

GERER LES RISQUES EMERGENTS

UNE ARDENTE OBLIGATION DANS UN MONDE COMPLEXE & VOLATIL

« Les aventures sont des choses étonnantes. Certaines vous tombent dessus comme une tempête. D'autres émergent après de nombreuses années et quelque chose d'oublié est révélé. Ils peuvent être découverts sur une étagère poussiéreuse ou les pages jaunies d'une carte ancienne. Ils promettent une grande récompense, mais aucune aventure n'est sans risque. » (Wayne Thomas Batson¹)

Pour les organismes publics et privés, un facteur clé de la réussite est la capacité de naviguer dans un contexte de risque dynamique – un contexte qui change de plus en plus rapidement et qui se matérialise souvent de façon inattendue comme la pandémie que nous traversons le démontre encore. Ces changements modifient les risques connus, en créent de nouveaux et offrent à tous les secteurs des occasions de réduire, d'atténuer et de transférer les risques.

La mondialisation et la tendance au rapatriement, la fragmentation des chaînes de valeur dans le monde entier et l'intégration et l'interaction croissantes des systèmes numériques sont tous des facteurs de complexité croissante. Pour se protéger et protéger leurs partenaires contre les incertitudes indues, les organismes doivent suivre en permanence l'évolution du paysage des risques. C'est pourquoi au centre de leurs activités de prospective, ils doivent scruter l'horizon des risques futurs. Cela implique la mise en œuvre d'une stratégie de gestion globale et intégrée des risques (ERM), qui comprend la détection et l'évaluation des risques émergents et la réflexion sur les scénarios.

Le paysage du monde a été bouleversé par la guerre en Ukraine et ses retombées sur l'ensemble des risques géopolitiques alors même que les conséquences de la pandémie n'étaient pas éteintes. Cette collision entre deux risques majeurs, cygnes noirs ou rhinocéros gris la question reste ouverte, impose aux dirigeants de tous les acteurs économiques et politiques du monde de rouvrir, ou d'ouvrir, le registre des risques émergents sans oublier les événements du Moyen Orient et l'aggravation du risque climatique. Cet exercice vital doit se faire en mettant à contribution l'ensemble des parties prenantes, en commençant pas les partenaires des réseaux logistiques fragilisés. C'est dont pour chacun, pour paraphraser le Général de Gaulle parlant du plan en France, une ardente obligation et on peut légitimement se poser la question de savoir si les équipes du haut commissaire au plan français se sont effectivement saisis de cette problématique.

A l'automne 2021 on pouvait penser que la publication d'une norme spécifique était imminente, enthousiasme du « croyant » bien vite douché par l'arrivée d'une nouvelle génération « d'experts » qui ont tellement compliqué le débat que le document a du être entièrement réécrit perdant au passage toute définition de son objet puisque les risques émergents ne font plus l'objet d'une définition. De plus, le document publié fin 2023 n'est pas une norme mais un simple document technique².

Alors, il revient à d'autres, les assureurs par exemple, de tenter une définition : *les risques émergents sont des risques nouveaux ou changeants qui sont difficiles à quantifier et qui pourraient avoir un impact majeur sur la société et l'industrie*³. De plus, ce sont des risques dont le danger potentiel n'est pas encore connu de manière fiable et dont les implications sont difficiles d'accès. De ce fait, il semblerait que les risques émergents soient, de par leur nature, non modélisables.

¹ Wayne Thomas Batson, auteur de romans fantastiques - The Rise of the Wyrms Lord (The Door Within, #2)

² ISO /DTS 31050

³ Voir : les risques émergents – Tunis Ré - <https://www.tunisre.com.tn/wp-content/uploads/2021/11/Les-Risques-Emergents-Tunis-Re-Avril-2021.pdf>

Dans ce contexte, les assureurs et réassureurs sont inévitablement amenés à envisager ces risques comme des opportunités pour leur développement, tant ces derniers peuvent en effet déboucher sur un élargissement de l'offre d'assurance, avec le développement de nouveaux produits ou de nouvelles garanties. Néanmoins, ils constituent aussi des incertitudes, des menaces pour leur rentabilité.

Cette incertitude caractérisant les risques émergents provient d'un manque de données historiques qui accompagne par essence les risques nouveaux, mais aussi les mutations scientifiques, technologiques ou sociopolitiques.

Les risques émergents identifiés par les experts comme ayant un impact sur l'univers des risques sont classés en six groupes principaux : risque économique, environnemental, sociétal, technologique, géopolitique et, dans une moindre mesure, légal et réglementaire.

De plus, Les risques émergents doivent faire l'objet d'une analyse plus fine afin de déterminer des mesures pratiques pour y faire face et créer de la valeur pour tous les secteurs concernés. Ils sont classés en trois catégories par certains experts : technologiques, cristallisants et aggravants :

- **Les risques technologiques** sont ceux qui sont réellement nouveaux, qui émergent des nouvelles technologies et procédés. Cette catégorie comprendrait les risques associés à la cyber-technologie, les organismes génétiquement modifiés, la nanotechnologie, les cigarettes électroniques, les voitures sans conducteur...
- **Les risques cristallisants** sont ceux qui ne sont pas nouveaux, mais dont la manifestation et les implications émergent. Dans ce contexte il faut être attentif aux pertes émergentes autant qu'aux risques émergents. Cette catégorie comprendrait les risques de l'amiante, de l'aluminium, de nanoparticules, et d'autres substances sur la santé.
- **Les risques aggravants** sont relativement bien connus, mais leur incidence et leur impact sont devenus potentiellement plus lourds. Cette catégorie comprendrait le changement climatique, les pandémies, la résistance aux antibiotiques, le terrorisme...

Ces catégories ne sont pas des compartiments étanches, certains risques émergents contiennent des éléments des trois catégories. Cependant, une focalisation sur la caractéristique prédominante permet de voir que chaque catégorie nécessite une action différente.

Quelle que soit la catégorie de risque émergent, le principal défi réside dans un effort de modélisation et de quantification de leurs impacts potentiels. Ce n'est qu'ainsi que les acteurs peuvent tirer parti d'une démarche systématique de gestion des risques émergents, devenue une composante essentielle de tout programme ERM dans un monde de plus en plus complexe et volatil.

« La gestion concerne la fonction; le leadership est une disposition qui va au-delà des fonctions. Les gestionnaires minimisent les risques; les dirigeants maximisent la contribution. Les gestionnaires travaillent à travers des structures de stabilité; les dirigeants travaillent à travers le changement dynamique. Bien que les gestionnaires soient définis par leur poste, les dirigeants peuvent émerger de n'importe quel poste. » (Debashis Chatterjee⁴)

Qu'est-ce qu'un risque émergent ?⁵

« Seuls ceux qui risquent d'aller trop loin peuvent savoir jusqu'où on peut aller. » (T. S. Eliot⁶)

⁴ Debashis Chatterjee, PDG de LTIMindtree - Karma Sutras : Leadership and Wisdom in Uncertain Times

⁵ Qu'est-ce qu'un risque émergent ? - Béatrice Bonmichel, Associée AFGES Conseil & Formation
<https://blog.ifaci.com/quest-ce-quun-risque-emergent-par-beatrice-bonmichel/>

La notion de risque émergent revient de manière récurrente dans la littérature universitaire et professionnelle. Après trois ans de bouleversements sanitaires, politiques et climatiques l'interrogation semble pertinente. Les enjeux cyber et climatiques ont eu un rôle déterminant dans l'émergence de cette notion. Le concept d'émergence fait exploser des processus de diagnostic des risques qui se sont parfois confortablement installés dans un formalisme de revue périodique. Il est aussi révélateur d'une évolution des consciences aux enjeux de responsabilité face à une appétence aux risques qui doit être choisie et assumée dans le cadre des risques ESG.

- **La définition du risque émergent :**

Quand on essaie par maïeutique de forger une définition, il est difficile de trouver un consensus ; cela a d'ailleurs été le cas pour la norme ISO 31050 – *Risk Management – Guidelines for managing emerging risk to enhance resilience*, dont la rédaction débutée en 2018 et s'est poursuivie jusqu'à la fin 2023. Cependant, le plus simple est sans doute de reprendre la définition finalement simplifiée qui a circulé.

Définition des risques émergents selon la version abandonnée de la norme ISO 31050⁷ :

Un risque hautement incertain en cours de développement et qui entraînerait des conséquences ou impacts sérieux.

- **Note 1 :** Le risque est défini ici selon la norme ISO31000 à savoir impact de l'incertitude sur les objectifs.
- **Note 2 :** Le terme « en cours de développement » fait références aux modifications dans la compréhension du risque en relation avec les sources de risques, les événements, les effets ou conséquences, la vraisemblance et/ou les connaissances de fond

Toutefois, puisque la norme a été rangée aux oubliettes, que pourrait être une définition pratique du risque émergent ? Qu'est-ce qui émerge ? Si nous prenons le risque climat, est-ce un risque émergent ? A l'échelle de la planète, c'est un risque présent depuis des millions d'années et qui évolue de manière significative depuis de nombreuses années. A l'échelle de l'organisme, est-ce un risque de plus ou ...une menace de plus et une opportunité pour certains, en particulier les entreprises qui œuvrent à la réduction des impacts de ces risques.

La notion de risque émergent pourrait s'apparenter à un phénomène, un scénario relevant parfois du domaine de la science-fiction ou de l'improbable, cygne noir ou rhinocéros gris. Existe-t-il dans les registres des risques actuels des scénarios totalement nouveaux ou improbables ? Ou bien le risque émergent est-il celui pour lequel l'organisme n'était pas préparé, que l'organisme n'avait pas anticipé, ou insuffisamment comme c'est le cas des entreprises qui avaient identifié le risque de pandémie avant 2020 sans prendre de mesures spécifiques pour relever le défi ?

En comparant le registre d'une entreprise en 2010 et en 2021, de nouveaux scénarios sont apparus avec des niveaux de probabilité basés sur l'expérience et/ou la perception du risque. Quelles sont donc les origines de ces nouveaux scénarios ?

- **L'évolution de l'exposition au risque liée au contexte environnemental et opérationnel**

Dans le cas des risques sanitaires dans les chaînes alimentaires, il est clair que l'expression des risques dans ces processus n'est pas la même qu'il y a 30 ans. Les procédés ont évolué et certains risques qui existaient autrefois n'ont plus cours aujourd'hui et vice-versa. Au cas d'espèce c'est l'évolution des technologies rend les cyber-risques significatifs.

Si le risque d'interruption d'une activité, qu'elle qu'en soit l'origine, n'est pas émergent, son expression dans un contexte de technologie avancé, l'est. Le contexte de pandémie et la réponse

⁶ T. S. Eliot, né le à Saint-Louis (Missouri) et mort le à Londres est un poète, dramaturge et critique littéraire américain naturalisé britannique. Prix Nobel de littérature en 1948.

⁷ Cette traduction est réalisée par l'auteur et n'a aucun caractère officiel

par le télétravail rendent les risques psycho-sociaux, non pas nouveaux en tant que tels, mais significatifs ou plutôt « exacerbés » selon l'évolution du contexte.

Enfin, un organisme peut faire évoluer son périmètre d'activité, par exemple en se développant dans de nouvelles zones géographiques, et faire ainsi « apparaître » pour lui de nouveaux risques qui ne sont pas émergents pour tous les acteurs. Ainsi, certains risques disparaissent ou se réduisent de manière significative et d'autres trouvent de nouvelles modalités d'expression. L'émergence porte alors sur la surface d'exposition et l'évolution de cette surface.

- **Le renforcement de la réglementation**

Toute évolution réglementaire comporte son volet de risque même si le cadre réglementaire est là pour contenir certains risques :

- Quel registre des risques pour une entreprise sensible aux données n'a pas intégré les enjeux de données, dont les données personnelles sous l'influence de RGPD au sein de l'Union Européenne ?
- Qui n'a pas systématisé le risque de corruption, en particulier pour les organismes soumis à Sapin II ou aux législations américaines et/ou britanniques dans le cadre d'activités internationales ?

Le cadre normatif suivant généralement les évolutions de l'environnement (économique, social, sociétal, géopolitique, etc.), de nouveaux risques seront à traiter dans le futur, portés par la réglementation. Il en est ainsi des enjeux RSE qui se développent sous l'influence, notamment, des évolutions réglementaires mais également sous la pressions des parties prenantes.

- **Les interactions entre un risque et sa (ses) réponse(s)**

Les réactions des acteurs face à un risque contribuent également à l'évolution potentielle des risques. Le développement de l'intelligence artificielle, l'évolution de la génétique ou l'automatisation des processus, censée réduire certains risques liés au processus manuel ou la fraude, contiennent en eux-mêmes des germes de risque dont toutes les expressions ne sont pas encore connues. Plus l'environnement se développe à partir du connu, plus augmentent les combinaisons de causes à effets, même si d'autres sont réduits, ce qui accroît l'incertitude.

- **La meilleure compréhension des causes et l'évolution des zones de vulnérabilité**

La perception du « danger » évolue. C'est le rôle de l'exploitation des bases de pertes et surtout d'incidents d'éclairer les causes récurrentes et/ou nouvelles et qu'il faut prendre en compte. Les risques inhérents aux systèmes d'information n'étaient pas aussi significatifs au début des années 90 mais cela ne veut pas dire qu'ils n'étaient pas pris en compte déjà par les organismes les plus exposés.

Aujourd'hui, à l'ère de la quatrième révolution industrielle, des inter-connectivités entre les systèmes et de l'usage des nouvelles technologies dans les activités des organismes, les enjeux sont significatifs et la « menace » liée à une interruption de système est clairement identifiée. En revanche, si l'expression des causes évolue, les notions-clés attachées aux causes sont généralement déjà appréhendées ; c'est ce qui rend le référentiel COSO, et l'approche proposée par l'ISO 31000:2018 si universel : défaut de procédure, de séparation des tâches, de compétence, dépassements de limites etc. restent des grands classiques des vulnérabilités donnant prise au(x) risque(s).

N'est-ce pas alors plutôt la perception des acteurs qui est émergente sur certaines causes, l'évolution des prises de conscience permettant de prendre en compte des causes qu'on préférerait ignorer ? Les causes peuvent évoluer dans leur modalité d'expression ; les conséquences restent néanmoins relativement identiques, même si elles sont d'ampleur variable : financières, juridiques, commerciales, humaines etc., elles sont généralement correctement anticipées ; bien entendu la principale difficulté est d'anticiper leur importance et/ou de la mesurer ...

- **Comment piloter alors l'émergence de nouvelles typologies de risque ?**

Le suivi d'indicateurs reste le point-clé du dispositif. Il s'agit notamment d'indicateurs permettant :

- D'appréhender les évolutions stratégiques significatives (évolution de l'activité, externalisation, automatisation etc.) ;
- D'appréhender les évolutions de l'environnement externe et interne (facteurs de risque) ;
- D'analyser les pertes et les incidents (récurrents ou ponctuellement significatifs) ;
- De piloter l'adéquation et l'efficacité des contrôles-clés.

En conclusion, les scénarii actuels peuvent se décliner à l'infini selon l'évolution des contextes et le degré d'exposition des organismes à certaines « menaces ». En fait, l'émergence est-elle celle du risque ou des enjeux de son pilotage pour accompagner la stratégie ? Si l'expression du risque peut être émergente, les raisonnements associés aux réflexions de risque restent traditionnels, peut être trop !

- **Quels sont les risques émergents majeurs pour le Forum Economique Mondial ?**

Le rapport de 2024 fait état de l'inquiétude, ressentie par de nombreux intervenants des secteurs public et privé, fondée sur la crainte que l'inégalité qui débouchera sur un monde où les avantages sociaux des technologies numériques sont également inégaux et où, par conséquent, les problèmes sociaux existants seront exacerbés. Nombre des responsables sont conscients que les fractures du monde sont en train d'exacerber des problèmes à long terme, comme l'inégalité à l'échelle mondiale, et qu'elles rendront ces problèmes plus difficiles à régler au cours des décennies à venir d'où l'importance d'une résilience géopolitique permettant un développement soutenable et équitable. C'est dans cet esprit que le rapport distingue les horizons temporels :

- **A court terme** : Le volet des risques économiques et financiers domine le paysage. S'est fait jour dans les esprits une inquiétude compréhensible liée à l'apparition rapide de maladies infectieuses et au fait que de telles situations d'urgence pourraient conduire à des crises cycliques de l'emploi.

Toutefois, la désinformation est perçue comme plus grands risques à court terme, d'autant qu'elle contribue aux désordres géopolitiques en cette année où de nombreux pays démocratiques vont connaître des élections cruciales. Il reste à voir comment les dirigeants chinois réagiront à l'élection à Taïwan d'un président qui insiste sur l'autonomie de l'île !

- **A moyen terme** : L'impact des pandémies futures est perçu différemment – comme un risque qui entraîne l'exacerbation des inégalités et la désillusion généralisée des jeunes qui pourrait déboucher sur une dégradation, voire au rejet, des processus démocratiques.

