipements en réseau qui contiennent des risques potentiels et peuvent être utilisés à mauvais escient pour des attaques connaît un accroissement exponentiel. Les cybercriminels réagissent à cette évolution globale avec une force concentrée. De plus, jusqu'à présent, la scène de hacker a fonctionné dans la dispersion puisque les attaques ont lieu dans toutes les industries. Il existe un risque réel que les activités criminelles soient plus fortement canalisées à l'avenir, ce qui pourrait conduire à des échecs généralisés dans certaines industries.

Le Forum économique mondial a déclaré que les cyber-attaques étaient le deuxième risque le plus courant pour les entreprises au cours de la décennie. Alors que de nombreux dirigeants en ont conscience, une grande partie des entreprises sont encore insuffisamment protégées néanmoins parce que la sécurité informatique est difficile à saisir. Contrairement aux services financiers ou juridiques, par exemple, où beaucoup de données et de faits sont disponibles, la prise de décision en TI est souvent émotive.

A sa question : « Sommes-nous en sécurité? » la direction reçoit une réponse affirmative hâtive en raison de l'insuffisance des valeurs mesurées. En outre, il est difficile de faire des comparaisons internes de la situation de la sécurité par rapport aux concurrents. Les décideurs se laissent donc bercer par un faux sentiment de sécurité d'autant qu'ils appartiennent souvent à une génération encore peu familière avec l'informatique. Dès lors, pourquoi devraient-ils investir davantage en sécurité alors que l'entreprise est censée être protégée?

Afin d'être en mesure d'évaluer de façon réaliste sa propre situation de risque, un contrôle est nécessaire, ce qui est rendu possible par des solutions et l'expertise de fournisseurs spécialisés comme le CESIA qui souligne l'importance de la sécurité informatique en Afrique, sujet d'actualité pour les organismes et les pouvoirs publics. C'est pour cela qu'il devient impératif que la profession se structure, se professionnalise et, à la menace grandissante, s'organise à l'échelle du continent.

Ceux qui optimisent la sécurité informatique investissent dans l'avenir numérique de leur entreprise. Ceci est illustré par une étude récente de Bitkom⁵ en Europe, selon laquelle neuf entreprises sur dix ont été touchées par le vol, l'espionnage et le sabotage en 2020/2021. Le montant des dégâts s'élève à 223 milliards d'euros et a plus que doublé par rapport à 2018/2019. Si les entreprises touchées n'avaient dépensé qu'une

⁴ Massa Makan Diabaté, né en 1938 à Kita (Mali) et mort le 27 janvier 1988 à Bamako, est un historien et écrivain malien.

⁵ <https://www.bitkom.org/Bitkom/Publikationen/Bitkom-Mittelstandsbericht-2018.html>

Le Risk Management en Afrique

fraction de cet argent pour la sécurité, de nombreux incidents auraient pu être évités.

En général, toutes les branches industrielles sont touchées par l'aggravation de la situation en matière de sécurité. Les décideurs doivent garder à l'esprit que non seulement les logiciels de bureau sont vulnérables, mais aussi les machines dans les entreprises industrielles, par exemple. Les industries qui ont dormi pendant la transformation numérique, comme les organismes gouvernementaux, sont à risque exponentiel. Si des incidents de sécurité se produisent ici, des domaines importants de la vie sociale sont touchés.

L'importance de repenser l'ensemble de l'industrie peut également être illustrée par le paysage médiatique : Les grandes entreprises de médias se sont d'abord concentrées sur le domaine éditorial lors de l'introduction et de la sécurisation des processus numériques. Il a été moins tenu compte du fait que les connexions numériques avec les imprimeries, les archives et d'autres acteurs doivent également être protégées. Un signal d'alarme généralisé a été lancé en 2020, après que les systèmes d'un groupe médiatique bien connu ont été cryptés à l'échelle nationale. La cyber-attaque a affecté plusieurs systèmes informatiques centraux, et le groupe de chantage derrière elle a exigé une rançon de 50 millions d'euros.

La cyber-sécurité devrait devenir un enjeu de premier plan dans les salles de conférence et la protection globale une obligation nécessaire. Parce que le fait est : Si une entreprise n'est pas adéquatement protégée, les gestionnaires sont responsables de leurs actifs privés. Au lieu de payer de l'argent d'extorsion, il est plus efficace pour les entreprises de fournir une protection préventive globale pour leurs infrastructures informatiques.

La tendance vers le ransomware, ou les chevaux de Troie de cryptage, se poursuivra avec une grande publicité. Les cybercriminels génèrent rapidement d'énormes sommes grâce à l'utilisation du logiciel d'extorsion : Bitkom rapporte que les pertes financières liées ont augmenté de 358 pour cent depuis 2019. Pendant ce temps, il y a même des groupes de pirates qui offrent ransomware comme un service. Les cybercriminels sont ainsi en mesure de louer une infrastructure complète pour envoyer des millions de courriels avec un cheval de Troie attaché. Ce modèle d'affaires perfide implique financièrement les locataires de rançongiciels – il est impératif que la sécurité des IT contrecarre cela avec des solutions personnalisées.

Dans les milieux experts, le nombre croissant d'attaques de ransomware est néanmoins traité plus comme une mode. Les pirates professionnels posent un risque beaucoup plus grand parce qu'ils agissent secrètement et causent des dommages plus importants. En 2020, il a fallu en moyenne 207 jours pour découvrir une fuite de données. D'ici là, les pirates se livrent à un vol de données à grande échelle, créant deux ou trois points d'accès pour pénétrer à plusieurs reprises dans le système et manipuler les données. Les conséquences pour les entreprises touchées sont immenses : En plus de vendre des millions de dossiers de données confidentielles, un pirate professionnel peut manipuler les flux financiers, espionner les secrets commerciaux tels que les brevets ou les résultats de recherche, et opèrent sur les marchés boursiers sur la base d'informations confidentielles du conseil d'administration.

Chaque entreprise devrait faire de la sécurité des TI une question de gestion. Les directeurs généraux sont encouragés à échanger régulièrement des informations avec leur propre équipe informatique et à impliquer des consultants externes, qui sont nécessaires à l'optimisation ciblée de la situation de sécurité. En théorie, les grandes entreprises en particulier sont souvent déjà assez bien équipées avec des pare-feu et des logiciels de TI, mais il y a un manque de ressources humaines et de « compréhension interne » pour analyser les indicateurs de danger affichés.

Par exemple, un organisme qui a subi une cyber-attaque grave dans le passé, bien que le pare-feu ait signalé des activités suspectes quelques jours plus tôt, aucun employé de l'informatique n'a remarqué le message d'avertissement. Les attaquants ont été en mesure de rechercher des serveurs de données intacts, supprimer des sauvegardes et finalement paralyser l'entreprise afin d'extorquer une rançon dans les millions. Des analystes de la sécurité, qui assurent la surveillance et l'atténuation complètes des attaques au Centre des opérations de cyber-défense (COAS), auraient signalé cette menace dans les minutes qui ont

suivi le message du pare-feu et l'extorsion n'aurait jamais eu lieu.

Cet incident n'est pas unique et montre que des solutions individuelles isolées ne sont guère efficaces, mais que la sécurité à 360 degrés devrait être recherchée. Ce n'est qu'ainsi que les entreprises pourront exploiter pleinement le potentiel des nouvelles technologies et réussir leur propre transformation numérique.

Enfin, il est également important, pour des raisons de protection des données, de placer la cyber-sécurité au niveau de la haute direction. En cas d'atteinte à la protection des données, les entreprises sont tenues par la loi de le signaler dans les 72 heures. Après la date limite de déclaration est passée, il ya la menace d'amendes allant jusqu'à 20 millions d'euros, soit jusqu'à quatre pour cent du revenu annuel total généré dans le monde au cours de l'exercice précédent. Ces risques énormes peuvent être réduits au minimum grâce à une stratégie de sécurité bien pensée.

L'instabilité politique qui règne en Afrique et les défaillances de gouvernance sont une source de danger en Afrique, des menaces qui pourraient même compromettre les nombreuses opportunités que ce continent devrait pouvoir exploiter au cours de ce 21^{ème} siècle. C'est tellement vrai qu'en Afrique du Sud, le pays où la gouvernance des risques est sans doute la plus développée, et où elle a vu le jour, l'association des risk managers du pays s'inquiète pour leur pays.

En effet, selon une enquête menée par l'Institute of Risk Management (IRMSA) auprès des gestionnaires de risques du pays, la faiblesse du leadership, la cyber-sécurité et le changement climatique seront les principaux risques auxquels l'Afrique du Sud sera confrontée au cours de la prochaine année. Dans son rapport annuel sur les risques, l'IRMSA avertit que l'Afrique du Sud « est sur le point de devenir un État défaillant », sans un leadership plus fort de la part des dirigeants et sans aucune volonté de dissiper une culture de corruption et précise : « Le manque de leadership constitue une menace pour l'Afrique du Sud, et une culture de malhonnêteté et de corruption qui afflige tous les niveaux de gouvernement continue d'exercer une pression sur l'économie et les devoirs de l'État. »

Christopher Palm, conseiller principal de l'IRMSA en matière de gestion des risques, a déclaré que la gouvernance défaillante en Afrique du Sud commence à être abordée : « Les experts qui ont répondu à l'enquête estiment que la question du leadership et des lacunes graves a été reconnue au plus haut niveau des organismes, et que des efforts considérables sont en cours pour améliorer la situation. » Et il a ajouté qu'il est urgent de construire une culture de confiance et d'adopter des principes de gestion des risques pour identifier les problèmes clés et faire avancer le changement.

L'IRMSA affirme que les organismes sud-africains ont tendance à être meilleurs que leurs pairs dans la prestation de programmes de gestion éthique, qui comprennent des codes et des engagements de leadership, mais avertit qu'ils « restent plus tolérants aux pratiques contraires à l'éthique que leurs homologues internationaux ». Le rapport de l'association indique également que les entreprises sud-africaines et l'État doivent investir davantage dans la cyber-sécurité pour faire face au risque que les cyber-attaques représentent pour le progrès de la numérisation. « L'interruption des services numériques a une incidence négative sur le fonctionnement global de l'économie. Ces interruptions... sont causées par des politiques nationales inadéquates, la cybercriminalité et le manque de compétences numériques »

Le rapport sur les risques cite également le changement climatique comme un problème clé au cours des 12 prochains mois, et avertit que la réponse du gouvernement sud-africain à la menace et aux opportunités de la crise climatique a été inadéquate : « Il est maintenant essentiel d'accélérer la sensibilisation aux changements climatiques et aux risques, menaces et possibilités [connexes]; d'accroître la coordination des secteurs privé et public en ce qui concerne les objectifs et les cibles des stratégies unifiées de réponse aux risques climatiques; net-zéro émission et augmentation de la température sur la base de prévisions scientifiques actualisées sont ajustées, ce qui permettra des pratiques durables. »

Si l'on peut comprendre l'inquiétude des risk-managers sud-africains combien davantage les risk-managers des autres états du continent devraient s'inquiéter alors que leurs pays sont, pour l'essentiel, en retard

Le Risk Management en Afrique

de gouvernance par rapport à la première économie du continent. En particulier, on peut imaginer que la problématique des risques légaux et réglementaires est importante, en particulier sur le plan de la stabilité et la sûreté légale.

Toutefois, il n'appartient pas uniquement à l'équipe de gestion des risques d'identifier, d'évaluer, de surveiller, de gérer et de traiter les risques réglementaires; cette responsabilité est assumée par l'ensemble de l'organisme. Le fait de ne pas le reconnaître peut entraîner un non-respect des lois et des règlements, ce qui peut entraîner des amendes et des conséquences encore pires. Mais encore faut-il bien comprendre ce qui constitue un « risque réglementaire » dans ce contexte réglementaire évolutif, surtout à mesure que les organismes de réglementation du monde entier comprennent les changements causés par la pandémie de COVID-19?

Le risque réglementaire est le risque de modifications des lois et des règlements qui auront une incidence sur une entreprise ou un secteur. De nouvelles lois et de nouveaux règlements sont fréquents, car divers ordres de gouvernement et organismes de réglementation font face à des crises tout en équilibrant l'équité, la concurrence et la surveillance. La façon dont une entreprise réagit aux règles nouvellement appliquées dictera la façon dont le risque réglementaire est géré et traité, et, au bout du compte, aura une incidence sur le rendement.

Pour être un professionnel proactif de la gestion des risques, une surveillance continue de l'environnement réglementaire en ce qui a trait aux activités de l'entreprise est indispensable. Les organismes de réglementation consultent les titulaires d'homologation de leur industrie respective une fois que les lois et les règlements sont rédigés, ce qui donne un signal d'alerte rapide aux entreprises quant aux changements à venir, ainsi qu'une chance de participer à l'élaboration de nouvelles règles. Une fois les lois et les règlements adoptés, il incombe à l'entreprise de déterminer la non-conformité potentielle, le délai de conformité, l'incidence si elle n'est pas respectée et son traitement des risques.

De plus, les fonctions de conformité et de gestion des risques devraient être clairement séparées au sein de la deuxième ligne de défense. L'équipe de conformité évalue et surveille la conformité et la non-conformité à la législation. La gestion des risques, par contre, détermine et mesure le risque de non-conformité important potentiel de la législation en examinant son impact, confirme qu'il y a des traitements des risques appropriés en place (conformément à l'appétence au risque de l'organisme) et signale avec exactitude les risques importants relatifs à l'information à la direction générale et au conseil d'administration.

Pour aider les responsables, on peut utiliser l'acronyme « **CAPEs** » :

- **Comprendre** les responsabilités, les pouvoirs et les fonctions de tous les organismes de réglementation qui régissent les activités de l'entreprise et bien comprendre l'incidence potentielle de la non-conformité à ses lois et règlements. *Exemple : se familiariser avec les infractions qui peuvent entraîner des sanctions pénales, des amendes administratives et une surveillance potentielle de l'entreprise.*
- **Assurer** la liaison avec l'équipe Conformité au sein de l'entreprise : développer la relation, identifier rapidement les non-conformités, puis assurer le traitement des risques avec le responsable des risques et l'unité d'affaires concernés.
- **Procéder** fréquemment à des analyses de l'environnement sur le paysage réglementaire pour prévoir tout changement à la législation existante ou nouvelle. *Exemple : surveiller régulièrement les sites Web des organismes de réglementation pour obtenir des mises à jour.*
- **Examiner** la législation existante régissant le secteur financier dans le pays B. Exemple : Loi sur les banques centrales du pays.
- **S'efforcer** de maintenir de bonnes relations avec les organismes de réglementation en répondant rapidement à leurs demandes et en demeurant en contact avec les invitations à des événements d'intérêts communs.

En résumé, il est important de définir clairement le risque réglementaire et les rôles que les équipes de conformité et de gestion des risques remplissent au sein de la deuxième ligne de défense. Le risque réglementaire change constamment à mesure que les gouvernements et les organismes de réglementation essaient de suivre l'évolution des conditions et de réagir à des crises soudaines comme la pandémie en cours. Le risque réglementaire est la responsabilité de tous au sein de l'organisme et chacun peut faire sa part en suivant quelques règles simples (CAPES) et en apprenant à reconnaître le risque réglementaire.

Un des facteurs essentiels de l'évolution de la géographie de l'Afrique est l'urbanisation croissante et même la création de mégapoles qui vont entraîner dans leur sillage un nombre d'opportunités et de menaces pour autant que les gouvernants sachent maintenir des zones d'agriculture au profit de leurs populations, en particulier vivrières pour que le continent puisse marcher vers une suffisance alimentaire. Toutefois, les villes et mégapoles dans leur croissance s'accompagnent de crises inévitables. C'est à ce niveau que les nouvelles technologies, les innovations disruptives peuvent participer à la gestion de ces crises. Les innovations dans les technologies de cartographie permettent de débloquent des données sur l'identification des risques et des vulnérabilités dans les villes africaines qui connaissent la croissance la plus rapide.

Les villes d'Afrique connaissent donc une expansion démographique rapide. D'ici 2050, on estime que 950 millions de personnes supplémentaires rejoindront les 451 millions qui vivent déjà dans ces villes. Cette expansion rapide représente un défi de taille pour les urbanistes et les décideurs pour contenir les vulnérabilités et renforcer la résilience des villes aux risques de catastrophe. D'importantes lacunes en matière de données sont apparues, car les urbanistes n'ont pas été en mesure de suivre la croissance de la population qui s'est établie souvent sans programme d'urbanisation. Dans ces conditions, comment déterminer quelles collectivités ou quelles infrastructures essentielles sont les plus exposées aux dangers naturels ?

De plus, les ressources de collecte et d'analyse de données disponibles ne sont pas réparties uniformément, car elles ont généralement profité aux grandes mégapoles. Cela est vrai même si les villes de petite et moyenne taille ont souvent des taux de croissance plus élevés, ce qui rend ces centres urbains secondaires et tertiaires plus vulnérables aux dangers non identifiés en raison des données limitées, du pouvoir politique et des ressources humaines et financières.

Pour combler cette lacune en matière de qualité, des données exploitables sont nécessaires pour que les institutions nationales, régionales et municipales aient une compréhension claire des dangers auxquels font face leurs collectivités afin qu'elles puissent renforcer leur résilience au moyen de politiques et de stratégies éclairées. Le Programme de réduction des risques de catastrophes naturelles Afrique-Caraïbes-Pacifique – Union européenne (NDRR ACP-UE)⁶ soutient les efforts visant à combler ces lacunes en matière d'information, dans le but d'éclairer la gestion des risques de catastrophe dans les villes du continent qui connaissent la croissance la plus rapide.

Afin de combler les lacunes technologiques ainsi que la qualité et la disponibilité des données, le projet habilite les communautés et les institutions urbaines en leur fournissant directement les outils et l'expertise nécessaires pour recueillir des données et effectuer des évaluations des risques. Les acteurs urbains apprennent à maîtriser les technologies qui amélioreront leurs capacités de collecte de données, comme l'acquisition d'images satellitaires, la cartographie par drone, les applications d'enquête et l'intelligence artificielle.

En outre, les organismes de la société civile spécialisés dans la collecte de données géo-spatiales jouent un rôle clé en fournissant une rétroaction des citoyens sur la priorisation des interventions d'évaluation des risques et la validation des observations faites par les chercheurs, grâce à l'engagement du projet avec les communautés locales et en particulier avec les groupes de jeunes et d'étudiants pour enseigner des compétences telles que la validation des données à l'aide de téléphones et d'ordinateurs portables.

⁶ Le programme NDRR ACP-UE est une initiative du Groupe des États ACP, financée par l'UE et gérée par le Mécanisme mondial pour la réduction et le relèvement des catastrophes (GFDRR).

Le Risk Management en Afrique

Plusieurs paramètres sont mesurés à l'aide de ces nouvelles technologies qui fournissent une image détaillée du niveau et du type de risque de catastrophe auquel sont confrontées les communautés, comme l'analyse de l'accumulation de population et des densités, les indicateurs spatiaux urbains, des estimations des niveaux de population et du pourcentage de personnes à risque. Des données 3D sont également recueillies pour fournir une image précise de la situation géographique environnement qui s'avérera utile lors de la réalisation d'évaluations des risques d'inondation.

Des analyses de l'exposition au risque dans les villes ont été produites dans 118 villes prioritaires, par rapport à une liste initiale de 23 villes prioritaires. Chacune de ces études comprenait une liste différente de mesures à étudier dans chacune des villes sélectionnées, allant d'une analyse de l'accroissement et de la densité de la population, d'indicateurs spatiaux urbains, estimations et taux de croissance de la population et population à risque. Les études ont également été élargies pour inclure la collecte de données 3D.

L'utilisation de la technologie des drones pour la cartographie des risques a suscité beaucoup d'intérêt. Par exemple, plus de 1000 participants de toute l'Afrique ont participé au Forum africain sur les drones, une occasion d'échange de connaissances sur l'utilisation des drones pour la collecte de données géographiques. Le programme NDRR ACP-UE était un partenaire du forum qui s'est tenu à Kigali, au Rwanda, en février 2020.

Les avantages des technologies adoptées dans le cadre du projet ont démontré des avantages considérables pour répondre à la pandémie de COVID-19 en milieu urbain. L'imagerie satellitaire, l'intelligence artificielle et les enquêtes par drone ont été utilisées pour repérer les éclosions de COVID-19 et les points chauds dans les villes, ce qui a donné lieu à la demande d'investissements supplémentaires dans la numérisation des données urbaines au moyen d'outils à distance et par satellite.

La promotion de l'utilisation des nouvelles technologies améliore la compréhension des risques et facilite prise de décision par les décideurs ; ceci s'applique non seulement aux risques naturels, mais à l'ensemble des risques en adaptant les technologies employées. Afin d'aider les décideurs à combler les lacunes en matière d'information aux niveaux national et infranational, il est essentiel de promouvoir l'utilisation de nouvelles technologies qui produisent des données détaillées et exploitables pour les décideurs urbains afin d'identifier et d'atténuer les vulnérabilités.

Compte tenu des plus récentes améliorations apportées à l'imagerie satellitaire, aux applications d'enquête, à l'accessibilité des drones et à l'intelligence artificielle pour la classification et l'analyse des images, ces innovations technologiques améliorer considérablement la qualité de la cartographie des risques dans les zones urbaines et fournir une compréhension détaillée des niveaux d'exposition pour la planification urbaine.

La validation des données à la base est essentielle pour des évaluations précises des risques. L'accent mis sur la participation des jeunes comme moyen d'engagement communautaire a produit des commentaires très positifs. Les jeunes participants ont participé activement à des activités de validation des données, prenant part à des activités comme le géo-marquage des images et la classification des types de bâtiments sur les appareils mobiles.

La création de réseaux facilite la participation ouverte et les échanges de connaissances la création ou la formation d'événements comme le Forum africain sur les drones permet de s'assurer que les intervenants d'horizons très variés sont en mesure de communiquer avec leurs pairs et d'apprendre de leurs expériences et de leurs pratiques exemplaires. L'établissement de relations entre des experts locaux et des ONG établies et des entreprises du secteur privé spécialisées dans les technologies de collecte de données peut former des partenariats productifs qui facilitent davantage le partage de données et de connaissances. Les membres de la communauté utilisent la technologie pour les activités de cartographie des vulnérabilités.

« L'Afrique, où parfois rien n'a changé depuis des siècles, est comme une métaphore de la sérénité des

peuples à l'ère du zapping et de l'urgence futile. » (Nicolas de La Casinière⁷)

Chapitre 2 : Risque Management, Croissance et Systèmes de protection sociale

« Un homme sans tradition est comme un zèbre sans rayure. » (Proverbe Africain)

Il y a dix ans déjà la Banque Mondiale a publié un ouvrage proposant une stratégie de protection sociale pour l'Afrique⁸ pour la décennie 2012–2022. Alors que l'on pourrait penser que le temps du bilan est arrivé, laissons à la Banque Mondiale le soin de l'entreprendre, car le document prévoit précisément que la réussite de la Stratégie de protection sociale en Afrique doit être mesurée par le biais d'un ensemble d'indicateurs de performance. Pour l'essentiel les attendus et les recommandations restent d'actualité malgré les bouleversements que le monde a connus depuis cette date. L'importance de cette problématique justifie la mise en place d'un chapitre spécifique malgré la matière limitée reprise ici avec renvoi sur le document de la Banque Mondiale.

L'Afrique est de plus en plus dynamique et se développe rapidement malgré le ralentissement, momentanément espérons le, que ne manqueront pas de provoquer la Covid et la guerre en Ukraine. Lors de la première décennie du siècle, la région a connu une forte croissance économique et de progrès soutenus dans le but d'atteindre les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD).

La croissance économique annuelle en Éthiopie, au Ghana, au Rwanda et en Ouganda s'est élevée en moyenne plus de 6,5 pour cent entre 2005 et 2010. Simultanément, douze pays enregistraient un déclin de la mortalité infantile de plus de 4,4 pour cent par an et plusieurs pays (notamment le Cap Vert, l'Éthiopie, le Ghana et le Malawi) sont en voie d'atteindre les OMD fixés.

Le secteur privé est de plus en plus un moteur de croissance et le succès des TIC (technologies de la communication et de l'information), particulièrement l'utilisation des téléphones mobiles, montre comment le secteur public peut favoriser la croissance rapide d'une industrie. Par conséquent, la vie des populations africaines s'améliore, tout comme les taux d'alphabétisation progressent et les résultats de santé sont de plus en plus satisfaisants. Partout sur le continent, ces gains sont reflétés par un fort sentiment d'optimisme parmi la population.

Parallèlement, les bénéfices de la croissance économique n'ont toujours pas atteint les populations les plus pauvres et, par conséquent, la pauvreté chronique demeure encore élevée. De plus, les hommes et les femmes du continent restent vulnérables à un éventail de catastrophes possibles, comme la sécheresse, les conflits et un état sanitaire précaire. Les sécheresses de 2011 dans la Corne de l'Afrique et au Sahel ont été de durs rappels de cette vulnérabilité. Le changement climatique, la pression démographique et une économie mondiale de plus en plus intégrée signifient que la vie devient de plus en plus incertaine pour beaucoup d'Africains. En conséquence, il y a une nécessité urgente pour les pays africains à établir et à développer des systèmes de protection sociale.

De plus en plus de gouvernements africains investissent dans des programmes de filets sociaux de sécurité (filets sociaux) qui s'avèrent être efficaces. Le Groupe indépendant d'évaluation a conclu que les filets de protection sociale conduisent à une nette augmentation du revenu des ménages à court terme et réduisent le nombre d'individus vivant dans la pauvreté.

Cette expérience apporte des informations sur l'expansion continue des filets de protection sociale à travers le continent. En Afrique, le nombre de programmes de transferts monétaires est passé de seulement quelques programmes dans les pays à revenu intermédiaire avant l'an 2000 à environ 123 programmes en 2012. Simultanément, des pays ont entrepris de réformer leurs systèmes de retraite et d'assurance maladie pour être plus réceptifs aux besoins de la population, y compris des pauvres. Les réformes en cours au Ghana et au Kenya suggèrent par exemple comment les systèmes de retraite peuvent être étendus

⁷ Nicolas de La Casinière est un écrivain, journaliste, peintre et illustrateur - L'Express - 14 Janvier 1999

⁸ « Gérer les risques, promouvoir la croissance : Développer les systèmes de protection sociale en Afrique »

Le Risk Management en Afrique

au secteur informel. Au Rwanda, les mutuelles de santé (régimes d'assurance maladie communautaires) couvrent actuellement 91 pour cent de la population.

Il y a également un intérêt croissant parmi les responsables politiques sur la façon dont les programmes de protection sociale peuvent promouvoir l'emploi, en particulier chez les jeunes, et renforcer la cohésion sociale dans un contexte post conflit.

La stratégie de protection sociale de la Banque mondiale 2012–2022 fournit une feuille de route sur la façon dont la Banque mondiale collaborera avec les gouvernements clients au renforcement des systèmes de protection sociale en Afrique. La stratégie a été élaborée à la suite d'une vaste consultation avec les gouvernements clients, les partenaires au développement, la société civile et le milieu académique.

Il reste à vérifier si cette stratégie a effectivement été mise en œuvre et a obtenu les résultats espérés à savoir l'amélioration de l'efficacité des systèmes de protection sociale en Afrique et, par conséquent, la réduction de la pauvreté et de la vulnérabilité. En effet, le « filet de protection sociale » est un des piliers d'une bonne gouvernance pour que tous aient une même chance d'accès à des soins de qualité.

Pour être plus précis, les systèmes, programmes et politiques de protection sociale visent à aider les individus et les sociétés à augmenter la résilience aux risques, à atteindre l'équité et à saisir de nouvelles opportunités. Par conséquent, ils doivent contribuer à la promotion de la croissance économique par le biais de trois actions sur :

- **La résilience**, à travers la fourniture d'une assurance contre les effets des différents chocs sur le bien-être;
- **L'équité**, par le biais de la protection contre l'indigence et la promotion de l'égalité des chances;
- **L'opportunité**, par la promotion d'une meilleure santé, nutrition, éducation, le développement de compétences et l'appui aux hommes et aux femmes pour l'obtention de meilleurs emplois

Un système de protection sociale est composé à la fois de politiques et de programmes publics et de mécanismes privés et informels de protection sociale qui permettent d'assurer simultanément les fonctions de résilience, d'équité et d'opportunité de la protection sociale, dans une perspective de réduction de la pauvreté et de contribution à une croissance économique inclusive.

Certains gouvernements africains prennent la mesure de l'urgence même si c'est souvent de façon limitée aux salariés de l'état. Par exemple, le gouvernement gabonais a commandé à un consultant une étude sur le renforcement du régime de retraite des fonctionnaires et la modernisation de la caisse qui le gère, la Caisse des Pensions et des Prestations Familiales des agents de l'État (CPPF) dont les conclusions lui ont été présentées le 21 février 2022. Mais il convient de rappeler brièvement le contexte historique.

Depuis quelques années, le système de protection sociale dont bénéficient les 83.000 fonctionnaires et les 24.000 pensionnés au Gabon connaît des évolutions inquiétantes : sous l'effet de l'arrivée à la retraite des générations recrutées il y a plusieurs décennies et de l'allongement de la durée de vie, au moment où le Gouvernement s'impose une politique salariale rigoureuse, le régime de retraite, qui constitue le cœur du dispositif, a vu ses excédents diminuer.

Un premier pas dans la réforme a été fait en 2014, avec la création d'un organisme chargé de gérer ces régimes : la CPPF a ainsi vu le jour. Sous la direction rigoureuse de son Directeur Général, Hugues Sorel ONGOLLO NEMBE, elle a depuis 2019 déployé ses outils et ses équipes au service des fonctionnaires retraités.

Mais entre 2016 et 2021, la Caisse a vu ses dépenses de prestations passer de FCFA 74 milliards à FCFA 88 milliards. Le consultant retenu a mis en évidence les difficultés à venir pour la CPPF, condamnée à d'importants déficits dans les décennies à venir si rien n'est fait. Les équipes du consultant ont aussi montré qu'une réforme paramétrique mesurée pouvait permettre de recréer des excédents à la CPPF et d'assurer

ainsi sa solvabilité en préservant les intérêts des assurés sociaux.

Ces solutions devraient permettre de préserver les droits des fonctionnaires, et même de revaloriser les pensions dans le cadre de leur arrimage au Nouveau Système de Rémunération, tout en assurant l'autonomie réelle de la CPPF et, partant, sa solvabilité à moyen et long termes.

On voit à quel point ces chantiers demeurent ouverts et qu'y trouver des solutions pérennes pour l'ensemble des populations, et pas seulement des fonctionnaires, devient ainsi une nécessité impérieuse pour la troisième décennie ; il faut impérativement tirer les leçons des carences des systèmes de santé en Afrique que la pandémie a mises en lumière. Le soutien économique de solidarité est essentiel mais la qualité et le développement des structures sanitaires modernes et efficaces servi par un personnel médical bien formé est indispensable pour que la qualité des soins soit au rendez-vous des populations.

« Notre cerveau est comme un petit village d'Afrique victime de l'exode rural ; il y a des cases vides. » (Jonathan Muchemlé⁹)

Chapitre 3 : Risque Management et réseaux d'approvisionnement

« Qui veut du miel doit avoir le courage d'affronter les abeilles. » (Proverbe Africain)

La crise de la COVID-19 a suscité une période d'introspection alors que les organismes se demandent comment structurer au mieux leurs réseaux d'approvisionnement et gérer leurs risques. Les tendances en matière d'approvisionnement mondial, d'entreposage mobile, de production juste-à-temps et de production allégée ont créé des réseaux d'approvisionnement hautement optimisés, mais aussi de plus en plus complexes, et donc vulnérables. Le tissu économique africain est donc doublement impacté comme acteur principal et comme membre des réseaux de grands organismes multinationaux.

En effet, lorsque les choses vont bien, cela signifie des opérations rentables, moins de déchets et les entreprises peuvent réagir de manière flexible et agile aux demandes des clients mais parallèlement, ces tendances exposent également le réseau d'approvisionnement à de nouveaux risques, parfois difficiles à reconnaître. Et lorsqu'il y a interruption, la complexité de ces systèmes fournisseurs et la nature immédiate de la production peuvent faire en sorte que les organismes sont soudainement confrontés à une perturbation importante, ce qui a une incidence immédiate sur les résultats, voire sur leur part de marché et leur réputation.

Toutefois, il n'y a pas que les crises sanitaires internationales où la préparation joue un rôle important dans la gravité et l'impact d'un événement. Les catastrophes naturelles constituent également de bons exemples où les dangers imprévus peuvent être beaucoup plus perturbateurs que ceux auxquels on s'attend. Par exemple, la plupart des gens placent les ouragans en tête de liste des préoccupations en ce qui concerne les événements météorologiques en Amérique du Nord. Mais leur fréquence croissante signifie que les organismes sont prêts et ont des solutions de réduction des risques ou de transfert en place.

Les opérateurs devraient être en quelque sorte moins préoccupés par les catastrophes naturelles récurrentes. Cependant, il faut surveiller les régions où les catastrophes naturelles se multiplient, comme c'est le cas dans de nombreuses régions en Afrique, en particulier les zones côtières. Certains acteurs pourraient aussi vivre des surprises, comme une tornade dans une région où elles ne sont pas attendues, ou à des crues soudaines dans des endroits inattendus. C'est une préoccupation et la trajectoire des ouragans a changé au fil des ans alors que certains pays pourraient être confrontés à ouragans de catégorie 4 alors que les propriétaires et les entreprises locaux sont globalement sous-assurés quand on connaît les taux de pénétration de l'assurance sur le continent, en particulier en dehors de l'Afrique du Sud.

Le marché africain n'était pas entièrement préparé aux perturbations de la chaîne d'approvisionnement

9 Professeur de Lycée professionnel en France né en 1984

Le Risk Management en Afrique

découlant de catastrophes naturelles comme les inondations en Thaïlande en 2011 et le tremblement de terre de Fukushima en 2016, souvent en répercussion des ruptures chez les donneurs d'ordre des pays développés. C'est l'effet de surprise, le pire scénario que peu de gens auraient pu imaginer.

Pour revenir sur la pandémie qui frappe encore le monde, lorsque les gouvernements ont imposé des mesures de confinement pour freiner la propagation du coronavirus, de nombreux organismes ont constaté que le secteur manufacturier était paralysé par l'interruption du transport des marchandises. Alors qu'autrefois un organisme était susceptible d'avoir des pièces de rechange et des remplaçants dans les entrepôts, les pratiques de livraison juste à temps signifient que de nombreuses entreprises n'ont plus accès aux services ou aux pièces dont elles ont besoin pour fonctionner.

La prise de conscience que la COVID-19 a mis à nu bon nombre des fêlures et des fissures des processus et des capacités existants des réseaux d'approvisionnement de l'industrie, ainsi que la mise à l'essai de leurs capacités d'adaptation. Avec l'apparition d'importants chocs sur le réseau de l'offre et de la demande qui se produisent simultanément, auxquels très peu d'équipes de gestion de l'approvisionnement auraient pu s'attendre ou se préparer, leur résilience a été mise à l'épreuve et les réseaux d'approvisionnement les plus performants étaient celles qui pouvaient réagir le plus rapidement et s'adapter à des situations que peu de professionnels avaient expérimentées au cours de leurs carrières.