Selon les responsables qui ont répondu à l'enquête, ces problèmes pourraient mener à des bulles d'actifs financiers, à des instabilités des prix et à des crises récurrentes de la dette, car les gouvernements sont forcés d'emprunter, puis, à moyen terme, de lever des impôts.

- **A plus long terme** : Les armes de destruction massive, l'effondrement des gouvernements et l'avènement sans cesse imminent du « pic pétrolier » ont figuré dans chaque version des rapports du FEM au cours de la dernière décennie, à juste titre. Ils se retrouvent également dans conclusions du récent rapport, et les répondants croient toujours qu'il s'agit des plus grandes menaces à long terme auxquelles nous faisons face.

De fait, les conditions météorologiques extrêmes et les changements critiques dans les systèmes terrestres sont les plus grandes préoccupations à long terme, selon le Rapport mondial sur les risques 2024.

Tout est question de perception du risque, de compréhension des liens de cause à effet, de prise en compte des facteurs de risque externes et internes, en un mot de pilotage et d'indicateurs adaptés à

chaque organisme. La gestion des risques émergents s'appuie sur l'émergence de la culture du risque que les filières risque doivent accompagner, non pour tout anticiper mais pour accompagner et faciliter la justification des raisonnements et développer une démarche proactive au service d'une entreprise soutenable. Comme le souligne Maurice Blondel⁸, « *l'avenir ne se prévoit pas il se prépare* » tout en qualifiant cette remarque par une autre pensée à méditer dans le cadre des risques émergents : « *Les sciences positives ne nous suffisent pas, parce qu'elles ne se suffisent pas.* »

Faut-il anticiper, la prise en compte des risques émergents dans le monde de la santé ?⁹

« Vous pouvez mesurer les opportunités à l'aide du même critère que celui qui mesure les menaces. Elles vont de pair. » (Earl Nightingale¹⁰)

Le caractère « émergent » d'un risque peut être associé à plusieurs facteurs, non-exclusifs :

- Introduction dans le cadre de vie de nouvelles substances ou technologies
- Effets sanitaires méconnus (manque de recul, mécanismes biologiques méconnus...)
- Augmentation conjoncturelle des vecteurs de transmission de certaines maladies (potentiellement liée à une modification de l'environnement)
- Modification des populations exposées (type, nombre)

Les risques émergents sont par nature **fortement évolutifs** en fonction de l'avancée des connaissances scientifiques. Parmi les enjeux d'actualité on peut notamment citer, sans exhaustivité :

- Les **perturbateurs endocriniens (PE)** : « substances capables d'interférer avec notre système hormonal. Face aux multiples sources d'exposition, l'enjeu est de pouvoir comprendre le rôle joué par ces substances dans le développement de certaines pathologies. L'évaluation de leurs effets sur la santé représente ainsi un défi scientifique et un enjeu important en matière de santé publique. » (Anses). Ce sujet fait, en 2019, l'objet d'un projet de stratégie nationale.
- Les **nanoparticules**, nanomatériaux: particules ou matériaux (naturelles ou manufacturées) contenant une part significative de particules dont la taille se situe entre 1 nm et 100 nm.
- Les **vecteurs** : il s'agit, par exemple, des insectes ou acariens susceptibles de transmettre par pique ou morsure certaines maladies infectieuses (moustiques, tiques...). Leur caractère émergent est notamment lié à l'évolution de l'environnement, du climat.

Ces problématiques concernent **plus particulièrement les collectivités** dans le cadre de leurs actions de prévention, de communication et de stratégie de lutte anti-vectorielle.

« J'ai commencé ce processus sans idées préconçues sur la façon dont l'information serait secouée. Cinq types cohérents de risque comportemental ont émergé : Ego, Émotion, Information, Attention et Conservation. Le nombre de mauvaises décisions que nous pouvons prendre est illimité (avez-vous vu la télé-réalité?), mais tous les risques comportementaux ont un ou plusieurs de ces cinq facteurs de risque à la base. » (Daniel Crosby¹¹)

⁸ Maurice Blondel a développé une philosophie de l'action intégrant des éléments du pragmatisme moderne dans le contexte de la philosophie chrétienne.

⁹ Anticiper, la prise en compte des risques émergents – <https://territoire-environnement-sante.fr/thematiques/risques-emergents>

¹⁰ Earl Nightingale V (12 mars 1921 - 25 mars 1989) était un conférencier, auteur, animateur de radio américain, traitant principalement des sujets du développement du caractère humain, et de la motivation.

¹¹ Daniel Crosby, psychologue et expert en finance comportementale – The Laws of Wealth: Psychology and the secret to investing success

Comment la gestion dynamique des risques permet de faire face à un futur incertain¹² ?

*« Le risque d'une mauvaise décision est préférable à la terreur de l'indécision. »
(Maimonide¹³)*

Au-delà des incertitudes profondes qui pèsent sur la santé et l'économie qui pèsent actuellement sur le monde, les événements catastrophiques pourraient se révéler plus fréquents à l'avenir. La révolution numérique, le changement climatique, les attentes des parties prenantes et le risque géopolitique joueront des rôles majeurs.

La révolution numérique a augmenté la disponibilité des données, le degré de connectivité et la vitesse à laquelle les décisions sont prises. Ces changements offrent une promesse de transformation, mais ils peuvent aussi entraîner des défaillances à grande échelle et des atteintes à la sécurité, ainsi que de rapides conséquences en cascade. Parallèlement, alimentées par la connectivité numérique et les médias sociaux, les atteintes à la réputation peuvent se déclencher et se propager rapidement.

Les changements climatiques entraînent des évolutions structurelles massives dans les profils risque-rendement des entreprises, qui s'accroîtront de façon non linéaire. Les entreprises doivent prendre en compte les préoccupations relatives à leurs résultats financiers immédiats et les pressions exercées par les gouvernements, les investisseurs et la société en général, sans oublier les catastrophes naturelles, de plus en plus fréquentes et graves.

Les attentes des parties prenantes à l'égard du comportement des entreprises sont plus élevées que jamais. On attend des entreprises non seulement qu'elles agissent dans le respect des lois et des règlements, mais aussi avec un sens de responsabilité sociale. Les parties prenantes s'attendent à ce que les entreprises prennent position sur les enjeux sociaux, comme ceux qui alimentent les mouvements féministes et antiracistes. Les salariés se font de plus en plus entendre sur les choix politiques et les actions de l'entreprise. L'attention des organismes de contrôle et des autorités reflète les préoccupations de la société dans des domaines très vastes, allant de la protection des données au climat.

Des perspectives géopolitiques incertaines peignent la toile de fond de ces pressions. Le monde est plus interconnecté que jamais, depuis les réseaux d'approvisionnement jusqu'au flux d'information. Mais ces liens sont menacés, et la plupart des entreprises n'ont pas mis en place des liens assez solides au sein du système mondial pour leur permettre de continuer à fonctionner en douceur si les connexions étaient brusquement coupées.

Les entreprises ont besoin d'une gestion des risques dynamique et souple pour composer avec un avenir imprévisible où le changement survient rapidement. Le niveau de maturité de la gestion des risques varie selon les secteurs et les entreprises. En général, les banques ont l'approche la plus mature, suivies par les entreprises dans les secteurs où la sécurité est primordiale, y compris les énergies fossiles, les technologies de pointe et les spécialités pharmaceutiques. Cependant, par delà ces secteurs clés, ce sont pratiquement tous les organismes qui devraient actualiser et renforcer leur approche de la gestion des risques pour se préparer mieux à la prochaine normalité grâce à une approche dynamique.

Pour dessiner le cœur de la gestion dynamique des risques, il faut décrire les mesures à prendre pour la mettre en place. La gestion dynamique des risques comporte trois activités principales : détecter les nouveaux risques et les faiblesses possibles dans les contrôles, déterminer l'appétence pour le risque et décider de l'approche de gestion des risques appropriée à l'organisme impliqué.

¹² Meeting the future: Dynamic risk management for uncertain times – Mc Kinsey - <https://www.reverso.net/traduction-texte#sl=eng&tl=fra&text=Meeting%20the%20future%20A%20Dynamic%20risk%20management%20for%20uncertain%20times>

¹³ Maimonide, philosophe, théologien talmudiste et médecin

- **Détection des risques et des faiblesses en matière de contrôle :**

Les organismes doivent à la fois prévoir les nouvelles menaces et détecter les changements dans les menaces existantes. Aujourd'hui, de nombreuses entreprises maintiennent une vision statique et fondée sur des formules des risques, avec des liens limités avec la prise de décisions stratégiques ou tactiques. Nombre de ces mêmes entreprises ont été prises au dépourvu par la pandémie de COVID-19.

À l'avenir, les organismes auront besoin d'une identification hyper-dynamique et d'une hiérarchisation des risques pour suivre le rythme de l'évolution du contexte. Ils devront prévoir, évaluer et observer les menaces en fonction de points de données internes et externes disparates. La gestion dynamique des risques les obligera donc à répondre aux trois questions suivantes :

→ **Quelle sera l'évolution du risque dans le temps ?** Certains risques évoluent lentement, tandis que d'autres peuvent changer et s'aggraver rapidement. Indépendamment de la vitesse, les risques peuvent être soit cycliques et moyens ou structurels et permanents. Historiquement, la plupart des entreprises se sont concentrées sur la gestion des risques cycliques, c'est-à-dire les risques de retour à la normale, comme le risque de crédit, qui fluctuent en fonction des cycles macroéconomiques.

Historiquement, l'économie fondamentale à long terme des secteurs d'activité s'est maintenue, ne nécessitant que des ajustements tout au long du cycle. Le risque de crédit dans les services financiers en est un exemple. Cependant, les principes traditionnels de trajectoire et de caractère cyclique des risques sont de moins en moins pertinents.

Le choc économique mondial causé par la pandémie de COVID-19 a démontré que de nombreuses entreprises n'étaient pas préparées à des événements ayant des répercussions profondes et durables qui pourraient changer fondamentalement la façon dont les affaires sont menées sans oublier le supplément de chaos engendré par la guerre en Ukraine.

→ **Quel est le niveau de préparation pour relever le défi des risques systémiques ?** Dans le monde actuel, l'incidence du risque peut aller bien au-delà des états financiers du prochain trimestre et avoir des conséquences à long terme sur la réputation ou la réglementation. Les organismes doivent également déterminer si l'événement qui déclenche le risque a de vastes répercussions sur leur industrie, l'économie et la société en général — et ce que cela signifie pour eux.

La pandémie de COVID-19 a eu des répercussions directes sur la plupart des entreprises, mais elle a également modifié considérablement l'économie mondiale et le contexte social. Les organismes devraient déterminer s'ils ont mis en place les contrôles, les mesures de réduction et les plans d'intervention nécessaires pour répondre aux risques systémiques liés aux scénarios de risque.

Par exemple, à mesure que les entreprises hébergent davantage de données personnelles, les risques associés aux atteintes à la protection des données deviennent plus systémiques et peuvent avoir une incidence sur des millions de clients à l'échelle mondiale, sans oublier les implications de la réglementation RGPD au sein de l'UE. Ces entreprises doivent avoir une approche proactive de la façon de se protéger contre de telles violations et d'y réagir, notamment en travaillant avec des intervenants externes, comme les clients, et les organismes de contrôle légal et réglementaire.

→ **Quels nouveaux risques émergeront dans l'avenir ?** Les entreprises vont devoir ratisser suffisamment large pour détecter les risques nouveaux et émergents avant qu'ils ne surviennent. Les approches traditionnelles d'identification des risques fondées sur des examens et des évaluations ex post facto ne suffiront plus. La plupart des organismes n'ont

pas connu de pertes historiques liées aux changements climatiques, et bon nombre d'entre eux n'ont pas connu de perte de réputation importante parce qu'ils étaient du mauvais côté d'un problème social.

Les établissements devront travailler au sein des divisions opérationnelles et fonctionnelles pour maintenir des taxonomies exhaustives et prospectives des facteurs fondamentaux de leurs risques. Pour obtenir une vision en temps réel de ces facteurs, les entreprises devraient utiliser des mesures de rendement internes, des indicateurs externes et des points de vue qualitatifs sur ce que les dirigeants envisagent au quotidien. Les approches fondées sur les scénarios et les « vivisections » jouent également un rôle essentiel permettant aux dirigeants d'agir sur ce qui pourrait mal tourner avant la concrétisation de la menace.

- **Détermination de l'appétence pour le risque :**

Les entreprises ont besoin d'une approche systématique pour décider quels risques prendre et lesquels éviter. Aujourd'hui, de nombreux organismes pensent à leur appétence pour le risque en termes purement statiques et financiers. Ils peuvent tomber dans les pièges simultanés d'être à la fois inflexibles et imprudents. Par exemple, les entreprises qui ne prennent pas suffisamment de risques pour innover peuvent perdre face à des concurrents plus agiles. Mais en même temps, les entreprises qui se concentrent sur des paramètres purement financiers peuvent prendre des risques à leur insu, par exemple, avec leur réputation en poursuivant un processus commercial rentable qui va à l'encontre des attentes de la société et de leurs parties prenantes.

À l'avenir, les entreprises devront établir une appétence pour le risque qui corresponde aux valeurs, aux stratégies, aux capacités et au contexte concurrentiel à tout moment. Une approche efficace de l'ERM les aidera à délimiter dynamiquement la prise de risque, en traduisant directement les principes et les mesures financiers et non financiers en une vision concrète de ce que l'entreprise fera et ne fera pas à un moment donné. Pour ce faire, les entreprises devront être en mesure de répondre aux trois questions suivantes :

- **Quel niveau de risque est acceptable ?** Des changements rapides peuvent rapidement bouleverser les profils de risque des organismes. Ils devront ajuster leur appétence pour le risque pour tenir compte de l'évolution des comportements des clients, des capacités de digitalisation, de la concurrence et des tendances mondiales. Par exemple, de nombreuses entreprises qui ont catégoriquement refusé d'utiliser le nuage il y a cinq ans migrent vers des solutions logicielles et de stockage en nuage aujourd'hui, grâce à une technologie et une sécurité améliorées.
- L'instabilité géopolitique pourrait accroître les considérations relatives aux contreparties et au risque de change pour les industries des voyages et des infrastructures lorsqu'il s'agit d'envisager des contrats d'ingénierie, d'approvisionnement et de construction pour des mégaprojets de plusieurs années. La pandémie de COVID-19 a incité les sociétés pharmaceutiques à réexaminer les risques qu'elles sont prêtes à prendre pour mettre au point et produire des traitements rapidement et la guerre en Ukraine impose de repenser les réseaux logistiques et les approvisionnements.
- **Certains risques devraient-ils être complètement évités ?** Les entreprises voudront tracer des lignes claires sur ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas : pas de criminalité, pas de harcèlement sexuel des salariés. Mais pour de nombreux risques, les lignes de démarcation ne sont pas claires, et chaque entreprise aura besoin d'une perspective nuancée reposant sur une base factuelle solide et objective. Par exemple, les facteurs de risque comme les changements climatiques rendront-ils les risques de certaines entreprises totalement insoutenables (par exemple, le développement immobilier dans certaines régions côtières) ?
- Au contraire, un risque de réputation pris au milieu de questions environnementales et de responsabilité sociale très chargées devrait pousser une entreprise à quitter certains secteurs

d'activité. Par exemple, certains détaillants ont pris la décision de cesser de vendre des armes à feu. Les entreprises devront développer leurs positions sur ces questions et les mettre à jour continuellement à mesure que leurs contextes et les bases de données correspondantes évoluent.

→ ***L'appétence pour le risque reflète-t-elle adéquatement l'efficacité des mesures de réduction ?*** Les entreprises sont plus à l'aise de prendre les risques pour lesquels elles ont de solides mesures de réduction en place. Mais la menace accrue de risques non financiers nouveaux et graves remet en question les hypothèses du statu quo sur l'efficacité de ces mesures.

Par exemple, de nombreuses entreprises comptent sur l'automatisation pour accélérer les processus, réduire les coûts et réduire les erreurs manuelles. Parallèlement, les risques d'atteintes à la vie privée à grande échelle et d'atteintes à la vie privée ont augmenté de façon spectaculaire, ce qui s'est accentué pendant la crise de la COVID-19, alors que la digitalisation s'accélère considérablement dans de nombreux secteurs. Étant donné que le risque d'erreurs manuelles est moindre, mais que le risque de défaillances à grande échelle est plus élevé, les organismes devront ajuster leur appétence pour le risque et les contrôles connexes pour tenir compte de l'évolution de leurs profils de risque.

- ***Décider d'une approche de gestion des risques :***

Chaque organisme doit décider comment réagir lorsqu'il détecte de nouveaux risques ou contrôle des faiblesses. Aujourd'hui, bon nombre d'entre eux comptent sur des processus de gouvernance linéaires fondés sur les comités pour prendre des décisions au sujet de la prise de risques, ce qui ralentit leur capacité d'agir.

Dans le prochain monde normal, cependant, les organismes devront prendre des décisions sur les risques rapidement et avec souplesse, en élaborant et en mettant en œuvre des réponses, immédiates ou prolongées, sur la façon d'éviter, de contrôler ou d'accepter chaque risque.

Les décisions devraient mobiliser activement les dirigeants de l'organisme pour déterminer les mesures de réduction et d'intervention qui ont bien fonctionné dans le passé, ainsi que celles qui n'ont pas fonctionné. De cette façon, l'organisme peut développer des approches pour gérer les risques dans le monde actuel ; pour ce faire. Il faudra pouvoir apporter des réponses aux questions suivantes :

- ***Comment traiter les risques acceptés ?*** Par le passé, de nombreuses entreprises se sont fortement fiées aux contrôles manuels et aux évaluations humaines de l'efficacité des mesures de réduction des risques. Cette approche peut générer des niveaux de contrôle excessifs et coûteux dans certains secteurs, tout en laissant des lacunes ou des contrôles insuffisants dans d'autres.

Aujourd'hui, l'art du possible dans la défense contre les résultats négatifs évolue rapidement. Les systèmes de contrôle automatisés sont intégrés aux processus et détectent les anomalies en temps réel. Les coups de coude comportementaux conduisent les collaborateurs à agir de la bonne façon. Les contrôles guidés par des analyses avancées protègent simultanément contre les risques et minimisent les résultats faussement positifs.

- ***Comment répondre en cas de survenance d'un événement ou de défaillance d'un instrument de réduction des risques ?*** En cas de défaillance majeure du contrôle, les entreprises doivent être en mesure de passer rapidement au mode d'intervention humaine en cas de crise, appuyée un guide d'actions connu de tous. La plupart des entreprises n'ont pas fait grand-chose pour se préparer aux crises, apparemment en adoptant une attitude selon laquelle « cela ne se produira pas ici ».

Toutefois, dans un monde en évolution, les entreprises devront systématiquement renforcer leurs capacités de préparation aux crises. Comme l'a démontré la crise de la COVID-19, les

entreprises qui ont des approches bien établies pour gérer une crise seront plus résilientes aux chocs.

La préparation devrait comprendre l'identification des scénarios négatifs possibles propres à un organisme et les stratégies de réduction à adopter avant qu'une crise ne survienne. Cela comprend des simulations périodiques auxquelles participent la direction générale et le conseil d'administration. Les entreprises devraient tenir et mettre à jour périodiquement des guides de crise détaillés. Leurs stratégies devraient comprendre des détails sur le moment et la façon de faire remonter les problèmes, des équipes de gestion de crise présélectionnées, des plans de ressources et des feuilles de route pour les communications et la stabilisation des intervenants en général.

- **Comment consolider la résilience ?** Les entreprises résilientes non seulement résistent aux menaces, mais en ressortent plus fortes. Les entreprises peuvent tirer des leçons de chaque événement et de chaque rupture de contrôle, en affinant les processus et les contrôles de risque grâce à une boucle de rétroaction dynamique. Sur une plus grande échelle, les entreprises ont également la chance de transformer les retombées de véritables crises en avantages concurrentiels, comme le démontre la crise de la COVID-19. Par exemple, certaines entreprises offrant des locations de vacances se sont rendu compte qu'elles devraient faire plus que fournir des équipements et des mesures d'hygiène.

Elles ont commencé à offrir des expériences personnalisées aux clients, y compris des jeux, des cours de cuisine virtuels et des visites à distance de la nature, fondées sur une compréhension des micro-segments de clientèle. Ces entreprises ont commencé à se démarquer de leurs concurrents et sont positionnées pour émerger plus résilientes, même au sein d'un secteur très touché. Les entreprises doivent se préparer à assurer cinq types de résilience : la résilience financière, opérationnelle, organisationnelle, de réputation et de modèle d'affaires.

Les plans de continuité des activités, financiers et autres peuvent offrir des tampons contre les chocs. Mais la véritable résilience découle également d'une diversité de compétences et d'expériences, d'innovation, de résolution créative de problèmes et de la sécurité psychologique de base qui permet un rendement maximal. Ces caractéristiques sont utiles en période de prospérité et indispensables lorsqu'une adaptation rapide et collaborative est nécessaire pour qu'une institution puisse prospérer.

Cinq actions sont nécessaires pour mettre en place la gestion dynamique des risques :

- **Réinitialiser l'aspiration à la gestion des risques** : Faire passer le risque de la prévention et de la réduction à l'habilitation stratégique dynamique et à la création de valeur.
- **Établir des pratiques agiles de gestion des risques** : Autoriser les équipes plurifonctionnelles à prendre des décisions rapides en matière d'affaires, d'innovation et de gestion des risques.
- **Exploiter la puissance des données et des analyses** : Numériser les flux de transactions; utiliser les données pour élargir la vue des caractéristiques de risque; déployer des algorithmes pour permettre une meilleure détection des erreurs, des prévisions plus précises et une micro-segmentation.
- **Développer les talents en gestion des risques pour l'avenir** : Développer de nouvelles compétences et une connaissance élargie du domaine pour favoriser une compréhension complète du contexte de risque Renforcer la culture de gestion des risques.
- **Instaurer une véritable culture de gestion des risques chez les collaborateurs opérationnels** : Tenir les cadres supérieurs responsables des lacunes culturelles; établir un lien entre la culture de risque et les activités et résultats opérationnels quotidiens.

Le monde connaît une incertitude croissante liée à un changement rapide. Pour les entreprises, les niveaux de risque augmentent, tout comme les attentes des salariés, des clients, des actionnaires, des gouvernements et de l'ensemble des parties prenantes. Dans un tel contexte, les entreprises doivent repenser leur approche de la gestion des risques pour en faire une source dynamique d'avantage concurrentiel. En clair, il y a un lien étroit entre gestion dynamique des risques et identification des risques émergents et les évolutions dans le paysage des risques connus ; c'est le moyen le plus efficace pour renforcer la résilience d'un organisme et de son contexte.

« Si nous écoutions notre intellect, nous n'aurions jamais de relation amoureuse. Nous n'aurions jamais d'amitié. Nous ne nous lancerions jamais dans les affaires parce que nous serions trop cyniques. Eh bien, c'est absurde. Vous devez sauter des falaises tout le temps et construire vos ailes sur le chemin vers le bas. » (Annie Dillard¹⁴)

Quels sont les nouveaux défis pour le travail hybride ?¹⁵

« Au combat, ce sont les lâches qui courent le plus de risques ; le courage est un rempart de défense. » (Salluste¹⁶)

La pandémie de COVID-19 a précipité une transition rapide et généralisée vers le travail partagé et/ou entièrement à distance, ce qui a imposé à de nombreux organismes d'accélérer le déploiement de leur stratégie de transformation numérique. Cette accélération a nécessité l'adoption rapide de technologies opérationnelles partagées, y compris l'infonuagique, la duplication des données, les réunions à distance et d'autres solutions axées sur la productivité conçues pour faciliter le travail à distance.

L'ERM a considérablement évolué du fait de la COVID-19. Les mesures agiles ont contribué à réduire les perturbations opérationnelles. Toutefois, l'urgence de la mise en œuvre a considérablement tronqué le processus habituel de vérification des politiques et procédures de sécurité des systèmes d'informations (IT) et des données, créant ainsi des possibilités de nouveaux risques qui doivent être cernés et traités. Les répercussions de la pandémie de COVID-19 ont mis en exergue le potentiel de changements radicaux dans la façon dont les organismes évaluent, priorisent, réduisent et gèrent les risques liés à l'IT et à l'information.

L'adaptation aux risques de ce contexte interne et externe en rapide évolution exige que les organismes identifient les nouvelles menaces qui pèsent sur les données des différentes directions, cernent les vulnérabilités systémiques potentielles et évaluent les risques correspondants associés à un environnement de travail hybride. Les organismes de sécurité de l'information devraient évaluer la portée des points d'accès aux données et examiner la façon dont les modèles d'accès sont ajustés en fonction de cette nouvelle réalité, ainsi que la façon dont leurs processus de sécurité des données et des IT appuient les objectifs opérationnels.

Afin de comprendre l'incidence réelle d'une menace ou d'une vulnérabilité potentielle, les organismes doivent avoir une idée de la façon dont les données sont liées aux processus, jumelées à des mesures contextuelles harmonisées avec les objectifs opérationnels. Cette évaluation permet de prendre des décisions plus éclairées au moment de déterminer comment l'exposition peut influencer sur les processus opérationnels.

Grâce à une perspective plus large des priorités et des objectifs opérationnels, les intervenants sont en mesure de prendre des décisions éclairées lorsqu'ils affectent le budget et les ressources pour

¹⁴ Annie Dillard, romancière, poétesse et essayiste américaine, titulaire du prix Pulitzer de l'essai en 1975

¹⁵ Navigating Emerging IT Risks in the Hybrid Work Environment – <https://www.navex.com/en-us/resources/white-papers/navigating-emerging-it-risks-in-hybrid-work-environment/>

¹⁶ Salluste, homme politique, militaire et historien romain

répondre aux vulnérabilités potentielles. Il s'agit donc de comprendre comment la compréhension des implications opérationnelles des risques liés à l'information peut influencer les choix agiles concernant l'environnement hybride émergent.

Les risques susceptibles de survenir dans un environnement de travail hybride doivent être passés en revue pour essayer de comprendre leur impact commercial potentiel. Ensuite, il est possible de définir des critères de solution pour relever ces nouveaux défis.

- **Comprendre les risques :**

Le plus grand défi à relever dans un environnement de travail hybride de plus en plus flexible est sa vulnérabilité à l'exposition aux données par des « limites perméables ». Prenons cet exemple : une base de données gérée dans le centre de données de l'organisme est généralement renforcée contre les accès non autorisés provenant de l'extérieur du pare-feu de l'organisme. Cependant, pour autoriser l'accès depuis l'extérieur de ce pare-feu pour les utilisateurs hors site, il faut ouvrir des ports pour permettre aux demandes de traverser le pare-feu, ce qui crée le risque d'une atteinte non-autorisée aux données. Les limites perméables constituent l'un des nombreux vecteurs de risque dans un milieu de travail hybride, notamment :

- **Sensibilisation aux processus** : Lorsqu'ils travaillent sur place, les collaborateurs peuvent présumer que leurs processus sont régis par des contrôles pour générer des alertes en cas d'incident potentiel. Dans un environnement de travail hybride, il est nécessaire de documenter les processus en place et de déterminer comment ces processus sont touchés par les travailleurs à distance ou hybrides.
- **Sensibilisation aux biens** : La sensibilisation aux biens consiste à suivre et à documenter les appareils, comme les ordinateurs, les imprimantes, etc., utilisés au bureau et ceux mis à disposition pour le travail à distance ; il faut savoir qui utilise ces appareils et comment ils sont configurés pour être conformes aux politiques de protection.
- **Sensibilisation aux données** : La sensibilisation aux données concerne les actifs de données accessibles au bureau et à distance, l'identification de ceux qui contiennent des informations sensibles, la détermination des politiques de protection des données existantes et la configuration de ces politiques pour l'accès au bureau et à distance.
- **Sensibilisation à l'environnement de travail** : Dans la hâte d'aménager des espaces de travail à domicile avec des directives ministérielles limitées, les organisations d'IT ont peut-être négligé certains protocoles essentiels de protection des données. Par exemple, les écrans de positionnement empêchent les personnes non autorisées de visualiser des données sensibles ou de mettre en œuvre des environnements virtuels encapsulés pour empêcher la copie et le collage de texte sur le bureau local.
- **Sensibilisation aux rôles** : L'organisme doit avoir une idée claire des personnes autorisées à accéder aux ressources IT et de données. L'accès est-il limité au personnel interne? Y a-t-il des tiers et d'autres partenaires sous-traitants? Dans l'affirmative, ces parties externes protègent-elles adéquatement les actifs de données en suivant les procédures et les normes définies ?
- **Surface d'attaque** : Se concentrer sur l'identification des zones par lesquelles une personne peut entrer dans le réseau. L'environnement hybride nécessite-t-il de nouveaux points d'entrée qui créent de nouveaux risques ?
- **Conformité aux politiques de l'organisme** : Avec un large éventail de directives imposées de l'extérieur pour la protection de l'information, les organismes doivent s'assurer que les bonnes politiques de protection des données sont définies et en place, et sont mises à jour pour refléter un environnement hybride.

→ **Formation à la conformité** : Aucune solution technologique pour la gestion des risques ne peut éliminer complètement les risques découlant de l'impact sociotechnique de l'apport humain. Les gens sont-ils au courant des problèmes de sécurité des données et sont-ils formés pour traiter les données sensibles lorsqu'ils sont à l'extérieur du bureau ? De plus, la formation sur la sécurité reflète-t-elle les risques accrus associés à l'hameçonnage, aux logiciels malveillants et aux rançongiciels ?

La sensibilisation de tous les collaborateurs au sein d'un organisme est nécessaire pour jeter les bases d'un programme d'ERM adapté et efficace. Il est tout aussi important de comprendre comment l'exploitation des vulnérabilités connues peut avoir une incidence sur l'entreprise en liaison avec les risques émergents car c'est aussi l'interaction entre risques connues et risques inconnues qui peut déclencher des événements majeurs.

- **Guider la prise de décisions :**

La sensibilisation aux vulnérabilités de l'ensemble des collaborateurs est la première étape pour prioriser les investissements et les efforts de réduction des risques. À mesure que l'inventaire des risques augmente, il est essentiel d'être en mesure de déterminer et de qualifier les risques par rapport aux répercussions potentielles, puis de quantifier ces risques à l'aide de mesures pertinentes pour l'organisme. L'équilibre entre l'incidence matérielle potentielle sur l'entreprise et le coût d'élimination ou d'atténuation de ces risques permet à un analyste des risques de prioriser les efforts et d'optimiser l'affectation des ressources.

Le nombre et l'ampleur croissants des risques potentiels sont exacerbés par l'environnement de travail hybride. Des dirigeants principaux de la sécurité de l'information (DPII) informés doivent non seulement tirer parti des données pour quantifier les problèmes découlant de l'environnement hybride, mais encore utiliser ces données pour communiquer les priorités en matière de risque et guider les décideurs.

En ce qui concerne les investissements en ressources typiques justifiés par ce processus, ils incluent le lancement ou la poursuite de programmes, l'augmentation de l'effectif et les solutions technologiques nécessaires pour permettre ou renforcer les programmes de gestion des risques.

Un cadre de production de rapports et d'analyse qui fournit des mesures contextuelles des activités peut orienter la justification des dépenses, de la dotation et de l'affectation des ressources du programme de manière à maximiser l'investissement de la Société pour fournir la stratégie de protection optimale. Intégrer ces mesures dans un ensemble bien défini de politiques et de procédures qui éclairent le processus de gestion des risques.

Combiner la technologie utilisée pour définir les mesures opérationnelles avec les processus de gouvernance pour produire des rapports et des visualisations qui peuvent communiquer de la valeur à tous les intervenants. Cela permet aux équipes de gestion des risques de l'organisation d'adopter une approche qui peut orienter la prise de décisions.

- **Critères de la solution : Comment la technologie appuie la gestion des risques de IT ?**

Les organismes doivent combiner les processus et la technologie pour évaluer clairement et prioriser les risques liés à l'IT. La complexité de ce processus nécessite l'élaboration de critères pour toute solution technique qui peut assurer la prise en compte des risques organisationnels traditionnels et des risques émergents dans l'environnement de travail hybride. Ces critères peuvent comprendre, sans s'y limiter :

→ **Étendue** : Quantifier la variété des risques liés aux IT, aux données et à l'environnement couverts par une solution potentielle. Toute offre doit également permettre l'intégration de plusieurs domaines de risque (tiers, continuité des activités) et saisir comment ils affectent la sécurité informatique globale.