L'optimisation de la performance signifie qu'il y a souvent moins de marge de manœuvre dans un réseau d'approvisionnement. Par conséquent, lorsque les acteurs sont confrontés à des événements comme la pandémie de COVID-19 ou des changements soudains dans le paysage économique en raison de guerres commerciales, les répercussions sur leur réseau d'approvisionnement se font sentir beaucoup plus instantanément.

La question est de savoir s'il faut attendre la survenance d'un problème pour le traiter ou si une perturbation pourrait être si grave qu'elle nécessite une réduction des risques de façon proactive bien avant qu'elle ne se concrétise. Bien que la résilience des réseaux d'approvisionnement d'aujourd'hui soit très élevée dans des conditions normales, l'impact des événements rares peut être très grave en raison de la corrélation, de sorte que tout organisme pourrait soudainement être l'un des nombreux acteurs confrontés au même problème et ils devraient prendre des mesures de réduction appropriées.

L'environnement commercial exceptionnellement volatil depuis le début de la décennie a mis à l'avant-plan des décisions stratégiques les vulnérabilités du réseau d'approvisionnement. Pour certains, cela pourrait indiquer un changement dans les pratiques à l'avenir afin d'accroître la résilience du réseau d'approvisionnement en ajoutant des souplesses, qu'il s'agisse de l'étalement et de l'arrimage imminents, de la réintroduction de stocks de réserve dans les entrepôts ou de l'installation d'autres sites de production.

C'est pourquoi il faut que l'ensemble des responsables, les gestionnaires de risque, les dirigeants et les assureurs en Afrique apprennent à reconnaître et prendre en compte dans leurs décisions les risques liés au réseau d'approvisionnement. Avec des interruptions de plus en plus graves du réseau d'approvisionnement, les organismes doivent commencer à reconsidérer certains aspects, comme le fait d'avoir des fournisseurs à proximité pour éliminer certains facteurs de risque de leurs activités.

Swiss Re Corporate Solutions a observé des exemples de sociétés qui reviennent à l'internalisation, au quasi-approvisionnement ou à la fabrication d'infrastructures informatiques critiques ou de produits intermédiaires critiques après avoir pris conscience la perturbation potentielle de leurs réseaux d'approvisionnement mondiaux complexes. La question est de savoir où e sont les acteurs en Afrique.

Alors que les organismes poursuivent leur introspection et se demandent comment structurer au mieux leurs réseaux d'approvisionnement et gérer leurs risques, il devient de plus en plus crucial que les gestionnaires de risques comprennent toute l'étendue des vulnérabilités dans leur propre processus de production et c'est pourquoi ce que l'on appelle aujourd'hui l'ingénierie des risques joue un rôle de plus en plus important dans ce processus.

L'un des principaux facteurs de valeur est de comprendre le réseau d'approvisionnement et les hypothèses faites à ce sujet en cas de perturbation. Cela peut sembler banal, mais il s'agit d'une démarche fondamentale à respecter avant d'effectuer l'évaluation d'impact, la quantification, de décider de la stratégie de réduction et de mettre en œuvre les mesures nécessaires. Une approche structurée pour assurer une compréhension adéquate et suffisamment approfondie est essentielle.

Comme pour tout domaine de risque, il n'existe pas de façon parfaite ni unique de gérer les risques liés au réseau d'approvisionnement. L'ingénieur des risques, soit collaborateur, soit consultant, doit apporter à la réflexion sur les risques une vaste expérience de ce à quoi le processus pourrait ressembler, et est en mesure de prendre de s'adapter à tout organisme en fonction de son parcours de gestion des risques du réseau d'approvisionnement, dans le but de l'amener plus loin vers une gestion globale des risques du réseau d'approvisionnement adaptée à ses besoins spécifiques et à son stade de maturité d'ERM.

Pour tirer parti du véritable potentiel de l'analytique, une meilleure approche consiste pour les organismes de toute nature à intégrer l'ensemble du réseau d'approvisionnement de bout en bout, intégrant dans leur réflexion l'accès au client final, afin qu'ils puissent exécuter la majorité des processus et des décisions grâce à une planification autonome en temps réel. Les prévisions de l'évolution de la demande peuvent être automatiquement prises en compte dans tous les processus et décisions de la chaîne, depuis l'inventaire, la planification et l'ordonnancement de la production jusqu'à l'approvisionnement en matières premières.

Il ne fait aucun doute que le sujet qui préoccupe de nombreux dirigeants d'entreprise et de gestion du réseau d'approvisionnement à l'échelle mondiale est ce qu'il faut prévoir pour l'ensemble de la décennie dans le domaine des défis de l'approvisionnement et des besoins en matière de processus d'affaires et de technologie qui en découlent. La période que vivent le monde entier, et l'Afrique en particulier, est une période de renouveau à la suite de la pandémie. Pour avoir des chances de succès au cours de ce renouveau, il faut s'appuyer sur trois volets

Modifier ses modes de penser et de voir le monde :

- La « prochaine normalité » exige un ensemble de processus dans le réseau d'approvisionnement et de capacités décisionnelles pour détecter et réagir aux perturbations continues ou aux événements imprévus. Les équipes doivent maintenant être préparées à tous les niveaux de perturbation. La détection et la réponse prennent une signification plus rapide pour le contexte de la demande de produits et du réseau d'approvisionnement.
- Le retour des clients au point focal de la réponse du réseau d'approvisionnement et pour des perspectives externes pour l'échange d'informations et la collaboration avec l'ensemble des partenaires, amont, les principaux fournisseurs et sous-traitants, et aval, les principaux clients. Comprendre que la chaîne d'approvisionnement est devenue un écosystème de canaux interconnectés d'exécution de la demande de produits et de soutien des réseaux d'approvisionnement commence par changer notre langage. Commencez à communiquer ce qu'on entend par « écosystème » et réseau ; cela suppose de cesser d'utiliser le terme séquentiel de « chaîne ».
- La planification doit s'appuyer sur des approches davantage axées sur des formes de prise de décisions connectées, continues, simultanées, fondées sur des scénarios et des simulations, plutôt que sur la prise de décisions séquentielles et dépendantes du temps. L'exactitude des plans n'est plus l'objectif, mais la rapidité et le contexte approprié de la prise de décision globale. C'est en effet le moment de commencer à penser à tirer parti des flux d'informations générés par les applications logicielles et les objets physiques les plus proches des activités de travail.
- Le juste-à-temps doit être repensé dans les notions des objectifs de processus originaux pour l'accompagnement des projets de type Kaizen, Lean Manufacturing ou Six Sigma. Ce que la COVID-19 a révélé, ce sont les lacunes du principe du juste-à-temps appliqué à un processus de réapprovisionnement des stocks étendu à l'échelle mondiale. Bon nombre de ces processus ont échoué en raison de l'ampleur

Le Risk Management en Afrique

des perturbations causées par la COVID-19 dans les secteurs de la demande, de l'offre et du transport. Une refonte vise à préserver l'objectif du processus qui consiste à avoir juste assez de stocks pour répondre aux commandes des clients en réalisant que l'équilibre entre les coûts de gestion des stocks et ceux des ventes perdues, des niveaux de service requis ou non. Les pénalités de livraison prennent maintenant des calculs et des déterminants plus continus et plus sensibles au contexte. L'occasion qui se présente est de tirer parti des technologies de pointe comme l'apprentissage automatique et la planification continue dans la décision électronique de Kanban¹⁰ qui prennent en compte les données de flux pertinentes des ordres liés à l'état numérique et physique des mouvements d'inventaire ou de couverture de stock de sécurité requise.

- La réalisation que les personnes et le jugement humain demeureront la cohésion du processus global du réseau d'approvisionnement et de l'innovation décisionnelle. L'intelligence artificielle, l'apprentissage automatique ou les technologies autonomes devraient être perçus comme offrant la capacité d'évaluer de grands volumes d'information et de surmonter les défis temporels qui identifient et corrigent chaque jour les situations anormales, mieux aider les gens dans leurs fonctions, ou aider à identifier les domaines opportunistes dans les tendances du marché.
- La poursuite de la remise en question la complexité dans toutes ses dimensions et ses raisons d'être.

Trouver de nouvelles définitions :

- Comprendre que, bien que **l'agilité, l'alignement, la coordination et la résilience** du réseau d'approvisionnement demeurent des aspirations, chaque organisme doit envisager, définir et communiquer ce que ces termes signifient réellement en relation avec les écosystèmes interconnectés dans la planification, collaboration et satisfaction des clients. Jusqu'à maintenant, la communauté élargie des analystes et des influenceurs de l'industrie, les leaders d'opinion de la chaîne d'approvisionnement et les fournisseurs de technologies de pointe ont pris l'initiative de définir et d'articuler ce que l'on entend par ces termes. De nombreux chefs de file du réseau d'approvisionnement croient maintenant qu'au lieu de se contenter de termes et de définitions, ils représentent de vastes changements de mentalité organisationnelle. Ils sont propres à l'industrie ou au réseau d'approvisionnement et comprendront des aspects de mesures proactives et générales de gestion du changement.
- Évaluer les nouveaux rôles professionnels requis de la « prochaine normalité », ce qui implique ce que le professeur Nada Sanders¹¹ a décrit comme « l'interaction humaine avec la technologie ». Une prise de conscience que les rôles changeront continuellement en fonction du défi à relever et de la présence d'équipes d'intervention ponctuelles. Les nouveaux rôles incluent les analystes, les stratèges, les opérations de réseau ou la gestion des risques, les experts en simulation. L'évolution est de passer de la gestion des crises à la réduction des risques. L'une des définitions les plus importantes dans ce domaine consiste à répondre aux besoins de recrutement dans des définitions fondées sur les compétences plutôt que dans des descriptions de travail statiques.

Prendre de nouvelles directions :

- Développer une approche stratégique d'approvisionnement direct en matériel qui évalue, pondère et équilibre la résilience et les facteurs de risque, ainsi que les dimensions des coûts débarqués. À mon avis, la gestion de l'offre doit évoluer pour englober les facteurs d'atténuation des risques liés à la demande et au réseau d'approvisionnement ainsi que les besoins en coûts. La nouvelle orientation est que ce domaine consiste à déterminer la valeur commerciale et monétaire du risque direct lié à l'approvisionnement en matières à l'échelle mondiale ou régionale.

¹⁰ Système Kanban issue du principe juste à temps dans lequel le déclenchement de la production est tiré par la consommation client

¹¹ Professeur d'approvisionnement à l'Institut Roux de NorthEastern University, une experte internationale en prévision, en analyse prédictive, en gestion des risques et en gestion de la chaîne d'approvisionnement

- Mettre l'accent sur la prise de décisions fondées sur l'analyse et appuyées par des compétences plus significatives en gouvernance des données.
- Donner une perspective plus large au sens du développement durable, que les entreprises et leurs réseaux d'approvisionnement respectifs existent en tant que citoyens et leaders mondiaux. Cela implique d'assurer l'avenir des entreprises dans les dimensions des produits et des réseaux d'approvisionnement, ainsi que les dimensions des personnes, des ressources naturelles et du climat. Elle implique également une stratégie sociale, éthique et diversifiée, la défense des intérêts, la composition du leadership et le recrutement de la main-d'œuvre.

Finalemment on peut définir une démarche en quatre étapes pour garantir la continuité :

1. Développer une analyse d'impact sur les activités afin de déterminer les effets potentiels résultant de l'interruption de processus critiques ou urgents ;
2. Effectuer une évaluation des risques d'un point de vue quantitatif et qualitatif ;
3. Examiner les options d'atténuation pour prévenir un événement ou en réduire la gravité ;
4. Élaborer un plan de reprise après sinistre sur mesure pour prévenir ou réduire au minimum les interruptions d'activité dans les opérations critiques, en tenant compte des capacités d'appoint entre les installations, les autres fabricants ou les fournisseurs

« N'est-ce pas en fonction de ce qu'il a fabriqué qu'on apprécie le fabricant ? » ([Yūssof Karam¹²](#))

TITRE 2 : Les principaux défis en Afrique pour la décennie

« *Ne vous découragez pas. C'est souvent la dernière clé du trousseau qui ouvre la porte.* » (*Proverbe Africain*)

Les principaux défis de l'Afrique, déjà évoqués, sont principalement articulés autour des trois « E », eau, énergie, épuration. Parmi ces défis celui lié au risque de devenir la poubelle du monde est loin d'être relever à ce jour.

D'Antananarivo à Dakar, en passant par Nairobi ou Conakry, les capitales africaines sont souillées par d'immenses décharges à ciel ouvert où les déchets plastiques se comptent par milliers de tonnes, dégageant des odeurs pestilentielles, des fumées et particules toxiques : au péril de leur vie, hommes, femmes et enfants parmi les plus pauvres, viennent y chercher de quoi survivre au quotidien. Les déchets plastiques polluent aussi les océans et les zones rurales, y menaçant la faune, la flore et les hommes. « *Ces sachets (en plastique) sont de vrais assassins* », remarque Hama Abdoulaye, un berger nigérien vivant près de Niamey. « *Ils tuent nos animaux à petit feu lorsqu'ils broutent l'herbe mêlée aux plastiques* ».

En raison d'une collecte des déchets déficiente et du manque d'usines de recyclage, « *les déchets plastiques augmentent en Afrique* », note un récent rapport du Programme des Nations unies pour l'environnement (PNUE), ce qui constitue « *une menace significative pour l'environnement et les économies du continent* ». Quelque 300 millions de tonnes de déchets plastiques sont produites chaque année dans le monde, dont 11 millions finissent dans les océans, mais selon l'ONU, « *le manque de statistiques* » concernant l'Afrique « *est un obstacle majeur* ». « *Il n'y a pas de doute, si rien n'est fait dans quelques années, l'Afrique va être une véritable poubelle des sacs et déchets plastiques* », estime Ousmane Danbadji, dirigeant de l'ONG Réseau nigérien pour l'eau et l'assainissement.

La décision en 2018 de la Chine d'interdire l'importation des déchets plastiques, suivie par d'autres pays asiatiques comme les Philippines et la Malaisie, fait craindre que les pays riches ne se tournent vers le continent africain pour s'en débarrasser. Ils le font déjà pour d'autres produits et matériaux dangereux tels

12 Yūssof Karam (1886-1986) auteur égyptien dans « La raison et l'existence »

Le Risk Management en Afrique

que les batteries ou les composants électriques et électroniques usagés, en particulier au Ghana et au Nigeria. «*Le risque est grand de voir tous les déchets des pays industrialisés déversés ici chez nous en Afrique*», craint Yves Ikobo, président de l'ONG congolaise Planète verte RDC.

A Nairobi, les pays africains essaieront de parvenir à une position commune sur l'interdiction d'importer des déchets plastiques sur le continent, en vue de pourparlers pour un accord international contre la pollution du plastique. La plupart des Etats d'Afrique subsaharienne se sont progressivement dotés depuis le début des années 2000 de législations interdisant «*la production, l'importation, la commercialisation, l'utilisation et le stockage des sachets et des emballages en plastique*» qui ne sont le plus souvent pas, ou mal appliquées.

«*Soucieuse de concilier la poursuite des activités économiques avec la protection de l'environnement*», une note de la Communauté économique des Etats d'Afrique de l'Ouest (Cédeao) adressée à l'AFP, précise qu'elle est «*en train de finaliser un projet de règlement portant sur l'harmonisation des règles*» nationales. Cependant, les Etats membres «*n'ont pas encore convenu (...) d'une échéance pour l'importation des plastiques*». «*Il y a un manque d'engagement de nombreux Etats en Afrique*», affirme John Gakwavu, responsable d'une ONG rwandaise de défense de l'environnement, sentiment partagé par Ousmane Danbadji : «*nous ne pouvons rien faire contre la prolifération (des déchets plastiques), car les politiques ne s'engagent pas véritablement dans la lutte*».

Un manque d'engagement en partie lié à l'impact économique et social du secteur du plastique qui crée de l'emploi dans plusieurs pays, dont l'Afrique du Sud, puissance du continent, où il fait travailler quelque 65.000 personnes.

Barbara Creecy, ministre sud-africaine de l'Environnement, a récemment déclaré que tout accord international doit prendre en compte «*les responsabilités différenciées et les capacités respectives*» de chacun «*à la lumière des circonstances nationales*». «*Je ne pense pas que les pays africains prendront une position exactement commune*» à Nairobi, estime Nhlhla Sibisi de Greenpeace Afrique, basé à Johannesburg. «*Des pays comme l'Afrique du Sud qui a déjà une industrie du plastique bien en place*» mettront en avant «*la création d'emploi*», mais aussi sa contribution «*au fisc*». Un argument de poids dans un pays où 65% des jeunes sont au chômage. «*Il sera très difficile que nos pays fassent bloc pour interdire l'entrée des déchets*», estime Yves Ikobo, car «*c'est aussi, pour eux, l'entrée de fonds, de capitaux*». «*D'où l'importance pour nous de continuer à faire pression pour qu'on ne sacrifie pas l'avenir du continent*».

Richard Kainika, secrétaire général de l'Association des recycleurs de déchets du Kenya, assure de son côté «*ne pas avoir de problème*» avec l'importation en Afrique de déchets plastiques initialement «*bien triés et classés*», car «*le recyclage participe à la création d'emplois et protège l'environnement*». Pour pallier les déficiences des pouvoirs publics et dans l'attente d'un accord international qui prendra du temps, des citoyens africains se mobilisent avec leurs faibles moyens pour essayer de rendre plus propres leurs villes, campagnes et plages, en y ramassant régulièrement les plastiques qui les submergent, notamment à Libreville et Abidjan. Dans cette ville, en collaboration avec l'Unesco et une entreprise privée colombienne, une usine de recyclage du plastique en briques, a ouvert ses portes en 2020 pour construire des centaines d'écoles en Côte d'Ivoire.

Chapitre 4 : Comment surmonter la crise économique, rôle du risk management

« Ramer dans le sens du courant fait rire les crocodiles. » (Proverbe Africain)

Depuis janvier 2020, presque tout a changé. L'arrivée de la pandémie de Covid-19 a bouleversé l'économie mondiale et notamment les économies africaines ; Sur le plan économique, la pandémie et les mesures de confinement mises en place par les gouvernements pour limiter sa propagation ont eu des répercussions

importantes. Les restrictions sur les déplacements internationaux, la fermeture des écoles et des lieux de travail, l'annulation des événements publics, les restrictions sur les rassemblements et la fermeture des frontières nationales et des entreprises non essentielles ont eu un impact sans précédent sur l'environnement économique, sanitaire et politique de l'Afrique.

Les conséquences directes et indirectes de la pandémie ont inversé la forte trajectoire ascendante que suivaient encore de nombreux pays d'Afrique en 2019. C'est l'une des nombreuses injustices de la pandémie de Covid-19 : l'Afrique, relativement épargnée par la Covid comparé aux autres continents en 2020, n'en paie pas moins un prix très fort sur le plan économique.

Le continent ne comptabilisait, en effet, que 4,2 % de toutes les contaminations dans le monde en octobre 2020, alors même qu'il abrite 17 % de la population mondiale ; les causes de cette résilience sont connues. D'une part, l'Afrique a une population plus jeune et donc moins à risque, et une concentration urbaine moins importante que l'Europe, ou les autres pays développés, limitant la capacité du virus de se propager rapidement. D'autre part, les pays africains ont connu leur lot d'épidémies et ont donc un énorme savoir de terrain qui leur a permis de réagir rapidement à l'apparition du Covid-19 malgré les carences de leurs systèmes de santé.

Ces avantages pour faire face à la pandémie n'ont pas empêché la violence de la crise économique. «Aucun des chocs enregistrés ces trente dernières années – ni la crise financière de 2008, ni les Printemps arabes en 2011 – n'avait eu un tel impact sur l'activité», souligne Yasmine Osman, macro-économiste au sein du département Afrique de l'AFD. Le PIB sur le continent africain a ainsi reculé pour la première fois en 30 ans en 2020 et cette récession a touché 40 des 54 pays africains.

C'est, en premier lieu, la conséquence de la dépendance encore très forte d'une partie des grandes économies africaines aux exportations de matières premières, tels que le pétrole ou les minerais. La crise mondiale a entraîné un effondrement du cours et de la demande de ces matières premières, alors même que leurs exportations représentent plus d'un quart des exportations totales dans 25 pays constituant 55 % du PIB africain total.

La fermeture des frontières a empêché ces États de compter sur le tourisme pour se refaire une santé économique. Enfin, la plupart de ces nations n'ont pas les moyens de déployer des plans de soutien à l'économie ou de relance d'une ampleur comparable à ceux mis en place en Occident pour limiter les effets de la crise.

En clair, le virus de la récession a bien mieux circulé sur le continent africain que celui de la Covid. Mais pas de la même manière dans tous les pays. Ainsi, l'Égypte est l'une des économies du continent qui a le mieux résisté malgré l'effondrement du tourisme. Le pays se paie même le luxe d'être l'un des rares à avoir enregistré une croissance positive en 2020 (+3,5 %), grâce à la solidité de son marché intérieur et à la réponse forte des autorités sur le plan budgétaire et monétaire.

Tel n'est pas le cas des deux autres principales économies africaines, le Nigeria et l'Afrique du Sud, qui ont toutes deux subi de plein fouet la crise. La dépendance aux revenus pétroliers a coûté très cher au premier, tandis que la seconde a été fortement touchée par l'épidémie et a dû mettre en place très tôt et pendant très longtemps des mesures de confinement très douloureuses pour l'activité économique. Il reste à savoir ce quel sera l'impact de la guerre en Ukraine sur les prix des matières premières et de l'énergie.

La crise de la Covid-19 pourrait donc déboucher sur un changement des rapports de force économiques sur le continent. Des régions comme l'Afrique de l'Est, moins dépendantes des exportations de matières premières, pourraient ainsi mieux tirer leur épingle du jeu que l'Afrique centrale, ou l'Afrique de l'Ouest où des pays comme la République du Congo, le Gabon ou la Guinée équatoriale sont particulièrement exposés à la chute des cours du pétrole, mais aussi pourraient bénéficier de son rebond s'il se confirme dans le temps.

Le Risk Management en Afrique

Ce genre de crise peut toujours être l'occasion de rebattre les cartes, mais il est encore trop tôt pour refaçonner le paysage économique africain. D'abord parce que l'Afrique, comme le reste du monde, n'est pas totalement sortie de la Pandémie de la Covid-19 dont il n'est pas encore possible de mesurer l'ampleur de l'impact économique. De plus, on ne sait pas à quel point les dégâts économiques ont affecté en profondeur le tissu industriel de chaque pays. Les effets à plus long terme de cette crise sur le nombre de faillites de petites et moyennes entreprises restent encore à déterminer. Et des pays qui, aujourd'hui, semblent mieux résister pourraient, au final, payer un prix bien plus élevé.

Il reste à voir si le continent saura tirer les leçons économiques de cette crise. Est-ce que les pays vont en profiter pour tenter de diversifier davantage leurs économies afin de moins dépendre de la demande mondiale ? La tentation d'un certain protectionnisme économique qui agite certaines grandes puissances mondiales en Europe et en Amérique du Nord pourrait pousser les États africains à accélérer l'intégration régionale. C'est tout l'enjeu de la Zone de libre-échange continentale (Zlec) qui a vu le jour en 2021 mais dont il reste à voir quel sera l'impact réel.

En effet, après beaucoup d'excitation, on observe une certaine stagnation. Bien sûr, la pandémie a beaucoup ralenti le processus. Le secrétariat général de la ZLEC a été lancé pendant cette période, ce qui a rendu plus difficiles les recrutements et la mise en place logistique de cette machine assez complexe. Et les préoccupations liées à la crise sanitaire ont été telles qu'on a un peu mis ce dossier de côté.

Un aspect crucial désormais est aussi de pouvoir démontrer la capacité des responsables de négocier dans le cadre de cette zone de libre-échange. C'est pourquoi ce qui se joue avec l'Europe, le premier partenaire commercial de l'Afrique est si important. Cela servira de référence pour de futures négociations avec d'autres partenaires comme la Chine ou les Etats-Unis.

Même à supposer que l'actuelle pandémie de Covid-19 soit sur la voie de mutation en endémie, quelle que soit la problématique de la disponibilité des vaccins, elle n'est certainement pas le dernier choc majeur auquel sera confronté le continent. Les organes internationaux soulignent qu'il est nécessaire d'accélérer les réformes structurelles pour permettre aux pays d'Afrique d'établir des économies plus résilientes et de mieux se préparer à faire face aux crises futures.

En augmentant la productivité et en éliminant les obstacles qui pèsent sur l'environnement des entreprises, les pays d'Afrique pourraient relancer leur base productive et accroître leurs niveaux d'industrialisation. Ces réformes destinées à renforcer la résilience nécessiteraient des investissements dans le capital humain pour constituer une main-d'œuvre possédant les compétences adéquates pour les secteurs à forte productivité ainsi que des investissements destinés à combler le déficit d'infrastructures, cela pour faire progresser le développement industriel de l'Afrique.

En outre, les avancées de la diversification des économies aideront les pays africains à s'adapter à une économie mondiale de plus en plus instable, à mieux se protéger face aux crises futures, à accroître leur agilité pour réagir. Cela nécessitera des politiques ciblées, qui stimulent la productivité agricole et permettent de faire passer la main-d'œuvre des secteurs à faible productivité vers des secteurs à forte productivité, ainsi qu'une aide à des secteurs compétitifs, dont l'agro-industrie, les technologies numériques ou les services basés sur les technologies de l'information et de la communication, qui se sont révélés essentiels pendant la pandémie.

Parmi les autres problèmes qu'il faudra essayer de résoudre pour parvenir à des économies africaines à croissance plus rapide et plus résilientes, on peut citer la formalisation du secteur de l'économie parallèle, la garantie d'une stabilité politique, de la bonne gouvernance et de la transparence, et des mécanismes de protection renforcés des droits de propriété.

Si la crise qui a accompagné la Covid a fait de nombreux dégâts en Afrique, elle lui a parallèlement permis d'avancer dans certains débats. Notamment celui sur les brevets et la nécessité de développer une industrie manufacturière. Il faut espérer qu'il y aura également des avancées pour faire bouger les lignes sur la dette, tant l'inégalité de traitement de l'Afrique sur ce sujet est devenue évidente pour tout le monde. D'ailleurs, les leaders africains osent désormais s'exprimer sur cette question et faire eux-mêmes des propositions. Globalement on peut se réjouir que des sujets débattus de façon très théorique depuis des décennies commencent à se traduire concrètement.

Parmi les autres problèmes auxquels il faudra apporter des réponses pour que les économies africaines retrouvent un rythme de croissance plus rapide et résiliente, il va falloir s'attaquer à la formalisation du secteur de l'économie parallèle, trouver les voies de la garantie d'une stabilité politique, de la bonne gouvernance et de la transparence, et des mécanismes de protection renforcés des droits de propriété.

Alors que la crise de 2008 avait provoqué une révision de la gestion des risques financiers, particulièrement au sein des institutions financières, maintenant, le temps est venu de réinventer l'autre volet de la gestion des risques, c'est-à-dire les menaces non financières. La pandémie mondiale a mis en lumière un large éventail de risques non financiers, y compris les préoccupations en matière de santé et de sécurité, les menaces à la cyber-sécurité et à la sécurité de l'information, la résilience des tiers et des fournisseurs essentiels, et les capacités de conformité et de contrôle réglementaires trop manuelles. Bien que les institutions financières surveillent chacun de ces risques depuis un certain temps, peu de scénarios imaginés, comme la pandémie actuelle, où de multiples menaces ont surgi en même temps — et pendant des mois sans compter que l'effort doit s'étendre à l'ensemble des acteurs publics et privés.

Compte tenu de l'ampleur et de la durée de cette crise, comment les organismes de toutes natures devraient-ils reconsidérer leur approche de la gestion des risques, financiers et non financiers? Si les leçons de la dernière décennie sont un guide, l'expérience montre qu'elles nécessiteront d'importants changements structurels, stratégiques et tactiques tout particulièrement sur le continent africain.

Le risque « non financier » est généralement perçu comme un fourre-tout de menaces, réparties entre différents groupes fonctionnels, en oubliant les opportunités, et qui ne relève pas de la compétence des gestionnaires des risques financiers au sein des institutions financières. Le résultat est que ceux chargés de contrôler et de superviser les menaces non financières sont répartis dans l'organisme et souvent étroitement axés sur leurs domaines de niche, comme c'est le cas dans les organismes hors de la sphère financière.

Les gestionnaires des cyber-risques se penchent sur la cyber-hygiène, les spécialistes de la fraude sur la réduction des taux de perte et les professionnels de la protection des données sur le Règlement général sur la protection des données (RGPD) et d'autres règlements. Beaucoup sont assez éloignés des décisions opérationnelles de base. Qui plus est, la deuxième ligne de défense — les membres de l'organisme à risque plus large — ont rarement l'information ou le mandat de prendre du recul pour examiner les risques non financiers dans ces domaines fonctionnels, de relier les points entre les menaces, et élaborer des stratégies holistiques pour aider l'entreprise à les évaluer et à les atténuer.

En d'autres termes, la réalisation d'évaluations plus complètes des risques de toute nature transformera la discussion sur les risques en une discussion de stratégie ou de tactique et, à son tour, donnera aux dirigeants principaux de la gestion des risques et à l'ensemble de l'organisme des risques une voix encore plus importante pour influencer la prise de décisions. Il agit d'onc bien de mettre en place une gestion globale et intégrée des risques (ERM) avec délégation de gestion aux responsables opérationnels de tous les risques relevant de leur périmètre de gestion. Cela contraste avec la crise de 2008, qui a rehaussé la stature globale de l'organisme de gestion des risques, tout en concentrant généralement une grande partie de cette nouvelle influence sur les questions financières.

Non seulement les institutions financières, mais l'ensemble des organismes devront transformer le rôle des

Le Risk Management en Afrique

gestionnaires des risques qui passeront du rôle d'administrateurs de cadre à celui de conseillers en gestion des risques, ou facilitateurs. En ce qui concerne les sociétés financières, le risque non financier a souvent été synonyme de risque opérationnel - vu comme une conséquence de la nécessité de se conformer à la quantification de la litanie de menaces opérationnelles codifiées dans le cadre de Bâle II ou Bâle III. Une conséquence imprévue a été que bon nombre de ces gestionnaires des risques en sont venus à considérer leur principale responsabilité comme l'exécution du cadre – maintien de la présentation des données et réalisation des évaluations des risques à cocher – comme un moyen objectif final de quantification des pertes potentielles résultant de la réalisation de ces risques. Ils étaient axés sur les intrants et les extrants, et non sur les résultats.

Maintenant, plus que jamais, il est temps de renverser cette mentalité et de réorienter leur rôle en vue de fournir des renseignements exploitables sur les risques à leurs dirigeants et partenaires en première ligne. La compréhension des pertes potentielles et des risques extrêmes demeurera certainement un objectif important; cependant, elle doit être équilibrée avec une poussée pour aider la direction à comprendre les répercussions plus fréquentes et probables pour les clients pendant les perturbations des opérations. Grâce à cette information, les dirigeants d'entreprise peuvent prendre de meilleures décisions, en tenant compte des risques, sur les améliorations des processus et des contrôles des fonctions et des services essentiels.

Dans un premier temps, il faudra déployer des efforts pour regrouper les données et les rapports de l'ensemble de l'entreprise en un cadre commun de gouvernance, de risque et de contrôle comme moyen d'améliorer la prise de décisions plutôt que comme objectif en soi. Elle exigera également l'adoption de nouvelles méthodes d'évaluation et d'approches analytiques qui peuvent quantifier les risques financiers et autres en termes financiers exploitables, ainsi que la mise en évidence de domaines plus difficiles à quantifier comme l'impact sur les clients et la réputation. Cela contraste nettement avec les tableaux de bord des risques de type feux de circulation habituellement utilisés aujourd'hui pour bon nombre de ces programmes de gestion des risques. Après tout, un tableau de bord des risques à code de couleur peut éclairer une discussion sur la gestion des risques stratégiques; par ailleurs, une analyse rigoureuse des répercussions financières et sur les clients peut contribuer à l'orienter.

Il sera également nécessaire de repenser les approches traditionnelles en matière de conformité. Par le passé, la plupart des chefs d'entreprise se concentraient sur le développement de nouveaux produits et services, puis faisaient venir les membres de l'organisation de gestion des risques peu avant le déploiement pour examiner et approuver les plans. Toutefois, si les gestionnaires de risques doivent être de véritables conseillers pour l'organisme, ils doivent participer à la discussion beaucoup plus tôt dans l'élaboration de la stratégie pour concevoir le bon niveau de résilience, de conformité et de contrôle — une stratégie de « gestion des risques par conception ».

Traditionnellement, les évaluations des risques, les exercices de simulation et les tests des contrôles internes étaient souvent effectués de façon autonome. Les scénarios étaient souvent tirés de manchettes récentes — qu'il s'agisse d'un ouragan, d'un virus mortel ou d'une cyber-attaque — et généralement axés sur un seul incident. Différentes parties de l'organisme les ont mis en œuvre de différentes façons, et la plupart ont mis l'accent sur les conséquences immédiates et le rétablissement d'un événement de crise, et non sur ses effets à long terme. Cette vision à moyen et long terme est la clé et le signe de la maturité de l'ERM.

À mesure que les organisations iront au-delà de la perturbation de la pandémie actuelle, les gestionnaires des risques responsables des menaces non financières auront l'occasion de revoir la façon dont ces outils devraient être utilisés et quelles devraient être les normes communes. La planification de la résilience devrait refléter un niveau de sophistication similaire à celui de la planification du capital et des liquidités dans les années qui ont suivi la crise financière de 2008, et pendant le développement de la pandémie. De même, les organismes de toute nature devront mettre à l'épreuve leur capacité à réagir aux menaces

opérationnelles complexes, notamment en atténuant les répercussions sur les clients et les services essentiels, au moyen de scénarios enrichis de données, à risques multiples et à étapes multiples tout comme ils se sont fiés à des tests de résistance financière complets au cours de la dernière décennie pour évaluer leur capacité à résister à une gamme d'effets économiques négatifs.

On pourrait emprunter au Ministre du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale du Togo une conclusion, en forme d'ouverture et de programme pour la décennie, qui affirmait lors une conférence sur l'Afrique face à la crise : « *Toutes ces influences négatives (celles de la crise) ont eu pour conséquences finales : le ralentissement de la croissance économique et du progrès social sur le continent, la remise en cause des modèles économiques en vigueur, la fragilité des équilibres sociaux, la remise en cause de la paix sociales, civile et politique. Cette situation qui engendre de nouveaux défis, exige un repositionnement global intégrant le social et l'économique dans une perspective plus réelle que spéculative.* »

« Les hommes nous enseignent à penser comme des poules, bien que nous soyons des aigles. Etendez vos ailes et envolez-vous ! Et ne vous contentez jamais des grains que l'on vous jette. » (James Aggrey ¹³/L'aigle)

Chapitre 5 : Les obstacles à l'Entreprise-wide Risk Management en Afrique

« *Dans la crise, fais confiance à tes propres pieds.* » (Proverbe mozambicain)

Pour certains observateurs, une transposition littérale des concepts de gestion des risques tels qu'appliqués dans les pays développés s'avère complexe, voire impossible car ces concepts seraient inadaptés à la culture et à la perception du risque en Afrique.