- **Profondeur** : La solution devrait saisir la « lignée » reliant les vulnérabilités et les menaces potentielles aux risques identifiés.
- **Pertinence** : Dans quelle mesure une solution donnée intègre-t-elle des mesures pertinentes pour l'entreprise et fournit-elle un aperçu des risques les plus critiques ?
- **Perspective historique** : Les processus évoluent et sont touchés par les changements dans l'environnement externe. La trousse d'outils de gestion des risques devrait permettre d'examiner comment les processus changent au fil du temps à mesure que l'organisme s'adapte aux modalités de travail hybrides.
- **Gestion des politiques** : Il est difficile de définir et d'harmoniser les politiques de données et de TI de l'organisation – recherchez un produit qui aide à gérer, à configurer et à surveiller la conformité aux politiques.
- **Formation** : L'importance de la formation ne saurait être surestimée. Une solution pratique de gestion des risques intégrera des méthodes de suivi et assurera la prestation adéquate de la formation.
- **Planification « hypothétique »** : Compte tenu de la complexité du contexte de risque en constante évolution, les solutions devraient présenter la capacité de comprendre comment les changements potentiels peuvent avoir une incidence sur différents secteurs, ainsi que d'explorer la façon dont les mesures de contrôle ou les efforts de gestion des risques peuvent contribuer à remédier aux vulnérabilités.
- **Communication** : Toute solution de gestion des risques d'IT utile devrait permettre la présentation personnalisable de paramètres agrégés, adaptés à différents publics, afin de faciliter l'internalisation de la portée et de l'échelle des vulnérabilités et des risques identifiés.
- **Réponse** : C'est une chose d'identifier les risques et les incidents, mais c'en est une autre d'habiliter les analystes des risques dans la gestion des incidents. Une fois qu'un incident a été identifié, des solutions efficaces de gestion des incidents alertent les membres de l'équipe et facilitent les enquêtes, l'identification des causes profondes et la correction des problèmes.
- **Audit/Conformité** : Enfin, une solution devrait également faciliter le développement organisationnel des plans de conformité, la définition et la mise en œuvre des contrôles et la préparation d'un audit des contrôles.

- **Gestion durable des risques dans un environnement de travail hybride :**

Une leçon fondamentale qui doit être tirée de la réponse à la pandémie de COVID-19 est que les événements imprévus peuvent avoir une incidence considérable sur la façon dont les organismes gèrent les risques. Elle a également démontré la rapidité avec laquelle une entreprise peut passer à un environnement de travail à domicile, si nécessaire.

La pandémie a accéléré fondamentalement le mouvement vers le travail hybride. Il est maintenant temps de se concentrer sur l'identification et la réduction des risques informatiques émergents. Cela exige de bonnes pratiques et des processus durables pour gérer les risques liés à l'information dans un environnement de travail hybride en évolution.

Un programme efficace nécessite la technologie pour appuyer ces processus. En se référant à l'énumération des critères et des caractéristiques nécessaires à la gestion des risques liés à l'IT, il convient d'envisager d'adopter des solutions de gestion des risques supplémentaires possédant quatre caractéristiques clés :

- **Efficience** : choisir une solution qui augmente l'efficacité des équipes et du programme en fournissant des informations et des mesures de haute qualité dans les contextes commerciaux appropriés. Cela permettra de prendre des décisions plus rapides et plus fiables.
- **Efficacité** : Rechercher des caractéristiques qui peuvent accroître l'efficacité en intégrant des données provenant de différents systèmes et outils dans l'environnement et visualisez cette information dans les contextes de l'organisme. Voir et comprendre tous les enjeux aide à renforcer l'entreprise grâce à une gestion des risques plus efficace.
- **Agilité** : Une perspective exhaustive des vulnérabilités et des risques potentiels liés à l'exposition à des données sensibles permet aux équipes de réagir plus rapidement en cas d'événement indésirable.
- **Évolutivité** : Rechercher une solution qui peut relever les défis les plus critiques tout en jetant les bases d'un programme de gestion intégrée du risque (ERM) plus vaste.

Dans l'univers des risques émergents, si les cyber-risques ne sont pas nouveaux, leur multiplication et leur importance dans un monde de plus en plus interconnecté sont exacerbées par la mise en place du travail à distance pour répondre à la pandémie et les attaques renouvelées par les cybercriminels de toutes natures, y compris venant des états engagés dans la guerre en Ukraine, prêts à mettre à profit la moindre faille des systèmes. Dans un tel contexte, la résilience des organismes dépend d'un renforcement de leurs défenses dans le cadre d'une révision en profondeur de leurs politiques de gestion des cyber-risques.

« Tout le monde a un « muscle à risque ». Vous le gardez en forme en essayant de nouvelles choses. Si vous ne le faites pas, il s'atrophie. Prenez soin de l'utiliser au moins une fois par jour. » (Roger von Oech¹⁷)

Quels sont les dix principaux risques émergents et de marchés à prendre en compte ?¹⁸

« La prise de risques créative est essentielle à la réussite dans tout but où les enjeux sont élevés. Les risques irréfléchis sont destructeurs, bien sûr, mais peut-être encore plus le gaspillage est la prudence irréfléchie qui incite à l'inaction et favorise l'incapacité de saisir les occasions. » (Gary Ryan Blair¹⁹)

En examinant les industries qui connaissent des changements et quelques défis en raison des forces économiques, des conditions difficiles du marché de l'assurance et de la pression sociétale, voici dix secteurs industriels qui pourraient voir des risques nouveaux et émergents en 2023 et au-delà. Bien que rédiger dans la perspective des assureurs, les informations touchent directement la gestion des risques émergents pour les acteurs du secteur concerné :

- **Complexité cyber :**

Il faudra peut-être beaucoup de temps avant que les cyber-risques sortent de la liste de risques émergents. En effet, bien qu'il s'agisse d'une préoccupation bien connue, le risque cybernétique demeure dynamique et complexe.

Au niveau des couvertures d'assurance des cyber-risques, les augmentations de taux ont commencé à se stabiliser en 2022 après une période de rajustement par les assureurs pour réduire les ratios sinistre à prime ; ils mettent donc encore plus l'accent sur la discipline de

¹⁷ Roger von Oech, Américain né en 1948, théoricien de la créativité, écrivain, conférencier, consultant et inventeur

¹⁸ 10 Emerging Risks & Markets to Know About - Chad Hemenway, Don Jergler, Andrew G. Simpson & Andrea Wells - 6 février 2023 - <https://www.insurancejournal.com/magazines/mag-features/2023/02/06/705398.htm>

¹⁹ Gary Ryan Blair est le président de GoalsGuy, une organisation de formation très ciblée dont la mission est d'aider ses clients à bâtir et à maintenir l'excellence de la performance

souscription et les contrôles des souscripteurs et l'hygiène cybernétique globale.

Les renouvellements d'assurance primaire et d'assurance en ligne en excédent sont demeurés stables à +25 % au quatrième trimestre de 2022, un changement important par rapport aux renouvellements possibles de +200 % observés il n'y a pas si longtemps. Selon WTW, « Insurance Marketplace Realities 2023 », il y a des signes d'élargissement de la capacité que le courtier résume ainsi : *« Un niveau accru de concurrence de la part des souscripteurs en ligne désireux de conclure de nouvelles affaires à la suite du rajustement des taux de cybercriminalité l'an dernier a entraîné une augmentation plus marquée des taux nominaux lorsque les organismes peuvent démontrer de bons contrôles de cyber-sécurité d'une année à l'autre. »*

Le premier trimestre 2023 a déjà connu deux développements importants sur le marché cybernétique. L'assureur spécialisé Beazley a lancé la première obligation de cyber catastrophe du marché. L'obligation de 45 millions de dollars donne à Beazley une indemnité pour tous les risques de plus de 300 millions de dollars en cas de catastrophe, avec la possibilité de libérer des tranches supplémentaires jusqu'en 2023 et au-delà. Beazley a déclaré que c'est la première fois qu'un instrument liquide lié aux titres d'assurance (ILS) est créé pour les risques de cyber-catastrophe.

Pour Oliver Brew, responsable de la souscription cyber chez Lockton Ré : *« Étant donné le défi constant que pose le déséquilibre entre l'offre et la demande en matière de capacité d'assurance, la possibilité de transactions importantes de SLI doit être saisie en 2023. Cette année pourrait s'avérer un point d'inflexion, dans lequel le SLI devient une source régulière de capitaux pour faire face aux composantes catastrophes du cyber-risque. Cela permettra de fournir la capacité supplémentaire dont nous avons grandement besoin pour pénétrer le marché. »*

De plus, déjà cette année, la Lloyd's Market Association a publié un bulletin pour mettre à jour les exclusions pour les cyber-attaques soutenues par l'État dans les cyber-politiques autonomes afin de poursuivre les efforts visant à limiter le risque systémique et à dissiper l'incertitude de la couverture. Huit nouvelles clauses remplacent la série originale de clauses sur la cyber-guerre publiée en novembre 2021 qui prennent en compte les développements liés à la guerre en Ukraine.

Le risque systémique fera l'objet d'un examen réglementaire accru en 2023, selon les acteurs du marché. Pour le courtier Arthur J. Gallagher, lors de la présentation des perspectives du marché de la cyber-assurance : *« En 2023 l'accent sera mis sur les industries des infrastructures essentielles comme les services financiers, l'énergie, les soins de santé et les communications, et s'étendra à plusieurs autres secteurs. »*

- **Tendances liées au Cannabis :**

Alors que la préoccupation sur la consommation de cannabis, en particulier par les salariés, devient importante aux États-Unis, du fait de la légalisation progressive de sa vente dans différents états, la problématique n'a pas encore touché le marché français. Cependant, les grands opérateurs internationaux devraient réfléchir à la question avant qu'elle ne devienne aigüe, y compris celle de la volatilité du marché.

Plusieurs tendances macroéconomiques vont sous-tendre la santé du secteur de l'assurance du cannabis au cours de la prochaine année, mais peut-être aucune n'est-elle aussi importante que la volatilité des prix des fleurs de cannabis dans les marchés matures. Certains États de l'Ouest des États-Unis font face à une offre excédentaire qui exerce une pression à la baisse sur les prix, ce qui nuit déjà aux petites et moyennes entreprises de ces États. Les effets de la volatilité des prix se répercuteront sur l'assurance cannabis au cours de la prochaine année.

Un frein supplémentaire sur l'industrie du cannabis est une tendance à la baisse du capital entrant sur le marché, du fait que les financiers ont mis le frein à leur enthousiasme pour la rue verte. Roy Bingham, PDG de la société de données sur le cannabis BDSA, prévoit récemment que

le prix des fleurs de cannabis continuera de stagner dans des États comme l'Arizona, la Californie, le Colorado, le Nevada et l'Orégon, accompagné d'une consolidation substantielle des marques et des détaillants. Par ailleurs, il voit les problèmes de prix à court terme et simplement une étape dans l'évolution continue d'une industrie nouvellement émergente.

Tout n'est pas négatif. On prévoit une croissance massive dans les nouveaux marchés de la côte Est, particulièrement à New York, où les ventes à usage adulte sont en hausse. Ces nouveaux marchés de la côte Est des Etats-Unis promettent de soutenir l'industrie par ce qui semble être le premier défi dans la courte histoire de son existence juridique.

Les courtiers d'assurance au détail ressentent les répercussions de la chute des prix des fleurs, qui réduit les bénéfices des exploitants, ce qui a pour effet de réduire les dépenses d'assurance de certaines entreprises. Malgré la ferveur qui a poussé tant de capital monétaire et humain à la ruée verte des dernières années, les assureurs ont été lents à entrer dans l'espace, laissant ceux qui travaillent à assurer le cannabis sans une surabondance de concurrence.

Ce manque de capacité a été bon pour ceux qui sont imprégnés de la spécialité, mais mauvais pour les entreprises qui font face à des taux d'assurance élevés. Bien que la capacité d'assurance du cannabis se soit améliorée au cours des dernières années, on s'attend à ce que ce soit un défi dans un proche avenir.

Quant à Jay Viridi, directeur des ventes du cabinet spécialisé en cannabis de Hub International, qui supervise un groupe d'environ 200 courtiers spécialisés dans l'assurance du cannabis, il estime que la capacité en retard continuera de soutenir les taux élevés dans certains secteurs : *« Il y a quelques autres acteurs qui entrent sur le marché. Les conditions de réassurance favorables et la rentabilité ont apporté une certaine capacité sur le marché en 2022 pour certaines lignes. Mais ce n'est toujours pas suffisant. Et des lignes comme la criminalité, l'environnement et la cyber-sécurité sont des segments « très difficiles. »*

Le prix des fleurs est à la baisse pour l'instant, mais le cannabis est une grande industrie qui comprend une myriade de formes de consommation et qui s'étend à d'autres segments commerciaux. Les sous-ensembles de l'industrie du cannabis comprennent le CBD, ou « cannabidiol²⁰ », un composé qui se trouve dans la marijuana et n'affaiblit pas les facultés. Le CBD est utilisé à des fins thérapeutiques comme le soulagement de la douleur et du stress.

De nombreuses projections exigent une croissance rapide des produits du CBD, étant donné que le CBD est de plus en plus inclus dans les boissons, les aliments, les suppléments et les produits de beauté. Selon des données récentes d'IBIS-World, la taille du marché du CBD à lui seul s'élève à plus de 2 milliards de dollars, avec une prévision de croissance de 28 % de 2023 à 2024.

- **La chaîne alimentaire :**

La chaîne d'approvisionnement alimentaire de la ferme à la table est longue, complexe et, évidemment, extrêmement importante. L'agriculture, l'alimentation et les industries connexes contribuent pour 5,4 % au produit intérieur brut des États-Unis et fournissent 10,5 % des emplois américains. En moyenne, les Américains²¹ dépensent 12% de leur budget domestique en nourriture. La chaîne alimentaire comprend des personnes et des entreprises dans la production, la transformation, la distribution, la consommation et l'élimination.

Le réseau comprend des propriétaires, des cultivateurs, des cueilleurs, des animaux, des cultures, des expéditeurs, des camionneurs, des camionneurs, des bouchers, des emballeurs, des épiciers, des cuisiniers, des traiteurs, des serveurs, des camions-restaurants, des garde-manger et des

²⁰ Le cannabidiol (CBD) est un composé organique terpénique naturel de la famille des cannabinoïdes. Il a été découvert en 1940 et fait partie des plus de 100 cannabinoïdes découverts

²¹ A noter, le budget alimentaire pour un français est de 295€ par mois en moyenne, et le poste représente environ 14% des dépenses des ménages

recycleurs. Leurs opérations sont différentes, mais ils dépendent les uns des autres et de l'assurance pour gérer certains risques sans précédent. La pandémie a exacerbé certaines vulnérabilités dans le réseau, puis l'inflation est apparue.

Les autres risques auxquels le réseau fait face comprennent les conditions météorologiques extrêmes, les pénuries de main-d'œuvre, les interruptions de transport, la pénurie de matériaux, les coûts de l'énergie, les restrictions à l'importation, les exigences de sécurité, les pressions salariales, les règlements gouvernementaux, les pannes d'équipement, les expositions aux produits chimiques, les problèmes de responsabilité, l'évolution des goûts des consommateurs et des cyber-risques, sans oublier les erreurs humaines, le stress mental, les mauvais acteurs, les attitudes des salariés et les jurys populaires généreux qui accordent de larges indemnités aux victimes de la filière.

Où que les risques descendent, l'assurance est essentielle : Reconstruire un vignoble détruit par un feu de forêt et procéder à un rappel de beurre d'arachide contaminé. Soigner une serveuse blessée après avoir glissé sur un plancher graisseux et soigner les travailleurs brûlés dans un accident d'aviculture. Défendre une allégation selon laquelle un « granola » est biologique et remplacer les stocks après l'échec de la réfrigération. Régler les allégations de discrimination formulées par d'anciens salariés et répondre à une allégation d'intoxication alimentaire.

Les tendances actuelles sont une recette pour le défi et le changement. Les consommateurs exigent une transparence accrue sur les lieux et processus de production de leurs aliments. Les fermes se diversifient en ajoutant des cultures spéciales comme le chanvre, les herbes et les champignons. Les viandes sont cultivées en laboratoire. Les cuisines cuisent des aliments à base de plantes, des aliments d'humeur et des planches à beurre. La technologie est également présente dans tous les menus. Les responsables doivent rester à l'affût d'une agriculture plus régénérative, d'emballages intelligents, d'empreintes génétiques, de tests de biocapteurs, de camions et de tracteurs autonomes, de cuisines fantômes, de robots et même de bioplastiques.

Comme les entreprises d'autres secteurs, beaucoup cherchent également à refléter la responsabilité sociale dans leurs activités. Les assureurs devront savoir quels systèmes de contrôle et de surveillance une entreprise a en place et quels changements elle apporte. Les assurés devraient être affamés pour la gestion des risques personnalisés et l'assurance. Mais la question est : seront-ils en mesure de supporter les prix ?

- **Les énergies renouvelables :**

Le marché de l'assurance de l'énergie renouvelable devrait croître de plus de 200 milliards de dollars dans le monde au cours de la prochaine décennie. L'énergie solaire et éolienne surpasse les autres formes d'énergie renouvelable déployées en Amérique du Nord, tandis que le continent est à la traîne de l'Europe et de certaines régions d'Asie pour ce qui est du développement de sources d'énergie renouvelable extracôtières.

L'énergie solaire, en particulier, est en hausse, en raison de son abordabilité ainsi que des incitatifs fédéraux inclus dans la Loi sur la réduction de l'inflation. Le solaire a connu un taux de croissance annuel moyen de 33 % au cours de la dernière décennie, selon l'Association des industries de l'énergie solaire, et cette expansion entraîne une exposition accrue aux risques de catastrophes naturelles.

Un rapport publié en octobre par GCube Underwriting a révélé que les demandes d'indemnisation pour catastrophe naturelle et événements météorologiques extrêmes continuent de toucher le secteur des énergies renouvelables avec une fréquence et une gravité plus grandes. Le rapport a révélé que les tempêtes de grêle au Texas ont entraîné des pertes solaires presque deux fois plus importantes que les autres principales pertes liées aux énergies renouvelables des trois dernières années combinées. Les progrès de l'ingénierie solaire ont conduit à la mise au point de panneaux plus résistants en s'éloignant de la grêle ou en tournant

dans la bonne direction pour se protéger. Cependant, cette technologie émergente coûte beaucoup plus cher que les acheteurs.

De plus, les transporteurs ont commencé à facturer aux développeurs d'énergie solaire des primes plus élevées avec de grandes franchises en réponse aux récentes pertes dues à la grêle. Pour Jason Kaminsky, PDG de kWh Analytics, un assureur axé sur les données pour les actifs sans carbone : *« En 2019, li n'était vraiment pas onéreux pour un développeur d'énergie solaire de payer quelqu'un d'autre pour prendre le risque au bout du compte. En revanche, au cours des deux ou trois dernières années, les clients se sont rendu compte que le risque devait être porté. Je porte une énorme franchise et une sous limite, et mon prêteur est plus exposé à ces risques. Maintenant que les propriétaires sont davantage aux prises avec ce risque, l'industrie solaire commence une ère de très grande innovation pour comprendre ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. »*

Le secteur de l'énergie éolienne, la source d'électricité renouvelable la plus répandue aux États-Unis, a également subi de nombreuses pertes importantes au cours des dernières années, y compris l'ouragan Hanna en 2020 et la tempête tropicale Nicholas en 2021. Les tempêtes ont entraîné des pertes de 25 millions de dollars et de 35 millions de dollars, selon GCube. La tempête hivernale Uri de 2021 a prouvé que le vent est également vulnérable aux gels.

Alors que la croissance du marché des énergies renouvelables aux États-Unis a ralenti en 2022 en raison de la hausse des coûts et des retards des projets causés par la perturbation des réseaux d'approvisionnement, l'incertitude de la géopolitique, l'inflation, la hausse des taux d'intérêt, et d'autres retards, la croissance de ce secteur émergent devrait s'accélérer en 2023, selon un récent rapport de Deloitte. En 2023, le secteur devrait poursuivre sa croissance dans de nouveaux secteurs, comme l'éolien en mer, la production d'hydrogène propre et les programmes solaires à faible revenu et le rapport souligne : *« Dans l'ensemble, à l'approche de 2023, la forte demande et les incitatifs attrayants à long terme créent de solides facteurs favorables, mais il y a encore beaucoup de turbulences à surmonter. »*

- **Environnement, Social & Gouvernance (ESG) :**

L'environnement, la société et la gouvernance continuent d'être un sujet important dans tous les secteurs, mais être « ESG et promouvoir une entreprise comme étant ESG » n'est pas sans risques. L'agence de notation Moody's a récemment prévu une hausse des risques de crédit ESG cette année. Les risques ont été accrus par les turbulences économiques et politiques provoquées par la pandémie de COVID-19 et l'invasion de l'Ukraine par la Russie.

Selon Moody's, les efforts de réduction des émissions de l'entreprise feront l'objet d'un examen plus approfondi, car les investisseurs auront besoin d'objectifs plus ambitieux, transparents et crédibles, malgré les préoccupations à court terme en matière de sécurité énergétique.

Des poursuites ont commencé à voir le jour l'an dernier pour avoir surestimé les pratiques ESG des sociétés. Jonathan Meer, un avocat avec Wilson Elser, a parlé à Insurance Journal pour un podcast récent sur les risques.

Meer conseille aux clients d'examiner attentivement les allégations relatives aux facteurs ESG et il précise en les interpellant : *« Est-ce quelque chose que vous dites, mais vous n'allez pas le faire, ou essayer de le faire, ou faire des efforts substantiels pour le faire ? Donc, si vous êtes une entreprise qui dit qu'elle va investir dans des entités de type ESG, mais que ce n'est pas le cas, c'est à ce moment-là que le passif pourrait être. Allez-vous faire ce qu'il faut ? Allez-vous... avoir de la diversité au sein de la main-d'œuvre et faire quelque chose à ce sujet ? Allez-vous essayer d'avoir les meilleures cyber-politiques, comme vous le dites ? Ou vous le dites simplement pour que les entreprises se sentent mieux à votre sujet, c'est de là que viennent les préoccupations potentielles, pour ces R et D. »*

Bien que les facteurs ESG semblent faire fureur, ce n'est peut-être pas aussi important que

certain le pensent. Bloomberg a récemment déclaré que le marché américain des produits liés aux facteurs ESG est inférieur à la moitié de la taille déclarée précédemment. La U.S. SIF Foundation a déclaré des actifs durables totalisant environ 8,4 billions de dollars en 2022, en baisse par rapport aux 17,1 billions de dollars annoncés il y a deux ans. Une des raisons de cette baisse pourrait être liée au risque que les sociétés surestiment leurs résultats en matière d'ESG.

Il est à noter que l'Union Européenne a commencé à retirer les labels ESG des fonds dans le cadre de règles plus strictes dans la région, et les organismes de contrôle asiatiques ont également établi des normes plus strictes.

- **Les marchés des crypto-monnaies :**

Des mois de turbulence dans le secteur de crypto-monnaie ont mis à bas plusieurs grands investisseurs de crypto, les prêteurs et les échanges que \$1.3 trillion a été effacé de la valeur des jetons de crypto. Crypto Exchange FTX a fait la une des faillites après des milliards de dollars ont été retirés en trois jours, et des frais ont été perçus contre son PDG.

Les développements récents ont mis en lumière le marché de la cryptographie, qui signifie généralement une réglementation accrue pour cette industrie. La Securities and Exchange Commission aiguise ses dents en ce qui concerne les sociétés de cryptographie. Les législateurs fédéraux ont présenté des projets de loi pour ajuster la réglementation des crypto-monnaies.

La Réserve fédérale, la Société d'assurance-dépôts fédérale et le Bureau du contrôleur de la monnaie (BCC) Ils se disent préoccupés par la sécurité et le bien-fondé des modèles d'affaires des banques qui sont fortement concentrés dans la cryptographie, ainsi que par la fraude et les déclarations trompeuses des entreprises de cryptographie.

L'industrie de l'assurance s'était réchauffée sur le marché cryptographique, introduisant quelques solutions en dépit des préoccupations de l'absence d'une réglementation contraignante ainsi que la volatilité. Mais de vieilles craintes ont refait surface, et des rapports selon lesquels les assureurs refusaient ou limitaient la couverture aux clients exposés au FTX.

Néanmoins, le besoin d'assurance crypto demeure et pourrait même se renforcer. En fait, l'assurance peut être un angle pour les sociétés de cryptographie pour attirer à nouveau les investisseurs. Les entreprises ont annoncé leurs achats d'assurance pour renforcer la confiance et de ramasser des affaires, a déclaré un courtier, qui a ajouté des soumissions pour la technologie E&O, D&O, Cyber et assurance de la criminalité ont été progressivement.

- **Santé - Soins à domicile et services de santé mentale :**

Dans le secteur de la santé, deux sous-secteurs en particulier semblent offrir des opportunités : les soins de santé à domicile et les soins de santé mentale. On s'attend à ce que la demande pour ces services augmente même s'ils font face à des défis, particulièrement en dotation, pour répondre à ces attentes.

Le marché du mieux-être mental sera alimenté par une sensibilisation accrue aux maladies mentales, un plus grand nombre d'initiatives gouvernementales appuyant les services de santé mentale, le rôle croissant des employeurs dans la prestation de services de santé mentale, le vieillissement continu de la population et une appréciation croissante de la valeur ou d'une intervention plus précoce.

Aux Etats-Unis, le lancement de la ligne nationale de prévention du suicide 988 en 2022 est un nouveau service qui pourrait stimuler la demande. Le marché devrait passer d'environ 80 milliards de dollars en 2022 à 105 milliards d'ici 2029, selon Fortune Business. Les dirigeants voient l'inflation, la menace de récession et les mises à pied potentielles d'entreprises en 2023 comme créant un plus grand besoin de services comportementaux ainsi qu'un défi financier pour les fournisseurs.

Les soins de santé sont de plus en plus axés sur le consommateur et le foyer. Un récent sondage mené par JP-Morgan auprès de dirigeants de premier plan du secteur de la santé a révélé que neuf chefs de file sur dix de l'industrie ont déclaré qu'ils prévoient compléter leurs modèles traditionnels, la majorité (52 %) envisageant les soins à domicile (52 %) et les soins virtuels (51 %).

Les consultants de McKinsey quant à eux ont constaté que les services traditionnels de santé à domicile et de soins personnels représentent encore environ les deux tiers des revenus du marché de la santé à domicile. Toutefois, les nouveaux segments de soins à domicile, comme la perfusion à domicile, la dialyse à domicile, les soins primaires à domicile et les modèles d'hospitalisation à domicile, connaissent une croissance rapide. Ces services ont tendance à être plus complexes et à dépendre de la technologie, y compris des données des appareils portables et des appareils de surveillance à domicile.

Certains sur le terrain croient que les problèmes de dotation en personnel dans les soins de santé s'atténueront en 2023, tandis que d'autres ne sont pas aussi optimistes. La cyber-sécurité et la fraude demeurent une préoccupation généralisée. Plus des deux tiers (71 %) des personnes interrogées par JP-Morgan ont indiqué avoir été directement touchées par des cyber-attaques au cours des six derniers mois.

Santé comportementale Les entreprises s'attendent à ce que plus de nouveaux arrivants entrent dans le domaine et les fournisseurs établis s'étendront au-delà des conditions de santé mentale légères à modérées pour traiter les conditions plus graves. Et bien qu'il puisse y avoir plus de fournisseurs de services numériques, il est peu probable qu'ils aient un impact sur cet espace.

- **Services pour les animaux de compagnie :**

Une enquête nationale 2019-2020 auprès des propriétaires d'animaux de compagnie a révélé que les deux tiers des familles américaines ont au moins un animal de compagnie. Les données varient sur le nombre de ménages qui ont ajouté des animaux de compagnie depuis la pandémie, un rapport indiquant cinq millions et un autre 12 millions. Mais une augmentation de la possession d'animaux de compagnie est le principal facteur de ce qui continue d'être un boom des dépenses en services pour animaux de compagnie. Morgan Stanley Research prévoit que ces dépenses augmenteront de 143 % d'ici 2030 pour atteindre 118 milliards de dollars, ce qui représente un taux de croissance annuel de 8 %, l'un des taux de rendement les plus élevés de tous les segments de détail.

La démographie joue également un rôle dans les dépenses frénétiques en soins médicaux vétérinaires, toilettage et pension, et aliments pour animaux de compagnie. Morgan Stanley Research a constaté que les jeunes Américains (18 à 34 ans) représentent 32 % de ceux qui ont de nouveaux animaux de compagnie, ce qui est une bonne nouvelle pour l'industrie des animaux de compagnie, car ces propriétaires ont tendance à dépenser plus pour la nourriture, les friandises et les soins à leurs animaux de compagnie.

De plus en plus de propriétaires aiment chouchouter leurs animaux de compagnie avec des articles de luxe, des aliments gastronomiques, des friandises et des accessoires biologiques, même des costumes d'Halloween — des plaisirs facilités par des vendeurs en ligne avisés et des services d'abonnement. Ils achètent aussi des suppléments comme des bâtonnets de chanvre et des huiles de poisson pour les allergies. Et, oui, il y a une telle chose comme la technologie pour animaux de compagnie qui comprend des boîtes à litière autonettoyantes et des colliers avec des traceurs GPS.

Un autre moteur de l'industrie est la souscription croissante de l'assurance pour animaux de compagnie qui stimule la demande pour les vétérinaires, qui ont également élargi leurs soins pour inclure les médicaments, les services de bien-être et les tests diagnostiques qui n'étaient auparavant accessibles qu'aux humains. Selon le Bureau of Labor Statistics, les postes

vétérinaires devraient augmenter de 16 % d'ici 2029, soit près de quatre fois la moyenne de la plupart des autres professions. Les emplois dans le secteur des technologies vétérinaires devraient augmenter de près de 20 % au cours des cinq prochaines années. Le nombre d'animaleries est estimé à 12800, selon IBISWorld., et en croissance.

Les animaux de compagnie et les possesseurs qui ont peut-être éprouvé des difficultés pendant la pandémie devraient maintenant en profiter, car les propriétaires recommencent à voyager. Cette industrie à forte intensité de main-d'œuvre fait face à sa part de risques, y compris les pénuries de personnel et les épuisements, la hausse des salaires et des loyers, et une concurrence accrue. Il y a des morsures, des égratignures et des coups de pied, des foulures, des entorses et des blessures au dos. Les poursuites en responsabilité ne sont pas si courantes et les dommages sont limités.

Cependant, à mesure que de plus en plus de gens perçoivent leurs animaux de compagnie comme des membres de leur famille, qu'ils ont des animaux de soutien et qu'ils amènent leurs animaux de compagnie à d'autres endroits, le tableau de la responsabilité peut changer. Le succès dans cette affaire n'est pas une promenade dans le parc. La survie exige un travail acharné, de l'innovation, de la discipline, du talent et, de plus en plus, de la technologie comme l'intelligence artificielle au service à la clientèle et dans l'unité chirurgicale. Mais cela peut être gratifiant et profitable. Selon un vétérinaire praticien : *« C'est une industrie en pleine croissance. Des collègues m'ont dit : « Si vous faites faillite maintenant, vous devriez essayer. »*

- **Risques politiques :**

L'incertitude économique et les perturbations dans le réseau d'approvisionnement mondial continuent d'inquiéter les dirigeants d'entreprise qui se sentent mal préparés à faire face aux risques géopolitiques croissants et à l'inflation. Les chocs géopolitiques et macroéconomiques qui se sont produits en 2022 comprenaient la guerre en Ukraine, la fracturation des marchés de l'énergie, l'inflation élevée sur 40 ans, les hausses des taux d'intérêt, l'épuisement des capitaux et l'ouragan Ian, la deuxième catastrophe naturelle la plus coûteuse.

Outre la guerre, les entreprises sont également préoccupées par l'augmentation des perturbations causées par les grèves, les émeutes et les troubles civils, car la crise du coût de la vie touche de nombreux pays, selon le baromètre des risques 2023 d'Allianz. Dans l'ensemble au Royaume-Uni et aux États-Unis, moins de chefs d'entreprise se sentent bien préparés à gérer les risques géopolitiques et les préoccupations concernant les conséquences possibles de la guerre, notamment les risques de guerre et de terrorisme et les troubles économiques, comparativement à il y a un an.

L'inflation est une préoccupation dominante selon le rapport Beazley intitulé Pleins feux sur les risques géopolitiques publié mi 2022. Le rapport souligne que les dirigeants d'entreprise doivent mieux comprendre leurs risques géopolitiques et se préparer à les atténuer dans la mesure du possible. Les assureurs spécialisés dans les risques politiques, le crédit commercial et le terrorisme ont un rôle à jouer pour fournir une couverture appropriée qui fournit l'atténuation des risques dont ils ont besoin. De plus, les entreprises devront tenir compte du besoin accru probable d'une couverture d'assurance supplémentaire, comme le D&R et le crédit commercial. Sur le fléau des attaques meurtrières aux États-Unis, le rapport indique que l'environnement de la menace intérieure des États-Unis *« est presque aussi difficile qu'à l'étranger »*.

Le rapport indique qu'il est essentiel que les gestionnaires de risque des États-Unis ne soient pas complaisants à l'égard de ce risque. Ils doivent se préparer activement *« à aider à prévenir et à atténuer les répercussions de ces horribles incidents »*, selon Chris Parker, responsable Terrorisme, Kidnapping & Rançon, cité dans le rapport.

- **Les marchés de l'occasion :**

L'industrie de l'occasion/seconde main est l'un des segments de l'économie de détail qui connaît

la croissance la plus rapide en liaison avec l'intérêt croissant pour l'économie circulaire. Bien qu'il y ait encore des écarts dans les revenus annuels déclarés pour l'industrie de la revente aux États-Unis, les estimations montrent qu'il s'agit d'un secteur de l'économie prospère de plusieurs milliards de dollars. First Research, une division de Dun & Bradstreet, estime que l'industrie des marchandises d'occasion aux États-Unis comprend environ 20 000 magasins avec des revenus annuels combinés d'environ 15 milliards de dollars.

Le marché de seconde main devrait atteindre environ 53 milliards de dollars en 2023, selon les prévisions annuelles de thredUP, un marché de revente en ligne. Selon un rapport de GlobalData, le marché américain de l'occasion doublera d'ici 2026, pour atteindre 82 milliards de dollars. Coresight Research, une société mondiale de recherche et de conseil spécialisée dans le commerce de détail et la technologie, a récemment indiqué qu'elle s'attend à poursuivre sur sa lancée en 2023 et 2024, avec une croissance sur 12 mois de 14,6 % et 13,0 %, respectivement.