Toutefois, il convient tout de même d'observer que diverses techniques de gestion des risques ont été développées par les populations à travers l'Afrique dans l'histoire ; telles que la gestion des événements et fluctuations climatiques (grandes sécheresses) ; l'organisation des convois et des caravanes ; la capacité à dompter la nature pour cultiver, se loger et se déplacer. Ces techniques montrent à l'évidence que la gestion des risques n'est pas étrangère aux populations africaines même en l'absence d'une formulation conceptuelle au sein des entreprises.

La mise en place d'une gestion globale et intégrée des risques (ERM) demeure très rare, même si on voit progressivement apparaître une génération d'acheteurs d'assurance professionnels. La problématique de l'ERM suppose l'implication de tous dans la gestion des risques avec un mouvement descendant et ascendant des informations pertinentes pour une gestion rationnelle et proactive des risques. Il s'appuie donc sur l'instillation d'une culture de risk management au sein de l'organisme et rejoint donc la problématique de gestion des ressources humaines des organismes en Afrique.

En ce qui concerne les ressources humaines, une des approches de la réflexion pour expliquer ce qui se passe en Afrique raisonne en termes de programmation mentale par les valeurs en s'appuyant sur les quatre indicateurs de la culture selon Hofstede¹⁴ : (individualisme/communautarisme, distance hiérarchique, évitement de l'incertitude et masculinité/féminité). Les comportements des acteurs et les caractéristiques du fonctionnement des organismes sont alors expliqués comme l'expression et le produit des traits culturels de leur société d'appartenance alors que la société africaine connaît un très faible taux de pénétration de l'assurance qui est un des indicateurs de la conscience des risques des acteurs dans leur vie privée.

Mais, par ailleurs, les freins à l'intégration et à la mise en route de l'ERM en Afrique, malgré la croissance, peuvent s'expliquer par deux facteurs : la structure des entreprises qui y exercent et le manque de compétences locales dans le domaine, exception faite de l'Afrique du Sud.

13 James Aggrey (1875-1927) était un intellectuel, universitaire et missionnaire ghanéen, panafricaniste et intellectuel public. Il a donné une conférence en Afrique du Sud sur l'harmonie raciale : « Les touches noires du piano donnent de bons sons et les touches blanches donnent de bons sons, mais la combinaison des deux donne la meilleure mélodie. »

14 Geert Hofstede (1928-2020) a été professeur d'anthropologie et de gestion à l'université de Maastricht, avec ses collaborateurs il a mis en évidence, statistiquement (par analyse factorielle) quatre, puis cinq facteurs indépendants à l'origine de différences culturelles

Le Risk Management en Afrique

A ce jour, la croissance de l'Afrique reste portée par la hausse des cours des matières premières et l'évolution d'une agriculture de produits de rente voués à l'exportation (cacao, café, hévéa, huile de palme), de ce fait les entreprises qui y travaillent sont tournées vers l'importation. Les produits du sol et du sous-sol exploités localement sont sommairement transformés avant exportation. Les structures mises en place pour effectuer cette transformation sont légères et dépendent le plus souvent d'une multinationale. Cette stratégie industrielle a deux conséquences :

- La centralisation du RM dans les sièges établis dans les pays développés, y compris dans le cas de la Chine ou de la Russie,
- Les structures commerciales locales ont tendance à être éphémères.

D'une part, les entreprises industrielles et les grandes multinationales qui exploitent les matières premières en Afrique, ont tendance à centraliser la gestion des risques auprès de leurs sièges. Et lorsqu'un Risk Manager ou un gestionnaire des risques et assurances est nommé dans une filiale de ces groupes en Afrique, le plus souvent, même s'il est recruté localement, il reçoit du Siège des instructions d'un risk-manager siège qui a le plus souvent peu de connaissances et d'expériences locales. Lorsque le besoin se fait sentir, il peut consulter un expert en risk management local, pour autant qu'il en existe qui aient des compétences dans son domaine. Il apparaît dès lors que la culture du risque et l'appropriation des concepts du Risk Management par les pays concernée est compromise.

Il existe également un maillage de PME/PMI, voire de TPE qui n'ont pas encore perçu l'importance de l'achat de couvertures d'assurances et la nécessité de couvrir les salariés en matière de protection sociale, sans compter l'économie parallèle, pour lesquels le concept même de risk-management est totalement étranger.

D'autre part, pour satisfaire la consommation locale orientée vers les produits importés, les entreprises africaines plus importantes comme les multinationales vont mettre sur pieds des chaînes d'assemblages et de vente qui vont s'apparenter souvent à des commerces avec des structures dont la durée de vie reste problématique et pour lesquelles les dirigeants peuvent penser la fonction de Risk Manager superflue.

Ces pratiques courantes dans les grands groupes occidentaux et asiatiques présents en Afrique, les responsables les justifient aussi du fait d'un déficit ou d'un manque de compétences locales, réel ou perçu, en matière de Risk Management.

L'Afrique souffre encore d'un manque endémique de compétences en matière de gestion des risques et des assurances. Un parcours rapide des cursus des grandes universités sous régionales à l'instar de l'Université Catholique d'Afrique Centrale (UCAC) qui forme les contrôleurs de gestion de l'Afrique Sub-saharienne par exemple, suffit pour comprendre qu'il existe très peu de formation de haut niveau qualifiante, diplômante et/ou professionnelle en assurance et en Risk Management en Afrique Sub-saharienne. Seul l'Institut des Risques Managers d'Afrique du Sud propose un curriculum complet et l'Institut International des Assurances (IIA) qui forme les cadres en assurances pour le zone CIMA, proposent un cours de 30h d'introduction au Risk Management à ses étudiants qui sont plutôt orientés vers les métiers de l'assurance. Désormais Francorisk et l'IFAGE de Dakar proposent de formations spécifiques ou générales comme la filière conduisant au Rimap, la qualification développée par FERMA (la fédération européenne des associations de risk managers). Même les assureurs et les courtiers qui y exercent et qui auraient pu être les têtes de proue de cette évolution sont à la traîne malgré les incitations du code CIMA.

Très peu d'assureurs et de courtiers, mettent en place de véritables services de Risk Management censés accompagner les organismes en matière de gestion de leurs risques. Cette attitude qui pourrait friser le manque de courage et de volonté s'explique plutôt par une attitude emprunte de pragmatisme. Les assureurs et courtiers locaux n'auraient pas d'intérêt à monter des équipes de risk management parce que la demande locale reste encore embryonnaire.

Au final le risk Management prendra vraiment pied en Afrique lorsque la structure économique évoluera comme il est souhaitable d'ailleurs si les leçons de la crise due à la pandémie sont vraiment apprises, à savoir :

- Lorsque les multinationales traiteront localement les matières premières et premières qu'elles exploitent en produits finis ;
- Lorsque la consommation locale sera plus interne ;
- Lorsque l'offre d'assurance locale sera à même de porter les risques des grands groupes et organisations ;
- Lorsque des experts en la matière pourront être formés localement en nombre suffisant et qu'ils auront les talents et compétences pour intégrer leurs cultures et la pratique du risk-management.

Alors que le continent est riche en minéraux, les risk-managers et les assureurs locaux expriment leurs préoccupations face à la façon dont les marchés internationaux se détournent des couvertures essentielles. Par exemple, les assureurs internationaux affirment ne plus vouloir assurer le charbon, mais l'essentiel des centrales sur le continent à de jour fonctionnent au charbon ou au diesel. Dès lors comment les 640 millions d'Africains sans électricité, soit 45% de la population du continent pourront-ils allumer leurs feux et cuisiner leur nourriture?

Étant donné que la plupart des changements découlent d'un programme ESG (Environnement, Société, Gouvernance) de plus en plus réglementé, les gestionnaires de risque africains affirment qu'ils sont laissés à eux-mêmes par leurs assureurs avec pour l'essentiel des stratégies de risk-management dictées de l'étranger.

On parle de transition énergétique sur le continent, mais cela ajoute encore à l'inquiétude des gestionnaires de risques africains dont la confiance dans l'assurance pourrait encore s'effriter. Mais, il ne s'agit pas seulement d'énergie car se pose aussi la question des exclusions de maladies infectieuses, ainsi que de cyber et de difficultés croissantes avec certaines couvertures de biens.

Au-delà des défis que posent les marchés de l'assurance, quand on échange avec eux comme lors des rencontres du Club Francorisk, les gestionnaires des risques soulignent ce qui a été évoqué plus haut à savoir que la gestion des risques est devenu une priorité de leur organisme ce qui leur offre l'opportunité de faire valoir leurs compétences et talents devant les dirigeants.

Le défi, cependant, est de savoir si les professionnels de la gestion des risques sauront tous saisir ce moment. Au vu du manque de compétences évoqué plus haut, on craint également que l'écart entre ceux qui ont reçu une formation et ceux qui n'ont qu'une expérience de terrain s'élargira, et ceux dont les services de gestion des risques fonctionnent bien sont plus susceptibles de survivre et de prospérer.

A ce contexte déjà complexe et volatil s'ajoute la problématique des risques émergents car les organismes qui n'ont pas de bons services de gestion des risques peuvent en fait devenir un risque en soi pour les entreprises mieux gérées. Comme on a pu le constater, l'année 2021 a offert de nombreuses occasions de mener de solides conversations sur la gestion des risques à l'échelle du continent ; elles devraient se poursuivre tout au long de la décennie. Sur le plan personnel, alors que je fréquente la profession risques et assurances en Afrique depuis bientôt quatre décennies, j'ai pu constater l'évolution, en particulier des plus jeunes, et j'apprends toujours beaucoup des discussions avec les gestionnaires des risques et les diplômés de l'IIA ces questions ainsi que lors de l'assemblée annuelle de la FANAF.

Cette nouvelle importance de la gestion des risques est probablement la raison pour laquelle 95 % des gestionnaires des risques en Afrique ont indiqué que les gestionnaires des risques ont été stimulés par l'expérience de la COVID-19 et pourquoi 78 % des gestionnaires des risques croient que leur organisme

Le Risk Management en Afrique

met davantage l'accent sur la gestion des risques¹⁵. Mais encore faut-il que les professionnels fassent leur travail si efficacement qu'ils cimentent leur place au sein de l'organisme. Toutefois, tous les gestionnaires de risque ne se réjouissent pas de cette situation car certains estiment qu'on attend toujours plus d'eux et que face à la pandémie certains dirigeants, pris de cours dans leurs couvertures, ont essayé de trouver un bouc émissaire dans leur responsable assurances.

Les risk-managers qui avaient des plans de continuité des activités ont été en mesure de les utiliser même si beaucoup estiment qu'ils devront être retravaillés à la lumière de l'expérience de la COVID-19. De plus l'évènement a montré la nécessité d'un plan de continuité et maintenant de nombreux dirigeants sont plus disposés à écouter et à mettre en œuvre des plans pour l'avenir. En toute hypothèse, il reste encore beaucoup plus de travail à faire.

En ce qui concerne les risques liés à la pandémie, pour l'essentiel ce sont des risques préexistants qui ont été exacerbés, en particulier les risques liés à la cyber-sécurité et aux ressources humaines. Un aspect particulier lié au confinement et au travail à distance a conduit à une augmentation du risque opérationnel en raison de l'incapacité d'adapter en temps opportun les processus, les systèmes et les contrôles opérationnels. Il y a eu également une baisse soutenue de la productivité du personnel en raison, entre autres, des échecs dans l'adaptation à la gestion des équipes à distance des problèmes dont le traitement ne relève pas tant d'adaptations individuelles mais de la mise en place d'un accès fiable à l'électricité et aux réseaux.

Tant que la pandémie n'est pas définitivement derrière nous, et pour la préparation de futures pandémies ou endémies, il va falloir mettre en place une nouvelle résilience face à d'éventuels confinements. De plus, il reste d'autres préoccupations qui touchent les crises de subsistance de plus faibles, le changement climatique, les maladies infectieuses, le paysage industriel polarisé, et le terrorisme. Quant à la question du traitement de ces risques, les risk-managers semblent rester très dépendants de l'assurance ce qui est d'autant plus préoccupant que les assureurs sont devenus très sélectifs et semblent vouloir exclure la couverture des risques pour lesquels les risk-managers attendent un soutien du monde de l'assurance.

Pour échapper à la logique des assureurs qui restent encore très imprégnée de méthodes actuarielles appuyées sur des séries historiques et essayer de convaincre les assureurs de s'intéresser à des risques émergents ou nouveaux il faut développer une approche par scénarios puisque la planification de scénarios peut ouvrir la réflexion, mais elle peut être la proie des rouages internes de du cerveau.

Toutefois, la planification par scénario peut souvent ne pas donner les résultats escomptés, mais ce peut être une simple question de manque d'expérience. Les entreprises qui utilisent rarement l'approche manquent de mémoire musculaire organisationnelle pour le faire correctement. Il ne faudrait pas que les gestionnaires qui le connaissent se contentent de le déléguer à des subordonnés. Ceux qui y sont nouveaux peuvent être pris dans les détails, en se concentrant sur les hypothèses qui sous-tendent les analyses de sensibilité, par exemple, sans s'arrêter à se demander si les incertitudes qu'ils testent sont les plus importantes. De plus, d'expérience, la planification de scénarios peut être entravée par les mêmes biais cognitifs profondément ancrés qu'elle devrait être utilisée pour traiter, comme l'ancrage, la négligence d'événements à faible probabilité ou l'excès de confiance.

L'approche par scénarios commence par la collecte des informations pour comprendre et définir un problème stratégique. Une équipe de planification détermine les tendances émergentes et les perturbations potentielles qui peuvent avoir une incidence sur l'entreprise. Le résultat est généralement une longue liste de tendances, avec une évaluation de haut niveau de l'impact potentiel de chaque tendance.

À ce stade-ci, le processus est plus sensible à la tendance des gens à fonder leurs décisions sur de l'information facilement accessible dans l'esprit du décideur — un biais de disponibilité. Par exemple, il est facile de tomber dans le piège de se concentrer sur les tendances au sein de son industrie ou de sa géographie ou sur une partie seulement d'un problème, peut-être parce que c'est là que l'information est

15 Voir enquête 2021 de Risk Management Africa

la plus facile à recueillir. Tout cela mène à des angles morts.

Lorsque les planificateurs de scénarios s'efforcent de comprendre la confluence des tendances technologiques, économiques, démographiques et culturelles à l'intérieur et à l'extérieur de leur propre pays, ils sont plus susceptibles de générer de précieuses idées contre-intuitives et c'est particulièrement important en Afrique où l'équipe doit comprendre des participants issus de différentes ethnies et traditions, tout en gardant à l'esprit que, pour les grands états, les différentes régions n'ont pas forcément les mêmes réflexes socioculturels.

À mesure que la planification des scénarios progresse, l'attention se tourne vers les inconnues. La société évalue et priorise les tendances émergentes en fonction de leur impact potentiel et de leur degré d'incertitude, puis élabore des scénarios autour de la poignée d'incertitudes résiduelles qui émergent généralement du processus.

Le défi ici est que les tentatives de quantifier ce qui est intrinsèquement incertain conduisent souvent à un surdimensionnement et à une paralysie de l'analyse. Les événements à faible probabilité peuvent aussi facilement être rejetés comme aberrants ou sur-soulignés, créant un faux sentiment de précision. Attribuer un poids excessif aux événements à faible probabilité, ou les ignorer complètement, est un phénomène appelé négligence de probabilité. Dans la planification de scénarios, il est essentiel d'éviter la tentation de se précipiter pour modéliser les tendances et les incertitudes avant de les évaluer qualitativement pour les mettre en perspective et générer des intuitions sur la façon dont les tendances peuvent entrer en collision et interagir. Cette évaluation devrait tenir compte de plusieurs réalités : certains éléments de l'avenir sont si incertains qu'ils ne peuvent être quantifiés avec précision; il est utile d'évaluer simplement l'importance relative des incertitudes par rapport à l'entreprise; et il y a différents niveaux d'incertitude.

À mesure que les responsables élaborent des scénarios, les répercussions de chaque incertitude sont extrapolées à l'avenir pour prévoir différents résultats, et la combinaison de ces résultats devient la base des scénarios. Le défi, lorsque les gestionnaires anticipent l'avenir, est de surmonter une tendance naturelle à supposer qu'il ressemblera beaucoup au passé. Bien exécutée, la planification de scénarios incite les participants à convertir des hypothèses abstraites sur les incertitudes en récits sur les réalités tangibles. Elle peut ainsi aider les décideurs à vivre de nouvelles réalités à la fois intellectuelles et sensorielles, ainsi que rationnelles et émotionnelles.

S'il était possible élever les commérages sur la prise de décisions en introduisant des termes comme « ancrer », à partir de l'étude des erreurs, dans le langage des organismes, les collaborateurs pourraient parler des erreurs des autres d'une manière plus raffinée. C'est pourquoi il est indispensable que la planification de scénarios fasse partie des processus récurrents d'un organisme plutôt que d'un exercice ponctuel. Pour intégrer la pensée de scénario, les organismes doivent donc institutionnaliser de nouvelles habitudes mentales et de nouvelles façons de travailler.

En fait, sans soutien institutionnel, les biais décrits précédemment peuvent être renforcés et amplifiés par les biais sociaux de la pensée de groupe et de la « gestion du tournesol » (*la tendance des groupes à s'aligner sur les points de vue de leurs dirigeants*). L'intégration d'une conscience de l'incertitude, des scénarios et des préjugés donne aux gens la langue et la licence pour garder les uns les autres en échec.

Une capacité soutenue à comprendre les tendances et développer des scénarios peut également conférer un avantage concurrentiel mais pour aider l'organisme à prendre de meilleures décisions dans l'incertitude, les dirigeants devraient reconnaître librement leur vulnérabilité aux préjugés et créer un environnement ouvert qui accueille la dissidence. En même temps, ils doivent se mettre eux-mêmes et leurs collaborateurs au défi d'adopter de nouvelles habitudes de pensée, comme penser l'impensable, lorsque l'entreprise entreprend la planification de scénarios.

« Un homme parle d'autant moins qu'il possède une intelligence plus pénétrante. » (Ibn Abu Talib Ali¹⁶)

16 Ali ibn Abi Talib, né vers 600 à La Mecque et mort en 661 est le 4e calife de l'islam. Il a régné de 656 à 659. Cousin du prophète

Chapitre 6 : Risk Management & Création de Valeur

« Nous n’héritons pas de la terre de nos ancêtres, nous l’empruntons à nos enfants. » (Proverbe Haïda¹⁷)

L’objectif de chaque entreprise est de maximiser la valeur pour ses actionnaires. La valeur peut certainement être créée ou réduite par les décisions d’affaires prises au sommet, mais elle peut aussi être créée, préservée ou érodée par les décisions courantes qui se prennent à tous les niveaux de l’organisation. L’ERM contribue à la création de valeur en aidant la direction à évaluer les événements futurs et à réagir de manière à réduire la probabilité de résultats qui entraîneraient une érosion de la valeur tout en augmentant celle de création de valeur autrement dit à prendre des décisions mieux informées et à améliorer la réactivité quand les événements l’exigent. Cette création de valeur est au cœur des normes les plus courantes en matière de risk-management, à savoir ISO 31000:2019 et COSO-ERM 2017

Une gestion des risques efficace à long terme permet à l’organisme d’anticiper les risques découlant des possibilités, de l’incertitude et des dangers, ce qui peut présenter des opportunités d’amélioration de la valeur (c.-à-d. risque à la hausse) ou des menaces d’érosion de la valeur (c.-à-d. risque à la baisse). L’analyse du risque de hausse peut fournir des renseignements précieux que la direction peut utiliser pour planifier des mesures qui permettront de réaliser des gains positifs. La gestion défensive du risque baissier au moyen de politiques, de procédures et de systèmes peut aider à prévenir les comportements qui pourraient avoir une incidence négative sur le rendement de l’entreprise.

Une approche fonctionnelle de la gestion des risques crée souvent des cloisonnements qui peuvent être difficiles à gérer à l’échelle de l’organisme. Un cadre intégré de l’ERM, tel que celui proposé par l’ISO 31000 :2018 ou le COSO-ERM 2017, permet de gérer efficacement les risques entre les unités opérationnelles, les fonctions et les activités opérationnelles. Les collaborateurs peuvent être habilités à assumer et à gérer les risques dans leurs secteurs respectifs et ils deviennent des propriétaires de risques.

Les deux dernières années ont peut-être été la récession et la reprise les plus particulières de mémoire d’homme. En 2020, la tragédie humaine causée par la pandémie de COVID-19 a déclenché un ralentissement économique mondial qui était initialement plus marqué que la Grande Dépression. Au fur et à mesure que les programmes de soutien du gouvernement prenaient forme, la récession a atteint un creux rapide, ce qui a mené à une forte reprise économique en 2021. Les marchés financiers mondiaux ont connu des hauts et des bas aussi et alors que la pandémie se poursuit et que la guerre en Ukraine ouvre de nouvelles inconnues pour la suite de la décennie.

Pour de nombreux dirigeants, l’ERM évoque des images d’atteintes à la sécurité, espionnage d’entreprise, actes de terrorisme, cygnes noirs — événements négatifs et même catastrophiques qui peuvent affaiblir gravement ou même détruire une entreprise. Mais le risque n’est pas seulement menace, il est également opportunité. Pour un nombre croissant d’entreprises, l’ERM vise donc non seulement à protéger l’entreprise contre les préjudices, mais aussi à créer une valeur mesurable qui peut renforcer sa position sur le marché.

La quantification de la contribution à la valeur de l’ERM est devenue de plus en plus importante, mais les organismes font face à des difficultés pour l’évaluer. Confrontés à un environnement concurrentiel difficile, ils doivent justifier toute allocation de capital qui ne va pas directement à des activités à rendement élevé. La plupart utilisent certaines mesures pour évaluer les coûts et les avantages de l’ERM afin d’évaluer le déploiement de capitaux pour d’autres activités commerciales, mais aucune méthode unique n’est apparue comme une pratique de référence.

Les déclarations d’appétence au risque sont un élément important de l’ERM, ce qui permet à l’organisme de créer une appréciation analytique et partagée des arbitrages qu’il est prêt à accepter entre le risque

Mahomet, il épouse sa fille, Fatima Zahra

17 Les Haïdas sont un peuple autochtone de la côte ouest du Canada et du nord des États-Unis, ainsi qu’une partie sud-est de l’Alaska, le long de la côte du Pacifique, et dans l’archipel Haïda Gwaii en particulier.

et le rendement. Même les organismes ayant des processus d'ERM relativement sophistiqués ont de la difficulté à rédiger une déclaration d'appétence au risque. Si on demande à 100 personnes quel est leur appétit pour un risque particulier, on pourrait obtenir 100 réponses différentes.

Il est donc difficile de réunir tout cela en une seule déclaration consensuelle. Le traitement de ces questions pourrait aider de nombreuses entreprises à s'attaquer aux difficultés liées à la mesure de la création de valeur dans le cadre de l'ERM et, ce faisant, à démontrer avec plus de force la nécessité de consacrer davantage de ressources à la gestion des risques. Le soutien de la direction générale et l'engagement du conseil d'administration sont essentiels à la réussite de toute initiative visant à améliorer les processus d'ERM.

La liste de « meilleures pratiques » qui suit vise à soutenir la création de valeur par l'ERM :

- * Engagement étroit de la direction générale ;
- * Développement de déclarations d'appétence précises et rigoureuses ;
- * Liaison de la tolérance au risque au niveau du siège et des unités opérationnelles ;
- * Utilisation de méthodes et outils efficaces (*avec recours à l'intelligence artificielle et à la modélisation, y compris le développement de scénarios*) ;
- * Recours à des audits de la gestion des risques plus fréquents ;
- * Approche résolument proactive.

En clair, il faut que la gestion globale et intégrée des risques soit nichée dans la culture de l'organisme et que chaque collaborateur de l'approprie. Cela sera obtenu en particulier en :

- **Revenir à l'essentiel** : La plupart des entreprises doivent encore améliorer leurs processus d'ERM, et renforcer leur capacité à anticiper le coût des principaux événements à risque. Envisager d'améliorer la collecte de données descendantes et ascendantes sur l'exposition au risque et améliorer le risque, la communication connexe entre les divisions et la hiérarchie de l'organisme. Ceux qui ne l'ont pas encore fait devraient rédiger et mettre en œuvre un guide des procédures d'ERM, et explorer des façons de rendre le flux de travail pour la gouvernance de l'ERM plus efficace. Cela améliorera également la capacité des entreprises à mesurer la valeur ajoutée par l'ERM.
- **Mettre en place des métriques fiables pour l'ERM** : La création de valeur à partir d'ERM dépend de la traduction de l'analyse des risques objectifs financiers et opérationnels, ce qui exige l'élaboration de formules, de calculs et les structures qui se rapportent aux indicateurs de performance clés (KPI) que l'organisme applique à chacune de ses divisions. Il doit également comprendre l'établissement d'un processus d'élaboration rapide de scénarios.
- **Mettre à niveau les outils quantitatifs d'analyse et de gestion des risques** : Les organismes doivent être en mesure de faire des progrès, de prendre des décisions plus rapides sur la façon d'aborder sur la façon de gérer des risques individuels et des combinaisons de risques, en se fondant sur une analyse plus fiable et plus complète. Pour ce faire, ils doivent passer des méthodes d'évaluation qualitative aux méthodes d'évaluation quantitative des risques, y compris un cadre de mesure des risques de grande qualité, une cartographie de la corrélation des risques, une modélisation du capital économique, des rapports et des tableaux de bord sur les risques et des systèmes d'alerte rapide.
- **Renforcer le rôle de l'ERM dans le processus budgétaire d'affectation des capitaux** : Les activités à rendement élevé sont habituellement associées à une exposition à un risque élevé ou à une incidence négative potentielle. L'analyse ajustée du risque et la collaboration de l'ERM en matière de budgétisation et d'affectation des fonds propres assurent la solidité des décisions prises au plus haut niveau.
- **Intégrer l'ERM à la gestion de la performance** : Les activités d'ERM appuient les objectifs opérationnels

Le Risk Management en Afrique

actuels de l'entreprise, aident les dirigeants à comprendre toute variation potentielle par rapport aux objectifs et aident à établir un lien entre les activités de prise de risques et l'appétit pour le risque et les fourchettes de tolérance.

- **Faire des risques liés aux tiers et au réseau d'approvisionnement une priorité** : Beaucoup d'organismes ont encore des progrès à faire dans ces deux domaines, qui sont tous deux de plus en plus critiques dans une économie mondiale plus interconnectée. Les entreprises mondiales en particulier doivent étendre leurs processus d'ERM à l'entreprise élargie, c'est à dire à leur réseau élargi de partenaires et de fournisseurs.

Le rendement de ces efforts est un cadre de l'ERM qui crée une valeur mesurable tout en rendant la gestion des risques à l'échelle de l'organisme beaucoup plus efficace pour réagir à un environnement de risque qui évolue rapidement.

Les Directions générales et Conseils d'administration gardent toujours un œil sur les risques mais

- * Comment les perçoivent-ils et quel rôle jouent-ils dans leur surveillance ?
- * La gestion des risques permet-elle de prévenir les pertes ou représente-t-elle un outil de création de valeur et 'optimisation des résultats ?
- * Y a-t-il un dirigeant dédié exclusivement à la gestion des risques, comme un Directeur des Risques, par exemple ?

Pour répondre à ces questions, l'étude Global Risk Advisory en partenariat avec Forbes Insight a interrogé plus de 300 membres de conseils d'administrations et dirigeants. Trois grands constats ressortent de cette enquête mondiale :

- **Les entreprises doivent faire converger gestion des risques et création de valeur** : Près de neuf organisations sur dix admettent la nécessité de voir la gestion des risques se concentrer sur la création de valeur (et pas seulement sur la prévention des risques), alors que moins d'une sur cinq prend des mesures suffisantes à cet égard.
- **Un effort plus important doit être réalisé dans la définition et l'optimisation du rôle du Directeur des Risques** : Près de neuf organisations sur dix affirment disposer d'un Directeur des Risques à temps plein ou d'une fonction jugée équivalente. Mais qu'en est-il de la réalité ? Les rôles et responsabilités sont-ils correctement définis ? Les interactions avec les organes de gouvernance sont-elles optimales ? L'organisme s'appuie-t-il suffisamment sur la fonction de gestion des risques ?
- **Les entreprises doivent préparer des réponses à leurs risques et opportunités les plus stratégiques** : Les entreprises déclarent s'intéresser à un large éventail de risques stratégiques et opérationnels, classiques ou émergents. Mais les entreprises se focalisent-elles sur les bons enjeux ? Ne sous-estiment-elles pas les risques de « disruption » cyber-sécurité ou encore les risques géopolitiques ?

Dans le sillage d'un environnement de risque en constante évolution, les organismes sont confrontés à des demandes et attentes croissantes de diverses parties prenantes. Par conséquent, les organismes recherchent des approches améliorées pour gérer les risques et créer de la valeur.

Le point de départ de nombreux processus de gestion des risques est l'identification et l'évaluation des risques. Toutefois, avant que cela se produise, l'entreprise doit mieux comprendre son appétit pour le risque, qui est le niveau de risque qu'elle est prête à accepter dans la poursuite de la stratégie d'affaires. Cela permet aux entreprises d'identifier plus efficacement les risques liés à la stratégie qu'elles ont choisie.

Une fois les risques identifiés, ils doivent être classés dans les trois catégories susmentionnées. Cela permet aux entreprises d'identifier les risques positifs et négatifs pour une stratégie donnée. La deuxième composante de la première étape consiste à concevoir des plans d'intervention en cas de risque déterminé.

Après avoir conçu un plan d'intervention en cas de risque, une entreprise doit maintenant optimiser le plan pour qu'il soit efficace. Ce processus comporte trois volets : établir un modèle opérationnel, aligner les bonnes ressources pour l'exécution et concevoir les politiques et les processus du plan de réponse aux risques.

Un modèle opérationnel bien défini et coordonné est un modèle où la propriété et la responsabilité de la gestion de chaque risque sont claires et définies. Cela permet une coordination, une communication et un compte rendu efficaces de l'activité de réponse aux risques. La direction générale est responsable de ce processus en donnant le ton au sommet et en créant une culture axée sur le risque dans l'ensemble de l'entreprise.

Les professionnels se refaire généralement aux « trois lignes de défense » afin d'avoir un modèle opérationnel efficace. Le premier point de contrôle est celui des opérations et des unités opérationnelles. Il comprend les personnes qui sont responsables du risque et qui sont responsables de l'identification et de la gestion de ces risques. La deuxième ligne de défense est l'assurance de la gestion. Cette ligne est composée de ceux qui sont responsables de surveiller la conception et l'efficacité opérationnelle des contrôles. La dernière ligne de défense est l'assurance indépendante des auditeurs internes et externes. L'établissement de ces lignes de défense est la première étape de l'optimisation du plan de gestion des risques.

La deuxième étape de l'optimisation du plan de gestion des risques consiste à harmoniser les compétences et les ressources nécessaires à l'exécution du plan. Ceux-ci devraient être alignés sur les trois lignes de défense afin d'avoir le plan le plus efficace et efficient.

La dernière étape de l'optimisation du plan de gestion des risques consiste à élaborer des politiques et des processus de gestion des risques pour le plan et à les communiquer à l'échelle de l'organisation. Cette étape est cruciale pour une gestion efficace des risques, car ceux qui ont des responsabilités doivent connaître le quoi, le pourquoi et le comment du plan.

Pour parvenir à une gestion des risques plus efficace, autrement dit, à créer effectivement de la valeur, les entreprises doivent intégrer des solutions durables dans la culture afin de rester efficaces. Les solutions aux risques évitables ont un objectif principal : prévenir. Les solutions qui préviennent les risques et qui sont facilement détectées et surveillées sont les plus efficaces.

L'objectif des risques stratégiques est d'équilibrer l'atténuation des risques et la prise de risques, car ces risques peuvent générer de la valeur pour l'entreprise. Les solutions comme les tableaux de bord prospectifs, les indicateurs de risque clés et la modélisation et l'analyse des risques permettent aux entreprises de gérer les risques et de s'y adapter. Les tests de résistance (stress test), la planification de scénarios et les jeux de guerre sont les solutions recommandées pour les risques externes. Les entreprises devraient mettre l'accent sur l'intégration de ces pratiques afin de mieux cerner, évaluer et se préparer aux risques externes.

Le succès d'une gestion des risques à long terme est de permettre à l'organisme d'anticiper les risques découlant des possibilités, de l'incertitude et des dangers, ce qui peut présenter des occasions d'amélioration de la valeur (c.-à-d. risque à la hausse) ou d'érosion de la valeur (c.-à-d. risque à la baisse). L'analyse du risque de hausse peut fournir des renseignements précieux que la direction peut utiliser pour planifier des mesures qui permettront de réaliser des gains positifs. La gestion défensive du risque baissier au moyen de politiques, de procédures et de systèmes contribue à prévenir les comportements qui pourraient avoir une incidence négative sur la performance.

Une approche fonctionnelle de la gestion des risques crée souvent des cloisonnements qui peuvent être difficiles à gérer à l'échelle de l'organisme. Un cadre intégré de GRE permet de gérer efficacement les risques entre les unités opérationnelles, les fonctions et les activités opérationnelles. Les employés peuvent être habilités à assumer et à gérer les risques dans leurs secteurs respectifs.

L'importance croissante des attentes des parties prenantes à prendre en compte dans la gestion des risques

Le Risk Management en Afrique

impose de dépasser la création de valeur pour les actionnaires pour s'interroger sur la création de valeur sociétale. Bien que l'ERM et les programmes traditionnels de GRC visent à résoudre les mêmes problèmes, ils les abordent sous différents angles. L'ERM et la GRC peuvent être considérés comme des solutions de rechange concurrentes ou peuvent exister de façon hypothétique de façon indépendante, mais ils sont plus efficaces lorsqu'ils travaillent ensemble au moyen de pratiques axées sur le risque et fondées sur les données.

Pour l'essentiel, l'ERM est un examen exhaustif axé sur le risque d'un organisme qui partage le même objectif final que la GRC : la poursuite de l'atteinte des objectifs d'un organisme. L'ERM englobe donc toutes les fonctions, y compris la gouvernance et la conformité, en la simplifiant pour en faire un cadre commun qui comprend la détermination et l'évaluation des objectifs, des exigences et des risques à l'origine des causes fondamentales.