L'industrie de la mode de revente de luxe gagnera des parts de marché cette année, stimulée par la demande des consommateurs pour le luxe d'occasion, la résilience des acheteurs de luxe dans un environnement inflationniste et les offres plus abordables de plateformes de revente de luxe, selon Coresight. Des joueurs de luxe comme Balenciaga, Kering, Gucci, Valentino et Coach ont tous intensifié leur implication dans l'espace de revente.

Il ya de nombreux facteur qui expliquent de la popularité croissante de la seconde main d'après l'Association des professionnels de la revente (NART) ; un de ces facteurs de croissance dans ce secteur est la sensibilisation accrue du public au recyclage. Sur le site web de NART on note : *« Les gens préfèrent expédier, vendre ou donner leurs articles indésirables ou inutiles plutôt que de les ajouter au flux de déchets. »*

L'engagement accru des consommateurs envers la revente a entraîné l'ouverture de nouveaux magasins dans tout le pays. NART offre à ses membres un programme d'assurance exclusif conçu spécifiquement pour la revente et les friperies par l'intermédiaire du Groupe Horton, souscrit par Travelers Insurance. *« De plus en plus de consommateurs envisageront d'acheter des vêtements d'occasion, des sacs et des accessoires pour éviter le gaspillage global de ressources sur le marché de la mode et prolonger le cycle de vie des produits de mode »,* a écrit Coresight dans son récent rapport sur le secteur.

« L'homme ne peut découvrir de nouveaux océans que s'il a le courage de perdre de vue le rivage. » (André Gide²²)

Alors comment gérer les risques émergents ?

« Je pense que nous devrions suivre une règle simple : si nous pouvons supporter le pire, prendre le risque. » (Dr. Joyce Brothers²³)

Du fait que les mêmes principaux types de risques sont identifiés à maintes reprises, on peut légitimement conclure que les entreprises ne retiennent pas les leçons de la gestion des risques. Trop souvent encore, elles se contentent de projeter le passé connu dans l'avenir. C'est un exercice utile mais insuffisant car il contient un biais d'ancrage²⁴.

En ce qui concerne le risque, les organismes, et leurs dirigeants, sont très biaisées par l'information qu'ils « connaissent ». En particulier, s'ils envisagent un risque qu'ils ont déjà connu, ils ne contesteront pas leurs hypothèses. Le rôle risk-manager consiste précisément à remettre en question l'information existante, car ces données serviront à prendre des décisions.

²² André Gide, écrivain français (1869 – 1951), prix Nobel de littérature en 1947

²³ La Dre Joyce Brothers était une psychologue et une personnalité multimédia connue pour donner des conseils francs sur les relations, l'intimité, la sexualité et l'estime de soi.

²⁴ Le biais d'ancrage : l'évaluation mentale inexacte d'une situation peut faire que l'on accorde trop d'importance au premier renseignement reçu

C'est précisément pourquoi les organismes doivent analyser les risques politiques, économiques, sociaux, technologiques, juridiques/légaux et environnementaux (PESTLE) dans le cadre de leur environnement opérationnel, en ayant recours aux outils de l'IA et de la technologie. En croisant des regards centrifuges et des regards centripètes, on peut détecter les angles morts, y compris les tabous et les faiblesses des entreprises ; un exemple est le syndrome du burn-out au sein des RH.

Bien que les risques émergents puissent être plus difficiles à cerner, et dans certains cas, impossibles à identifier, il est possible de prendre des mesures pratiques pour cerner certains de ces risques. Voici quelques suggestions qui viennent compléter l'approche « Sonar » déjà évoquée :

- Programmer des ateliers spécifiques pour l'identification des risques émergents ;
- Utiliser des listes types de risques émergents dresser au sein d'un secteur industriel, au besoin par des instances syndicales ou des associations professionnelles ;
- Echanger avec les parties prenantes sur les domaines moins bien connus ;
- Capturer les points de vue de l'industrie et des leaders d'opinion ;
- Développer des analyses par scénarios ;
- Prendre en compte des répercussions et des interdépendances entre les organismes ou différents secteurs.

Il s'agit dans tous les cas des risques difficiles à prévoir puisque leurs signaux faibles sont souvent « perdus dans le bruit ». Même si des erreurs seront commises, les organismes doivent renforcer leur résilience, résister à la pensée linéaire²⁵ et apprendre à se remettre des chocs externes. La clé est une gestion efficace des incidents, y compris l'identification précoce, la rapidité de réaction, les éventualités et les sauvegardes, la prise en compte de différentes approches et la création de capacités inutilisées.

Certains organismes ignorent les risques émergents car c'est un biais naturel. Les gens sont occupés et ne veulent pas penser à des choses qui ont une faible possibilité de se produire. Cependant, un peu de discipline ne nuit pas. Il s'agit de déterminer quels sont les risques émergents ou les combinaisons de risques qui ont de bonnes chances de se produire. Ce sont ceux-là qu'il faut ajouter au registre des risques pour qu'ils s'inscrivent bien dans le radar. Pour ce faire, encore faut-il désigner des propriétaires de risques et leur demander d'élaborer des plans d'intervention, y compris des plans d'urgence et des plans de repli.

Les autres mesures de réduction des risques comprennent l'amélioration de la résilience par la planification de la continuité des activités, la diversification et la collaboration. En résumé, les organismes devraient systématiquement identifier et évaluer les risques émergents et élaborer continuellement des stratégies de surveillance et de gestion de ces risques.

Il existe désormais de meilleurs outils pour aider à cela. Les données et les analyses permettent aux organisations de déterminer d'où proviennent les menaces et les opportunités ainsi que leurs répercussions potentielles sur les activités. Mais il y a également des problématiques de culture et de talent à régler. Par exemple, les professionnels de la gestion des risques ont besoin de talents et de leadership pour prendre des décisions intelligentes au sujet des risques émergents en fonction des données dont ils disposent. Toutefois, ils ont aussi besoin d'un environnement qui leur donne le temps et les ressources nécessaires pour réfléchir à ces questions et y apporter des réponses.

En plus d'avoir une solide fonction de gestion des risques relevant directement de la direction générale et du conseil d'administration, les éléments suivants sont essentiels à une solide culture du risque :

²⁵ La pensée linéaire décrit un processus de pensée logique ou étape par étape (c.-à-d. que chaque étape doit être terminée avant que la suivante ne soit entreprise). La pensée non linéaire, par contre, est l'opposé de la pensée linéaire : créative, originale, capable de sauts d'inférence, etc.

- Directives claires du conseil d'administration relayées par la direction générale concernant l'identification et la gestion des risques, et en particulier des risques émergents ;
- Responsabilité et autorité claire pour la prise en charge des risques spécifiques à tous les niveaux ;
- Une communication transparente et claire dans l'ensemble de l'organisme, y compris une formation sur les risques à l'échelle du groupe ;
- Mesures permettant à tous les collaborateurs de signaler les risques et incidents potentiels ;
- Récompenses pour comportements appropriés face au risque et sanctions pour comportements inappropriés ;
- Inclusion d'une diversité de perspectives et de valeurs pour montrer que les idées et les opinions nouvelles et non conventionnelles sont prises en compte.

« Dans le monde d'aujourd'hui, où le changement se produit à un rythme incessant, le statu quo n'est pas une option. Il arrive toujours un moment où il faut prendre des risques. » (Sanjib Sahoo²⁶)

Quelles méthodes pour identifier les risques émergents ?²⁷

« Le temps du monde fini commence » (Paul Valéry – 1931)

Le Conseil international de gouvernance des risques (CGRI) définit les risques émergents ainsi : *« nouveaux risques ou risques familiers qui apparaissent dans des conditions nouvelles ou inconnues. »* Leurs sources peuvent être naturelles ou humaines, et sont souvent les deux. Les risques émergents peuvent comprendre les nouvelles technologies, par exemple l'intelligence artificielle (IA), comme évoqué ci-dessus, les nanotechnologies ou le génie génétique, ainsi que les changements économiques, sociétaux, environnementaux, réglementaires ou politiques.

Alors que certaines tendances émergentes se développent à un rythme lent, comme les changements démographiques, les préférences sociétales ou la recherche sur le cancer, d'autres peuvent changer rapidement avec un potentiel perturbateur important, comme le développement des téléphones intelligents (smartphones) au cours de la dernière décennie, les devises alternatives en ce moment ou l'IA à l'avenir. Les tendances émergentes qui évoluent lentement peuvent aussi prendre rapidement de l'ampleur, comme les percées médicales ainsi que l'illustre le développement des vaccins contre la Covid 19 sur le fondement de l'ARM messenger et les possibles retombées de la méthode pour d'autres maladie comme le SIDA.

Souvent, les risques émergents sont liés à des conditions-cadres floues ou changeantes, comme les développements réglementaires ou les tendances en matière de litiges. Ainsi, alors que certains pensent que les risques émergents sont principalement des risques entièrement nouveaux, comme c'est le cas pour une nouvelle technologie, comme la chaîne de blocs ou la méthode d'édition génétique CRISPR²⁸, certains sont des risques connus et familiers, mais ils deviennent nouveaux ou (ré)émergent, à mesure que leurs conditions contextuelles changent.

Un domaine comme les nanotechnologies se qualifie comme un risque émergent, car certains risques sont connus depuis longtemps, mais ils ne se sont pas encore pleinement matérialisés, donc il est à considérer comme un risque émergent latent. Certains risques évoluent de façon dynamique. Par

²⁶ Sanjib Sahoo, CIO for Transport—North America, XPO Logistics

²⁷ Voir bibliographie N° 3

²⁸ **CRISPR**. En génétique, les Clustered Regularly Interspaced Short Palindromic Repeats (Courtes répétitions palindromiques groupées et régulièrement espacées), plus fréquemment désignées sous le nom de **CRISPR** sont des familles de séquences répétées dans l'ADN

conséquent, ils doivent être analysés comme des risques émergents – la galaxie des cyber-risques en constante évolution en est un exemple.

Généralement, les risques émergents sont encore non quantifiés, même s'ils peuvent avoir un fort potentiel d'impact pour l'organisme, voire ses partenaires et même d'autres parties prenantes. Le manque de données exhaustives est un aspect de la nature générale des risques émergents. C'est-à-dire qu'ils ne sont pour la plupart pas encore entièrement compris ou et qu'ils n'ont pas fait l'objet de recherches approfondies, et pourraient provoquer des surprises ou des chocs.

C'est pourquoi il est important d'identifier le plus en amont possible les changements potentiels dans l'univers des risques. Dans ce contexte, l'analyse de scénarios peut être un outil utile pour projeter des résultats futurs plausibles comme base du dialogue sur les risques, des mesures d'atténuation des menaces et des opportunités en particulier avec les décideurs. Mais pour assurer la culture de risque la plus globale pour la détection et l'évaluation des risques émergents, il est souvent nécessaire de mener un vaste dialogue avec les différents parties prenantes.

De plus, étant donné que la perception du risque varie selon les régions géographiques, les cultures, les sociétés et les niveaux d'études, il est préférable de faire participer un groupe diversifié de parties prenantes, internes et externe, au processus d'identification des risques émergents.

- **L'approche SONAR de la Société Suisse de Réassurance :**

Entreprise de connaissance des risques avec de nombreux spécialistes, Swiss Ré place le dialogue d'experts au cœur du processus de détection et d'évaluation des risques émergents.

Plus de 10 000 collaborateurs ont accès à une plateforme de dialogue intranet dédiée où ils peuvent afficher et discuter des risques émergents potentiels. En mettant en ligne une « notion de risque », les collaborateurs discutent d'une certaine observation, formulent une préoccupation ou soulèvent une question à laquelle d'autres collègues peuvent réagir. La détection de signaux « provenant de chacun » peut se révéler un outil puissant dans les mains de collaborateurs expérimentés et bien informés. De plus, l'analyse web automatisée peut compléter la discussion ouverte. Toutefois, cette méthode convient sans doute encore mieux au suivi et à l'analyse des tendances de risque déjà connues ou de leur contexte déjà bien compris.

Dans le cadre de la gestion des risques du groupe, Swiss Ré dispose d'une équipe dédiée à la gestion des risques émergents qui héberge le processus SONAR. La mission consiste à modérer, rassembler et réviser les notions de risque. L'équipe agit donc comme un catalyseur pour l'identification et l'évaluation des risques émergents. En collaboration avec un vaste réseau d'experts, l'équipe regroupe les messages SONAR et les discussions de collègues, les enrichit par des recherches plus poussées et développe des thèmes et des tendances en matière de risques émergents. Elle intègre ensuite les contributions des universités, des groupes de réflexion et d'autres organisations pertinentes. L'un des résultats est la publication annuelle d'un rapport intitulé *Swiss Re SONAR : New emerging risk insights*. Ce rapport est une compilation de risques émergents pertinents pour l'industrie de la (ré)assurance.

Le processus de gestion des risques émergents comprend les étapes suivantes compatibles avec le processus proposé par la norme ISO 31000 : identification des risques, évaluation des risques, mise en œuvre des risques (*divisé en dialogue sur les risques, mesures d'atténuation des risques et occasions d'affaires*), ainsi que surveillance et contrôle des risques.

Dans le cadre de l'Association de Genève, l'Emerging Risk Initiative du Chief Risk Officer Forum, qui accueille principalement des assureurs et des réassureurs basés en Europe, constitue une plateforme d'échange d'informations avec des pairs du secteur. Un dialogue large, diversifié et approfondi sur les risques aide à surmonter les angles morts, favorise la sensibilisation aux risques et appuie une évaluation et une atténuation adéquates des risques.

Pour approfondir la compréhension d'un risque particulier, les interactions avec les parties prenantes externes sont les plus importantes. Les échanges avec les clients, les fournisseurs et sous-traitants, les associations professionnelles, les autorités politiques et les organismes non gouvernementaux sont essentielles.

Les organismes indépendants comme l'IRGC²⁹ sont des partenaires précieux. Alors que le thème des risques émergents gagne en importance, il n'est souvent pas encore clair dans quelle mesure l'industrie de l'assurance et la réassurance sera en mesure de proposer des solutions pertinentes pour leur financement. Toutefois, si un risque a été repéré suffisamment tôt, une atténuation rapide de ce risque est possible et des solutions de transfert pour financement deviennent envisageables, offrant des ouvertures d'affaires nouvelles pour les assureurs et les réassureurs et en mettant les organismes en mesure de saisir des opportunités dans les limites de leur appétit de risque.

Lorsque le rapport SONAR de Swiss Re a été publié pour la première fois en 2013, il exposait d'importantes vulnérabilités, notamment des chaînes d'approvisionnement ou le risque de pannes de courant prolongées. Aujourd'hui, la pertinence de la détection précoce de ces nouveaux risques apparaît comme une nécessité l'atténuation efficace de risques exacerbés par les retombées de la pandémie que nous traversons. Par conséquent, le balayage de l'horizon pour surveiller le paysage dynamique du risque et détecter les tendances nouvelles ou (ré)émergentes en matière de risque est devenu un élément clé de l'ERM pour tout organisme et singulièrement dans le secteur de la (ré)assurance.

- **SONAR 2021: New emerging risk insights³⁰ :**

Alors que la crise de la COVID-19 domine le paysage des risques, d'autres risques et tendances émergents découlent de l'évolution de l'interaction homme-machine, des infrastructures connectées et de l'éthique et de la soutenabilité. Le SONAR de cette année présente neuf nouveaux thèmes de risque émergents et six tendances émergentes. Les nouveaux thèmes de risque sont des risques potentiels nouveaux ou changeants, avec à la fois des risques à la baisse et des risques à la hausse en particulier pour le secteur de l'assurance. Toutefois, la tendance mise en avant met en évidence les évolutions contextuelles que Swiss-ré juge pertinentes pour le secteur de l'assurance, sans nécessairement faire référence à un risque spécifique.

Le rapport SONAR de cette année porte sur les effets à long terme de la pandémie de COVID-19 ainsi que sur un éventail de nouveaux risques et de nouvelles tendances pour le secteur de la réassurance et de l'assurance. En ce qui concerne le changement climatique, le rapport examine les risques liés aux efforts déployés dans le secteur de l'assurance pour faire progresser la décarbonisation et les émissions nettes nulles. Il examine les menaces liées à l'augmentation des interactions homme-machine, y compris les conseils de santé potentiellement défectueux des « wearable », l'éthique du « nudging » numérique et les innovations en matière de mobilité urbaine.

La crise de la COVID-19 laissera sa marque pour les années à venir s'il est encore impossible de connaître avec précision la gravité des effets à long terme de la COVID-19 sur la santé. En effet, pendant la pandémie, les dépistages, les chirurgies et les traitements contre le cancer ont été reportés, ce qui pourrait entraîner des taux de mortalité plus élevés à l'avenir. Sur le plan économique, la pandémie a creusé les inégalités de revenu, ce qui a nui à la classe moyenne qui est aux prises avec un taux de chômage plus élevé et des revenus plus faibles. La COVID-19 a également façonné les deux principaux risques émergents cette année :

Un danger immédiat sont les installations de production qui ont été mises à l'arrêt : les inspections manquées et les travaux d'entretien retardés augmentent le risque d'accidents plus

²⁹ IRGC Cabinet d'Influence et de Développement Économique et Opérationnel pour les entreprises et les dirigeants

³⁰ Voir bibliographie N° 4

importants à mesure que les activités reprennent dans les raffineries de pétrole, les usines de produits chimiques, les mines ou les centrales électriques ;

La deuxième grande menace provient des entreprises « zombies », qui sont des entreprises non viables qui sont demeurées à flot grâce au soutien offert dans le cadre de la COVID-19, mais qui pourraient faire faillite une fois la pandémie terminée.

De nouveaux risques ne se manifestent pas seulement en période de crise. Dresser régulièrement le profil et réfléchir aux risques nouveaux ou changeants, ainsi qu'aux incertitudes qui y sont associées, contribue à préparer à l'avenir et donc de contribuer à la résilience non seulement de l'organisme mais même de la société.

- **Perspectives sur les risques émergents les plus importantes pour l'ERM :**

C'est dans la nature même des risques émergents qu'ils ne se matérialiseront pas tous. En examinant les travaux passés sur les risques émergents, on peut suivre la façon dont certains risques sont devenus pertinents au fil du temps ou et d'autres non. En rétrospective, les cyber-risques ou les crises de la dette souveraine ont été repérés comme des risques émergents il y a près de dix ans. Et ces risques continuent d'évoluer de bien des façons. Un tel retour en arrière peut être utile pour améliorer les méthodes d'un organisme pour identifier, évaluer, atténuer et surveiller les risques émergents.

C'est dans la nature même des risques émergents qu'ils ne se matérialiseront pas tous. En examinant les travaux passés sur les risques émergents, on peut suivre la façon dont certains risques sont devenus pertinents au fil du temps ou et d'autres non.

En rétrospective, les cyber-risques ou les crises de la dette souveraine ont été repérés comme des risques émergents il y a près de dix ans. Et ces risques continuent d'évoluer de bien des façons. Un tel retour en arrière peut être utile pour améliorer les méthodes d'un organisme pour identifier, évaluer, atténuer et surveiller les risques émergents.

En ce qui concerne les assureurs et les réassureurs, ils utilisent les nouvelles informations sur les risques pour leurs stratégies d'atténuation des risques au sein des services de gestion des risques, de souscription et de gestion des actifs, mais aussi comme base pour l'exploration de futurs pools de risques et de solutions pour les clients. Bien que la plupart de ces analyses soient encore effectuées sur une base qualitative, l'impact de certains scénarios de risque émergents peut également être estimé quantitativement.

Mais par delà le secteur de l'assurance, dans de nombreux organismes, et tout particulièrement ceux qui utilisent des sociétés captives de (ré) assurance pour financer leurs risques, les risques émergents font partie intégrante non seulement d'une culture de gestion proactive des risques, mais plus encore de la pertinence de toute démarche d'ERM. Mais, pour autant, c'est également le cas aussi des ETI, et même des PME/PMI, qui doivent envisager un recours à des couvertures d'assurances ou autre montage financier pour respecter leur « appétit de risques » et saisir des opportunités nouvelles pour se réinventer, y compris celles ouvertes par les retombées de la pandémie de la Covid.

« L'urgence est de reprendre du champ sur une base scientifique et par une communauté de moyens, en évitant le double-jeu politique à inévitable effet boomerang. La lutte contre le coronavirus a été âpre, et sera suivie d'autres ; il n'est pas trop tôt pour en tirer ensemble les premières leçons en organisant la gouvernance mondiale de la santé » (Irina Bokova³¹)

³¹ Se doter d'une vraie gouvernance mondiale de la santé publique devient crucial - Irina Bokova (ancienne directrice générale de l'UNESCO) - <https://www.latribune.fr/opinions/tribunes/se-doter-d-une-vraie-gouvernance-mondiale-de-la-sante-publique-devient-crucial-841970.html>

Quelle chemin pour les risques émergents dans ce monde complexe et volatil ?

« Souvent, la différence entre un homme qui réussit et un échec n'est pas ses meilleures capacités ou idées, mais le courage que l'on doit miser sur ses idées, prendre un risque calculé et agir. » (Maxwell Maltz³²)

Dans sa justification du développement de ce qui devait être la norme ISO 31050, rédigée en 2021, les responsables de l'ISO avaient noté les arguments suivants. Au rythme actuel du changement, le monde au XXI^e siècle connaîtra 20000 ans de progrès, en seulement 100 ans (WEF, 2016). Cela bouleverse le paysage des risques et entraîne une avalanche de nouvelles incertitudes et de nouveaux risques émergents dont la gestion est essentielle pour la société.

La nouvelle norme ISO 31050 fournira la prévoyance et les connaissances nécessaires pour faire face à ces risques. Il offrira également de nouvelles façons d'améliorer la résilience organisationnelle et de nouvelles capacités pour relever les nouveaux défis, tout en aidant à accroître le niveau de confiance dans la gestion des risques.

Les risques émergents, inconnus ou non pris en compte peuvent poser les plus grands défis à la résilience, à la sécurité et à la continuité opérationnelle. Ces risques « nouveaux ou croissants » peuvent être liés à différents domaines d'activités, comme les nouveaux processus, les nouvelles technologies, les nouveaux types de milieu de travail ou les changements sociaux ou organisationnels.

Ils peuvent également être un problème connu depuis longtemps, nouvellement considéré comme un risque en raison d'un changement dans les perceptions sociales ou publiques ou en raison de nouvelles connaissances scientifiques. Le comportement croissant de ces risques signifie que le nombre de dangers menant au risque peut augmenter, ou que l'exposition au danger menant au risque augmente, ou que les effets/impacts des dangers s'aggravent (p. ex., gravité des effets et/ou nombre de personnes touchées). Ces risques seront liés à des processus comme la mondialisation, la numérisation, l'innovation, les opérations transfrontalières et bien d'autres, qui s'influencent inextricablement, directement ou indirectement les uns les autres, qui sont interconnectés, systémiques et/ou interdépendants. Et malgré cela, deux ans plus tard le document n'est pas encore publié et a été réduit à un simple document technique dont on peut espérer qu'il voit le jour en 2023.

En attendant, l'accélération de l'évolution du paysage des risques a connu d'autres risques « émergents » en cascade qui ont rendu encore plus pressante la nécessité d'une veille exigeante tous azimuts pour se préparer à affronter les risques émergents qui n'auront pas eu être réduits en amont.

Précisément, l'élaboration et la mise en œuvre de l'ERM constituent un processus dynamique dans le cadre duquel chaque secteur fonctionnel expérimente de nouvelles méthodes et procédures pour établir des routines de gestion intégrée des risques et interagit avec d'autres secteurs fonctionnels. Au cours de ce processus, chaque zone fonctionnelle expérimente localement de nouvelles procédures, apprend d'autres zones et s'y adapte. L'ERM n'est pas une solution universelle, et elle ne peut pas être réduite à des éléments de base qui peuvent simplement être réassemblés dans un contexte différent et donner lieu à un résultat identique.

Dans chaque cas, la direction générale doit décider du contenu et de la configuration de la solution d'ERM en fonction des paramètres du contexte interne et externe au sein duquel évolue l'organisme : le secteur industriel et l'environnement concurrentiel, et des paramètres internes, comme les objectifs et la stratégie de l'organisme. De plus, les risques évoluent continuellement à mesure que les environnements socio-économiques et institutionnels évoluent.

³² Maxwell Maltz (1889-1975) était chirurgien esthétique et auteur américain, créateur de la méthode Psycho-Cybernetics,

Par conséquent, l'élaboration et la mise en œuvre de l'ERM découlent d'un processus de coévolution dans le cadre duquel l'identification et l'analyse et l'évaluation des risques suivent un cycle dynamique d'amélioration et de changement continu, ce qui fait de l'élaboration et de la mise en œuvre de l'ERM par essence un contexte émergent avec un processus spécifique.

Par conséquent, les meilleures pratiques développées pour la mise en œuvre de l'ERM sont rarement transférables d'un organisme à un autre. À cet égard, l'élaboration et la mise en œuvre de l'ERM peuvent être considérées comme une position particulière d'un travail créatif comportant de nouvelles combinaisons ou réarrangements d'idées, de méthodes et de procédures de gestion des risques ce à quoi invite d'ailleurs l'ISO 31000.

Par conséquent, la sagesse conventionnelle selon laquelle le conseil d'administration devrait discuter de l'état de l'ERM de l'organisme avec la direction générale et assurer la surveillance au besoin offre une vision simpliste du rôle réel des cadres supérieurs dans la mise en œuvre de l'ERM, en particulier dans des périodes de bouleversements comme celle que le monde traverse et qui devrait se prolonger pour l'avenir prévisible.

Cela permet de mieux comprendre la complexité des adaptations à effectuer, y compris le type de capacités dynamiques dont l'organisme doit tirer parti pour y parvenir dans le cadre d'une démarche volontariste pour identifier et traiter les risques émergents. Dans ce cadre, il devient possible et essentiel d'identifier un certain nombre de facteurs sociotechniques essentiels à la réussite de la mise en œuvre, considérés comme un processus d'adaptation mutuelle entre le mécanisme de changement et l'organisme.

En intégrant ces facteurs sociotechniques, ainsi que d'autres facteurs pertinents tels que révélés par les littératures sur l'innovation organisationnelle et technologique, des modèles plus solides d'ERM devraient pouvoir être élaborés pour expliquer et assurer le succès de la mise en œuvre de l'ERM. Sans doute conviendrait-il d'entreprendre une étude empirique visant à tester ces facteurs à l'aide d'une modélisation appropriée, mais, en toute hypothèse, la problématique de l'implication des dirigeants sera toujours au cœur du succès de l'ERM.

Il est indispensable pour chaque organisme de mettre en place un « sonar » pour identifier effectivement les grandes tendances, les allées de vraisemblance dans le nuage d'incertitude qu'est l'avenir. Pour ce faire, ils peuvent s'inspirer de la méthodologie mise au point par la Swiss Ré à savoir que sur la base d'enquêtes internes et d'ateliers, la compagnie organise un ensemble de macro-tendances jugées d'une grande importance pour son secteur, en l'occurrence la réassurance, au cours de la décennie qui vient de commencer.

Dans le cas de Swiss Ré, bien que le portefeuille des macro-tendances ait toujours été jugé valide en général, deux tendances (« Le secteur public transfère le risque au secteur privé » et « Protectionnisme et réglementation fragmentée ») ont été éliminées, certaines ont été reformulées et d'autres ont été ajoutées.

C'est pourquoi les équipes d'ERM doivent concentrer leurs efforts sur la protection de l'organisme contre les risques émergents. Les équipes de gestion des risques sont sous pression pour éclairer le chemin des dirigeants et des investisseurs qui identifient activement les nouveaux risques pour l'entreprise. Par exemple, la convocation pour l'assemblée générale 2021 des actionnaires d'Alphabet, la société mère de Google³³ comprend des propositions d'actionnaires concernant entre autres la nomination comme administrateur d'un expert en droits humains et/ou en droits civils et la communication de rapports sur différents aspects de la RSE, dont les lanceurs d'alerte.

Les directeurs de la gestion des risques (CRO) sont de plus en plus nombreux à souligner l'importance de suivre la vélocité du risque (la mesure de la rapidité avec laquelle un danger qui se développe

³³ Alphabet – Notice of 2021 Annual Meeting of Stockholders and Proxy Statement – https://abc.xyz/investor/static/pdf/2021_alphabet_proxy_statement.pdf?cache=79a5b1a

peut frapper sur un organisme) comme facteur supplémentaire pour aider les équipes de gestion des risques à gérer et à hiérarchiser les risques. Les risques émergents à vitesse élevée devraient être classés à haute priorité pour l'identification immédiate des sources de risque et la mise en place de plans d'intervention appropriés. Les risques émergents à vitesse faible devraient faire l'objet de recherche d'indicateurs de risque clés (IRC) qui donnent des signaux pour avertir de la survenance d'un événement à risque potentiel, laissant ainsi le temps d'agir lorsque le risque se matérialise.

Le fait de disposer de bons historiques de données aidera à cerner les risques réels et empêchera les équipes de gestion des risques de se concentrer sur les risques fantômes – les risques qui sont élevés en raison d'un parti pris, d'un motif politique ou de la rétention d'information tout en gardant à l'esprit que par essence peu de risques émergents se retrouvent dans les historiques.

Précisément, l'identification précoce des risques émergents permet aux entreprises d'améliorer leur préparation pour leur survenance. Un certain nombre de facteurs peuvent faciliter cette identification précoce parmi lesquels une analyse détaillée des scénarios pour les événements de risque externe non traditionnels, une communication fréquente avec les parties prenantes internes et externes, un meilleur suivi des défaillances opérationnelles fréquentes (mais mineures), et une solide culture du risque.

C'est ce travail d'identification, de hiérarchisation et de gestion des risques émergents que doit entreprendre pour son compte tout organisme, public ou privé en échangeant avec l'ensemble de ses parties prenantes internes et externe, et même sans doute les concurrents de son secteur et les substituts que les changements pourraient susciter !

Sur la problématique du changement, Julia Houston, directrice Stratégie et Marketing d'Equifax souligne : *« La gestion efficace du changement est l'un des outils les plus sous-estimés en Amérique. Les dirigeants doivent donner le ton au sommet, mais les cadres supérieurs ne peuvent pas simplement décider qu'ils vont changer et s'attendre à ce que tout le monde au sein de l'organisme s'adapte. Encore faut-il rallier tous les milliers de salariés et gérer ce changement dans l'ensemble de l'organisme. De plus, lorsqu'une crise survient, je pense qu'il faut décider qui est responsable et donner à cette personne le pouvoir de prendre des décisions. De fait, j'ai trouvé presque impossible pour nous de prendre des décisions en comité. Vous n'avez tout simplement pas le temps. »*

Mais sans doute convient-il de se projeter vers l'avenir en reprenant les mots de la directrice générale du Forum Economique Mondial lors de la présentation du rapport 2024 : *« Un ordre mondial instable caractérisé par la polarisation des discours et l'insécurité, l'aggravation des impacts des conditions météorologiques extrêmes et l'incertitude économique entraînent des risques croissants – y compris la désinformation et la mésinformation – à propager. Les dirigeants mondiaux doivent s'unir pour faire face aux crises à court terme et jeter les bases d'un avenir plus résilient, durable et inclusif. »*

« La meilleure façon de former des leaders [...] c'est de sortir les gens de leur environnement sécuritaire et de les éloigner des gens qu'ils connaissent, et de les jeter dans une nouvelle arène qu'ils connaissent peu. Bien au-dessus de leur tête, de préférence. En fait, plus leurs défis sont exigeants, plus ils font face à des pressions et à des risques, plus il est probable qu'un leader dynamique émerge. »
(Bruce H. Wilkinson³⁴)

Professeur Jean-Paul Louisot, MBA, ARM, FIRM
Docteur ès Sciences de Gestion de la Sorbonne
Anc. Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne
Managing Partner – JPLA_Consultants LLC
Veuves, le 15 janvier, 2024

³⁴ Bruce H. Wilkinson, orateur et penseur chrétien - The Dream Giver

Bibliographie/Références :