Certains risques ont des répercussions transfonctionnelles, ce qui signifie que certaines activités d'atténuation peuvent avoir des avantages pour plus d'un ministère. Cela signifie qu'un cadre d'ERM efficace permet de rationaliser les contrôles, de réduire la redondance et de renforcer les contrôles en veillant à ce qu'ils évoluent de façon transfonctionnelle.

L'ERM est donc synonyme de création de valeur. Si la gestion des risques est indépendante et axée sur la valeur, en intégrant la RSE, l'ERM peut contribuer aux objectifs de GRC et au résultat net simultanément. Lorsque l'accent est mis sur la conformité ou qu'il y a trop de préoccupations au sujet des cases à cocher, il est moins probable que cela fasse plus que maintenir le statu quo. Mais si l'accent est mis sur la gestion des risques, votre organisation peut atteindre une culture de gestion des risques efficace et un avantage concurrentiel durable.

L'ERM et la GRC se rapprochent actuellement. Le e-GRC préconise une approche plus semblable à celle de l'ERM à l'égard de la GRC, et le modèle de gestion des risques des trois lignes de défense évoquées plus haut suggère qu'il n'est plus possible de faire de l'ERM sans faire de GRC. Ce modèle intègre de façon inhérente la conformité, la surveillance de la direction et la vérification à la gestion des risques, et il est préconisé par les organismes de réglementation, par des associations, des conférences, des experts et des consultants.

Ce qu'il faut retenir de la nature de l'ERM et de la GRC, c'est que la gestion des risques exige une vision globale et une collaboration et une coordination efficaces à l'échelle de l'ensemble de l'organisme, et même sans doute de l'entreprise étendue ; encore faut-il disposer d'un moyen organisé et intelligent d'évaluer les risques de façon uniforme, de gérer les conformités et de coordonner les contrôles.

On doit enfin se rappeler que l'Entreprise-wide Risk Management (ERM) a commencé par un effort visant à intégrer les silos historiquement disparates de la gestion du risque dans les organismes. Plus récemment, alors que la nécessité de comprendre les risques à la hausse liés à la création de valeur (financière et autre) a été reconnue, les organismes et les praticiens ont cherché les moyens de le faire. Les outils existants tels que les cartes de risques et les registres des risques ne sont pas adaptés à cette tâche.

Au lieu de cela, un nouveau cadre conceptuel axé sur la valeur est nécessaire pour réaliser la promesse d'une couverture à l'échelle de l'organisme de tous les risques, tant pour la protection de la valeur que pour la création de valeur. La méthodologie d'analyse des décisions permet de saisir les risques systémiques, corrélés et de création de valeur sur la même base que les risques de protection de la valeur et a été intégrée à l'approche axée sur la valeur de l'ERM.

Avec la concurrence féroce sur le marché, les organismes recherchent des méthodes pour augmenter leur croissance. L'ERM aide non seulement à gérer les risques, mais favorise également la croissance de l'organisme. En incluant une solution de gouvernance, de risque et de conformité, elle peut créer une plus grande valeur de développement pour l'organisme qui n'oublie pas la RSE et l'importance de la confiance des parties prenantes, creuset de la réputation. C'est sans doute par ce biais que la création de valeur de

l'ERM est la plus significative mais la mesure reste insaisissable.

« Si en grimpant un arbre vous insistez pour aller au-delà du sommet, la terre vous attendra. » (Proverbe africain)

TITRE 3 : Les pistes de solutions

« Celui qui ne saisit pas l'occasion aujourd'hui, ne pourra pas saisir l'occasion de demain. » (Proverbe somalien)

L'Afrique est un continent plein d'espoir ! La vie des Africains s'est déjà grandement améliorée au cours de la dernière décennie, et les dix prochaines années seront encore meilleures.

Étiquetée comme la prochaine frontière du développement économique, l'Afrique doit se vanter de quelques opportunités phénoménales naissant de l'intérieur des territoires du deuxième plus grand continent.

Quelles sont les plus grandes opportunités pour l'Afrique au cours des dix prochaines années ? L'Afrique, en tant que marché émergent, offre la plus grande occasion d'accélérer la productivité, la croissance et la prospérité économique mondiale.

Toutefois, l'Afrique a besoin de bons systèmes de transport, de systèmes de communication modernes et rapides, d'une forte pénétration des technologies de l'information et de la communication (TIC), de bons ports, de bons aéroports, d'une assez bonne production agricole et de taux d'alphabétisation élevés, entre autres.

Les jeunes âgés de 15 à 25 ans représentent plus de 60 pour cent de la population totale du continent et 45 pour cent de la population active totale. La population des jeunes en Afrique croît rapidement et est également mieux éduquée.

La mondialisation a fait passer le monde d'économies fragmentées à un bloc d'échange unitaire qui offre d'énormes possibilités, mais qui accroît également la concurrence, avec une demande croissante pour les acteurs du marché. Cependant, les acteurs du marché les plus faibles seront « chassés » des chaînes de valeur traditionnelles, ce qui constitue une menace actuelle en particulier pour les petits agriculteurs africains.

Les spécialistes de l'environnement lancent des avertissements depuis un certain temps sur les vulnérabilités de l'Afrique face aux effets du changement climatique. Selon une enquête du Pew Research Center, la diminution des précipitations et l'imprévisibilité générale des conditions météorologiques pourraient signifier que d'ici 2020, les rendements agricoles de certains pays pourraient diminuer de 50 %.

Une bonne gouvernance est nécessaire et cela exige beaucoup de volonté politique. Le secteur privé a également un rôle essentiel à jouer, en adhérant à de bonnes pratiques d'investissement, en évitant d'esquiver l'impôt et de payer des pots-de-vin.

Le leadership africain doit être transformateur, démocratique, centré sur les personnes, moderne, dynamique et réactif. Tout ce qui n'est pas cela est une chance perdue.

Donc, du point de vue économique, du point de vue de la santé, du point de vue de l'emploi et du point de vue de la vie, l'Afrique doit se prendre en main.

Accroître l'accès à une énergie abordable, fiable et durable devrait donc être une priorité. L'Afrique peut en effet se vanter d'être la prochaine frontière majeure pour l'économie mondiale avec beaucoup de potentiel de croissance et de développement.

Bienvenue en Afrique, la terre des opportunités !

Chapitre 7 : La vision de la banque mondiale sur l'état de l'Afrique

Le Risk Management en Afrique

« Si vous construisez une maison et un clou casse, vous arrêtez de construire, ou vous changez le clou? »
(Proverbe africain)

Selon une étude de la Banque mondiale, le mauvais état des infrastructures dans de nombreuses régions d'Afrique réduit la croissance économique nationale de deux points de pourcentage chaque année et réduit la productivité des entreprises de jusqu'à 40 %, ce qui fait de l'Afrique la région où la productivité est la plus faible au monde, en dépit de ses énormes ressources minérales et autres ressources naturelles.

Par exemple, seulement environ 40% de la population africaine a accès à l'électricité, le taux de pénétration pour l'Internet est inférieur à 10% tandis que seulement un quart du réseau routier africain est pavé. Des études ont montré que les mauvaises infrastructures routières, ferroviaires et portuaires ajoutent de 30 à 40 % aux coûts des biens échangés entre les pays africains, ce qui nuit au développement du secteur privé et aux flux d'investissements directs étrangers (IDE).

Dans « L'impact des infrastructures sur la croissance dans les pays en développement », les experts en investissement dans les infrastructures en Afrique affirment qu'il existe, en effet, de nombreuses preuves qu'une meilleure quantité et une meilleure qualité des infrastructures peuvent directement augmenter la productivité du capital humain et physique ; et donc la croissance.

Par exemple, l'accès aux transports peut améliorer l'éducation et les marchés pour les produits des agriculteurs et d'autres en réduisant les coûts, en facilitant l'investissement privé, en améliorant les emplois et les niveaux de revenu pour beaucoup. Pour un véritable développement dans tous les domaines, l'Afrique doit améliorer ses infrastructures.

Le Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD) estime que le développement des infrastructures est la clé de tous les aspects de la transformation sociale et économique.

En ce qui concerne la démographie, contrairement à d'autres régions en développement, la population de l'Afrique subsaharienne est de plus en plus jeune, les jeunes représentant une proportion de la population totale estimée à plus de 75 % d'ici 2015, en raison du taux de fécondité élevé sous-jacent à l'élan démographique.

Entre 2000 et 2008, la population africaine en âge de travailler (15-64 ans) est passée de 443 millions à 550 millions, soit une augmentation de 25 %. En termes annuels, il s'agit d'une croissance de 13 millions, soit 2,7 % par an (Banque mondiale 2011).

Cela implique que le nombre de jeunes en Afrique doublera d'ici 2045. Si cette tendance se maintient, la main-d'œuvre du continent sera d'un milliard d'ici 2040, ce qui en fera la plus importante au monde, surpassant à la fois la Chine et l'Inde (McKinsey Global Institute, 2010).

Selon les tendances actuelles, 59 % des 20 à 24 ans auront fait des études secondaires en 2030, comparativement à 42 % aujourd'hui. Cela se traduira par 137 millions d'enfants de 20 à 24 ans ayant un diplôme d'études secondaires et 12 millions ayant un diplôme d'études supérieures en 2030.

Bien que de nombreux emplois aient été créés, il n'y en a pas assez pour accueillir le nombre de jeunes à la recherche d'un emploi.

L'Organisation internationale du travail (OIT) estime qu'entre 2000 et 2008, l'Afrique a créé 73 millions d'emplois, mais seulement 16 millions pour les jeunes de 15 à 24 ans. En conséquence, de nombreux jeunes Africains se retrouvent au chômage ou, plus fréquemment, sous-employés dans des emplois informels à faible productivité et salaire.

Parmi les chômeurs africains, 60 % sont des jeunes et les taux de chômage des jeunes sont deux fois plus élevés que ceux des adultes dans la plupart des pays africains. Le chômage et le sous-emploi des jeunes figurent parmi les principaux obstacles au développement en Afrique.

Non seulement elle perpétue les cycles générationnels de la pauvreté, mais elle détruit aussi la cohésion

sociale et peut être associée à des niveaux plus élevés de criminalité et de violence chez les jeunes inactifs. Ses coûts sont plutôt élevés!

En ce qui concerne l'agriculture, soixante-dix pour cent (70 %) des terres arables non cultivées du monde se trouvent en Afrique. Alors que la population mondiale s'élève à 9 milliards de personnes d'ici 2050 et que la demande alimentaire mondiale monte en flèche, les plus grandes opportunités de profits dans l'agriculture pourraient être en Afrique.

En effet, dans la plupart des pays africains, la performance des exportations agricoles n'a pas égalé les records encourageants de croissance économique de la dernière décennie. L'Afrique doit promouvoir l'agro-industrie afin de tirer parti de son potentiel en agriculture pour améliorer sa compétitivité à l'exportation.

Le marché mondial est devenu très exigeant pour les produits de haute qualité, y compris la disponibilité, la saveur, la qualité, la fraîcheur, la commodité, la sécurité environnementale et la traçabilité, qui ne peuvent être satisfaits que par la chaîne de valeur. Les chaînes de valeur agricoles (CVA) sont devenues très importantes pour déterminer la compétitivité commerciale des pays dans un monde globalisé.

En Afrique, où l'agriculture est l'épine dorsale de nombreuses économies, les CVA sont importantes non seulement pour améliorer la compétitivité des exportations, mais aussi pour développer des systèmes agricoles durables, réduire la pauvreté et promouvoir l'inclusion financière, en particulier des ruraux pauvres.

Le développement de la chaîne de valeur agricole contribuera également à améliorer la croissance et à réduire la pauvreté en créant des possibilités économiques (grâce à l'amélioration de l'environnement des affaires et à l'accès à des marchés régionaux et mondiaux plus vastes). améliorer les options pour les pauvres et leur donner les moyens de saisir les opportunités (grâce à la disponibilité des financements, à l'accès à la technologie et au renforcement des capacités, ainsi qu'à l'augmentation de la productivité de l'actif le plus précieux des pauvres, à savoir la main-d'œuvre);; et s'attaquer aux risques et aux vulnérabilités des agriculteurs pauvres qui peuvent anéantir leurs actifs ou affecter leur capacité à travailler ou à diriger une entreprise.

Par conséquent, les agriculteurs doivent faire partie d'une chaîne dans laquelle tout peut être identifié pour avoir les bonnes informations et parfois même le renforcement des capacités et de la technologie pour être en mesure de tirer parti du marché mondial en croissance.

Selon la BAD, l'Afrique, pour les 10 à 50 prochaines années, sera probablement façonnée par trois grandes forces mondiales :

1. l'évolution de la structure du commerce mondial;
2. l'architecture internationale régissant le commerce, les finances et l'aide au développement D'ici 2060, trois tendances structurelles qui définiront les relations de l'Afrique avec le reste du monde sont:
 - a. le déplacement du centre de gravité du commerce mondial vers les pays en développement;
 - b. la croissance rapide d'une classe moyenne mondiale;
 - c. la volatilité et la baisse à long terme des prix des matières premières;
3. Trois régimes technologiques clés auront un impact profond sur la transformation de l'Afrique au cours des prochaines décennies:
 - a. biotechnologie agricole;
 - b. les systèmes d'innovation en santé et en santé;
 - c. les nouvelles technologies énergétiques, en particulier les technologies à faibles émissions de carbone et sensibles au climat.

Le Risk Management en Afrique

En général, la nature et tout ce qui s'y trouve fonctionnent en assurant le maintien d'un équilibre des forces qui se traduit par un équilibre justifiable et nécessaire.

Discuter des opportunités et ignorer les plus grandes menaces qui pèsent sur l'Afrique au cours de la prochaine décennie seraient comme envoyer un pilote débutant ambitieux en formation dans les airs dans la pratique avec un guide d'instructions qui n'offre pas de directives pour l'atterrissage de l'avion. Voici donc les principales menaces potentielles pour l'Afrique au cours des dix prochaines années :

– **Réchauffement climatique :**

D'ici à 2050, on prévoit que les températures moyennes augmenteront de 1,5 °C à 3 °C, avec une tendance à la hausse (ce réchauffement sera plus important que la moyenne annuelle mondiale). Et d'ici 2080, la quantité de terres arides et semi-arides sur le continent devrait augmenter de 5% à 8%.

Tout cela pourrait coûter 5 à 10 % du PIB de l'Afrique. Selon les analystes, l'impact, qui se fait déjà sentir à travers le continent, sera particulièrement grave dans certaines parties de l'Afrique en raison de « la capacité d'adaptation limitée, exacerbée par la pauvreté généralisée et les faibles niveaux de développement existants ».

– **Qualité des dirigeants politiques :**

Pour beaucoup d'observateurs, la plus grande crise à laquelle l'Afrique est confrontée est une crise de leadership! Dans l'analyse des risques mondiaux du Forum économique mondial 2015, l'échec de la gouvernance est le plus grand risque en Afrique. En termes de ressources naturelles, l'Afrique est le continent le plus riche du monde.

Elle possède 50 p. 100 de l'or du monde, la plupart des diamants et du chrome du monde, 90 p. 100 du cobalt, 40 p. 100 du potentiel hydroélectrique du monde, 65 p. 100 du manganèse, des millions d'acres de terres agricoles non labourées, ainsi que d'autres ressources naturelles.

Pourtant, malgré cette vaste ressource, la majorité des Africains vivent dans des conditions désastreuses. Bien qu'ils abritent des millions d'innovateurs qualifiés et talentueux, les dirigeants africains ont du mal à stimuler et à conserver leur ressource la plus puissante, qui sont leurs habitants. Les Africains vivent dans la frustration, le désespoir et la pauvreté, meurent de maladies évitables ou courent vers l'Occident pour gagner en reconnaissance.

Bien qu'il soit vrai que le colonialisme et l'impérialisme occidental n'ont pas laissé l'Afrique en général, en bon état, la situation a été aggravée de façon incommensurable par des facteurs internes tels que le leadership malavisé, la corruption systémique, la fuite des capitaux, la mauvaise gestion économique, la dépendance excessive à l'égard de l'aide étrangère, la tyrannie politique, les violations flagrantes des droits de la personne et le vandalisme militaire, entre autres; mais la corruption étant au cœur!

Selon le Baromètre mondial de la corruption 2015, la plupart des gouvernements d'Afrique subsaharienne ne répondent pas aux attentes des citoyens en matière de lutte contre la corruption. Dans le rapport, aucun gouvernement n'a été évalué positivement sur ses efforts de lutte contre la corruption par une nette majorité de ses citoyens. Au contraire, 18 gouvernements sur 28 ont été considérés comme ayant complètement échoué à lutter contre la corruption par une large majorité. Le succès et/ou l'échec des entreprises dépendent beaucoup des gouvernements. Les gouvernements faibles représentent donc un risque réel pour la stabilité économique de la région.

– **Terrorisme :**

Les événements marquants sont l'insurrection de Boko Haram en Afrique centrale (en particulier au Nigeria) et l'insurrection d'Al-Shabaab dans la corne orientale du continent (en particulier en Somalie). Plus l'Afrique sera instable, plus le peuple africain souffrira aux mains de ces acteurs opportunistes et militants, plus la volatilité se manifesterait sur les marchés mondiaux, et moins le continent pourra

bénéficiaire des aides humanitaires et de développement.

Ce qui est le plus troublant, c'est que de nombreux conflits qui se déroulent actuellement en Afrique s'intensifient et se propagent aux États environnants, ce qui augmente le risque de résultats négatifs. Pour ajouter l'insulte à l'injure, la réponse de nombreux gouvernements africains à la terreur aggrave souvent les choses : les dirigeants vantent la guerre contre le terrorisme comme un bouclier commode pour leurs propres machinations illégitimes !

– **Conflits (guerre civile, violence politique) :**

La propension croissante aux conflits et à la violence politique dans une grande partie de l'Afrique est une tendance inquiétante. De plus en plus, c'est généralement à l'intérieur des pays, et non entre eux; la corruption étant au cœur du problème ici aussi! Le nombre d'événements de conflit et les acteurs qui en sont responsables ont augmenté de façon spectaculaire depuis 2006, la hausse la plus importante provenant des milices politiques et des forces gouvernementales qui s'y opposent.

L'augmentation du nombre d'événements a correspondu à une augmentation spectaculaire du nombre de décès. Si la majorité de ces décès peut être attribuée aux milices politiques, une augmentation significative des décès peut être attribuée aux milices communautaires et aux forces gouvernementales. Près de 40000 personnes ont été tuées par divers auteurs en 2014. De tels conflits se propagent en Afrique : Algérie, Burundi, République centrafricaine, République démocratique du Congo, Égypte, Libye, Soudan du Sud, Tunisie, etc.

– **Accès insuffisant au pouvoir :**

Le manque d'électricité demeure l'un des plus grands obstacles à l'infrastructure en Afrique. Le nouveau président de la Banque africaine de développement (BAD), Akinwumi Adesina, considère ce déficit énergétique comme le plus grand obstacle à la croissance économique et au développement du continent et a déclaré que son projet phare vise à lever 55 milliards de dollars d'investissements pour combler le déficit énergétique au cours de la prochaine décennie.

Actuellement, seulement environ 40% de la population africaine a accès à l'électricité. Cela signifie que plus de 600 millions d'Africains subsahariens vivent sans accès à l'électricité ! Par contre, la demande augmente. Cela menace les industries du continent, impactant négativement le PIB dans de nombreux pays et laissant s'effondrer les petites entreprises et les entrepreneurs potentiels. De nombreux investisseurs qui souhaitent développer leur entreprise considèrent le coût de l'énergie comme un obstacle à l'entrée.

Ce déficit énergétique a aussi un impact sur l'éducation des enfants et sur la mortalité. On estime qu'environ 600000 personnes meurent chaque année des effets secondaires de la fumée des feux de cuisine.

En effet, compte tenu du niveau actuel de développement et de privation dans la plupart des régions du continent, les investisseurs ont une base justifiable pour « casser le tirelire » et obtenir d'excellents rendements en explorant les excellentes occasions qui s'offrent à eux, tout en étant conscients des pièges potentiels révélés.

En 2020, alors que toutes les communautés du monde s'efforçaient de contenir la propagation de la maladie à coronavirus 2019 (COVID-19) et de gérer les coûts sanitaires et humains de la pandémie qu'elle avait provoquée, les pouvoirs publics ont mis en œuvre un large éventail de politiques de crise pour atténuer les pires effets économiques et sociaux de cette pandémie.

Les restrictions imposées à la mobilité, les confinements et autres mesures de santé publique nécessaires pour affronter la pandémie ont rapidement généré la plus grande crise économique mondiale depuis plus d'un siècle. Celle-ci a été aggravée par une baisse de la demande causée par un changement de

Le Risk Management en Afrique

comportement des consommateurs du fait de la pandémie. L'activité économique s'est contractée dans environ 90 % des pays, ce qui est supérieur à la proportion de pays ayant connu un tel déclin pendant les deux guerres mondiales, la Grande Dépression des années 1930, les crises de la dette des économies émergentes des années 1980 et la crise financière mondiale de 2007-2009 (figure O.1). En 2020, première année de la pandémie de COVID-19, l'économie mondiale a reculé d'environ 3 %¹, et pour la première fois en une génération, la pauvreté a augmenté partout dans le monde.

Bien que les revenus des ménages et des entreprises aient été les plus directement touchés par la crise, les conséquences de ce choc de grande ampleur ont été ressenties sur l'ensemble de l'économie à travers de nombreux canaux qui se renforcent mutuellement et établissent une corrélation entre la santé financière des ménages et celle des entreprises, des institutions financières et des administrations publiques.

En raison de cette interdépendance, si rien n'est fait, des risques financiers élevés dans un secteur peuvent facilement se propager et déstabiliser l'économie dans son ensemble. Lorsque les ménages et les entreprises connaissent des difficultés financières, le secteur financier se retrouve exposé à un risque plus élevé de défaut de remboursement et est moins à même de fournir des crédits. De même, lorsque la situation financière du secteur public se détériore, par exemple en raison d'une augmentation de l'encours et du service de la dette, la capacité de l'État à soutenir les ménages et les entreprises peut s'affaiblir.

Cependant, cette relation n'est pas déterministe. Des politiques budgétaires, monétaires et financières bien pensées peuvent contrecarrer et réduire ces risques interdépendants, et contribuer à transformer le « cercle vicieux » que représentent les liens entre différents secteurs de l'économie en un cercle vertueux.

L'impact économique de la pandémie a été très inégal à l'intérieur des pays et d'un pays à l'autre. Au fur et à mesure de l'évolution de la crise provoquée par la COVID-19 en 2020, il est devenu évident que de nombreux ménages et entreprises étaient mal préparés à résister à un choc sur les revenus correspondant à la durée et l'ampleur de la pandémie. Cette année-là, plus de 50 % des ménages à travers le monde n'étaient pas en mesure de maintenir leur consommation de base pendant plus de trois mois en cas de perte de revenus, tandis que les réserves de trésorerie d'une entreprise moyenne couvraient moins de 51 jours de dépenses.

Les banques sont les premières responsables de la gestion des prêts douteux. Toutefois, des interventions publiques peuvent également s'avérer nécessaires si ces prêts mettent en péril la capacité d'un système bancaire à financer l'économie réelle ou menacent la stabilité du système financier. Les stratégies individuelles des banques peuvent ne pas être suffisantes lorsqu'on assiste à une augmentation systémique des prêts non productifs, comme on pourrait s'y attendre après une pandémie.

La pandémie de COVID-19 et la crise de santé publique mondiale sans précédent qu'elle a déclenchée ont entraîné des millions de décès, des pertes d'emplois, des faillites d'entreprises et des fermetures d'écoles. Les perturbations économiques et sociales qui en ont résulté ont mis en évidence et exacerbé les fragilités économiques existantes, en particulier dans les économies émergentes où les taux de pauvreté ont grimpé en flèche et les inégalités se sont aggravées.

La maîtrise des risques économiques interdépendants engendrés par la crise est une condition préalable à une reprise durable et équitable. Elle nécessitera une reconnaissance rapide des problèmes de bilan ainsi qu'une gestion active des risques économiques et financiers. Dans l'idéal, les États mettraient en œuvre des politiques pertinentes pour faire face à chacun des risques mis en évidence par la crise, à savoir : instabilité financière, surendettement des ménages et des entreprises, réduction de l'accès au crédit et accroissement de la dette souveraine. Cependant, rares sont les pays, s'il en existe, qui disposent des ressources et de la marge de manœuvre politiques nécessaires pour s'attaquer à tous ces problèmes en même temps. Aussi faudra-t-il classer par ordre de priorité les mesures les plus importantes à prendre.

Pour de nombreux pays à faible revenu, la résolution du problème de l'insoutenabilité de la dette souveraine constituera une priorité absolue. En revanche, les pays à revenu intermédiaire dont le secteur financier est

plus exposé à la dette des ménages et des entreprises devront peut-être mettre l'accent sur des politiques d'appui à la stabilité financière.

« Confier un secret à une personne indigne est comme transporter du grain dans un sac avec un trou. » (Proverbe Nilotique¹⁸)

Chapitre 8 : Risk Management & Investissements en Afrique

« On ne peut pas grimper au sommet de la montagne sans écraser quelques mauvaises herbes avec ses pieds. » (Proverbe ougandais)

Alors que les continents européens et américains essuient après avoir essuyé une tempête financière et que le Japon a été fortement fragilisé par le dernier séisme et ses graves conséquences nucléaires, et les pays développés s'interrogent maintenant sur la sortie de la pandémie et des conséquences de la guerre en Ukraine, l'Afrique offre encore un profil très séduisant pour les investisseurs alors que le climat des affaires africain, c'est considérablement amélioré, grâce à un environnement politique plus stable malgré les coups d'états militaires et des efforts axés sur le développement économiques.

Aliko Dangoté¹⁹ qui est un bon connaisseur des investissements sur le continent commentait il y a déjà presque dix ans : « L'Afrique est la région économique qui a la plus forte croissance dans le monde. C'est le bon endroit pour investir ! » Alors que la décennie se déroule cette remarque reste d'actualité et les perspectives économiques restent une bonne illustration de ce propos, malgré les soubresauts entraînés par la pandémie.

Par ailleurs, l'un des facteurs de l'attractivité du continent demeure sa population. Face au vieillissement de la population de la plus part des régions du monde, la population africaine est jeune et en expansion. Cela constitue un marché formidable pour les biens de consommation avec une classe moyenne en croissance et l'émergence d'une main d'œuvre de plus en plus qualifiée.

En outre, le sous-sol africain est particulièrement riche et une bonne partie de ses trésors sont encore sous-exploités. Aujourd'hui, le continent renfermerait près d'un tiers des réserves en minerais de toute la planète. Selon la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique (CEA), le continent abrite 54 % des réserves mondiales de platine, 78 % de celles de diamant, 40 % de celles de chrome et 28 % de celles de manganèse. De plus le programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) met en lumière que : « 19 des 48 pays d'Afrique subsaharienne possèdent d'importantes réserves d'hydrocarbures, de pétrole, de gaz, de charbon ou de minéraux et 13 pays explorent actuellement de nouvelles réserves. » Ces chiffres non exhaustifs renforcent les propos d'Aliko Dangoté pour croire en l'avenir de l'Afrique comme terrain de choix de l'investissement.

De nombreuses jeunes sociétés africaines sont en recherche de capital. Les investisseurs intéressés peuvent acheter des actions de ces entreprises dans le but de les revendre en réalisant une plus-value quelques années plus tard. La sortie a lieu en général 3 à 10 ans après l'entrée au capital.

Pour autant, l'environnement d'affaires du pays hôte est un facteur très important dans le processus d'investissement, en particulier pour les entreprises multinationales. Les pertes sont souvent insupportables si l'environnement est mauvais. Selon l'Indice annuel de facilité de faire des affaires publié par la Banque mondiale, les pays africains se classent souvent tout au bas de la liste des 190 pays et régions du monde.

¹⁸ Les **peuples nilotiques** sont des peuples indigènes de la vallée du Nil qui parlent des langues **nilotiques**, un sous-groupe des langues nilo-sahariennes parlées dans le sud du Soudan

¹⁹ Aliko Dangote, né le à Kano, Nord du Nigeria, est un homme d'affaires nigérian d'origine haoussa, considéré comme l'homme le plus riche d'Afrique

Le Risk Management en Afrique

Les systèmes juridiques et fiscaux inadéquats, la corruption au sein des gouvernements et de l'armée, et le dédoublement des départements administratifs sont des problèmes communs à de nombreux pays africains. Cela affecte également sérieusement le développement normal des entreprises locales et leurs intérêts d'investissement.

En ce qui concerne l'Afrique de l'Ouest et Centrale, elle est encore caractérisée par des pays à innovations technologiques très peu avancées. Parmi ces obstacles on peut citer les récurrentes insuffisances ou inexistentences de certains matériaux, la dotation technologique en machines dont le convoiement depuis l'extérieur s'avère complexe, périlleux et très souvent onéreux, et enfin l'assujettissement à des défaillances de type énergétique, occasionnées par des coupures d'électricité récurrentes. L'ensemble de ces composantes influent de manière directe ou indirecte aux projets d'investissements et constituent de potentiels facteurs de risques pouvant limiter la rentabilité des programmes menés dans cette zone précise de l'Afrique. Cette contribution tente de synthétiser les divers facteurs de risques pouvant être rattachés directement au marché.

C'est pour cela que, pour tout investisseur en Afrique, la capacité à gérer les risques est essentielle au succès de tout projet d'investissement. Il a été prouvé que non seulement dans les marchés émergents, où les opportunités croissantes d'investir entraînent des risques élevés pour les investisseurs et les développeurs; c'est également le cas sur les marchés établis, où des risques imprévus peuvent faire dérailler un projet d'infrastructure.

La plupart des gestionnaires des risques en Afrique considèrent aujourd'hui une évaluation des risques comme une étape essentielle dans l'évaluation des opportunités d'investissement. Les risques économiques et financiers, généralement inhérents au projet lui-même, ont tendance à être bien analysés et gérés en amont même de l'investissement. Mais les autres principaux risques peuvent être classés en trois grands blocs :

- * **Les risques politiques et sécuritaires**
- * **Les risques sociaux et interculturels**
- * **Les risques juridiques, légaux et réglementaires**

Les risques politiques et sécuritaires : Ils sont principalement liés au terrorisme et au pouvoir politique. Le risque terroriste se traduit par l'activité des groupes terroristes dans différentes régions. On note en particulier Ansar Dine et Mujao au Nord-est du Mali, AQMI dans la bande sahélienne, Boko Haram dans le Nord du Nigéria, les islamistes Shebabs en Somalie et partiellement en Éthiopie et au Kenya. L'accession au pouvoir par des élections jouées d'avance ou des coups d'état militaire et le maintien au pouvoir sont également sources de tensions et donc d'instabilité.

Par ailleurs, lorsque la plupart des gouvernements annoncent des opportunités d'investissement dans les infrastructures, ils se concentrent généralement sur les aspects positifs de l'environnement des affaires, tels que les faibles coûts de main-d'œuvre ou les obligations fiscales favorables. Comme nous le savons, tous les aspects d'un mouvement positif ont leur propre côté négatif. Les risques politiques incluent les acteurs politiques étatiques ou non étatiques affectant négativement les opérations commerciales par le biais d'interférences directes ou indirectes. Pour les projets d'infrastructure, cela peut aller de la nationalisation et de l'expropriation d'actifs par l'État à l'exécution non fiable des contrats.

Les risques politiques ne sont pas toujours évidents avant le démarrage d'un projet d'investissement; ils ne peuvent pas non plus être résolus en allongeant les délais et en consacrant davantage de ressources.

Même lorsque la législation est conforme aux normes les plus élevées, une mise en œuvre incohérente et inégale peut la saper. Par exemple, la plupart des États d'Afrique ont, au cours de la dernière décennie, adopté des législations similaires à celle de leurs homologues européens. Cependant, la faiblesse des capacités institutionnelles signifie souvent que cette législation n'est pas pleinement ou correctement mise en œuvre, ce qui entraîne des retards et des coûts excessifs pour les investisseurs.

Les risques sociaux interculturels : Ces risques sont liés non seulement aux politiques et aux acteurs étatiques, mais également aux acteurs locaux. La plupart des investisseurs connaissent les évaluations d'impact social et comprennent l'impact que les projets à grande échelle peuvent avoir sur l'économie locale, la dynamique sociale, les moyens de subsistance et l'environnement. En particulier, les communautés locales et les parties prenantes peuvent se mobiliser contre des projets controversés à grande échelle avec des manifestations et d'autres formes d'action directe contre les activités de construction. Le recours à l'emploi local est impératif. Il faudrait donc prendre en compte les conceptions des relations sociales entre les cultures. Le sens de la hiérarchie, le droit d'aînesse y sont, par exemple, plus rigides.

L'action directe peut être motivée par des inquiétudes quant à l'impact socio-économique potentiel ou par des différends concernant l'indemnisation des terrains et des bâtiments. Cela peut prendre la forme de manifestations violentes ou non violentes, d'incursions sur des sites et de refus d'accès. Les risques sociaux peuvent également se manifester de manière moins directe et moins évidente. Par exemple, un afflux de travailleurs pour un projet à grande échelle peut provoquer un ressentiment local, en particulier dans les communautés à faible revenu, et conduire à une augmentation de la criminalité ambiante.

La première étape de la gestion du risque social consiste à acquérir une compréhension de l'environnement local du projet, de ses principales parties prenantes et de leurs préoccupations. Dans les marchés matures, les risques sociaux sont souvent centrés sur l'impact environnemental perçu d'un projet, et l'éventail des parties prenantes est relativement bien défini.

Les risques juridiques, légaux et réglementaires : Les modifications du cadre légal et réglementaire ou les décisions réglementaires individuelles entraînent des risques réglementaires, qui ont le même potentiel de nuire aux projets d'infrastructure. Ils vont souvent de pair avec des risques politiques, car un environnement politique imprévisible entraîne souvent des risques réglementaires élevés.

Mais même lorsque les risques politiques sont faibles, la différence de durée entre les cycles de vie politique et de projet - qui peut durer des décennies, pour les projets d'énergie et de transport - expose les projets d'infrastructure à des risques réglementaires. Cela est inévitable car les administrations politiques changeantes modifient les cadres réglementaires en fonction de leurs propres objectifs politiques.

Les risques réglementaires peuvent être spécifiques à une phase d'un projet ou s'appliquer au projet ou au secteur dans son ensemble. Un exemple du premier pourrait être les retards dans la réception des permis ou des licences nécessaires pour commencer les travaux sur un projet, qui peuvent alors nuire à la rentabilité d'un projet en allongeant la phase de construction.

Par ailleurs, il ne faut pas se cacher que la corruption est un mal qui gangrène le continent. Selon Transparency International, c'est la région du monde où la corruption est la plus forte. Les entreprises sont donc exposées et les actions des services publics ne sont pas encore suffisantes, de sorte à la juguler. Cela est un réel défi pour les entreprises européennes et françaises en particulier.

En effet, avec la Loi Sapin 2, si des actes de corruption sont commis à l'étranger par une personne de nationalité française ou par une personne résidante habituellement ou exerçant tout ou partie de son activité économique sur le territoire français, la loi française sera applicable en toutes circonstances. En définitive, les entreprises souhaitant saisir les multiples opportunités qu'offre le marché africain sont confrontées à

Le Risk Management en Afrique

des problématiques énormes. Il convient donc d'envisager la mise en place de stratégie visant à surveiller, analyser, anticiper et protéger son environnement.

L'apport de l'ERM : Dans un tel contexte, la question est alors de trouver des solutions pour mieux réduire ces risques. La gestion des risques devrait être basée sur une perspective «tous les dangers et menaces». Dans une approche ERM (Enterprise-wide Risk Management), les enjeux politiques, sociaux et réglementaires sont mesurés aux côtés des risques environnementaux, sécuritaires et opérationnels, ainsi que d'une myriade d'autres face à un projet particulier.

L'ERM permet de reconnaître la nature intégrée des risques d'un projet et l'interdépendance et l'effet combiné des options de traitement disponibles. Les risques peuvent également être traités de manière plus coordonnée dans l'optique de la gestion globale des risques.

Une telle approche, qui pourrait également être décrite comme fondée sur les risques et axée sur les résultats, contribuera à fournir des avantages opérationnels et économiques tout au long du cycle de vie de tout projet d'infrastructure et apportera de la valeur à toutes les parties prenantes. Loin d'être un document statique, il doit s'agir d'un processus dynamique, régulièrement revu et mis à jour pour assurer une réduction efficace des risques identifiés.

Un plan efficace d'atténuation des risques élaboré par les responsables locaux devrait inclure le suivi, l'évaluation et l'examen des développements nationaux et locaux pertinents. Ceci peut être réalisé par une évaluation de l'entrée sur le marché, une analyse de scénario ou une cartographie des parties prenantes. De telles actions permettent aux parties prenantes du projet d'anticiper les évolutions susceptibles de provoquer des perturbations.

En ce qui concerne les risques politiques tels que l'expropriation ou la nationalisation, la souscription d'une assurance peut être une solution mais il est préférable de s'engager avec des parties prenantes externes. En effet, un engagement public plus profond et plus large, avec le gouvernement national ou local ou les communautés locales, atténuera probablement le risque d'intervention politique en premier lieu. Une interaction ciblée avec les organismes publics concernés permet également aux parties prenantes du projet de conseiller et d'influencer les politiques, contribuant ainsi à atténuer l'impact des risques politiques et réglementaires plus tard.

Mais les entreprises engagées dans des projets d'implantation ou de développement en Afrique ont également la responsabilité de leur propre conduite, ce qui comprend la réduction des risques pour le projet et la communauté locale. En particulier, en matière de corruption, cela nécessite de s'assurer que des politiques et des procédures ABC rigoureuses sont en place, que le personnel local et expatrié reçoit une formation anticorruption et que les entrepreneurs tiers sont également sélectionnés et conformes.

L'intelligence économique en appui de l'ERM : C'est une approche encore insuffisamment exploitée et elle est assimilée encore trop souvent à de l'espionnage et des pratiques illégales. Mais on peut donner une définition généralement admise²⁰ : « L'intelligence économique est une ingénierie de la collecte, de l'analyse stratégique et de la valorisation de l'information utile pour un éclairage et une aide à la décision. 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 État, les moyens d'être plus compétitif et plus efficace face à la concurrence. Pratiquée par tous les grands pays industrialisés et émergents, elle permet d'assurer aux entreprises un avantage concurrentiel».

Pour les entreprises souhaitant s'implanter, développer des activités ou réaliser des marchés ponctuels

20 L'intelligence économique vue par Bercy – Service de Coordination à l'Intelligence Économique, Ministère de l'Économie et des Finances

en Afrique, la structuration de votre investissement requiert une bonne connaissance des enjeux fiscaux, financiers, juridiques, économiques et culturels, entre autres. Maîtriser l'environnement dans lequel on évolue n'est pas un luxe réservé à des privilégiés. C'est un impératif catégorique pour tous ! Du fait que peu d'entreprises disposent de capacités internes en intelligence économique, elles ne devraient pas hésiter à consulter une société de conseil en intelligence économique, qui ait surtout une parfaite maîtrise de l'environnement africain. Il est alors possible d'aller plus sereinement saisir les opportunités sur le continent en maîtrisant les risques.

La cyber-sécurité : Un risque doit être souligné ici dans la mesure même où il est encore souvent mal maîtrisé en Afrique et représente une menace exponentielle. En effet, au fur et à mesure que le monde se transforme et se consolide, que les modes de travail évoluent, notamment dans le contexte marqué par la pandémie de COVID-19, les frontières de la cyber-sécurité s'étendent. Avec chaque nouvel appareil connecté, découverte numérique ou processus automatisé, de nouvelles vulnérabilités et des préoccupations en cyber-sécurité émergent.

La crise mondiale générée par l'épidémie du Coronavirus (COVID19) met à rude épreuve la capacité de résilience des entreprises africaines. La majorité d'entre elles ont invité leurs collaborateurs à adopter le télétravail, afin de pouvoir conserver leurs liens contractuels et continuer à assurer efficacement ses activités. C'est le cas de 92% des entreprises. Toutefois, 8% d'entre elles ont opté pour un modèle hybride, consistant à instaurer des rotations d'équipes. Cela pourrait se comprendre car si de nombreuses entreprises se sont laissées surprendre par la pandémie, celle-ci fut pour d'autres une opportunité de croissance des affaires, d'où une nécessité d'adaptation. C'est le cas des services financiers numériques, des industries évoluant dans la fabrication de produits d'entretien, des institutions de santé, etc.

Le télétravail rime toutefois avec une ouverture vers l'extérieur et une augmentation de la fenêtre d'exposition aux attaques cyber. Des enquêtes de terrain ont révélé que de nombreux organismes estiment n'avoir pas été suffisamment outillées afin de faire face à ces risques, autant sur le plan technique que sur le plus humain.

Parmi les incidents les plus importants, on trouve ceux provenant de logiciels malveillants et des attaques par hameçonnage. Ils constituent à eux seuls des préjudices subis par 78% des entreprises. En effet, l'apparition de la pandémie a été l'occasion pour certains de profiter de l'anxiété et de la sensibilité limitée des utilisateurs aux règles d'identification de courriels ou fichiers malveillants. Nombreux sont ceux qui, souhaitant recueillir des informations liées à la pandémie, se sont vus proposer de télécharger des fichiers ou des applications les exposant à des pertes de données ou à une confiscation de leurs données moyennant le paiement d'une rançon.

Ce qui conduit à la seconde catégorie de préoccupations révélées par les organismes : les attaques cybernétiques provenant de l'extérieur, et les fuites de données. Elles ont pour cause racine le manque de préparation et de mesures de sécurité adéquates déployées avant ouverture du réseau à l'extérieur. Dans certains cas, les collaborateurs des organismes ont eux-mêmes été vecteurs de la réalisation de ces incidents, ce qui nous ramène encore une fois au manque de sensibilisation en cyber-sécurité d'une bonne partie d'entre eux

Faut-il investir en Afrique ? Mais il convient de rester prudent, le continent africain est réputé pour ses réseaux d'arnaques bien ficelés. Pour saisir les bonnes opportunités et placer son argent sur des entreprises africaines en limitant les risques, il est important de faire appel à des partenaires locaux et à des consultants compétents.

Compte tenu des différences culturelles et religieuses, des conflits politiques et des risques de guerre, une analyse soignée du pays ciblé est indispensable. Les marchés étant encore un peu fermés, les conditions de sortie des investisseurs peuvent être compliquées. Ces difficultés importantes sont encore un frein pour

Le Risk Management en Afrique

de nombreux investisseurs.

Toutefois, l'Afrique attire aujourd'hui une plus grande diversité d'investisseurs. Leur entrée au capital d'entreprises non cotées en bourse est en augmentation même si les chiffres restent encore bien modestes par rapports aux pays émergents. Il faut dire que les prix d'entrée sont extrêmement compétitifs et les rendements importants. Sur 10 ans les taux de rentabilité nets sont de plus de 20%, de quoi motiver bien des investisseurs même les plus réticents.

Et qu'en est-il des investisseurs chinois ? Pour ceux qui hésiteraient, il est intéressant de voir ce que la Chine pense des investissements en Afrique alors que sa pénétration sur le continent se poursuit au détriment des investisseurs Européens ou Américains. Le risque majeur ne serait-il pas d'être progressivement éliminé au profit de la Chine... et de la Russie.

À long terme, l'amitié sino-africaine reste vulnérable à une détérioration soudaine des relations entre les principales puissances du monde, ce qui pourrait entraver la coopération approfondie entre la Chine et l'Afrique à plus grande échelle. À court terme, certains projets d'investissement se sont retrouvés accidentellement impliqués dans des querelles politiques, ce qui a augmenté les incertitudes et les risques auxquels ils se heurtaient. Pour contenir efficacement les risques éventuels, la Chine devrait prendre un certain nombre de mesures.

Premièrement, la Chine doit, comme toujours, adhérer au principe de non-ingérence dans les affaires intérieures des autres pays et respecter strictement le principe de neutralité dans ses investissements. Il est sage d'apprendre de l'expérience d'autrui, de rester neutre dans les activités commerciales et d'éviter consciemment de s'impliquer dans les divers conflits politiques ou militaires locaux. Historiquement parlant, la Chine n'a jamais eu de conflits avec les pays africains. Les investissements chinois en Afrique se limitent aux secteurs commerciaux et s'appuient sur les principes de neutralité, de coopération, de bénéfices mutuels et du gagnant-gagnant.

Deuxièmement, les entreprises chinoises doivent activement façonner leur image au sein de la société hôte. Avant d'investir, elles doivent pleinement comprendre les lois et coutumes locales, les procédures pour faire des affaires, rester à l'affût des problèmes liés aux moyens de subsistance des communautés locales, et honorer leurs engagements. En même temps, elles doivent activement mener des activités de relations publiques, contribuer aux projets caritatifs locaux, et inviter les médias locaux à visiter leurs installations, afin d'établir un dialogue et une interaction dynamique avec la société hôte. Elles doivent également améliorer leur manière de publiciser rapidement et efficacement leur contribution à la protection de l'environnement local et leurs activités de responsabilité sociale au sein des communautés locales.

Troisièmement, le gouvernement chinois devrait établir un mécanisme d'évaluation des risques et d'intervention d'urgence pour ses investissements étrangers. Actuellement, alors que la Chine sécurise sa position sur le marché africain, sa nouvelle priorité est de stabiliser et d'étendre les intérêts de ses investissements. Dans ce contexte, le gouvernement devrait aider les entreprises à établir un mécanisme coordonné qui évalue de manière exhaustive les risques d'investissement étranger de la Chine en termes de politique, de l'environnement d'affaires, de sécurité, de stabilité du marché et des menaces imprévisibles, puis de dresser un plan d'intervention adapté en conséquence.

La coopération économique sino-africaine est promise à un avenir brillant. Tant que les difficultés majeures seront résolues adéquatement et que les risques sont compensés par des mesures préventives, le partenariat reliant la Chine et les pays africains pourra être approfondi et étendu. À l'avenir, l'initiative des « *Nouvelles Routes de la soie* » constituera une autre plateforme importante de coopération. Par conséquent, toutes les parties concernées devraient apprendre de l'expérience antérieure pour tirer pleinement parti des assises existantes pour prévenir les risques potentiels et ouvrir un nouveau chapitre dans le partenariat

économique mutuellement bénéfique entre la Chine et l'Afrique.

« Un canoë ne sait pas qui est le chef quand il se retourne, tout le monde se mouille. » (Proverbe de Madagascar)

Chapitre 9 : Risk Management & Politiques Publiques en Afrique

« *L'on peut voir pendant des mois le matin se lever sur la brousse, et cette neuve fraîcheur et cette neuve beauté sont des choses à quoi l'on ne peut pas entièrement s'accoutumer.* » (Vivienne de Watteville²¹ / *Lumières d'Afrique*)

L'Afrique se transforme à grande vitesse d'abord par sa démographie : en 2050, dans leur scénario de projection médian, les Nations unies estiment la population du sous-continent à 1,8 milliard d'habitants, soit le cinquième de la population mondiale. Une évolution que les auteurs qualifient de « *phénomène de rattrapage* », après les traumatismes démographiques de la traite négrière et de la colonisation. Elle pose plusieurs défis car elle s'accompagne d'une explosion urbaine sans précédent dans l'histoire, dans un contexte interne de double crise d'efficacité et de légitimité des puissances publiques en Afrique, un contexte international de moins en moins ouvert aux grandes migrations internationales et une époque de rareté de certaines ressources. Les puissances publiques, dépassées par l'ampleur des besoins, risquent de laisser davantage de place à une vaste économie parallèle.

L'Etat colonial a légué à l'Afrique non seulement le mode de production capitaliste, et avec lui l'embryon d'un nouveau système de classes sociales, mais également, par le biais de l'information et de la scolarisation, un certain type de culture en même temps qu'une manière de concevoir l'appareil institutionnel et juridique. Cet héritage forcé explique, en grande partie, pourquoi les dirigeants actuels de l'Afrique, quelles que soient leurs options fondamentales, capitalistes ou socialistes sont aujourd'hui confrontés à une situation difficile qui se caractérise à la fois par la crise des institutions politiques et par une position de dépendance souvent accrue à l'égard de l'ancienne métropole.

Par-delà les analyses que font les politologues de cet état de choses, il convient de se demander en particulier si le sous-développement condamne les Africains à subir éternellement la loi des dictateurs, civils ou militaires, actuellement en place.

Depuis plus de dix ans les Etats africains, à la recherche d'un équilibre introuvable, traversent une série de crises politiques dont le peuple est pratiquement toujours absent. En effet, le droit de suffrage, par lequel devrait normalement s'exercer la souveraineté populaire, ne permet guère aux citoyens de se faire entendre : le système du parti unique est presque partout présent et, dans la plupart des cas, les élections ne sont qu'un moyen de légitimation formelle d'un pouvoir conquis et conservé par la violence.

La signification d'une élection dépend, en effet, d'au moins deux conditions fondamentales qui, si elles ne sont pas respectées, ne peuvent que la transformer en plébiscite ou en mascarade : la détermination du choix des candidats et l'expression de la volonté des électeurs. Or en Afrique, le choix des candidats est une opération qui ne fait intervenir qu'un nombre limité de privilégiés recrutés dans les rangs de ceux qui appartiennent à la classe politique, adhèrent au parti et possèdent à la fois une clientèle et une influence importantes. Quant aux élections proprement dites, elles se soldent généralement par l'existence de votes massifs en faveur du parti unique (solitaire ou dominant).

De tels résultats seraient la manifestation massive de l'adhésion populaire à l'égard d'un parti ou d'un homme, si l'on en croit les dirigeants. En réalité, ils s'expliquent surtout par l'action conjuguée de la propagande et de la fraude électorales associées aux pressions plus ou moins occultes du pouvoir (promesses

21 Vivienne de Watteville (1900-1957) est une aventurière britannique, fille unique du naturaliste suisse Bernard Perceval de Watteville¹ et de l'Anglaise Florence Emilie Beddoes. Seule, elle se retire avec deux locaux pour passer quatre mois à 3000 mètres d'altitude sur le Mont Kenya. Elle profite de cette expérience naturaliste pour explorer, méditer et écrire. Elle survit à un feu de brousse

Le Risk Management en Afrique

pour le citoyen pris individuellement, d'exprimer sa volonté, mais plutôt une occasion pour les dirigeants africains de démontrer à la face du monde (et plus particulièrement aux pays fournisseurs d'aide) l'excellence de leur politique et la cohésion de leurs peuples.

Si l'ambition du parti unique en Afrique était à l'origine de s'identifier au peuple politiquement organisé, il en va tout autrement dans la pratique. En théorie il n'y a, semble-t-il, aucune contradiction entre ce système et l'exercice de la démocratie, mais en réalité il existe actuellement un véritable divorce entre le peuple et le parti. Les partis uniques africains tendent en effet à se constituer en partis de cadres, repliés sur les villes et principalement préoccupés de défendre des intérêts de classe. En définitive, la situation politique des pays africains se caractérise par l'existence d'une domination de caractère charismatique assumée par le chef de l'Etat assisté d'un parti unique constitué de cadres civils et militaires à sa dévotion (à moins qu'ils ne travaillent secrètement à sa perte...) avec toutes les conséquences inhérentes à un système quasi monarchique : culte de la personnalité, problèmes de succession, confiscation des libertés fondamentales du citoyen.

Cependant, le rôle des politiques publiques est essentiel pour le développement du continent alors que les risques politiques sont parmi ceux les plus redoutés par les investisseurs internationaux ; et sans doute pris en considération même par les investisseurs nationaux dans certains pays du moins. Pour ce qui est de la banque mondiale elle estimait que : « En 2018, la qualité des politiques publiques et des cadres institutionnels des pays les plus pauvres d'Afrique s'est peu, voire pas du tout, améliorée en moyenne. » Et ses évaluations suivantes restent dans la même ligne.

Selon le document, la note CPIA moyenne attribuée aux 38 pays africains remplissant les conditions nécessaires pour bénéficier de l'aide de l'Association internationale de développement (IDA) était restée inchangée en 2018 à 3,1 sur une échelle allant de 0 à 6 et le constat demeure valable en 2022 : « La politique sociale s'est certes améliorée dans certains domaines, mais la gestion macroéconomique s'est détériorée. Le contexte actuel en matière de primauté du droit, de recevabilité et transparence ainsi qu'en ce qui concerne la qualité des administrations publiques est toujours un obstacle à une utilisation efficiente des ressources publiques dans la région. »

Le rapport CPIA²² de cette année sur l'Afrique examine plus attentivement la question de la gestion de la dette : « Certains pays africains risquent d'hypothéquer l'avenir de leur population en privilégiant la consommation immédiate. Lorsque les pays consacrent la majeure partie de leurs recettes au service de la dette, une quantité moindre de ressources est disponible pour l'éducation, la santé et d'autres services essentiels pour les habitants. Le progrès est alors stoppé net dans son élan. » Avertit Albert Zeufack, économiste en chef pour l'Afrique à la Banque mondiale.

Combinés, la hausse des niveaux d'endettement et le glissement de la dette extérieure vers des sources de financement plus risquées, plus coûteuses et reposant davantage sur le marché ont sensiblement accru la vulnérabilité des pays IDA d'Afrique subsaharienne vis-à-vis de l'endettement. Le rapport recommande à ces pays d'améliorer leurs capacités et systèmes de gestion de la dette. Cela contribuerait à accroître la transparence et à stabiliser l'économie à long terme.

Les pays fragiles d'Afrique subsaharienne ont légèrement amélioré leurs résultats dans les domaines de l'égalité hommes femmes, du développement humain et de la stabilité environnementale. Ces progrès sont de bon augure pour la capacité de ces pays à s'attaquer aux facteurs de conflit et d'exclusion. En fait, les pays africains fragiles ont réalisé de meilleurs résultats en matière d'inclusion sociale que les pays fragiles d'autres régions du monde. La performance des pays africains IDA non fragiles est équivalente à celle des pays de même statut situés dans d'autres régions du monde, sauf — exception notable — en ce qui concerne les politiques d'inclusion sociale, où ils ont obtenu de moins bons résultats notamment en matière d'égalité des sexes.

22 Country Policy and Institutional Assessment de la Banque Mondiale

En ce qui concerne Gerard Kambou, économiste senior et principal auteur du rapport CPIA. Il estime que : « Traditionnellement, l'amélioration de l'inclusion sociale et de la prestation de services a été un *facteur crucial pour que les pays sortent de leur situation de fragilité, donc même quelques modestes pas en avant ont leur importance. Les pays africains, fragiles ou non, doivent continuer de se concentrer sur les questions de genre, d'éducation, de santé, de climat et de gouvernance parallèlement à la gestion macroéconomique s'ils veulent réaliser des progrès réels et durables* ».

Le développement en Afrique – cinq erreurs à éviter

L'intérêt porté à l'Afrique n'est pas diminué pour autant que ce soit la Chine, la Russie, la Grande-Bretagne, les Etats-Unis et, bien entendu, l'Union Européenne. Cependant, la manière d'aider l'Afrique n'est pas toujours adaptée aux besoins et attentes des pays. L'approche de développement à adopter, ainsi les politiques à mettre en œuvre, sont des points sur lesquels les dirigeants africains et leurs partenaires se sont trompés depuis des années. Comment?

– Des prêts sans l'exigence de transparence financière

Les économistes ont du mal à répondre à de nombreuses questions. De combien de prêts le continent a-t-il besoin? Est-il suffisamment solvable pour rembourser sans être en difficulté financière? La réponse est simple: les structures administratives financières en Afrique ne sont pas suffisamment transparentes pour permettre une comptabilité rigoureuse des finances publiques. Par exemple, les facilités de prêt du FMI et de la Banque mondiale dans les années 80 ont été un échec majeur en raison du manque de transparence des pays bénéficiaires.

Et au lieu de rembourser leurs créanciers, les Etats se sont endettés davantage au point de demander l'annulation des dettes, notamment lors de l'initiative de 2005. Et ce n'est pas prêt de changer, puisque la Chine noie le continent de dette par le biais de ses prêts sans discernement.

– Une aide étrangère se transformant en concurrence déloyale

Les bonnes intentions des donateurs internationaux leur ont gravement nui ainsi qu'aux bénéficiaires africains. Ils ont presque détruit le secteur privé, qui est le fondement de l'économie africaine, et ont transformé le continent en un dépotoir économique. Lorsque des dons étrangers visent l'allègement des effets d'une crise à court terme, les dons résolvent rarement le problème. Au lieu de cela, le déversement de biens gratuits crée une concurrence déloyale, poussant les entreprises locales hors du marché.

Par exemple, de nombreux dons internationaux de nourriture et de vêtements pour les victimes de l'insurrection de Boko Haram dans le nord-est du Nigéria se sont retrouvés à l'extérieur du pays. Ces dons ont mis de nombreux commerçants locaux en faillite d'autant que le Nigéria a des industries locales qui auraient pu satisfaire cette demande. Un scénario similaire a entraîné des problèmes économiques pour le Rwanda, le Zaïre, l'Éthiopie, la Somalie et de nombreux autres pays. Actuellement, l'aide affecte les performances des entreprises locales dans la région du Sahel, où la famine et la sécheresse attirent les dons de l'étranger.

– Une pression fiscale freinant le progrès

L'idée selon laquelle la fiscalité pourrait financer le développement est erronée. L'Afrique ne peut pas pour deux raisons : primo, le revenu moyen en Afrique est faible et, secundo, les économies ne prospèrent que lorsque les individus sont autorisés à conserver le maximum de leurs revenus. Si plus de la moitié du continent vit déjà en-dessous du seuil de pauvreté, quelle proportion de leurs revenus pourrait-on raisonnablement leur demander de céder au gouvernement sous forme d'impôt supplé-

Le Risk Management en Afrique

mentaire ? Quant aux entreprises qui prennent d'énormes risques pour investir sur le continent, devraient-elles être assujetties à des taux d'imposition exorbitants pour financer le train de vie de gouvernements corrompus ?

À l'heure actuelle, de nombreux pays ont mis en place un système d'imposition à plusieurs niveaux pour collecter des impôts auprès des entreprises, quelle que soit leur situation financière ou leur taille. Cela ne tient pas compte du fait que la plupart des propriétaires d'entreprises perdent de l'argent dans la corruption et les prélèvements sociaux obligatoires.

– *Une gouvernance centralisée alimentant la pauvreté*

Au sortir du système colonial, la paix et la stabilité constituaient deux des principaux enjeux auxquels les pays africains devaient faire face en raison de leur histoire politique et institutionnelle. Bien qu'elle n'ait duré qu'une période relativement courte de moins d'un siècle dans l'histoire africaine, la colonisation a complètement remodelé ce continent. Elle a créé de nouveaux États, redéfini les enjeux de pouvoir, réorienté les formes économiques, cristallisé de nouveaux intérêts... Le risque, dans ces conditions, était de voir le continent sombrer dans d'interminables guerres de frontière après la fin de la régulation coloniale.

De fait, la plupart des gouvernements africains sont trop « gros », trop bureaucratiques et trop corrompus. Mais les choses ne se sont pas toujours passées comme ça. Avant la colonisation l'Afrique était un lieu de tribus distinctes, avec des gouvernements indépendants soumis à des contre-pouvoirs systémiques. Les colons ont fusionné les tribus au sein d'une seule unité administrative centralisée pour des raisons de facilité de gouvernance, mais cela a desservi les intérêts des Africains. Pour autant, un retour au morcellement en tribus indépendantes est-il concevable alors que les investissements nécessaires pour participer au développement dans la quatrième révolution industrielle sont considérables dans tous les domaines ? Les chefferies sont-elles adaptées au 21^{ème} siècle ?

Toutefois, le développement ne peut être orchestré à partir de ces gouvernements centraux bureaucratiques, lorsque les besoins de chaque tribu constituant ces unions fictives diffèrent. Sans doute, des conseils locaux qui connaissent réellement les besoins de leurs citoyens seraient sans doute mieux placés pour les satisfaire.

Les images qui attirent les donateurs étrangers sont des pauvres des communautés rurales isolées. Mais beaucoup de ces personnes sont coupées de l'administration centrale. Plutôt que de travailler directement avec ces communautés rurales et de tenir compte de leur dynamique, les donateurs étrangers accordent toute leur assistance aux gouvernements centraux ne disposant pas d'une connaissance suffisante des réels besoins de ces communautés. En fait, on peut légitimement redouter que ces gouvernements utilisent simplement ces ressources pour acheter l'allégeance politique.

– *Une justice partielle et inefficace*

Adam Smith, dans son ouvrage « la Richesse des nations », a démontré de manière convaincante qu'un système judiciaire impartial favorisait le progrès économique. Il a souligné qu'il était important que le système juridique agisse en tant que médiateur juste dans les litiges entre l'État et ses citoyens, ainsi qu'entre les citoyens de différentes couches sociales. Actuellement, la justice est toujours le chaînon faible de l'Afrique. Si les bailleurs de fonds pouvaient faire pression sur les gouvernements africains pour les inciter à améliorer leur système judiciaire, nombre d'autres réformes pourraient s'enraciner.

Ensuite, il faut limiter le pouvoir de l'Etat et celui des courtisans qui gravitent autour. Il faut aussi limiter le poids de l'administration et respecter des droits de l'individu. Ce sont des conditions préalables

au progrès économique. Mais, dans toute l'Afrique, le système judiciaire protège l'État et ses amis, en particulier dans les cas de litiges en matière de propriété et d'atteintes aux droits fondamentaux. A titre d'exemple, la politique d'expropriation des terres proposée par le gouvernement sud-africain, qui divise le pays en fonction de critères raciaux, a déjà eu des effets négatifs sur le secteur agricole. De même, le Zimbabwe voisin s'est effondré à la suite de décisions similaires il n'y a pas si longtemps.

Des Africains innocents ont beaucoup souffert des agissements d'une classe dirigeante égoïste. La seule chose qu'ils méritent pour aller de l'avant, c'est le droit de réaliser leurs talents et compétences et de rechercher le bonheur avec un soutien sans ingérence de l'État. Une politique aussi altruiste soi-elle en apparence n'est noble que si elle est minutieusement replacée dans son contexte socioculturel pour en évaluer clairement toutes les conséquences.

Le développement en Afrique – cinq réformes essentielles

L'absence de reddition de compte et la montée de la gabegie dont fait preuve l'administration publique en Afrique est contraire aux principes de management public applicables en démocratie. Les nominations, les affectations, les attributions de marchés publics, les recrutements, sont plutôt des outils de rétribution des « soutiens électoraux ». Cette logique de rente électoraliste bloque les ascenseurs sociaux et s'oppose à la logique de création de valeur qui, seule, peut induire un développement soutenable. La question est de savoir quelles réformes administratives seraient nécessaires en Afrique pour accompagner le développement et la démocratisation du continent?

– Le premier grand chantier est celui de la dépolitisation de l'administration :

Dans un département ministériel par exemple, la coloration politique de la majorité des fonctionnaires (autorités administratives) est fonction de la coloration politique du ministre (autorité politique) puisque ce dernier nomme ses soldats électoraux à des postes administratifs au mépris des exigences de performance. Pire, on atteste dans certains pays comme le Burkina Faso, la création de cellules politiques dans les ministères, ce qui contribue à violer la liberté de conscience des agents publics.

Ainsi, certaines administrations publiques sont quasiment fermées les jours de meeting politique pour soutenir les gouvernants en place. Cela constitue une violation du principe de neutralité de l'administration. En effet, l'article 5 de la Charte de la fonction publique africaine stipule que l'administration ne doit exercer sur ses agents aucun traitement discriminatoire en raison des caractéristiques liées à la personne. Il convient de séparer le niveau politique (stratégique) du niveau administratif (opérationnel) pour permettre à l'administration publique de servir l'intérêt général. Cela passe par l'adaptation du cadre juridique aux exigences de neutralité et le renforcement des garanties institutionnelles devant servir de recours pour excès de pouvoir.

– Le deuxième grand chantier est celui de la gestion des ressources humaines dans l'administration publique :

En l'état, le recrutement des fonctionnaires se fait par concours d'entrée dans les écoles de la fonction publique dont les modules de formation ne sont pas toujours adaptés aux besoins actuels de l'État et dont les produits formés ne sont pas toujours les plus compétitifs sur le marché du travail. Par exemple, il est contre-productif de rejeter le titulaire d'un Master en administration publique (MPA) obtenu dans les meilleures écoles du monde pour la simple raison qu'il doit passer par un concours d'entrée dans une école nationale d'administration au rabais (le diplôme est inférieur à un master).

En clair, l'administration publique africaine ne recrute pas toujours les meilleurs et ne prévoit pas la possibilité de capitaliser les expériences internationales. Il convient de mettre en concurrence les postes administratifs (libre compétition comme critère d'ascension sociale et de performance comme dans certains pays développés) et de soumettre au contrôle des élus les nominations à de hautes fonctions (contrôle de compétences) comme dans les grandes démocraties où le parlement joue un

Le Risk Management en Afrique

rôle important face à l'exécutif.

– ***Le troisième grand chantier de réforme est celui du pilotage et de l'évaluation systématique des politiques publiques :***

Il s'agit de repenser et d'adapter à l'Afrique la Nouvelle Gestion Publique (introduction des objectifs et des indicateurs de performance) dont on parle depuis la fin des années 1990 mais, qui a été engloutie par le poids de la bureaucratie. Pour l'instant, on continue d'enregistrer une trop grande spécialisation par fonction, un système de coordination et d'évaluation de services assuré par la hiérarchie (politique), une trop grande centralisation des décisions, un système de promotion uniquement interne, etc.

Ainsi, il arrive qu'un professeur titulaire dans une des meilleures universités du monde ne puisse pas intégrer la fonction publique africaine directement au grade de professeur mais devoir recommencer au grade d'assistant. Il convient de développer plutôt la responsabilisation ou la mesure des résultats (rentabilité, efficacité, efficience, qualité des services) en suscitant la compétitivité et la productivité à l'intérieur du service public et en appliquant le principe d'efficience économique dans l'utilisation des ressources et dans la recherche de l'innovation pour la fourniture des services publics.

– ***Le quatrième grand chantier de réforme est celui du management de l'information et des documents administratifs :***

Pour l'instant, les modes de production, de classement, de recherche, d'archivage ou de diffusion des informations et des documents administratifs sont contre-productifs. Un agent public perd en moyenne deux heures par jour dans la recherche de l'information au milieu d'une montagne de dossiers. Cela rallonge à l'infini le temps des procédures qui finissent par être abandonnées pour certaines et influe considérablement sur la performance administrative. Une meilleure gestion de l'information administrative augmenterait aussi la transparence nécessaire à la bonne gouvernance. Cela passe par la décongestion du circuit de l'information administrative et le développement d'une politique proactive d'archivage physique et électronique. Mieux, il s'agit de la numérisation et de la gestion électronique des documents administratifs.

– ***Le cinquième grand chantier de réforme est celui de la lutte contre la corruption :***

La corruption dans le secteur public entrave l'efficacité des services publics, mine la confiance dans les institutions publiques et augmente le coût des transactions publiques. La reconnaissance de ces effets négatifs a placé la lutte contre la corruption et la nécessité de renforcer la confiance dans les institutions gouvernementales au premier plan des programmes politiques en Afrique. La création d'institutions solides et résistantes à la corruption exige des efforts et des améliorations continus.

À cet égard, des systèmes et des processus de contrôle interne solides et efficaces dans le secteur public sont essentiels pour s'assurer que les gouvernements fonctionnent de manière optimale, sans gaspillage ni fraude, pour mettre en œuvre les politiques et les programmes qui profitent aux citoyens. Dans une perspective plus large, les réformes de l'intégrité doivent être considérées comme faisant partie intégrante des réformes de l'administration publique visant des objectifs de haut niveau tels que la croissance inclusive, le gouvernement ouvert et le Programme des Nations Unies pour le développement durable à l'horizon 2030 (ODD). L'ODD 16 est particulièrement pertinent dans le contexte de la promotion de l'intégrité et de la lutte contre la corruption.

Le contrôle interne public est de plus en plus reconnu comme faisant partie intégrante des systèmes de gouvernance modernes et comme un outil essentiel pour prévenir, détecter et contrer la corruption. Les gouvernements du continent bénéficieraient donc du renforcement de leurs systèmes de contrôle interne, y compris les fonctions de vérification interne et de gestion des risques. Les organismes « anticorruption », les institutions supérieures d'audit, et d'autres, soulignent les domaines clés suivants pour améliorer les systèmes de contrôle interne dans la région :

- * Définir les concepts clés et attribuer des responsabilités claires en matière de contrôle interne et de gestion des risques ;
- * Renforcer les capacités professionnelles des praticiens du contrôle interne et de l'audit ;
- * Intégrer les outils de technologie de l'information (TI) dans les processus et les fonctions de contrôle interne ;
- * Élaborer et mettre en œuvre des politiques et procédures dédiées de gestion des risques de fraude et de corruption.

Le développement en Afrique – l'importance des TIC (information et communication)

Longtemps considéré comme un des continents les plus pauvres avec des inégalités diverses L'Afrique est en train d'apparaître comme terre d'opportunités avec le développement fulgurant des technologies de l'information et de la communication (TIC).

Les TIC font naître beaucoup d'attentes et d'espoir pour le développement socio-économique en Afrique. Cela repositionne l'Afrique dans les problématiques de définition des politiques publiques TIC tant le sujet est complexe car les TIC traversent toutes les sphères du développement humain.

Souvent analysée sous l'angle des avantages économiques, il est nécessaire de repenser la politique publique TIC sous la double perspective du contexte économique et social. Il faut éviter que les TIC n'engendrent une Afrique à double vitesse en accentuant les inégalités et les fractures sociales. Pour ce faire les politiques publiques doivent être plus inclusives en tenant compte des diversités culturelles, linguistiques et surtout des droits humains en essayant de promouvoir l'égalité des chances.

Question complexe, mais si on part du constat que les premières questions relatives aux TIC se sont d'abord focalisées sur des enjeux de communication et de sensibilisation, ensuite sur des enjeux d'infrastructures pour un accès équitables et abordables; on peut penser que les prochaines années verront la question des TIC se repositionner d'avantage dans la dimension "bonne gouvernance et libertés publiques". Il faut juste voir l'explosion des plateformes communautaires et de la notion de "user-centric" qui place les technologies aux mains des populations et met l'individu au centre pour comprendre que la dimension participation va être un terrain de réflexion pour le futur. Les printemps arabes; l'émergence des réseaux sociaux dans les questions de conquêtes démocratiques; la notion d'open data et d'open gouvernement sont toutes liées à la participation citoyenne mais aussi à l'utilisation des TIC pour la bonne gouvernance.

Pour conclure la perspective participation citoyenne dans les décisions publiques sera axe thématique futur et reposera la question même de la gouvernance d'internet sous une nouvelle perspective. Et pour être plus précis, la relation entre les droits de l'homme et internet va fortement influencer le débat sur internet et sur comment penser la société de l'information. Il y a une explosion des données, un stockage massif des données privées. Une frontière mal définie entre la sphère privée et publique.

De grosses multinationales avec des offres de plateformes communautaires ont acquises gratuitement des masses énormes de données. Ces données, fruit d'une construction collective, appartiennent à tout le monde et pourtant les chartes d'utilisation de ces plateformes sont muettes sur la réutilisation de ces données privées. On peut penser que la relation entre internet et les droits humains va occuper le débat public, mobiliser des causes et être un axe majeur de cristallisation du débat public.

Le développement en Afrique – le rôle des véhicules électriques

À l'échelle mondiale, l'avenir de l'automobile est de plus en plus électrique, en raison des mesures réglementaires croissantes, y compris les interdictions à venir sur les ventes de véhicules à moteur à

Le Risk Management en Afrique

combustion interne (ICE), le changement de comportement des consommateurs, et les améliorations continues dans les batteries et la technologie de recharge.

D'ici 2035, les principaux marchés mondiaux de l'automobile — les États-Unis, l'Union européenne et la Chine — ne devraient vendre que des véhicules électriques (VE), et d'ici 2050, 80 % des ventes mondiales de véhicules devraient être électriques. Les VE sont un élément essentiel pour atteindre la neutralité climatique (en Europe, par exemple, les émissions du cycle de vie d'un VE sont d'environ 65 à 85 pour cent inférieures à celles d'un véhicule ICE) et améliorer la qualité de vie dans les villes en réduisant la pollution atmosphérique et sonore.

Etant donné l'ampleur de l'impact sur le continent du réchauffement climatique, les dirigeants africains ne devraient-ils pas favoriser le développement des véhicules électriques alors que les parcs doivent croître pour répondre aux besoins des populations, et favoriser les transports en communs dans les centres urbains en pleine croissance ? Quelle sera l'évolution de la mobilité électrique en Afrique subsaharienne ? Quelles sont les opportunités et les défis associés à l'avenir du transport électrique dans la région ?

Les transports représentent actuellement 10 pour cent des émissions totales de gaz à effet de serre (GES) de l'Afrique, qui devraient augmenter conformément au parc de véhicules en expansion de l'Afrique subsaharienne (Pièce 1). 3 Dans les six pays qui représentent environ 70 % des ventes annuelles de véhicules en Afrique subsaharienne et 45 % de la population de la région (Afrique du Sud, Kenya, Rwanda, Ouganda, Éthiopie et Nigéria), le parc automobile devrait passer de 25 millions de véhicules aujourd'hui à 58 millions d'ici 2040, grâce à l'urbanisation et à l'augmentation des revenus. Avec la croissance de son parc de véhicules, le défi pour l'Afrique subsaharienne sera de promouvoir une mobilité plus durable et d'éviter le risque de devenir le dépotoir pour les véhicules d'occasion indésirables du monde entier.

Mais le développement du véhicule électrique suppose aussi que l'Afrique relève le défi de l'indépendance énergétique en ayant recours à toutes les économies renouvelables.

Le développement en Afrique – L'altruisme nécessaire des dirigeants et des élites

Les gouvernants africains ont encore du pain sur la planche car, au-delà de ces péripéties, la question qui se pose est de savoir si les politiques pratiquées par les gouvernements africains depuis les indépendances ont eu pour effet, sinon de réaliser une véritable révolution, du moins d'engager leurs États dans la voie du développement et de l'indépendance réelle. D'une façon générale, on peut donc estimer que l'indépendance n'a pas délivré les effets espérés par les populations et que la plupart des régimes mis en place en Afrique se rejoignent sur un point commun : la permanence d'une politique qui, à travers ses fluctuations, tend à maintenir les populations africaines dans une situation économique et culturelle assez peu différente de la situation coloniale.

Encore faut-il que les responsables mettent en œuvre l'approche multidisciplinaire pour une maîtrise des affaires publiques indispensable à l'Afrique des millénaires. Elle suppose d'acquérir des connaissances de pointe sur le changement organisationnel, les fondements juridiques de l'administration publique, le processus budgétaire et la gestion de projets publics. Il s'agit de développer une fonction publique qui ait la maîtrise des rouages de la gestion des organisations publiques, soit animée par une éthique visant à aider le public, sache développer des politiques éclairées par des données probantes en étant consciente de la nature concrète des attentes et du travail au sein de la fonction publique, et capable de conduire l'analyse économique des politiques publiques et les méthodes de prise de décision rationnelle. C'est à ce prix que les élites locales jusqu'à présent peu sensibles aux difficultés des plus pauvres, qui ont succédé aux colons blancs prendront conscience que le développement d'une classe moyenne nombreuse est au cœur du développement de l'Afrique à horizon 2050.

« Vous ne pouvez plus vous considérer ou vous identifier uniquement en tant que membre d'une tribu, mais en tant que citoyen d'une nation d'un peuple travaillant à un but commun » (*Idowu Koyenikan*²³)

Chapitre 10 : Risk Management & Résilience

« La force de vie sacrée, invisible et puissante, contient la mémoire du passé et la vision du futur. Elle permet à la création de se manifester dans la matière ici et maintenant. » *(Proverbe Africain)*

Avec la crise du Covid-19, les organismes ont pris conscience qu'une multitude de risques pouvaient intervenir en même temps, paralysant leurs activités et les contraignant à faire preuve de réactivité et d'agilité pour s'en sortir. L'heure n'est certes pas encore au bilan mais cette pandémie aura démontré que les entreprises qui disposaient d'une stratégie de gestion des risques s'en sont sorties mieux que les autres.

La prise de risque est inhérente à toute activité professionnelle et se situe à tous les niveaux des organismes, des choix stratégiques des dirigeants aux actions quotidiennes des collaborateurs. Bien entendu, il y a des risques choisis (volontairement pris et assumés par ces organismes) mais également des risques subis du fait d'évènements extérieurs et inhérents aux choix effectués (ancillaires). Le rôle du risk-manager est d'aider son organisation à identifier, mesurer et maîtriser ces risques. Ainsi, au-delà de la perception habituelle de fonction de contrôle, la gestion du risque est aujourd'hui un véritable vecteur de performance et un précieux outil de pilotage de l'entreprise.

En ce qui concerne le développement de la gestion des risques en Afrique, l'analyse doit se faire à deux niveaux. Il faut distinguer le secteur financier et le secteur non financier.

- **Le secteur financier**, pour lequel la prise de risque est intrinsèque à son activité de financement de l'économie, la mise en place des dispositifs solides de gestion de risques est vitale. Par ailleurs, les institutions financières doivent respecter un certain nombre d'exigences en matière de gestion des risques imposées par leurs superviseurs.

Une banque, quand elle accorde un prêt, prend systématiquement un risque de crédit car elle pari sur la capacité de remboursement de l'emprunteur. Elle doit donc minutieusement évaluer le risque de défaut de l'emprunteur et suivre l'évolution de ce risque.

Ces dernières années, il faut reconnaître que les organismes de contrôle et les institutions financières africaines ont progressé dans l'application de standards et bonnes pratiques en termes de gestion des risques. Malheureusement, ce progrès n'est pas aussi rapide que l'évolution de l'exposition aux risques (en termes de volume et de complexité). Dans le premier baromètre de l'industrie financière africaine, les institutions financières sont en train de prendre du retard sur certains risques émergents tels que les risques de cyber sécurité et les risques liés à la criminalité financière (blanchiment, fraude, corruption).

Il y a clairement de ce point de vue des motifs d'inquiétude mais les institutions financières africaines sont pleinement conscientes de ces enjeux et prêtes à s'outiller pour y faire face, comme l'atteste le résultat ci-dessous extrait de notre baromètre sur la qualité du cadre d'appétence aux risques.

- **Le secteur non-financier** n'est pas au même rythme dans la diffusion de la culture risque au sein de ces organismes dans la mesure où la perception du risque comme vecteur de performance est faible. La remarque vaut pour les structures non financières, principalement des filiales de grandes de multinationales ou des entreprises africaines qui souhaitent se conformer aux standards internationaux, notamment en matière de contrôle interne afin de mieux interagir avec leurs partenaires. On note positivement la croissance de la sensibilisation des champions africains du secteur non financier dans l'importance des dispositifs de gestion des risques et les consultants sont de plus en plus sollicités pour aider des prospects à identifier leurs risques (cartographie des risques) et à les maîtriser (renforcement du contrôle interne, optimisation des solutions de transfert de ces risques).

Le Risk Management en Afrique

Pendant cette crise, les responsables de risques ont réfléchi à leur avenir et responsabilités et ont acquit la conviction suivante sur les qualités requises par leur fonction à travers les cycles économiques : (i) en temps normal, une capacité à convaincre dans le cadre de l'anticipation des risques, (ii) en temps de crise, une qualité de gestionnaire afin de d'aider son organisme à rebondir et (iii) une qualité afin de visionnaire afin d'aider son organisme à prospérer au-delà des crises. Il est clair pour tous dans le monde maintenant, et en Afrique en particulier, que la crise a fortement accéléré la sensibilisation des acteurs financiers et non financiers sur l'importance d'une gestion des risques prospective et proactive.

Les risk managers ont été au cœur des cellules de gestion de crise et ont contribué à la conception, l'activation ou l'ajustement des plans de continuité d'activité ou à l'élaboration de scénarios de crises (stress test). Par ailleurs, la crise a accéléré de nouveaux usages (exemple du télétravail) ou de nouvelles activités (exemple des paiements dématérialisés) qui ont amené de nouveaux risques. Les risk managers sont donc emmenés à renforcer leurs outils de lutte contre ces risques émergents.

Cette question doit s'analyser à deux niveaux, au niveau macroéconomique d'une part et au niveau des organismes d'autre part.

- **Au niveau macroéconomique**, les risques politiques et sécuritaires sont essentiels. Cela n'est pas un scoop car ces risques constituent une composante très importante dans l'évaluation des risques pays, notamment dans le cadre de processus d'investissement ou de lancement de projets d'implantation.

On peut anticiper également l'émergence du risque climatique et des risques découlant de l'impact de l'activité humaine sur la planète. Le niveau d'exposition de l'Afrique aux aléas climatiques et leurs impacts est malheureusement en forte croissance. Sur ce sujet, le continent africain dispose tout de même progressivement de dispositifs opérationnels tels que l'African Risk Capacity.

Le troisième risque d'ordre macroéconomique est lié à la cyber-défense car les guerres de demain seront principalement des guerres informatiques. Avec les retombées de la guerre en Ukraine, la réalité de la menace se matérialise et le continent doit également s'y préparer.

- **Au niveau des organismes**, trois types de risques sont prioritaires : les risques de cyber-sécurité, les risques financiers (incluant notamment les risques de crédit, les risques de change) et les risques opérationnels.

Les stratégies et les outils de gestion des risques peuvent aider les organismes à s'adapter aux changements climatiques et à gérer les risques futurs. Les décideurs publics et l'industrie privés cherchent également des moyens de renforcer la résilience de la société aux risques liés aux conditions météorologiques, aux marchés ou à d'autres chocs et de faciliter son adaptation au changement climatique. En renforçant la résilience, c'est-à-dire la capacité de planifier et de se préparer aux événements indésirables, de les absorber, de s'en remettre et de s'y adapter, les agriculteurs sont mieux placés pour faire face aux risques et aux incertitudes, et pourraient même profiter des nouvelles occasions qu'ils pourraient offrir.

Une approche stratégique efficace et efficiente de la gestion des risques doit tenir compte des interactions et des compromis entre les différents risques, les stratégies sur le terrain et les politiques gouvernementales. Il est également important que les politiques de gestion des risques n'essaient pas d'augmenter les revenus des acteurs maintenant au détriment d'une société résiliente et durable à l'avenir. Par exemple, les politiques de gestion des risques ne devraient pas encourager les acteurs à adopter des stratégies de production non durables qui empêchent l'adaptation aux changements climatiques au sein des organismes.

Les politiques de gestion des risques peuvent aider à renforcer la résilience de tous les acteurs et de la société

elle-même. Une approche optimale comprendra des politiques ex ante et de prévention appropriées, et mettra l'accent sur les capacités dont les agriculteurs ont besoin pour s'adapter – ou se transformer en réponse – à un avenir plus incertain.

Les travaux de l'OCDE soulignent la nécessité pour les gouvernements d'adopter une approche holistique de la gestion des risques, de promouvoir l'évaluation de tous les risques et de leurs relations les uns avec les autres et d'éviter de se concentrer sur une seule source de risque, comme les prix. En particulier, les politiques de gestion des risques devraient se concentrer sur les risques catastrophiques qui sont rares, mais qui causent des dommages importants à de nombreux acteurs. Les procédures, les responsabilités et les limites de l'intervention stratégique, y compris les critères de déclenchement explicites, les types et les niveaux d'aide, devraient être définis avant l'événement. Tous les intervenants devraient comprendre clairement leurs responsabilités en matière de gestion des risques.

De plus, les politiques ne devraient pas fournir de paiements ou de soutien du marché pour la gestion du risque « normal », qui devrait être la responsabilité des acteurs. Par exemple en agriculture, les prix d'intervention minimaux ou les paiements déclenchés par de faibles rendements peuvent en fait être contre-productifs, car ils tendent à induire des pratiques agricoles plus risquées. Les couvertures proposées devraient également éviter d'évincer le développement des marchés de l'assurance privée par des assurances subventionnées. Subventionner l'assurance peut être coûteux pour les gouvernements et n'a pas dissuadé les pressions pour une aide gouvernementale ad hoc supplémentaire après des événements catastrophiques.

Enfin, les gouvernements devraient offrir un environnement favorable aux investissements qui renforcent la résilience au risque en renforçant les capacités des acteurs à absorber, à adapter et à transformer en réponse aux conditions météorologiques, aux marchés ou à d'autres chocs. Cela comprend une réglementation efficace dans des domaines aussi divers que l'assurance et les marchés de l'eau, ainsi que des investissements transversaux dans l'information, la formation et les conseils aux agriculteurs, en facilitant l'accès aux connaissances et en élaborant des outils de gestion des risques à la ferme et axés sur le marché.

Résilience et réseau d'approvisionnement

Alimentées par la numérisation et les perturbations à l'échelle mondiale, les réseaux d'approvisionnement ont changé au cours des dernières années à un rythme et à une intensité que de nombreux organismes n'ont jamais connus. La nécessité de s'approvisionner en produits de partout dans le monde et de les acheminer plus rapidement tout en livrant à moindre coût a augmenté la complexité et les risques, tout en rendant plus difficile la gestion et la réaction aux perturbations soudaines.

La pandémie de COVID-19, le blocage du canal de Suez et les tempêtes d'hiver, sans oublier la guerre en Ukraine, sont autant d'évidences que les événements probables peuvent devenir une réalité sans avertissement et avoir un impact significatif sur le fonctionnement des organismes publics et privés, et même de la société civile. Par conséquent, de nombreux organismes repensent leurs programmes et font de la résilience du réseau d'approvisionnement un élément essentiel de la continuité des activités.

En adoptant de nouvelles technologies et la pratique de la conception continue, les organismes peuvent réduire les risques, améliorer la résilience et transformer leurs défis du réseau d'approvisionnement en un avantage concurrentiel, en particulier en Afrique pour les sous-traitants et fournisseurs de grands groupes internationaux. Grâce à de nouvelles sources de données, à un jumeau numérique de la chaîne d'approvisionnement et à l'intelligence artificielle, les entreprises peuvent maintenant tester des scénarios et évaluer les répercussions de leurs décisions avant de les exécuter.

La croissance du commerce électronique et de l'intelligence artificielle a également imposé de plus grandes exigences aux réseaux d'approvisionnement, forçant les fabricants et les distributeurs à s'approvisionner et à transporter un plus large éventail de produits en moins de temps, tout comme

Le Risk Management en Afrique

les réseaux d'approvisionnement sont devenues plus longues en raison de la mondialisation. Tout en s'adaptant aux complexités de la mondialisation et aux exigences d'une exécution plus rapide, les réseaux d'approvisionnement ont également subi des pressions de la part des dirigeants et des entreprises pour que leurs résultats financiers deviennent de plus en plus minces, efficaces et juste à temps. Alors que de nombreux organismes ont commencé à s'adapter à cette nouvelle réalité, la pandémie de 2020 a commencé à dénouer la mondialisation et à accélérer le retour à des réseaux d'approvisionnement plus régionaux.

La pandémie a révélé que la plupart des réseaux d'approvisionnement ne sont pas conçus pour gérer les effets d'entraînement des perturbations dans la nature mondiale des réseaux d'approvisionnement. De nombreux organismes ont de la difficulté à concevoir un réseau d'approvisionnement à la fois résilient et efficace tout en s'attaquant à des marchés complexes et nuancés. Bien que les organismes privés se concentrent sur la rentabilité, on reconnaît de plus en plus qu'elle peut souvent aller à l'encontre de la résilience, ce qui exige la capacité de réagir en déplaçant rapidement la production, l'approvisionnement ou la distribution.

Il est de plus en plus clair que la résilience nécessite l'établissement d'options dans les nœuds, les modes et les flux de la conception de la chaîne d'approvisionnement. Dans ce nouvel environnement, beaucoup recherchent une nouvelle façon d'équilibrer la résilience, la rentabilité et la satisfaction des demandes croissantes des clients. Les organismes ont maintenant besoin de moyens rapides et fondés sur des données pour déterminer le niveau d'exposition au risque, envisager des substitutions, évaluer l'inventaire, améliorer la résilience des réseaux et créer un cadre pour une prise de décisions plus rapide et plus intelligente.

La conception va maintenant au-delà des pratiques axées sur les coûts et l'efficacité pour se concentrer sur la création de valeur, les examens continus et la résilience multi-sources. Bien qu'il s'agisse d'une transition difficile pour de nombreux responsables d'approvisionnement, c'est aussi une occasion à saisir. Le leadership sur le marché est souvent forgé en période de perturbation, et les dirigeants qui favorisent une transformation réussie du réseau d'approvisionnement peuvent surpasser leurs concurrents dans des périodes comme celles-ci. Les meilleures décisions exigent un juste équilibre entre rentabilité, service, risque et soutenabilité.

Une réponse à cette problématique est la conception continue, c'est à dire le développement et l'amélioration continue des structures, des politiques et des flux optimaux du réseau d'approvisionnement. Ceci est réalisé par l'analyse, la planification de scénarios et la simulation avec des modèles numériques de bout en bout, alimentés par l'IA et de puissants moteurs algorithmiques. La conception continue est la clé de la résilience et de l'agilité du réseau d'approvisionnement.

En cette période de changements et de perturbations rapides, l'agilité et la résilience du réseau d'approvisionnement sont plus importantes que jamais. La perturbation a toujours été un défi pour les mentalités traditionnelles et fixes et les mesures de planification du réseau d'approvisionnement. Les organismes de premier plan devront adopter de nouvelles approches et technologies.

Résilience et assurance

Le continent couvre une vaste région divisée en de nombreuses situations et contextes différents, ce qui fait que jusqu'à présent le durcissement du marché de l'assurance a été limité globalement les taux du marché ont été plutôt stables avec des poches où les taux ont été en croissance.

En Afrique du Sud, certaines couvertures ont subi des augmentations de taux accompagnées de conditions plus strictes. Ailleurs, les taux d'augmentation peuvent être liés à des sinistralités, telles que les pertes industrielles à Nairobi ainsi que dans certains états de l'Afrique de l'Ouest où les marchés ont connu des évolutions structurelles.

Toutefois, ce ne sont pas seulement les taux et les modalités qui ont été revues en 2021, mais ; de plus,

dans de nombreux marchés, les assureurs ont introduit des exclusions liées à la Covid-19 et clarifié les libellés sur les maladies infectieuses et transmissibles après quelques décisions défavorables aux assureurs, notamment en pertes d'exploitation en Afrique du Sud.

Ces exclusions étaient attendues et donc peu d'assureurs ont été surpris par les actions des réassureurs et des marchés internationaux. Les exclusions sont similaires à celles qui concernent la guerre et les risques nucléaires alors que d'autres domaines de préoccupation sont les cyber-responsabilités pour lesquelles la sinistralité a vraiment exposée pendant la pandémie et le travail à domicile qui l'a accompagnée.

Toutefois, le marché international a été relativement plus généreux avec l'Afrique où malgré quelques augmentations ciblant certaines lignes de couverture ou certains traités individuels les opérateurs n'ont pas imposé d'augmentation globale.

Le ratio combiné s'est en fait amélioré depuis les résultats de 2019, et maintenant que l'exposition à la COVID-19 a été gérée au moyen d'exclusions, on ne prévoit pas d'autres déclin. Les revenus des investissements de l'année écoulée se sont également bien comportés et les marchés internationaux ont réagi positivement aux résultats.

En 2021, Africa-Ré, qui a enregistré un rendement de 5,7 % l'an dernier, a fait comme d'habitude. La baisse des encaissements de l'année dernière a été compensée par une réduction des réserves. Les assureurs africains se tournent maintenant vers les gouvernements et les institutions multilatérales pour soutenir les économies locales alors qu'elles rebondissent après les fermetures causées par la Covid-19. Il s'agit là d'un exemple de succès pour les principales monnaies africaines, mais il reste à espérer que les gouvernements agiront pour stabiliser toute baisse importante de la valeur.

Cependant, la navigation n'a pas été tout à fait sans heurts et, en 2020, le marché a connu quelques sinistres difficiles. Toutefois, les problèmes ont été réglés et il est optimiste quant au bon fonctionnement du marché et au règlement rapide des sinistres légitimes cette année.

L'année 2019 s'est révélée parfois difficile en raison du confinement et de l'absence des personnes compétentes dans les bureaux ou au bon moment. La pire période pour la plupart des entreprises s'est déroulée de mars à mai 2020, mais l'industrie a mis fin à cette période. Le fait est que les sinistres sont gérés de façon adéquate.

Les mesures de confinement ont eu des conséquences positives à certains égards, car les gens se sont unis pour aider les clients et fournir un bon service. Il croit que les liens entre les assureurs, les courtiers et les clients ont été renforcés dans de nombreux domaines. Toutefois, il y a toujours des contre exemples comme les difficultés de placement de certains grands risques industriels.

Et il y a le cyber-risque accru que les entreprises ont dû affronter : l'utilisation d'équipements personnels a augmenté les risques, mais c'est une vulnérabilité que beaucoup de gens ont réussi à gérer. »

L'autre défi majeur pour une grande partie de l'Afrique sera l'impact de la pandémie sur l'économie. En effet, les économies dépendantes du tourisme, telles que Maurice, l'Afrique du Sud et le Maroc, aient été plus durement touchées et que cela dépende de la façon dont le reste du monde réagit pour soutenir ces pays. Après un séjour à Maurice en septembre 2021, on peut confirmer que les Mauriciens attendent avec impatience le retour des touristes qui ont commencé à profiter de l'ouverture de la frontière pour retrouver les plages et les paysages de l'île Etat. Par ailleurs, le gouvernement tente d'élargir sa base de tourisme en attirant des visiteurs du Moyen Orient, de la péninsule arabique et même de l'Asie et de l'Australie.

Le rebond en Afrique dépendra de la liquidité de l'économie américaine pour relancer et stimuler les éco-

Le Risk Management en Afrique

nomies car d'éventuels moratoires sur le remboursement de la dette constituent un moyen de stabiliser les économies africaines. Les gouvernements africains n'ont pas la même flexibilité pour soutenir leurs économies que les économies les plus avancées. Si l'Afrique doit consacrer 7 % de son PIB aux mesures de relance, il y aura un grand écart financier.

Il ajoute que beaucoup dépendra également du programme de déploiement des vaccins, qui progresse très lentement à travers l'Afrique. La plupart des observateurs pensent qu'il est peu probable que 40% de la population africaine puisse être vaccinée cette année, mais cela ferait une énorme différence pour la soutenabilité des économies africaines et de leurs entreprises si cela pouvait être réalisé ; et la grande leçon pour les réassureurs africains à la suite de la pandémie aura été la nécessité d'améliorer leur cadre de gestion des risques et leur culture.

La tarification et le souci du détail des libellés seront sûrement améliorés et les assureurs et leurs assurés seront plus clairs. Les réassureurs mettront également en place des plans de continuité des activités et de réduction des risques. Toutes ces actions nécessaires pour alimenter la solvabilité et renforcer la résilience. Ce sont des leçons évidentes et bienvenues.

Toutefois, le continent reste confronté à de nombreux autres défis : le changement climatique aura un impact considérable sur l'Afrique, mais il y a eu un changement. L'attitude politique a changé – du moins dans le discours. Cependant, on se demande de quels moyens dispose l'Afrique pour apporter des améliorations. Certains pays font de gros efforts pour construire leur résilience comme le Maroc où vous pouvez voir les efforts visant à accroître l'accès à l'assurance pour les entreprises et les collectivités, en particulier pour l'agriculture, les pensions et aussi la perte de protection du revenu.

C'est un gros problème qui incombe aux gouvernements que la pandémie de la Covid-19 et il leur faut en faire plus en matière de gestion des risques. Il n'y a pas grand-chose à faire en ce moment parce que les priorités se situent ailleurs, mais la gestion des risques est quelque chose qui viendra en temps et lieu à mesure que les marchés émergeront de la pandémie, mais surtout à mesure que les gouvernements arriveront à maturité.

Résilience et pandémie

L'économie mondiale a fait preuve d'une résilience considérable pendant la pandémie de COVID-19, rebondissant plus rapidement que prévu. Mais comment les dirigeants peuvent-ils relever ce défi de résilience pour parvenir à une croissance durable et inclusive ? Pour y parvenir, il faudra s'attaquer de façon efficace et holistique aux conditions de nos économies et de nos sociétés et, surtout, à leurs interrelations — le climat, les soins de santé, les besoins en main-d'œuvre, les chaînes d'approvisionnement, la numérisation, la finance, les inégalités et le développement économique. Trois considérations suggèrent la voie à suivre :

- * Les dirigeants des secteurs public et privé doivent adopter une vue d'ensemble du programme de résilience ;
- * Les stratégies et les structures doivent être conçues en fonction de la flexibilité, de l'agilité et de la rapidité ;
- * Au-delà du renforcement de la résilience des entreprises et de l'économie, les dirigeants publics et privés doivent renforcer la résilience sociétale.

Les fondations d'une croissance future soutenable et équitable sont souvent posées alors que les sociétés réagissent aux faiblesses exposées par les crises. L'histoire montre qu'en période de perturbation, la résilience dépend de l'adaptabilité et de la détermination.

« *Non, vous n'êtes pas morts gratuits. Vous êtes les témoins de l'Afrique immortelle, vous êtes les témoins du monde nouveau qui sera demain..* » ([Léopold Sédar Senghor²⁴](#))

Chapitre 11 : Les conditions du succès du risk management en Afrique

« *Même si l'archer aime la flèche qui vole, il aime aussi l'arc qui reste constant dans ses mains.* » (*Proverbe nigérian*)

La gestion des risques est une priorité pour les entreprises du monde entier. Le paysage commercial, économique et réglementaire évolue rapidement et, dans une économie mondiale, il est essentiel que les organismes aient une compréhension approfondie des risques auxquels ils sont confrontés et de la meilleure façon de saisir les opportunités et contenir les menaces pour garantir leur succès continu et renforcer leur résilience.

Dans les chapitres précédents, il a déjà été souligné que les organismes en Afrique sont confrontés à de nombreux risques, tels que l'impact du changement climatique, l'augmentation de la réglementation mondiale en matière de gouvernance des données, les menaces à la cyber-sécurité et les turbulences politiques et économiques mondiales, pour n'en nommer que quelques-uns.

Mais bien que la technologie et les affaires africaines mûrissent rapidement, beaucoup d'entreprises en Afrique sont à un stade différent de la maturité de gestion des risques par rapport à leurs homologues dans d'autres parties du monde. Compte tenu du volume et de la gravité croissante des risques auxquels sont confrontés les organismes africains, il est temps de donner une priorité beaucoup plus élevée à la gestion des risques. Voici les cinq étapes pour une gestion efficace des risques d'un organisme :

- **Obtenir l'adhésion du conseil d'administration** : Cela est aussi vrai pour les organismes africains que pour les entreprises partout ailleurs dans le monde. La gestion des risques et les programmes plus généraux d'ERM commencent au sommet, et si le PDG ou le DG n'appuie pas la gestion des risques, elle ne fonctionnera jamais aussi bien qu'elle pourrait le faire dans cet organisme. Il faut souligner d'ailleurs que dans la plupart des pays, les règles de gouvernance mettent la responsabilité de la politique de gestion des risques sur les administrateurs.

Et, de fait, pour contenir les risques, optimiser les performances et protéger la réputation de l'organisme, il faut effectivement des informations de nature stratégique et un soutien de la part des dirigeants. Cela permet à l'ensemble de l'organisme d'aborder le risque de façon efficace et de communiquer clairement les valeurs et l'intégrité de l'organisme. C'est le CEO ou directeur financier qui signera le budget aussi, pour des ressources supplémentaires si nécessaire et pour choisir le bon logiciel d'ERM pour l'organisme.

- **Aligner la gestion des risques sur les objectifs de l'entreprise** : Par exemple, une entreprise de services financiers en Côte d'Ivoire dont le principal objectif d'affaires pour les 12 prochains mois est de lancer avec succès un nouveau service en France, en particulier en direction des Ivoiriens vivant en France, la gestion des risques doit être étroitement alignée sur cet objectif. Pour aussi évident que cela apparaisse, en revanche tel n'est pas toujours le cas.

La stratégie de risque d'un organisme doit être conforme à l'ensemble des axes stratégiques de cet organisme et les soutenir. La gestion des risques n'est pas une fonction opérationnelle qui fonctionne en vase clos et les outils de l'ERM et de l'informatique peuvent beaucoup mieux fonctionner avec l'apport à la réflexion des utilisateurs opérationnels. Ces utilisateurs comprennent mieux que la plupart des autres la nature du risque dans leur propre fonction ou département; il est donc logique que leurs commentaires soient intégrés aux logiciels et aux stratégies de gestion des risques de l'organisme.

24 Homme d'Etat français puis sénégalais, poète, écrivain, et premier président de la République du Sénégal (1960-1980)

Le Risk Management en Afrique

- **Identifier et analyser les risques** : L'éventail complexe et varié des risques auxquels sont confrontés les organismes africains fait que la gestion des risques est une tâche importante. C'est peut-être encore plus vrai pour les organismes africains que pour ceux du reste du monde, où les organismes sont plus expérimentés dans la gestion des risques, ont plus de ressources, de logiciels avancés pour soutenir leurs efforts d'ERM.

Le marché africain de la gestion des risques n'est pas aussi mature, il est donc encore plus important de suivre les principes de base d'une gestion efficace des risques. La première étape consiste toujours à identifier les risques auxquels l'organisme est confronté. La société ivoirienne citée plus haut devrait être au courant des exigences du RGPD, par exemple, si elle veut effectivement réaliser une percée sur le marché français. De fait, la liste des risques sera longue et exhaustive et constituera la base du principal programme de risk-management. À partir de là, tous ces risques peuvent être analysés et évalués – quelle est l'ampleur de la menace, quels dommages pourraient-ils causer à l'entreprise et comment ces risques peuvent-ils être évités ?

Il s'agit d'une tâche pour laquelle le fournisseur de logiciels GRC (gouvernance-risques- conformité) devrait aider. Il devrait être en mesure de soutenir l'organisme pour lui permettre de prendre un bon départ en matière de gestion des risques en lui mettant en main les outils d'un registre des risques constituant une base de données opérationnelle.

- **Sélectionner un logiciel de gestion des risques adapté aux besoins de l'organisme** : En échangeant avec les risk-managers africains et leurs dirigeants force est de constater que nombre d'organismes africains cherchent encore à gérer les risques à l'aide d'outils simples tels que Microsoft Excel sur lesquels ils se contentent de développer leur registre des risques. Dès que l'organisme atteint une certaine taille et un niveau de complexité cela devient un risque en soi.

Il existe de nombreux outils informatiques de GRC disponibles auprès d'un certain nombre de fournisseurs de logiciels. Il existe des guides pour aider les dirigeants à choisir l'outil de GRC répondant aux besoins spécifiques de l'organisme, comme ceux proposés par l'AMRAE ou FERMA. Encore faut-il être très attentif non seulement au coût d'investissement mais également aux coûts récurrents, sans qu'il soit pour autant nécessaire d'énormes connaissances techniques en dehors des responsables IT.

- **Maintenir la gestion des risques comme priorité continue** – Le simple fait d'obtenir l'approbation du CA et de la direction générale et d'investir dans un logiciel de gestion des risques ne signifie pas que l'organisme sera maintenant en mesure de gérer les risques de façon efficace. Le risque tout au cours de la décennie et au-delà est une exigence permanente et doit être traité comme tel.

Il est donc important pour les organismes africains qui sont sérieux au sujet de la gestion des risques, de s'assurer que la gestion des risques demeure un processus continu au sein de l'organisme. Une solution logicielle de GRC numérique est sans doute indispensable pour autant qu'elle offre une gamme de caractéristiques et de fonctionnalités pour assurer une gestion continue des risques, et soit en mesure de s'adapter aux évolutions de l'organisme et de son contexte.

L'importance de la gestion des risques stratégiques

Mais pour garantir la résilience individuelle, organisationnelle et sociétale en Afrique, la gestion des risques doit occuper une place plus importante que celle qu'elle a connue jusqu'à présent dans l'agenda des organismes africains, publics et privés et jusqu'au niveau des états. Le risque est plus varié et enchevêtré que jamais ; et la gravité des dommages que les menaces peuvent provoquer sont également plus catastrophique, tandis que les opportunités doivent être saisies pour garantir un développement véritablement soutenable. C'est pourquoi la gestion des risques, renforcer les opportunités tout en contenant les menaces, doit donc être une priorité si les organismes en Afrique doivent effectivement contribuer à la résilience de la société africaine.

En toute hypothèse, l'essentiel pour la résilience est que la gestion des risques ait en priorité la gestion des risques stratégiques. Sans doute faut-il revenir en arrière pour vérifier l'importance de la stratégie. Kodak, Blockbuster ou MySpace étaient trois sociétés pionnières de leurs secteurs respectifs mais elles ont disparu depuis. Pourquoi ? Parce que leurs dirigeants ont été lents ou myopes pour voir l'iceberg de risque stratégique qui a détruit leur entreprise.

Chaque entreprise dans le paradigme organisationnel prend des risques. Ses dirigeants doivent le faire sinon ils ne se prendraient jamais conscience du sens de l'évolution du marché et de la façon dont ils doivent improviser pour garder leur navire à flot dans un environnement complexe en constante évolution.

Toutes les marques et les différents appareils électroniques disponibles aujourd'hui étaient des risques stratégiques à un moment donné et maintenant ils ne sont même plus considérés comme une merveille parce qu'ils sont si grand public.

Cette innovation d'un simple appareil comme l'iPhone qui a changé le monde entier quand il est sorti, est la raison pour laquelle les organismes doivent prendre des risques stratégiques et changer le jeu aussi longtemps qu'ils le peuvent afin que le monde devienne un endroit plus intéressant. Prendre des risques est difficile, mais comment s'assurer que le risque qui est pris ne nuit pas à l'entreprise ou à sa réputation ? C'est précisément l'objet de la gestion des risques stratégiques qui sont sur le point d'être pris dans la cadre d'une décision.

En affaires, il y a beaucoup de risques qu'une entreprise doit prendre et supporter si le risque ne se concrétise pas. Mais il y a des risques dont le résultat si certaines décisions ne sont pas prises à temps pour changer l'orientation de l'entreprise serait de l'éviscérer. Ce sont des risques stratégiques. En clair, les risques stratégiques sont ceux qui influent sur l'ensemble de la stratégie de l'entreprise dans son fonctionnement la conduite de ses activités. Ils sont très difficiles à repérer et à gérer comme les autres risques qui menacent les organismes de nos jours. Pourquoi? Parce que ces risques ne sont pas en essence négatifs mais au contraire potentiellement positifs.

Tous les autres types de risques constituent une menace imminente qui doit être résolue pour que l'entreprise prospère, mais pas des risques stratégiques. Toutefois, il ne faut pas se méprendre car les risques stratégiques constituent également une menace, mais ils peuvent aussi être une bénédiction déguisée, une opportunité à bien gérer. Cela impose aux responsables et dirigeants de rechercher ces risques stratégiques en les étiquetant comme des potentiels à contenir ou à couvrir.

Il ne faut pas oublier non plus que tous les autres types de risques sont liés à des facteurs qui ne sont pas toujours du ressort de l'entreprise, mais les risques stratégiques sont ceux qui peuvent être appliqués aux produits ou services actuels de l'entreprise et à la façon dont ces produits et services seront mis sur le marché.

Lorsqu'il s'agit de cerner et de gérer les risques stratégiques, deux outils essentiels devraient toujours se trouver dans la boîte à outils, à savoir :

- * Une compréhension approfondie de l'entreprise, des clients potentiels, du secteur de marché, de tous les concurrents sur le marché, voire des substituts, et de l'environnement commercial dans lequel l'entreprise se développe, et
- * Une bonne connaissance de tous les objectifs stratégiques de l'entreprise, de sa conception à son exécution prévue.

Il peut être très difficile de recueillir de l'information sur ces deux aspects du point de vue du temps et de l'investissement, mais il faut toujours rassembler autant de données que possible sur les risques stratégiques. Pourquoi? Parce que plus les données sont importantes, plus il sera possible de protéger le succès de l'entreprise. Cela relève bien entendu d'une vraie démarche d'intelligence économique.

Le Risk Management en Afrique

C'est une bonne pratique de garder à jour un registre des risques aussi complète que possible. Cela permet d'éliminer ceux qui n'ont pas d'impact sur les objectifs stratégiques, et aussi, ce registre permet l'examen global de tous les risques et ne pas les sous-estimer. Pour hiérarchiser les risques, on peut avoir recours à des métriques dont :

- * Premièrement, le capital économique. Cette mesure permet à différentes entreprises du paradigme organisationnel de quantifier divers types de risques, que ces risques se rapportent au lancement de nouveaux produits sur le marché, à l'acquisition de plus d'entreprises ou à l'expansion dans différents domaines, et
- * La deuxième mesure est le RAROC²⁵. Les entreprises utilisent cette mesure pour s'assurer que la stratégie qu'elles utiliseront produira de la valeur ou non. Il aide également à guider les dirigeants de l'entreprise dans leur processus de prise de décision.

Les entreprises du monde entier peuvent utiliser ces deux métriques, mais les résultats et les enjeux qui en dépendent seraient très différents pour les grandes et les petites entreprises.

Une fois qu'ont été rassemblés tous les renseignements concernant les risques stratégiques, il est important de les compiler à un seul endroit et cet endroit est connu sous le nom de Cadre de gestion stratégique des risques. C'est là que vous rassemblez toutes les ressources nécessaires pour réduire les pertes causées par des dommages externes ou internes. Ce cadre est élaboré ainsi en six étapes :

- * Comprendre la position actuelle de l'organisme dans le processus de gestion des risques stratégiques, en utilisant une approche SWOT,
- * Définir la stratégie que vous allez utiliser dans le cadre du processus de gestion et les objectifs à atteindre grâce à cette stratégie,
- * Sélectionner tous les indicateurs de rendement clés qui peuvent être utilisés pour mesurer les changements, les réussites et explorer différentes occasions d'amélioration au fil du temps,
- * Identifier tous les risques qui peuvent nuire à la productivité et au rendement,
- * Tous les IRC doivent Identifier également les KRI (*Key Risk Indicators*).
- * Surveiller continuellement les KPI (*Key Performance Indicators*), les KRI et tous les processus internes nécessaires au succès.

Dans l'ensemble, la gestion des risques stratégiques exige de la persévérance et des compétences en leadership. Cependant, cela ne fonctionne que si les dirigeants ont la capacité d'improviser selon la courbe en constante évolution du projet dans des situations réelles.

L'ajustement de la perception du risque, combiné aux nouvelles technologies commerciales qui réduisent sensiblement le risque inhérent aux transactions, renforce la portée de l'Afrique dans l'économie mondiale. Il rend également l'Afrique beaucoup plus accessible au commerce mondial.

Les entreprises en Afrique – qu'il s'agisse d'entreprises locales opérant sur les marchés ou entre ceux-ci, ou d'entreprises mondiales accédant au continent – sont généralement confrontées à trois catégories de risques : le fonds de roulement et le risque lié au réseau d'approvisionnement ; le risque opérationnel et le risque lié à l'efficacité ; et risque pays, devise et contrepartie. Un examen de ces grandes catégories de risques révèle comment la technologie et la perception modifiée se combinent aujourd'hui pour réduire les défis qui ont traditionnellement freiné la capacité de l'Afrique à accroître ses niveaux de commerce intra-africain et mondial.

25 Le **RAROC** (Risk Adjusted Return On Capital) est une mesure de la rentabilité qui tient compte du risque de défaut de l'emprunteur. La formule du RAROC est la suivante : $RAROC = R/CE$ où :

□ **R** est la somme des revenus nets ajustés par rapport au rating de l'emprunteur

□ **CE** est le montant de capital économique nécessaire pour absorber des pertes inattendues. Le capital économique correspond au montant des fonds propres nécessaires pour couvrir des pertes exceptionnelles à un certain seuil de confiance

Aujourd'hui, le fonds de roulement et les risques liés au réseau d'approvisionnement en Afrique, par exemple, sont directement gérés par des technologies nouvelles. La lisibilité par informatique des positions de trésorerie dans plusieurs juridictions en Afrique fournissent aux trésoriers une vue instantanée et universelle de la trésorerie dans l'ensemble de l'entreprise. Le fait de superposer cela à leur réseau d'approvisionnement financier aide les entreprises à repérer et à libérer les montants non réalisés du fonds de roulement. En utilisant la technologie pour libérer du capital piégé à des fins productives, les entreprises africaines génèrent aujourd'hui elles-mêmes des niveaux de liquidité nettement plus élevés. Il s'agit de s'attaquer à l'offre de liquidités à terre, un défi et un risque historiquement importants sur le continent.

Parallèlement, la technologie réduit constamment les risques opérationnels et d'efficience en Afrique. Par exemple, la Standard Bank fournit à ses clients les outils et les systèmes nécessaires pour mener des échanges commerciaux efficaces sur le continent, nous soutenons également l'évolution de nouvelles applications FinTech visant à améliorer la rentabilité, la rapidité et la facilité des échanges en Afrique et avec l'Afrique.

L'émission de garanties pour les clients de la construction en Afrique via la blockchain entre institutions financières, par exemple, est plus rapide, moins chère et beaucoup plus sûre, éliminant les risques traditionnellement associés à la documentation papier et à sa livraison. À cette fin, Standard Bank avec l'ICBC (l'Industrial and Commercial Bank of China), a développé une plate-forme de garantie blockchain privée basée sur la permission pour la transmission sécurisée des instructions de garantie commerciale. Cette technologie peut considérablement accélérer les transferts de documents et réduire les coûts et les risques liés à la gestion des instructions de garantie entre l'Afrique et l'Asie.

Mis à part la technologie, le risque opérationnel en Afrique est également réduit par l'expérience et la présence. Les taux de croissance constamment plus élevés en Afrique au cours des deux dernières décennies ont vu les entreprises qui se sont engagées avec le continent non seulement rester, mais aussi augmenter leurs investissements, accroître leurs opérations ou leur niveau d'engagement commercial avec le continent.

Une banque comme Standard Bank, par exemple, qui est présente sur le continent depuis plus de 150 ans et qui est maintenant également présente sur le terrain dans plus de 20 marchés, a développé une connaissance approfondie des risques, les défis et les possibilités associés au commerce en Afrique, ainsi que la façon de les gérer. Cette présence et cette perspicacité, combinées aux nouvelles technologies, offrent une vision et une compréhension nouvelles et puissantes du risque qui, il y a 20 ans, n'étaient tout simplement pas disponibles.

De même, les nouvelles technologies et l'accroissement de la transparence et de la disponibilité des données qu'elles fournissent permettent aux entreprises africaines d'aujourd'hui de mieux gérer les risques traditionnels du continent en matière de pays, de devises et de contreparties. Aujourd'hui, le déploiement de technologies ou le partenariat avec les FinTechs permettent aux institutions financières en Afrique de répartir leur exposition au risque pays ou contrepartie entre un plus grand nombre d'acteurs, ce qui permet une meilleure découverte des prix des risques pour soutenir l'augmentation des niveaux de transactions commerciales.

Ces évolutions se sont accompagnées d'une transparence accrue au sein des entreprises et entre celles-ci, leurs fournisseurs et leurs clients, d'une visibilité et d'une compréhension exponentielle, réduisant considérablement l'étendue du risque en Afrique.

Les leçons de la pandémie pourraient permettre à l'Afrique de disposer d'un RM efficient

Il y a deux ans aujourd'hui, l'Organisation mondiale de la Santé (OMS) a déclaré que la COVID-19 était une pandémie. Depuis, plus de six millions de personnes dans le monde ont perdu la vie à cause de cette maladie, et la vie quotidienne a été bouleversée d'innombrables façons. Certains pays retrouvent maintenant un certain degré de normalité, bien que la menace d'une autre vague de maladies induite par

Le Risk Management en Afrique

une variante subsiste. En ce deuxième anniversaire, on peut tirer dix leçons que le monde a apprises au cours de la pandémie :

- * **Les maladies infectieuses sont un problème qui touche l'ensemble de la société** : Les effets indirects sur la santé, en raison du retard des soins de routine et préventifs, des systèmes de santé surchargés et de l'augmentation du fardeau de la santé mentale, pourraient finir par sembler plus importants. Les enfants, en particulier ceux issus de familles à faible revenu, ont subi des préjudices importants pendant les longues fermetures d'écoles. Et les préjudices et les perturbations économiques causés par la pandémie ont réduit la qualité de vie des gens partout dans le monde.
- * **Le paradigme de la mise au point de vaccins a été transformé pour les situations d'urgence et, possiblement, pour d'autres** : La science biomédicale a mis au point plusieurs vaccins très efficaces contre la COVID-19 grave et un solide profil d'innocuité global. La barre a été haute, et il y a maintenant une discussion sérieuse sur ce qu'il faudra faire pour réduire le délai entre la réalisation et l'autorisation à seulement 100 jours pour la prochaine menace émergente.
- * **À l'inverse, les faiblesses dans la fabrication des vaccins et la distribution équitable nécessiteront un changement systémique** : L'augmentation significative de la capacité mondiale de fabrication de vaccins en cas d'urgence contribuerait à assurer un accès rapide au plus grand nombre de personnes aux vaccins dans le futur. L'emplacement de la capacité est également important. Les régions à faible revenu prévoient de développer leurs propres capacités locales afin de moins dépendre des accords mondiaux et des longues chaînes d'approvisionnement lors de la prochaine crise des maladies infectieuses et de disposer des capacités d'administration.
- * **La confiance est l'une des exigences les plus délicates, mais essentielles, d'une intervention efficace en cas de pandémie** : La confiance est difficile à forger en période de crise. Il peut être particulièrement important de renforcer la confiance dans des domaines précis, y compris la science biomédicale.
- * **L'agilité et la vitesse constitueront la nouvelle base de différenciation concurrentielle** : Les pays, les entreprises et les autres intervenants ont dû trouver un équilibre entre les avantages de l'intégration de nouvelles données probantes dans leurs plans d'intervention et la confusion et la frustration que peuvent causer les changements fréquents. Les recherches montrent que l'agilité et une communication solide ont permis à certaines entreprises de réagir plus efficacement à la crise que d'autres.
- * **Les politiques gouvernementales sont importantes, mais le comportement individuel est parfois plus important** : Dans de nombreux pays, une partie importante de la population a refusé de prendre le vaccin, ce qui a peut-être aidé le SRAS-CoV-2 à muter et à se propager.
- * **L'école est le véritable pivot du fonctionnement de la société** : L'apprentissage en ligne s'est avéré être un mauvais substitut pour les salles de classe; les enfants n'ont toujours pas rattrapé l'apprentissage perdu. Les étudiants à faible revenu sont plus en retard que les autres. Le stress a non seulement été incroyablement difficile pour les enfants et leurs parents et les enseignants, mais il s'est également transformé en activisme politique dans de nombreux endroits, définissant le résultat des élections dans certains.
- * **Le travail ne sera jamais le même** : La première année de la pandémie a prouvé trois choses : l'ancienne définition des travailleurs essentiels était inadéquate; le nombre et le type de travailleurs dont le monde a besoin sont maintenant profondément différents; et la plupart des travailleurs du savoir peuvent faire le travail à domicile. Les employés et les employeurs voient le monde différemment. Ce décalage a beaucoup d'effets.
- * **La stimulation de l'économie fonctionne, mais seulement de concert avec de solides mesures de santé publique** : Les pays qui ont eu du mal à maîtriser le virus ont connu de pires résultats économiques. La taille du plan de relance budgétaire n'a pas eu beaucoup d'importance. La capacité de résoudre simul-

tanément les deux problèmes, le virus et l'économie, est la clé du succès.

- * **Le risque de revivre ces problèmes dépendra des investissements et des institutions que nous mettrons en place :** de nouveaux investissements (4 € par personne par année à l'échelle mondiale) pour la surveillance des maladies, les systèmes d'intervention « en permanence », la prévention des maladies, la préparation des hôpitaux et la R-D peuvent aider la communauté mondiale à réagir plus efficacement à la prochaine menace de maladie infectieuse majeure. La communauté mondiale, y compris le G7 et le G20, a maintenant commencé à décrire l'architecture potentielle d'un système futur. Les pays consacrent de nouvelles ressources à cette question. Il sera essentiel de trouver des moyens de suivre l'état de préparation et de veiller à ce que les nouveaux fonds soient bien dépensés. Il est clair que le monde comprend qu'il doit être mieux préparé à la prochaine crise.

« Dieu a créé des terres avec des lacs et des rivières pour que l'homme vive. Et le désert pour qu'il puisse trouver son âme. » (Proverbe touareg)

CONCLUSION : Pour saisir ses opportunités l'Afrique a besoin de l'ERM

« L'Afrique a ses mystères, et même un homme sage ne peut les comprendre. Mais un homme sage les respecte. » (Miriam Makeba²⁶)

La pandémie de COVID-19 a profondément modifié la façon dont les organismes mènent leurs activités, et les effets perdureront pendant longtemps. Beaucoup de gens parlent de la façon de faire face à cette « nouvelle normalité ». Le risque spéculatif (choisi) peut être décrit comme tout ce qui menace la capacité d'un organisme à réaliser sa stratégie. L'incapacité de bien gérer les risques spéculatifs se traduit souvent par une incapacité à fournir des services attendus par les parties prenantes, ce qui entraîne une réduction de la rentabilité et des flux de trésorerie et, dans certains cas, menace même la survie de l'entreprise. Pour les cadres dirigeants, l'accent traditionnel mis sur les risques spéculatif a été mis sur ce qu'ils appellent la gestion stratégique des risques et la gouvernance d'entreprise. Mais encore faut-il prendre en compte les risques opérationnels²⁷ ou accidentels (subis ou ancillaires).

Cette pandémie a non seulement causé une crise sanitaire et des perturbations économiques sans précédent, mais elle modifie aussi le monde et les approches traditionnelles de gestion des risques. Malgré les mesures prises pour contenir la propagation du virus depuis 2020, le monde est toujours aux prises avec la COVID-19, et il est entré dans la troisième année de la pandémie. L'incertitude accrue engendrée par cette crise a des conséquences pour les entreprises et les pays afin qu'ils puissent poursuivre leur trajectoire, fonctionner de manière optimale et prospérer.

De fait, les cadres dirigeants des organismes publics et privés se sont toujours préoccupés de la réussite de leurs organismes. Pour ce faire, ils s'efforcent de mettre en œuvre leur stratégie d'entreprise. La crise de la COVID-19 a forcé des gens partout dans le monde, y compris sur le continent africain, à réévaluer leurs priorités. La crise du Covid-19 aurait pu donner un coup d'arrêt brutal aux progrès enregistrés au cours de la décennie écoulée dans le quotidien des Africains, brisant ainsi la trajectoire de croissance du continent. La stratégie de riposte proactive développée sous l'impulsion des dirigeants politiques a permis au contraire de faire de cette crise un accélérateur de changement.

Depuis deux ans, l'accent a été mis sur la résilience, alors que le monde entier a fait face aux vagues de la pandémie et à ses ramifications. La résilience est la capacité de se remettre rapidement des difficultés ou des événements, la capacité de tout organisme de se remettre en forme après un événement. C'est essentiel,

²⁶ Miriam Makeba (1932-2008), de son vrai nom Zenzile Makeba, était une chanteuse sud-africaine engagée dans la vie politique de son pays. Celle que l'on surnommait Mama Afrika est connue pour avoir été une fervente opposante à l'apartheid.

²⁷ La définition de la Banque des Règlements Internationaux : « Le risque de perte découlant de processus, de personnes et de systèmes internes inadéquats ou défaillants ou d'événements externes. »

Le Risk Management en Afrique

et beaucoup d'organismes s'apprêtent à intégrer la gestion des risques et la gestion de la continuité des activités dans ce qui est maintenant défini comme l'ERM avec pour objectif central la résilience. La gestion de la continuité des activités en tant que fonction distincte de l'organisme est clairement dépassée et, dans la suite de la décennie, les organismes de toute nature devraient développer un véritable programme d'ERM, gestion intégrée de tous les risques pour renforcer la résilience.

La résilience n'est toutefois qu'un objectif et elle ne pourra être atteinte que si les organismes améliorent. Dès 2022, de nombreux organismes réfléchissent pour voir comment leurs programmes d'ERM peuvent les rendre plus agiles également.

L'agilité est la capacité d'un organisme à se déplacer rapidement et facilement ; la capacité de penser et de comprendre rapidement. Un programme d'ERM de qualité permettra de bien comprendre les objectifs de l'organisme, ses objectifs de rendement et sa stratégie, et de surveiller continuellement la connaissance du contexte interne et externe pour faire preuve d'agilité, c'est-à-dire de revoir en continu les objectifs pour optimiser la prise de risque grâce à une vision à 360°. En clair, une clair vision des dirigeants doit permettre de visualiser à la fois les opportunités et les menaces afin que l'organisme puisse réfléchir et comprendre rapidement et être prêt à naviguer pour saisir les opportunités tout en évitant les menaces qui pèsent sur l'organisme, sa mission et à objectifs stratégiques.

Pour la suite de la décennie et sans doute au-delà, les organismes doivent devenir agiles pour éviter et prévenir les événements, mais, en Afrique en particulier, ils auront besoin également d'agilité pour saisir les opportunités et atteindre des objectifs soutenables pour optimiser leurs performances à l'égard de l'ensemble de leurs parties prenantes. L'agilité ne consiste pas seulement à éviter les dangers, les menaces et les préjudices. L'agilité est aussi la capacité de comprendre le contexte et de s'engager pour faire progresser l'organisme et ses objectifs dans le cadre de ses missions essentielles. Les organismes doivent donc être agiles et résilients. L'ERM doit faire partie intégrante de la gestion de la performance, de l'objectif et de la stratégie pour atteindre cette capacité afin de permettre à tout organisme de prendre pleine conscience du contexte et d'anticiper les évolutions de sa situation pour saisir les opportunités ainsi que de contenir les menaces de toutes natures.

Ainsi, l'organisme de la troisième décennie de ce siècle a besoin de savoir prendre des risques d'entreprise (spéculatifs) et de renforcer son agilité grâce à un programme d'ERM efficient soutenant la résilience. Il existe une relation symbiotique entre le risque d'entreprise et l'agilité avec l'ensemble des risques et la résilience que les organismes africains en particulier doivent développer dans les activités dynamiques, distribuées et perturbées d'aujourd'hui.

Pour faire preuve d'agilité et de résilience, les organismes doivent également faire preuve de créativité et de promouvoir l'innovation, ne pas se contenter de penser logiquement à la gestion des risques de la suite du siècle.

Lorsque les professionnels pensent à la gestion des risques, ils imaginent souvent des approches structurées avec des modèles complexes, des mathématiques et des analyses. Ils plongent alors dans l'univers de l'analyse de Monte Carlo, de la modélisation bayésienne, et de la théorie du chaos. Il existe des métriques telles que « Capital at Risk » (CaR) ou « Value at Risk » (VaR) évoquées dans un des chapitres. Le domaine de la gestion du risque a été dominé par la pensée du cerveau gauche.

Les professionnels doivent apprendre à utiliser leur cerveau droit

Il est sans doute temps que les professionnels réalisent qu'ils ont aussi un cerveau droit : Précisément, l'hyperespace du danger de l'approche Cindynique imaginée par Georges-Yves Kervern il y a 40 ans est une forme de sécurité des systèmes faisant appel au cerveau droit comme au cerveau gauche en donnant une place importante aux risques socioculturels.

Historiquement, la gestion du risque a été dominée par la pensée du cerveau gauche sur le risque.

Nous avons des modèles de risque structurés, des simulations et des analyses. Nous essayons de mettre l'incertitude/le risque dans une boîte. Tant que cette boîte ressemble à peu près à la réalité alors notre analyse est dans une certaine mesure assez solide. Une bonne gestion des risques exige une réflexion structurée sur les risques et l'utilisation de modèles. Comme sir Arthur Conan Doyle l'a dit : « C'est une erreur capitale de théoriser avant d'avoir des données. Insensiblement, on commence à déformer les faits en fonction des théories, au lieu de théories en fonction des faits. »

C'est pourquoi il ne suffit pas pour être agile et résilient de rester à une gestion purement rationnelle des risques. Si une gestion des risques efficiente nécessite des données et des analyses structurées, elle doit aussi approcher le risque de façon créative ; tout organisme est un système complexe et dynamique.

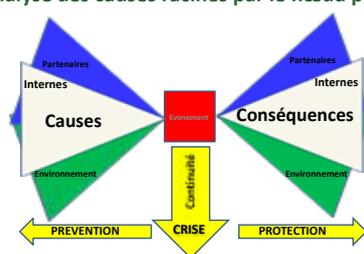
Il y a tellement de variables qui peuvent empêcher l'atteinte des objectifs. Certains d'entre eux peuvent être assez évidents et de bon sens, certains peuvent être très abstraits, à distance, et perdus dans les steppes de l'organisme. Leur découverte exige une réflexion créative sur les scénarios de risque et d'événement à risque. Cela impose aux professionnels d'explorer les relations intuitivement complexes entre les risques choisis ainsi que les autres risques subis et les objectifs. Comme l'a dit Alvin Toffler²⁸ : « Vous pouvez utiliser toutes les données quantitatives que vous pouvez obtenir, mais vous devez quand même vous en méfier et utiliser votre propre intelligence et jugement. »

L'importance du nœud papillon

Pour être souple et résiliente, la réflexion créative sur le risque exige de bons modèles de risque de la part de penseurs structurés, mais il faut ensuite sortir des sentiers battus pour voir comment ces modèles se décomposent ou ce qu'ils ne couvrent pas. La pensée de risque du cerveau droit implique beaucoup d'éléments visuels du risque et de passer par des scénarios de risque.

Du point de vue de l'analyse des risques, les évaluations des risques en nœud papillon (voir schéma ci-dessous) permettent de susciter la créativité au cours de sessions de brainstorming. Les simulations de Monte Carlo sont précieuses, mais elles pourraient endormir aussi. J'adore l'analyse conceptuelle d'une évaluation du risque en nœud papillon (voir schéma ci-dessous) pour analyser visuellement les causes et les effets, trouver des choses qui manquent, et chercher des façons d'atténuer, de transférer et de gérer ce risque vers un objectif.

Analyse des causes racines par le nœud papillon



Le Nœud Papillon – version aménagée JP Louisot

L'importance croissante des risques des réseaux d'approvisionnement

Les enjeux liés au réseau d'approvisionnement sont devenus une priorité pour les gens ces derniers temps, surtout après le blocage de la route commerciale vitale du canal de Suez en mars 2021 et l'incendie de l'usine de semi-conducteurs au Japon plus tôt cette année, qui a perturbé l'approvisionnement mondial en puces, la pandémie et la guerre en Ukraine qui remettent en cause les routes de transport.

Ces questions mettent en évidence la menace des micro-risques, qui sont généralement des risques

²⁸ Alvin Toffler (né le 4 octobre 1928 à New York et mort le 27 juin 2016 à Los Angeles) est un écrivain, sociologue et futurologue américain.

Le Risk Management en Afrique

spécifiques des fabricants tels que les incendies, les explosions ou les inondations, entre autres, dont l'impact peut être amplifié au-delà de leur localité à plus grande échelle.

Par exemple, une pièce défectueuse dans le processus de fabrication est un micro-risque propre à une usine qui peut causer un rappel de produit à grande échelle. Les catastrophes naturelles et les catastrophes causées par l'homme sont également propres à un site et peuvent avoir des répercussions plus vastes sur l'ensemble des réseaux d'approvisionnement. C'est ce qui souligne l'importance d'une approche de la gestion des risques de l'entreprise étendue, c'est-à-dire incluent l'ensemble des partenaires amont et aval de l'organisme.

En clair, les organismes devraient non seulement envisager de gérer les risques propres à leurs installations, mais, à mesure que les risques s'amplifient dans l'ensemble du réseau d'approvisionnement, surveiller l'ensemble de l'écosystème du réseau d'approvisionnement, de l'approvisionnement à la distribution, et même jusqu'aux clients.

Il ne faut pas négliger l'ingénierie des risques

Bien que les catastrophes naturelles (ou, plus précisément, les facteurs environnementaux qui causent ces catastrophes naturelles) ne puissent être évitées, l'ingénierie des risques joue un rôle important dans l'identification et l'atténuation des biens potentiels, les dommages accidentels et de responsabilité découlant de ces risques propres au site, qui comprennent également les pannes de services publics, les pannes de machines et les cyber-attaques.

L'ingénierie des risques peut porter un regard externe qui voit mieux non seulement grâce à l'expérience et à l'expertise, mais aussi grâce à la technologie : des outils comme les drones et l'imagerie infrarouge thermique peuvent aider à cartographier l'altitude du site afin de déterminer la vulnérabilité aux inondations ou de détecter les formations de glace et les blocages dans la tuyauterie d'une installation.

Les données ont également un rôle clé à jouer lorsqu'il s'agit d'atténuer les risques. L'une des principales leçons de la pandémie est que de nombreuses organisations n'avaient pas une transparence adéquate des risques intégrés dans la structure de leurs chaînes d'approvisionnement en raison d'un manque de données. Un plus grand nombre de données donnera une meilleure idée des mesures de réduction des risques à prioriser. Il préviendra également les risques imprévus et les surprises potentiellement désagréables en aidant à déterminer les points les plus critiques dans une chaîne d'approvisionnement. À l'avenir, les risk-managers se fieront davantage à la disponibilité des ensembles de données pour assurer une plus grande transparence des risques et prendre des décisions éclairées au sujet des risques liés à la chaîne d'approvisionnement

La coopération Union Européenne/Union Africaine

Dans le cadre de la réflexion sur la résilience du continent africain, il faut également prendre en compte les résultats du dernier sommet UE/UA déjà évoqué dans l'introduction. Les dirigeants de l'UE et de l'UA se sont mis d'accord sur une vision commune pour un partenariat renouvelé.

Les objectifs du partenariat sont les suivants: la solidarité, la sécurité, la paix, le développement économique durable et inscrit dans la durée et la prospérité pour les citoyens des deux Unions aujourd'hui et à l'avenir, en réunissant les peuples, les régions et les organisations.

Le partenariat vise à promouvoir des priorités communes, des valeurs partagées et le droit international ainsi qu'à préserver les intérêts et les biens publics communs. Cela comprend, entre autres, la protection des droits de l'homme pour tous, l'égalité de genre ainsi que l'autonomisation des femmes dans tous les domaines de la vie, l'État de droit, les actions visant à préserver le climat, l'environnement et la biodiversité, et aussi la croissance économique durable et inclusive et la lutte contre les inégalités.

Les dirigeants de l'UE et de l'UA stimuleront également l'intégration économique régionale et continentale,

notamment par l'intermédiaire de la zone de libre-échange continentale africaine. Les accords de commerce existants entre l'UE et certains pays africains ont contribué à renforcer et à approfondir les échanges et le développement économique entre les deux continents.

Le premier défi pour le partenariat conclu consiste à assurer un accès juste et équitable aux vaccins contre la covid 19. Les dirigeants sont convenus de soutenir les mécanismes locaux et régionaux de passation de marchés, ainsi que l'attribution et le déploiement de produits médicaux. Forts des enseignements tirés de la crise sanitaire actuelle, nous sommes déterminés à soutenir la souveraineté à part entière de l'Afrique en matière de santé, afin que le continent soit en mesure de réagir aux futures urgences de santé publique.

L'importance d'une culture de gestion des risques

Le développement et le maintien d'une culture et d'une attitude adéquates en matière de gestion des risques est un facteur extrêmement influent dans la qualité du processus de gestion des risques et dans l'efficacité des politiques et des mesures de gestion des risques. Sans une culture appropriée, un organisme ne peut jamais être pleinement convaincu qu'il gère correctement son risque. En fin de compte, l'établissement d'une saine culture de gestion des risques consiste à faire face régulièrement à ses vulnérabilités et à les améliorer.

La parole à un ministre africain

Sans doute est-il opportun de donner la parole à un ministre africain, en l'occurrence togolais, pour éclairer une ouverture sur l'avenir de l'Afrique :

« Il est vrai que la crise a eu des effets très néfastes sur l'Afrique. C'est vrai que les conséquences seront ressenties pendant encore quelques années. Mais il faut aller au-delà de cette lecture conjoncturelle et analyser cette crise mondiale comme une opportunité pour l'Afrique. Elle doit lui permettre de s'interroger sur son destin, de revisiter son histoire et d'amorcer un nouveau départ sur des bases plus solides. L'essentiel pour elle, c'est de comprendre les leçons et d'avancer.

L'autre défi que soulèvent les préoccupations de l'heure réside dans un réarmement philosophique et sociologique plus authentique. Ce réarmement constitue une condition de réussite tant pour la définition des options stratégiques que pour la détermination des moyens pour les mettre en route. Aucune politique de développement, aucune stratégie de croissance ne peut porter durablement des fruits si elle n'est soutenue par un faisceau de valeurs éthiques et morales cohérentes servant de guide ou de lignes directrices pour toutes les démarches. La crise mondiale actuelle trouve certainement une de ses causes dans l'absence de valeurs, dans l'absence de morale qui caractérise le système financier en vigueur depuis quelques décennies.

La crise étant une crise de valeurs, il faut dans la riposte revisiter ou recréer des valeurs pour la juguler. La création de ses valeurs ou nouveaux paradigmes passe par l'invention de nouveaux concepts remettant l'homme et la femme au centre de toutes les préoccupations. La finalité, le but ultime de toute action économique ou sociale doit redevenir l'homme et son épanouissement. Et c'est là que le concept de travail décent apparaît comme un fil conducteur résumant l'ensemble des défis et conduisant à la refondation d'une nouvelle économie basée sur la paix et la justice sociales. »

Et finalement, réagir aux crises

S'il est vrai que les crises font partie des leviers essentiels qui font évoluer les peuples et les sociétés, il est tout aussi vrai qu'elles comportent en elles des facteurs de contagion qui passent au travers des frontières et barrières économiques, financières, douanières, sociologiques. La crise mondiale actuelle est l'illustration de l'interdépendance des économies du monde et surtout de l'idée de communion et même de communauté des risques et des dangers. On peut alors paraphraser la déclaration de Philadelphie pour dire : « Les risques, quels qu'ils soient et où qu'ils soient, constituent un danger pour tous. » C'est ce principe ou cette réalité qui explique le fait que l'Afrique, aussi loin des spéculations suicidaires boursières,

Le Risk Management en Afrique

aussi éloignée des artifices économiques et financiers a dû subir les conséquences ravageuses d'une crise mondiale d'une telle ampleur.

Elle doit pouvoir réagir et pro-agir pour en juguler les conséquences si elle veut se maintenir avec dignité et efficacité dans le concert impitoyable des Nations où les préceptes de solidarité ne sont pas les plus valorisés. Comment a-t-elle réagi ou doit-elle réagir ? La réponse à cette question passera par la maîtrise des impacts de la crise sur l'Afrique, les défis qu'elle a engendrés pour le continent et les conditions minimales pour la réussite de toute riposte contre cette crise. L'affinement de la réponse sera envisagé en fin de compte à travers le concept de travail décent comme solution pertinente à la crise.

« Si les anciens vous laissent un héritage de langage digne, vous ne l'abandonnez pas et parlez une langue enfantine. » (Proverbe ghanéen)

Et finalement, cette réflexion raisonne au cœur d'un fréquent visiteur de l'Afrique, que d'opportunités à saisir pour les jeunes milléniaux pour peu qu'ils sachent contenir les menaces :

Afrique²⁹ : Le berceau de l'humanité. Il y a beaucoup d'idées fausses sur la patrie. La mauvaise éducation, la propagande et le colonialisme ont conduit à de nombreuses perceptions inexactes de l'Afrique et des gens de sa terre. En tant que personne qui a vécu plusieurs années en Afrique, je peux vous dire, d'après mon expérience personnelle, qu'une grande partie de ce qui est dépeint à propos de l'Afrique est souvent faux.

Tant de sagesse et de connaissances sont venues du continent africain. Comme le reste de la planète Terre, l'Afrique continue de se transformer. Alors que l'humanité continue de croître, nous espérons voir un monde dans une nouvelle vision. Une vision où nous nous souvenons des réalisations de nos ancêtres et nous établissons de nouvelles normes pour ce que signifie « rêver ensemble ».

Professeur Jean-Paul Louisot

MBA, ARM, FIRM

Docteur ès Sciences de Gestion de la Sorbonne

Anc. Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne & Institut Catholique de Lille

Président de la Monnerie Saint Anselme, SASU

Managing Partner de JPLA Consultants, LLC

ANNEXE : La jungle du risk management ou les leçons de gestion des risques de la Savane Africaine

« *Ici, c'est une véritable jungle !* » Combien de fois avons-nous recours à cette image pour décrire l'environnement dans lequel nous vivons et travaillons ? Mais est-il à dire vraiment que le monde est habité de proies et de prédateurs, que nous n'avons d'autres choix que d'être l'un ou l'autre ? Du moins c'est que l'on serait tenté de penser en lisant l'ouvrage publié par Gert Cruywagen³⁰, un professionnel du risk management originaire d'Afrique du Sud. Pour construire ses leçons de gestion des risques Gert a en effet pris pour modèle les stratégies de survie des animaux sauvages dans la jungle de son pays. Mais en définitive, la survie ne constitue-t-elle pas l'objectif fondamental de toute gestion des risques au sein d'un organisme ?

L'auteur commence par donner une version originale d'une vérité essentielle de nouveau paradigme de la gestion des risques : « Un risque n'est pas seulement un événement défavorable qui survient mais aussi un événement favorable que ne survient pas ! Tout risque est comme le Ying et le yang, à double face à la fois une menace et une opportunité; c'est la dualité du risque. » Bien entendu, en quelques pages on ne peut pas rendre la richesse du livre dont nous suggérons aux lecteurs anglophones qu'ils s'en procurent un exemplaire sans tarder : il est captivant comme un roman policier et en même temps plein de précieux conseils.

Passons donc en revue brièvement les douze leçons de gestion des risques tirées de la vie dans la Savane africaine :

1. **La stratégie de la « tête dans le sable »** : Bien entendu, c'est la stratégie traditionnellement associée à l'autruche : si je ne vois pas, je ne peux pas être vu ! Dans une organisation ce serait la stratégie du refus de la connaissance. En pratique, il est indispensable pour tout organisme de mettre en place des mécanismes itératifs de diagnostic des risques, identification, analyse et évaluation, de façon à pouvoir les contenir et les suivre.
2. **La stratégie du « camouflage »** : La proie potentielle, en particulier une très grande antilope, le Koudou, essaie de se fondre dans le décor pour ne pas être repéré par ses prédateurs. Dans le marché, c'est le cas de la petite ou moyenne entreprise installée sur une niche profitable, mais elle doit faire attention à ne pas trop « s'activer » de peur d'attirer l'œil du prédateur et de devenir vulnérable.
3. **La stratégie « vitesse et agilité »** : Un proverbe afrikaners rappelle que « si nous sommes tous les deux poursuivis par un lion, je n'ai pas besoin de courir plus vite que le lion, il me suffit de courir plus vite que mon compagnon d'infortune. » En particulier, le bubale roux ou le springbok, courent plus vite que les autres proies et même la plupart de ses prédateurs. Dans le monde économique, les entreprises qui veulent réagir rapidement aux évolutions du marché, des attentes des consommateurs, des menaces des concurrents, etc. doivent mettre en place des procédures de décision qui leur permettent de prendre effectivement rapidement les bonnes décisions.
4. **La stratégie de la « contre attaque »** : « L'attaque est la meilleure défense. » L'oryx et l'hippotragus noir sont équipés de cornes redoutables qu'ils sont capables d'utiliser et prêts à le faire pour réagir contre le prédateur qui ose les attaquer. Pour survivre dans la guerre économique, les entreprises ne doivent pas seulement proposer des performances supérieures. A défaut, pour reprendre la métaphore de la savane, elles sont destinées à servir de repas.

30 Jungle Risk Management ; Gert Cruywagen ; Actua Press, Pretoria, ZA 2008

Le Risk Management en Afrique

5. **La stratégie de la « confusion »** : Les rayures noires et blanches et irrégulières du zèbre semblent curieusement hors de place dans la savane ou tout est couleur de sienne. Mais voilà justement, le troupeau en entourant le prédateur lui fausse la vue et il ne sait plus où donner de la dent pour saisir ou croquer quoi que ce soit. La plupart des grandes entreprises ont des mécanismes pour rassembler et traiter l'information, souvent appelés intelligence économique, grâce auxquels elles s'efforcent de comprendre les plans ou stratégies de leur concurrents de façon à pouvoir développer des contres-stratégies. Il s'agit de protéger les informations sensibles contre les prédateurs, y compris les moteurs d'open sources, est un des clés du succès.
6. **La stratégie du « travail de groupe »** : « Le tout vaut plus que la somme de ses parties. » Dans la famille des suricates, chaque membre a un rôle précis à remplir pour le bien commun de tous. Quand un désastre frappe une entreprise, les dirigeants doivent démontrer aux parties prenantes qu'ils sont bien aux commandes. Il est essentiel que l'ensemble de l'exécutif travaille en équipe, chacun dans sa sphère avec un seul objectif commun : sortir l'entreprise du précipice.
7. **La stratégie de « l'armure »** : Bien après les chevaliers du Moyen-âge, la guerre moderne a découvert le tank. Mais la tortue n'avait pas attendu pour se protéger dans sa coquille bien longtemps avant que l'homme n'imagine une telle protection, non plus que le porc épic pour s'entourer d'une couronne d'épines : essayez donc de vous en saisir ! Quelle est alors l'armure d'une organisation? Un solide plan stratégique qui lui permet de franchir les obstacles qui peuvent encombrer son chemin.
8. **La stratégie de « l'étouffement de l'adversaire »** : Les impalas semblent être le menu de choix de beaucoup de prédateurs, en particuliers les jeunes. Mais les impalas sont très prolifiques et les femelles peuvent même retenir la gestation jusqu'à trois mois pour attendre des conditions favorables pour mettre bas. Par analogie, on pourrait à une chaîne de supérette qui ouvrirait systématiquement une boutique dans tous les lieux propices pour couper la route à un concurrent, quitte à faire le tri au bout d'un an ou deux et de fermer celles qui ne seraient pas rentables. Les survivants assurent ainsi la résilience de la race (la marque !)
9. **La stratégie de « la retraite en lieu sur »** : Certains animaux de la savane comme la mangouste rayée organisent leur territoire de telle façon qu'ils sont à tout moment à proximité d'un lieu protégé, comme une série de fortins aux frontières. Seulement voilà, la protection du sanctuaire ne tient que tant que l'adversaire n'en connaît pas la faiblesse : châteaux-forts du Moyen-âge, cheval de Troie, etc. Dans le monde économique, c'est la retraite dans le retour « au cœur de métier », aux façons de faire usuelles qui ont si bien servi autrefois. Toutefois, le refus du changement peut se révéler très dangereux. C'est d'ailleurs une des tâches de la gestion des risques avec sa batterie d'instruments pour diagnostiquer les risques que de participer à l'anticipation, à la gestion du changement.
10. **La stratégie du « non-comestible »** : Les prédateurs dans le monde animal ne tuent que pour manger. Si on trouve un moyen de leur enlever l'appétit pour vous manger, alors on peut être hors de danger. Les antilopes Sing-sing par exemple émettent une odeur qui repousse les assaillants. C'est la stratégie adoptée par les entreprises qui s'efforcent de protéger leurs locaux ou leurs informations avec la fameuse stratégie des 4 « D » : Détection, Dissuasion, Détournement, Défense.
11. **La stratégie du « sommet de la chaîne alimentaire »** : S'il était besoin le rugissement du lion rappellerait à tout le règne animal qui est le roi des animaux. Mais n'oublions pas tout de même que quelle que soit la réputation du lion, ce sont bien les lionnes par un effort de

groupe qui nourrissent la tribu. Combien d'entreprises leaders de leurs industries ont disparu ainsi parce que les dirigeants sont devenus trop surs d'eux et ont fini par vivre dans un monde d'illusion coupés de la réalité. Mais c'est précisément un des rôles du risk manager d'empêcher de « penser en rond » et au besoin de dire que le roi est nu si personne n'ose le faire et que la survie en dépend !

12. **La stratégie de la « taille »** : Un animal qui de toute évidence n'a rien à craindre des autres animaux du fait de sa taille est l'éléphant. Quand on est le plus gros on a peu de chance d'être sur le menu d'un prédateur. Dans le monde économique, la croissance semble être le mantra de référence. Intuitivement, les dirigeants sentent que plus on est gros plus on est sur les plus gros dans un marché donné survivent par ce qu'ils peuvent au besoin supprimer de la capacité pour maintenir les prix du marché; et cependant, si on pense à l'industrie de l'acier, les plus gros Européens et Nord Américains n'ont pas toujours su voir venir encore plus gros depuis l'Inde. Ils ont d'abord grandi à l'ombre des acteurs prestigieux pour finir par les manger un jour.

Si l'on analyse rapidement les douze stratégies évoquées ci-dessus, la gestion des risques dans le règne animal repose sur un principe fondamental : celui de l'anticipation et la détection. Tout comme les animaux de la savane africaine, les organisations doivent anticipées et être proactives. Cela signifie qu'elles doivent mettre en place des mécanismes de détection rapide des risques, une stratégie efficace pour limiter les menaces et tirer le meilleur parti des opportunités passe par l'établissement d'un diagnostic rigoureux et exhaustif des vulnérabilités.

Cependant, une étude plus approfondie de la vie dans la savane africaine montre qu'il y a peut-être un candidat non pas pour risk manager de l'année, mais risk manager du millénaire, et c'est le crocodile. En effet, il utilise lui toute la panoplie des stratégies décrites et un reportage récent montrait comment une lionne imprudente passant trop du bord d'un fleuve pour attraper un jeune veau servit de déjeuner au crocodile. Un vieux proverbe africain dit même « Je suis tellement détendu que je pourrais même donner le sein à un crocodile. » Est-ce une façon de décrire l'appétit de risque d'un organisme ?

Il y a bien des leçons que les entreprises humaines pourraient reprendre de la vie animale de la savane africaine, qu'elles aient vocation publiques ou privée, voire gouvernementale. Au bout du compte chaque dirigeant doit choisir s'il veut être le risk-manager ultime de son organisme et adopter la panoplie de stratégies de survie du crocodile, ou bien suivre la pente du dodo qui, trop confiant, s'est laissé détruire en quelques décennies.

BIBLIOGRAPHIE

Introduction :

1. What 2022 has in store for Africa - Dr Alex Vines OBE, Managing Director, Ethics, Risk & Resilience; Director, Africa Programme - <https://www.chathamhouse.org/2022/01/what-2022-has-store-africa>
2. Covid-19 en Afrique : une carte pour suivre au jour le jour l'avancée de l'épidémie - Jeune Afrique 14 février 2022 – <https://www.jeuneafrique.com/910230/societe/coronavirus-en-afrique-une-carte-pour-suivre-au-jour-le-jour-lavancee-de-lepidemie/>
3. L'économie mondiale risque de s'effondrer à cause de la pandémie – <https://www.agoravox.fr/tribune-libre/article/l-economie-mondiale-risque-de-s-238781>
4. KEY FINDINGS - NEEDS ASSESSMENT ON RISK MANAGEMENT IN AFRICA IN THE AFTERMATH OF THE COVID-19 PANDEMIC – REGIONAL WEBINARS IN AFRICA: RESILIENCE AND RECOVERY FROM COVID-19 THROUGH SOUND POLICYMAKING - Raniya Sobir, UNDESA Consultant – Risk Management Frameworks - 16 November, 2021 - https://fr.search.yahoo.com/yhs/search?hspart=tro&hsimp=yhs-freshy-amp;type=Y219_F163_204671_102220&p=KEY+FINDINGS+-+NEEDS+ASSESSMENT+ON+RISK+MANAGEMENT+IN+AFRICA+IN+THE+AFTERMATH+OF+THE+COVID-19+PANDEMIC
5. Relance post-Covid : l'Afrique lésée par l'apartheid financier - 5 janvier 2022 – Jesse Jackson – Samy Bandibanga - <https://www.jeuneafrique.com/1289929/economie/relance-post-covid-lafrique-lesee-par-lapartheid-financier/>
6. Understanding Risk (UR) Afrique de l'Ouest et Centrale - World Bank, the Global Facility for Disaster Reduction and Recovery, the ACP-EU Natural Disaster Facility Understanding Risk - <https://www.un-drr.org/fr/event/understanding-risk-ur-afrique-de-louest-et-centrale>
7. COVID-19 Risks Outlook - A Preliminary Mapping and Its Implications – World Economic Forum - <https://www.weforum.org/reports/covid-19-risks-outlook-a-preliminary-mapping-and-its-implications>
8. Post-Covid-19 Recovery and Resilience: Leveraging Reforms for Growth and Inclusion in Sub-Saharan Africa - Paola Ganum and Vimal Thakoor – IMF Working paper - WP/21/45 - <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2021/02/19/Post-Covid-19-Recovery-and-Resilience-Leveraging-Reforms-for-Growth-and-Inclusion-in-Sub-50103>

Chapitre 1 :

1. Gestion des risques et performance des institutions de microfinance - Hubert Tchakoute Tchuigoua et Mehdi Nekhili – Revue d'économie industrielle 138 | 2ème trimestre 2012 Varia
2. These are the biggest IT risks for companies in 2022 - 04.01.2022 - <https://dgc.org/en/cyber-risks-2022/>
3. DISRUPTIVE TECHNOLOGIES FOR DISASTER RISK MANAGEMENT IN AFRICA Mitigating risks with technological innovations - <https://documents1.worldbank.org/curated/en/140311610737801643/pdf/Disruptive-Technologies-for-Disaster-Risk-Management-in-Africa-Mitigating-Risks-with-Technological-Innovation.pdf>
4. triple r_recognizing regulatory risk is everybody's business! - https://issuu.com/prmia/docs/intelligent_risk-feb2022/s/14870798
5. South Africa's risk management association warns country is 'on edge of becoming a failed state' - Sar-

ah Jolly March 3, 2022 - https://www.commercialriskonline.com/south-africas-risk-management-association-warns-country-is-on-edge-of-becoming-a-failed-state/?utm_source=feedotter&utm_medium=email&utm_campaign=FO-03-03-2022&utm_content=httpswwwcommercialriskonlinecomsouth-africasriskmanagementassociationwarnscountryisonedgeofbecomingafailedstate&mkt_tok=NDMyLU-ZYRS01NDcAAAGC7qBpMPWS8xguhIjibX8vTdXLIHsMJ558htp8SMnTqr_OEMUgYLbd2VhiGqmJGDlw-mUuW31GHa4okMP-tbicndK0vyHZcLhaEpoDVGw

Chapitre 2 :

1. GÉRER LES RISQUES, PROMOUVOIR LA CROISSANCE - <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/23744/NonAsciiFileName0.pdf?sequence=5>

Chapitre 3 :

1. Ten Things to Watch in Africa in 2022 - <https://www.giga-hamburg.de/en/publications/giga-focus/ten-things-to-watch-in-africa-in-2022>
2. The world in 2022: another year of living dangerously - <https://www.theguardian.com/world/2021/dec/29/the-world-in-2022-another-year-of-living-dangerously>
3. Top Risks for 2021 and 2030 - Financial Services Industry Perspectives - <https://www.protiviti.com/US-en/insights/whitepaper-top-risks-2021-and-2030-financial-services-industry-perspectives>
4. Supply chains: Dealing with the unforeseen - <https://www.strategic-risk-europe.com/future/supply-chains-dealing-with-the-unforeseen/1435621.article>
5. The future of supply chain risk management - https://www.strategic-risk-europe.com/future/the-future-of-supply-chain-risk-management/1435624.article?utm_source=adestra&utm_term=Read%20more&utm_medium=email&utm_campaign=23912
6. The Multi-Industry Supply Chain Management Themes in 2021 - Posted by [Bob Ferrari](#) | Oct 30, 2020 | <https://theferrarigroup.com/the-multi-industry-supply-chain-management-theme-in-2021/>
7. The 10 Golden Rules of Supplier Risk Management - <https://www.storagedemand.com/whitepaper/human-resources/the-10-golden-rules-of-supplier-risk-management/>
8. Autonomous supply chain planning for consumer goods companies – Mc Kinsey - <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/launching-the-journey-to-autonomous-supply-chain-planning>
9. Building value-chain resilience with AI - <https://www.mckinsey.com/industries/metals-and-mining/our-insights/building-value-chain-resilience-with-ai>
10. COVID-19 and Maritime Transport Impact and Responses - <https://unctad.org/webflyer/covid-19-and-maritime-transport-impact-and-responses>
11. An assessment of Supply Chain Risk management in Africa - https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/40577/Mndzebele_Assessment_2013.pdf;sequence=1
12. **Supply chain problems could persist into 2023, warns the IMF** - Adrian Ladbury February 21, 2022 https://www.commercialriskonline.com/supply-chain-problems-could-persist-into-2023-warns-the-imf/?utm_source=feedotter&utm_medium=email&utm_campaign=FO-02-21-2022&utm_content=http-swwwcommercialriskonlinecomsupplychainproblemscouldpersistinto2023warnstheimf&mkt_tok=ND-MyLUZYRS01NDcAAAGCu3M9sYd8Ls19Au1WBUjG1OQms5uwj1PZKIQypDQdxhFYC_USDs1jbTfr6vY-IMEnJ0K7m5rBUytp7Llb9E94D_epMxwMdxVpEKaolww

Le Risk Management en Afrique

Chapitre 4 :

1. En Afrique, la crise économique a davantage circulé que le Covid-19 <https://www.france24.com/fr/afrique/20210121-en-afrique-la-crise-%C3%A9conomique-a-davantage-circul%C3%A9-que-le-covid-19>
2. Comment les pays d'Afrique peuvent-ils gérer la crise du Covid-19, rouvrir leurs économies et accélérer la relance ? (BAD) - <https://www.agenceecofin.com/gouvernance/0208-79023-comment-les-pays-d-afrique-peuvent-ils-gerer-la-crise-du-covid-19-rouvrir-leurs-economies-et-acceler-la-relance-bad>
3. How to reimagine nonfinancial risk management in a post-COVID-19 world - https://www.ey.com/en_zh/innovation-financial-services/how-to-reimagine-nonfinancial-risk-management-in-a-post-covid-19-world
4. « La crise sanitaire a fait des dégâts en Afrique, mais elle a aussi permis de gagner des débats » - https://www.lemonde.fr/afrique/article/2022/01/13/la-crise-sanitaire-a-fait-des-degats-en-afrique-mais-elle-a-aussi-permis-de-gagner-des-debats_6109362_3212.html
5. Un sommet à Paris pour sortir l'Afrique de la crise économique - 18/05/2021 - Par Nathanaël Charbonnier - <https://www.franceculture.fr/economie/un-sommet-a-paris-pour-sortir-lafrique-de-la-crise-economique>

Chapitre 5 :

1. Barriers to effective risk management - *By Hillary Magede* - <https://www.skillsportal.co.za/content/barriers-effective-risk-management>
2. Challenges in Risk Management - Posted by The GRC Pundit | May 28, 2019 | The GRC Pundit Blog <https://grc2020.com/2019/05/28/challenges-in-risk-management/>
3. Inclusive disaster risk management: What have we learned? - Mirtha Escobar & Zoe Elena Trohanis - <https://blogs.worldbank.org/sustainablecities/inclusive-disaster-risk-management-what-have-we-learned>
4. Risk Frontiers Africa 2021 - African Risk Management Survey - <https://www.commercialriskonline.com/publications/risk-frontiers-africa-2021/>
5. Le management du risque dans le contexte africain - © **June 2018, Liz Dewing** - <https://risk-doctor.com/wp-content/uploads/2020/05/127F-African-approach-to-RM-LD.pdf>
6. Corporate Risk Management: Challenges in sub-Saharan Africa - https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/financial-services/ZA_CorporateRiskManagement_25042014.pdf
7. Existe-t-il un modèle spécifique du management en Afrique ? Le « Managelebt africain à l'épreuve des évidences empiriques. » – Patrick Bakengela Shamba - <https://halshs.archives-ouvertes.fr/hal-01340237v1>
8. In-Focus-International-Development-Association-IDA-Countries-Resilience-and-Disaster-Risk-Management-Stories - <https://documents1.worldbank.org/curated/en/166891618602833310/pdf/In-Focus-International-Development-Association-IDA-Countries-Resilience-and-Disaster-Risk-Management-Stories.pdf>
9. Overcoming obstacles to effective scenario planning - Drew Erdmann, Bernardo Sichel, and Luk Yeung - <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/overcoming-obstacles-to-effective-scenario-planning>
10. Ransomware prevention: How organizations fight back - *by Jim Boehm, Franz Hall, Rich Isenberg, and*

Marissa Michel - <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/risk/our%20insights/ransomware%20prevention%20how%20organizations%20can%20fight%20back/ransomware-prevention-how-organizations-can-fight-back.pdf?shouldIndex=false>

Chapitre 6 :

1. ERM – Governance, Risk & Compliance To Value Creation – <https://thesocialmediamonthly.com/erm-governance-risk-compliance-value-creation/>
2. Value creation through ERM - <https://erm.ncsu.edu/library/article/no-reward-without-risk>
3. Faire converger gestion des risques et création de valeur - Eviter l'excès de confiance et responsabiliser les parties prenantes - <https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/risque-compliance-et-contrôle-interne/articles/faire-converger-gestion-des-risques-et-creation-de-valeur.html>
4. Value Creation vs. Value Protection: How ERM and GRC are More Effective Together - February 28, 2019 <https://mitratech.com/resource-hub/blog/erm-grc-more-effective-together/>
5. L'impact de la gestion des risques opérationnels sur la performance des entreprises non financières - <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01252493/document>
6. Creating and protecting value - <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Creating-and-Protecting-Value.pdf>
7. Creating value through Enterprise Risk Management - https://web.actuaries.ie/sites/default/files/erm-resources/Creating_value_through_enterprise_risk_management.pdf
8. Value creation through enterprise risk management - <http://erm-strategies.com/blog/wp-content/uploads/2013/07/Value-Creation-Through-Enterprise-Risk-Management.pdf>
9. Creating value, finding focus: Global Insurance Report 2022 - <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/creating-value-finding-focus-global-insurance-report-2022>
10. Faire converger gestion des risques et création de valeur - <https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/risque-compliance-et-contrôle-interne/articles/faire-converger-gestion-des-risques-et-creation-de-valeur.html>
11. Risk Watch Thought Leadership in Risk and Governance - <https://www.conference-board.org/ca/>

Chapitre 7 :

1. La finance au service d'une reprise équitable - <https://live.banquemonde.org/evenements/rapport-sur-le-developpement-dans-le-monde-2022>
2. Finance for an equitable recovery - <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2022> (version anglaise)

Chapitre 8 :

1. Gérer les risques liés à l'investissement en Afrique - <https://www.chine-magazine.com/gerer-les-risques-lies-a-linvestissement-en-afrique/>
2. Gestion des risques en Afrique : l'instabilité renchérit la dette en 2017 - Mehdi Lahdidi - <https://afrique.latribune.fr/economie/2017-04-09/gestion-des-risques-en-afrique-l-instabilite-rencherit-la-dette-en-2017.html>
3. Principaux risques que les futurs gestionnaires de la construction en Afrique devraient connaître - <https://fr.constructionreviewonline.com/gestion/les-plus-grands-risques-des-aspirants-directeurs-de-la-construction-en-afrique/>

Le Risk Management en Afrique

4. Gestion des risques dans les projets d'affaires en Afrique - *Mahdi CHABCHOUB, Amel GAOUA, Mauricette KOUASSI, Myriam MAYOUF, Deuaa RIAH* - https://www4.fsa.ulaval.ca/wp-content/uploads/2016/10/gestion_des_risques_dans_les_projets_daffaires_en_afrique.pdf

Chapitre 9 :

1. ENSEIGNER LES CONFLITS DEC. 2014 - Afrique, continent de conflits -STEPHANE GALLARDO - http://concours.histegeo.org/L_Afrique_terre_de_conflits.pdf
2. Evaluation des politiques publiques en Afrique : La Banque mondiale note une faible amélioration -Jeudi 1 Août 2019 - https://www.lejecom.com/Evaluation-des-politiques-publiques-en-Afrique-La-Banque-mondiale-note-une-faible-amelioration_a3980.html
3. Les cinq réformes nécessaires dans l'administration publique en Afrique - <http://www.libreafrique.org/KAKDEU-administration-171114>
4. Les conséquences de la Guerre en Ukraine - <https://www.allnews.ch/content/points-de-vue/les-cons%C3%A9quences-%C3%A9conomiques-de-la-guerre-en-ukraine>
5. Développement de l'Afrique : 5 erreurs à éviter - <https://www.contrepoints.org/2018/11/15/330241-developpement-de-lafrique-5-erreurs-a-eviter>
6. L'échec des systèmes politiques africains - Jacques Chevrier - <https://www.monde-diplomatique.fr/1975/08/CHEVRIER/33319>
7. Quelles politiques publiques TIC en Afrique - APC (association pour le progrès de la communication) -<https://www.apc.org/fr/blog/quelles-politiques-publiques-tic-en-afrique>
8. Quels sont les principaux risques auxquels sont confrontés le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord ? -<https://www.oxial.com/fr/blog-fr-fr/what-are-the-main-risks-facing-the-middle-east-and-north-africa/>
9. La gestion du risque à l'appui du développement : de la lutte contre les crises à la gestion systématique du risque - 03 octobre 2013 - <https://www.banquemondiale.org/fr/news/feature/2013/10/06/Managing-risk-for-development-From-crisis-fighting-to-systematic-risk-management>
10. Rwanda and the fading myth of mass entrepreneurship - David Whitehouse - Thursday, 6 May 2021 18:54 https://www.theafricareport.com/85849/rwanda-and-the-fading-myth-of-mass-entrepreneurship/?utm_source=newsletter_tar_daily&utm_campaign=newsletter_tar_daily_07_05_2021&utm_medium=email&utm_content=top_stories_article_4
11. Internal Control and Risk Management for Public Integrity in the Middle East and North Africa - <https://www.oecd.org/gov/ethics/corruption-risks-internal-control-mena.pdf>

Chapitre 10 :

1. Managing continuous change - <https://www.amanet.org/articles/managing-continuous-change/>
2. « **La gestion des risques est un vecteur de croissance durable et de performance**» **Aristide Ouattara, Associé Risk Advisory – Deloitte Afrique** - <http://africabusinessmag.com/wp/2021/06/07/la-gestion-des-risques-est-un-vecteur-de-croissance-durable-et-de-performance-aristide-ouattara-associe-risk-advisory-deloitte-afrique/>
3. Risks and opportunities in performance management post-COVID-19 - Q&A with Lori Holsinger, Ph.D. - <https://www.mercer.com/our-thinking/career/voice-on-talent/performance-management-and-coronavirus-outbreak.html>

4. Risk management will be key for future resilience across Africa - Liz Booth - June 22, 2021 - <https://www.commercialriskonline.com/risk-management-will-be-key-for-future-resilience-across-africa/>
5. Risk management and resilience Taking a holistic approach to agricultural risk management -<https://www.oecd.org/agriculture/topics/risk-management-and-resilience/>
6. COVID-19 and Maritime Transport: Disruption and Resilience in Africa - Prof. Thanos Pallis UNCTAD International Consultant - https://unctad.org/system/files/non-official-document/tlb_20210415_webinar_thanos_en.pdf
7. Three keys to a resilient post-pandemic recovery - <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk-and-resilience/our-insights/three-keys-to-a-resilient-postpandemic-recovery>

Chapitre 11 :

1. Five steps to successful risk management for African businesses - <https://www.oxial.com/grc-blog/five-steps-to-successful-risk-management-for-african-businesses/>
2. **15 Lessons the Coronavirus Pandemic Has Taught Us** - <https://www.aarp.org/health/conditions-treatments/info-2021/lessons-from-covid.html>
3. Successfully managing risk in Africa - <https://www.theglobaltreasurer.com/2018/09/10/successfully-managing-risk-in-africa/>
4. Africa Regional Strategy for Disaster Risk Reduction - https://www.unisdr.org/files/13093_AFRICAREGIONALDRRSTRATEGYfullPDF.pdf
5. Your essential guide to de-risking Africa - Unlocking the value in Africa - https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/risk/ZA_De-risking%20Africa%20Brochure_FINAL_digi_spreads.pdf

Conclusion :

1. Ten Things to Watch in Africa in 2022 - <https://www.giga-hamburg.de/en/publications/giga-focus/ten-things-to-watch-in-africa-in-2022>
2. **« Il faut construire des économies africaines au système immunitaire solide » - Kristalina Georgieva (FMI) 17 février 2022 à 11:33 - Aurélie M'Bida et Joël Té-Léssia Assoko** - <https://www.jeuneafrique.com/1313559/economie/kristalina-georgieva-fmi-il-faut-construire-des-economies-africaines-au-systeme-immunitaire-solide/>
3. The world in 2022: another year of living dangerously - The climate, pandemic and tensions between states means the year ahead is likely to be as tumultuous as the last 12 months -<https://www.theguardian.com/world/2021/dec/29/the-world-in-2022-another-year-of-living-dangerously>
4. Risk, Recovery & Resilience - <https://www.pc.gov.au/inquiries/completed/disaster-funding/submissions/submissions-test/submission-counter/sub109-disaster-funding.pdf>
5. Managers and Operational Risk Management in the Covid-19 'New Normal' - *By Jerome Payne, Financial Trainer, Fitch Learning* - <https://www.fitchlearning.com/managers-and-operational-risk-management-covid-19-'new-normal'>
6. Promoting risk engineering as part of a healthy risk culture - 4 January 2022 - https://www.strategic-risk-europe.com/home/promoting-risk-engineering-as-part-of-a-healthy-risk-culture/1439886.article?utm_source=adestra&utm_term=Read%20more&utm_medium=email&utm_campaign=25488
7. Reimagining risk leadership in a post-covid world - Feb 11, 2022 - <https://www.ippmedia.com/en/features/investment-prospects-africa-post-covid-19-era>

Le Risk Management en Afrique

8. Africa moving toward control of COVID-19 says WHO director - MOGOMOTSI MAGOME Associated Press Feb 10, 2022 Updated Feb 10, 2022 - <https://abcnews.go.com/Health/wireStory/africa-moving-control-covid-19-director-82798186>
9. Ten lessons from the first two years of COVID-19 - <https://www.mckinsey.com/industries/health-care-systems-and-services/our-insights/ten-lessons-from-the-first-two-years-of-covid-19>
10. COVID-19 Risk Management: 5 key questions your organization needs to answer - <https://www.aon.com/getmedia/b625fe6f-f392-4671-bdf8-ddf92473c864/Managing-And-Mitigating-Risk-COVID-19.aspx>
11. Challenges and Opportunities in the Post-COVID-19 World - https://www3.weforum.org/docs/WEF_Challenges_and_Opportunities_Post_COVID_19.pdf
12. 2022 Top Priorities for Legal, Compliance and Privacy Leaders - <https://emtemp.gcom.cloud/ngw/globalassets/en/legal-compliance/documents/trends/legal-and-compliance-top-priorities-2022.pdf>

Professeur Jean-Paul A. LOUISOT

MBA, ARM, FIRM

Managing Partner of JLPA_Consultants, LLC
Président de la Monnerie Saint Anselme (SASU)
Anc. Université Paris I – Panthéon Sorbonne
Institut Catholique de Lille

Docteur ès Sciences de Gestion (Université Paris – Panthéon-Sorbonne), Ingénieur Civil des Mines (Saint-Étienne 1965), Licencié ès Sciences Economiques (Lyon 1968), Master in Business Administration (Kellogg School of Management 1972) & Associate in Risk Management (IIA 1986), Fellow of the Institute of Risk Management.

Il a été « research fellow » de l'université de Pékin (2003/2006).

En 2008 & 2009, il a été basé aux Etats-Unis pour développer pour the Institutes un cours d'ERM – Entreprise-wide Risk Management (ARM 57) – Il a également enseigné à l'Institut Catholique de Lille, dans le cadre de Masters de Droit, Risk-Management & Assurances, et au sein de différents instituts en France au Maghreb et en Afrique francophone.

Il donne régulièrement des conférences en Europe, aux Etats-Unis, en Asie et en Australie et a écrit de nombreux articles et plusieurs ouvrages spécialisés en risk-management.

Publications - Ouvrages :

- An International Comparison of Financial Consumer – Edited by Tsai-Jyh Chen – Springer Nature Singapore PTE – Chapter 6 – French Market – p 165/200
- Regards croisés sur la gestion des risques en entreprise – édité par Jean-David Dars et Nicolas Dufour – Chapitre 2- De l'achat d'assurance à l'ERM : importance de la gestion de la réputation – GERE-SO (p. 29-53) Editions Le Mans, 2016
- ERM & Stratégie selon la norme ISO 31000 – AFNOR, Paris 2016
- Enterprise Risk Management : Issues & Cases – Edited by Jean-Paul Louisot & Christopher Ketcham – Wiley & Son 2014
- Risques & Catastrophes Urbains : la réponse des politiques publiques – contribution : Vers une nécessaire résilience – Colonel Jean-Claude Gallet(BSPP) / Jean-Paul Louisot(Paris 1) – Editions Lavoisier Juillet 2010
- Reputation Capital – Edited by Joachim Klewes et Robert Wreschniok Springer PLEON Novembre 2009 – Trois études “ Managing reputational risk – A cindynic approach”; “ Managing reputational risk – Case studies”; “ Managing reputational risk – From theory to practice” pp 115/178.
- Enterprise-wide Risk Management : developing and Implementing – Edited by Jean-Paul Louisot & Christopher Ketcham – IIA Malvern September 2009
- Risk Quantification avec Laurent Condamine et Patrick Naïm (WILEY – Décembre 2006)
- La gestion des risques – Collection 100 questions (AFNOR 2005- seconde édition en 2014)
- Le Diagnostic des risques avec Sophie Gautier Gaillard (AFNOR 2004 – seconde édition en 2014) – mention spéciale au Prix Qualité Performance 2005.

Edité par

FRANOL Services

4 passage de la Râpe - Immeuble Val de Loire
45000 Orléans

prix : 12 € TTC

ISBN : 978-2-37567-001-9