1. **2021's Key Emerging Risks, According to the World Economic Forum** - <https://riskandinsurance.com/2021s-key-emerging-risks-according-to-the-world-economic-forum/>
2. **8 Emerging Threats in 2021 and How Your Organisation Should Prepare now** - <https://www.digitalinformationworld.com/2020/07/8-emerging-threats-in-2021-and-how-your-organization-should-prepare-now.html>
3. **Identifying Emerging Risks** - Early anticipation of the future risk landscape Martin Weymann and Rainer Egloff December 2017/January 2018 - <https://theactuarmagazine.org/identifying-emerging-risks/>
4. **SONAR 2021: New emerging risk insights** - Patrick Raaflaub, Group Chief Risk Officer, Swiss Re - <https://www.swissre.com/institute/research/sonar/sonar2021.html>
5. **Emerging risks how can we tackle what's on the horizon?** - GRC – July 1 – 2021 - <https://sword-grc.medium.com/emerging-risks-how-can-we-tackle-whats-on-the-horizon-d5fa882b51f2>
6. **Dealing With A New World Of Emerging Risks** - Steve Culp - <https://www.forbes.com/sites/steveculp/2021/05/17/dealing-with-a-new-world-of-emerging-risks/>
7. **A high potential for loss but one that is difficult to quantify** - <https://www.munichre.com/en/risks/emerging-risks.html>
8. **Managing Emerging Risks for New Technologies** - <https://www.ntu.edu.sg/business/news-events/news/story-detail/managing-emerging-risks-for-new-technologies>
9. **New Emerging Risk for AAIS** - <https://aaisviews.aaisonline.com/aais-views/tag/new-emerging-risks>
10. **BCI Horizon Scan Report 2021 available: identifies emerging risks for 2021** - Published: Thursday, 25 March 2021 - <https://continuitycentral.com/index.php/news/business-continuity-news/6097-bci-horizon-scan-report-2021-available-identifies-emerging-risks-for-2021>
11. **Emerging risk – Conceptual definition and a relation to black swan type of events** - R. Flage n, T.Aven University of Stavanger, Norway
12. **A Post-COVID-19 Economic Recovery Model: The national domestic economic auto-sustainability Model (NDEAS-Model)** - Mario Arturo Ruiz Estrada - AEI Insights, Vol 7, Issue 1, 2021 p. 37-46
13. **Identification and management of new risks – key gaps and recommendations** - Isabelle Stauffer - The Sustainability Yearbook - https://www.spglobal.com/_division_assets/images/articles/identification-and-management-of-new-risks-key-gaps-and-recommendations/68895_new-risks_single-page.pdf
14. **Swiss Re SONAR - New emerging risk insights** - June 2021 - <https://www.swissre.com/institute/conferences/sonar-2021>
15. **The Global Risks Report 2021 16th Edition** – World Economic Forum - [www.weforum.org › reports › the-global-risks-report-2021](http://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2021)
16. **How to Identify and Manage Emerging Risks** - <https://projectriskcoach.com/emerging-risks/>
17. **Pénuries d'eau : un risque sous-estimé** - July 26, 2021 - https://axaxl.com/fr/fast-fast-forward/articles/penuries-d-eau-un-risque-sous-estime?utm_campaign=INTE_FRA_RSNA_FNA_INA_NEWS_FFF_Email_August_2021&utm_medium=email&utm_source=Eloqua
18. **Boards sharpen focus on external risks – McKinsey** - 20 August 2021 - https://www.strategic-risk-europe.com/home/boards-sharpen-focus-on-external-risks-mckinsey/1438556.article?utm_source=adestra&utm_term=Read%20more&utm_medium=email&utm_campaign=24840
19. **The Global Risk Report – 19th Edition – 2024** - <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024/>
20. **From risk management to strategic resilience** - <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/from-risk-management-to-strategic-resilience>
21. **Geopolitical resilience: The new board imperative** – <https://www.consultia.co/geopolitical-resilience-the-new-board-imperative/>
22. **How to develop geopolitical resilience – McKinsey & Company** <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-to-develop-geopolitical-resilience>
23. **Raising the resilience of your organization – McKinsey & Company** - <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/raising-the-resilience-of-your-organization>
24. **Resilience for sustainable, inclusive growth – WEF & McKinsey & Company** <https://www.mckinsey.com/featured-insights/sustainable-inclusive-growth>
25. **ISO/TS 31050:2023(en) - Risk management** – Guidelines for managing an emerging risk to enhance resilience - <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:ts:31050:ed-1:v1:en>

ANNEXE – LE CAS DES RISQUES EMERGENTS EN AFRIQUE

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, et en particulier les risques émergents. Certaines grandes entreprises, en particulier les assureurs, ont connu des problèmes en essayant d'appliquer des méthodes « occidentales » au management du risque en Afrique, pour les raisons suivantes :

L'illusion d'« 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 ».

Les priorités erronées : Bien entendu, il faut prendre en compte des considérations telles que la stabilité et les contrôles réglementaires avant d'aborder un nouveau marché, mais il faut également prendre en compte des facteurs tels que les caractéristiques socio-économiques de la population et les perspectives économiques du pays. Par exemple, si un assureur veut s'installer dans un pays dans lequel le contrôle lui paraît insuffisant, plutôt que de retarder son entrée, il pourrait chercher à soutenir et à encourager la formalisation rapide des règles appropriées.

Préférer les éléphants aux fourmis : Les entreprises 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 chacun quelque chose de petit, ce qui est très souvent le cas en Afrique. 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, qui regroupe 140.000 fermiers.

Méconnaître la politique : En Afrique les élections peuvent encore être turbulentes et le comportement éthique être un défi, mais il faut également prendre en compte la contagion des coups d'état militaires qui fait que des acteurs peuvent être surpris de se trouver exclus sans préavis suivant une élection, ou un putsch car les anciennes règles et accords peuvent se trouver renversées du jour au lendemain.

Partenariat local : Pour assurer une réflexion africaine basée sur le risque, il faut une intelligence profondément locale. Les organismes qui voudraient investir dans plusieurs états du continent devraient penser à engager des partenaires locaux pour obtenir un entendement plus complet du contexte culturel, plutôt que de se fier uniquement à une vision uniforme, voire occidentalisée, du risque.

Avant même d'évoquer les risques émergents peut-être convient-il de dresser un tableau des échanges de l'Afrique avec le reste du monde. Plus de six fois le montant de l'aide au développement à l'Afrique quitte le continent - principalement aux mêmes pays qui fournissent cette aide.

Bien que l'Afrique subsaharienne reçoive 130 milliards d'Euros chaque année en prêts, investissements étrangers et aide au développement, les recherches publiées mardi par un groupe d'ONG britanniques et africaines suggèrent que 185 milliards d'Euros quittent la région, laissant un déficit de 55 milliards de dollars.

Le Guardian rapporte aujourd'hui que « *Les pays occidentaux utilisent l'aide à l'Afrique comme un écran de fumée pour cacher le pillage soutenu du continent car il perd près de 60 milliards de dollars par an à cause de l'évasion fiscale, de l'atténuation des changements climatiques et de la fuite des profits réalisés par les multinationales étrangères.* »

La perception que cette aide aux pays africains « *a facilité une réalité perverse dans laquelle le Royaume-Uni et d'autres gouvernements riches célèbrent leur générosité tout en aidant simultanément leurs entreprises à drainer les ressources de l'Afrique.* » Le rapport. Il souligne en outre

que les multinationales étrangères siphonnent 42 milliards d'Euros de l'Afrique subsaharienne chaque année, tandis que 32 milliards de dollars sont transférés de l'Afrique vers les paradis fiscaux du monde entier chaque année.

L'étude, qui note également que les gouvernements africains dépensent 20 milliards d'Euros par an pour le remboursement de la dette, appelle à une révision et à une ouverture du système d'aide. Encore faut-il rappeler à ce stade que ces montants ne tiennent pas compte des échanges avec la Chine et la Russie.

Par delà les risques liés au changement climatique qui doit être largement développé ici, force est de tenir compte de l'évolution géopolitique de l'Afrique où les pays qui sont gouvernés sous forme de démocraties à l'occidentale sont devenus une petite minorité encore faudrait-il souligné l'impact de la corruption sur le développement économique et social, même si les démocraties des plus développées en Europe et en Amérique du Nord ne sont pas immunes de ce fléau.

Même dans une grande démocratie comme l'Afrique du Sud force est de constater que des évolutions inquiétantes se font jour. Par exemple, le 27 février, l'Assemblée nationale sud-africaine a lancé un processus visant à modifier la Constitution de ce pays afin de permettre l'expropriation de terres sans indemnisation. Si elle est mise en œuvre, la mesure détruira le règlement politique qui a permis un transfert pacifique du pouvoir de la minorité blanche à la majorité noire en 1994 et, malgré une intention généreuse, pourrait précipiter l'effondrement économique dans le pays le plus développé d'Afrique avec des conséquences sur l'ensemble des pays Africains.

Il n'est possible d'ignorer la déstabilisation qu'entraînent les mouvements terroristes qui frappent de nombreux pays comme le Mali, le Burkina-Faso et le Niger sans oublier leurs activités au Nigéria et dans l'extrême nord du Cameroun, et au Gabon, même si les médias s'en font peu l'écho.

Toutefois, à ce stade les deux grands domaines de risques qui menacent le continent sont ceux résultant du réchauffement climatique et ceux de la santé où les leçons du Covid sont encore à tirer.

- **Les risques liés au réchauffement climatique :**

Dans une étude parue fin 2021 « Impact du changement climatique sur l'assurance à l'horizon 2050 » de la Fédération Française de l'Assurance (FFA), les assureurs évaluent que d'ici 30 ans, le coût des sinistres climatiques devrait quasiment doubler. Le changement climatique contribuerait pour plus d'un tiers à cette augmentation. Les assureurs appellent à une plus forte culture du risque et une meilleure prévention afin que l'on connaisse mieux les risques auxquels nous sommes exposés.

Les intempéries et les *catastrophes naturelles* n'ont pas épargné le monde en 2023. Selon une estimation du réassureur Swiss Ré publiée en fin d'année, les pertes dans l'assurance en 2023 vont dépasser la barre des 100 milliards de dollars (92,8 milliards d'euros) à cause de ces phénomènes météorologiques. Une situation déjà vue puisque ce montant a déjà été atteint ces trois dernières années.

Parmi les événements naturels dévastateurs et coûteux, le tremblement de terre en Turquie et en Syrie a été la catastrophe naturelle la plus coûteuse de l'année jusqu'à présent avec six milliards de dollars, indique dans un communiqué le groupe qui fait office d'assureur pour les assureurs. Mais les pertes engendrées par les orages sévères ont atteint un plus haut historique à 60 milliards de dollars, selon les estimations.

Quelques catastrophes récentes en Afrique :

→ **Le cyclone Daniel en Libye :** D'après les autorités locales, le chiffre officiel des victimes du cyclone Daniel était de 3 875 morts.

Douze jours plus tard, le 23 septembre 2023, un sauveteur sud-africain résume l'ampleur du cataclysme qui s'est abattu sur la ville : « *En trente ans d'interventions extérieures, je n'ai*

jamais vu cela. » Sur le point de quitter le pays, le chef de la mission dépêchée par Pretoria est alors en train d'évacuer l'une des très rares équipes de secours professionnelles venues de l'étranger pour retrouver des survivants.

- **Les inondations en Tunisie :** D'importantes précipitations ont été signalées, à partir du 17 décembre 2023, sur la quasi-totalité du territoire tunisien. Les fortes pluies ont causé des inondations et ont rendu certaines routes inutilisables.

Pour ce qui est de l'autoroute A1, la circulation était complètement bloquée durant le soir au niveau du tronçon Sousse-Sfax. La Garde nationale a affirmé qu'il était possible d'emprunter la route nationale. Néanmoins, les conducteurs sont appelés à faire preuve de vigilance en raison du ruissellement des eaux. La Garde nationale a indiqué que les conducteurs et les piétons étaient appelés à éviter les crues et les points d'accumulation d'eau.

Plusieurs autres routes ont, également, été paralysées suite aux fortes précipitations. Plusieurs conducteurs ont indiqué que le tunnel de Radès était inutilisable. De même pour une grande partie des routes se trouvant à Fouchana, notamment aux alentours de la zone industrielle.

Les dernières informations disponibles évoquent une impossibilité d'emprunter la GP1, au niveau de Fondouk Jedid et au niveau de l'hôpital de traumatologie et des grands brûlés de Ben Arous, de la route liant Ben Arous à Mégrine-Saint Gobain et de la circulation aux alentours du rond-point de Ben Daha.

L'Institut national de météorologie (INM) avait publié, le 19 septembre 2023, un communiqué pour répondre aux rumeurs ayant circulé sur la toile et présageant à la Tunisie des catastrophes naturelles semblables à ce qui s'est produit au Maroc ou en Libye.

L'INM a appelé tous les utilisateurs de données météorologiques à faire preuve de prudence et à vérifier les données auprès des sources officielles, rappelant que ses services publient plusieurs bulletins quotidiens et ne manquent pas de publier des communiqués d'alerte en cas de phénomènes météorologiques exceptionnels.

On rappellera qu'une rumeur a largement circulé sur les réseaux sociaux, évoquant des données partant d'un modèle suisse qui prédit des pluies pouvant atteindre 400mm dans les prochains jours. Un scénario qui a très vite fait paniquer les internautes, encore traumatisés par les inondations qui ont frappé la Libye et fait des milliers de morts avec l'impact que l'ont peut imaginer sur l'activité essentielle en Tunisie, à savoir le tourisme.

- **Le Tremblement de terre au Maroc :** Le **séisme**, survenu le 8 septembre 2023 à 22 h 11 min 2,2 s UTC (23 h 11 locale), est le plus important tremblement de terre enregistré par des stations sismiques de l'*histoire du pays*, avec une *magnitude* qui atteint $M_w = 6,7$ à $6,9$ ^{Note 1}.

L'*épicer* du *séisme* se trouve dans le *Haut Atlas* à 71,8 km au sud-ouest de *Marrakech*, dans la commune rurale d'*Ighil*, province d'*Al Haouz*, région de *Marrakech-Safi*. L'*hypocentre* est calculé à une profondeur de 12 à 24 km selon les modes de détermination. Ce premier *séisme* est suivi 20 minutes plus tard d'une importante réplique de magnitude M_w 4,9.

Selon les informations publiées par le CSEM le 10 septembre, le *séisme* a été suivi par une vingtaine de répliques de magnitude allant de 2,2 à 4,8. Ces événements sont pour la plupart localisés au nord-est de l'*épicer* du *séisme* principal, ce qui suggère que la rupture sismique s'est propagée dans cette direction.

Le bilan provisoire publié le 27 septembre par le *ministère de l'Intérieur* fait état de 2 960 morts et 6 125 blessés, près de 90 % des victimes étant recensées dans les seules provinces d'*Al Haouz* et de *Taroudant*. Les secousses provoquent d'importants dégâts et l'effondrement de nombreux bâtiments, et sont ressenties dans plusieurs régions du *Maroc*

ainsi qu'au sud de l'Espagne, au sud du Portugal, au nord de la Mauritanie et au sud-est de l'Algérie.

Ce séisme pourrait coûter au Maroc jusqu'à 9 Milliards d'Euros soit 8% de son PIB. Cette facture conséquente sera principalement supportée par l'État lui-même, explique aussi le média marocain, qui a mis en place un fonds spécifique pour les destructions engendrées par le séisme, financé par les dons de différentes structures, davantage que sur des mécanismes d'assurances. Au final, le royaume a annoncé ce jeudi 21 septembre un budget de près de 11 milliards d'euros destiné à la reconstruction, au relogement et à la valorisation des zones touchées au sud de Marrakech.

Au-delà des événements décrits ci-dessus, les sécheresses au Soudan et en Ouganda, le cyclone Freddy au Malawi et les inondations au Nigeria et en Afrique du Sud ont fait un nombre impressionnant de morts. Certaines catastrophes récentes peuvent être attribuées au changement climatique d'origine humaine.

En une année extrême pour le climat de la Terre, la plus chaude jamais enregistrée, le réchauffement climatique s'est combiné au phénomène El Niño et à d'autres facteurs pour provoquer un temps « fou » à travers le monde, y compris en Afrique. Le continent a fait face à une série d'événements météorologiques extrêmes mortels et, dans de nombreux cas, sans précédent cette année.

Les inondations provoquées par les médicaments en Libye, qui ont tué plus de 11 300 personnes en septembre, ont été de loin les plus meurtrières. Mais alors que les inondations en Libye et en Tunisie ont fait les manchettes mondiales, de nombreux autres événements extrêmes mortels en Afrique n'ont pas fait la une de l'actualité internationale.

Carbon Brief a combiné des données sur les catastrophes, des rapports humanitaires et des reportages locaux pour créer un tableau plus complet de l'ampleur des impacts météorologiques extrêmes en Afrique en 2023 à ce jour.

L'enquête montre qu'au moins 15700 personnes ont été tuées lors de catastrophes météorologiques extrêmes en Afrique en 2023 ; 34 millions de personnes supplémentaires ont été touchées par les extrêmes. Au cours de la dernière année, l'Afrique a connu cinq de ses 30 catastrophes météorologiques les plus meurtrières depuis le début de la tenue des registres en 1900, selon les statistiques de l'EM-DAT, la base de données internationale sur les catastrophes. Cela inclut les décès causés par le cyclone Freddy, qui a touché terre au Mozambique le 11 mars 2023, en tant que tempête de catégorie 2 avec des vents de 180 Km/h, provoquant des inondations maintenant responsables de 1434 morts. La recherche a révélé que de nombreuses catastrophes récentes affectant le vaste continent peuvent être attribuées au changement climatique d'origine humaine.

De graves inondations fin avril et début mai en RDC et au Rwanda ont fait au moins 574 morts. Des milliers d'autres personnes sont portées disparues et le nombre de morts devrait augmenter considérablement, selon Aon. C'est la sixième catastrophe météorologique la plus meurtrière jamais enregistrée en Afrique depuis 2022.

Pour revenir sur le cyclone Freddy, il a été le cyclone tropical le plus meurtrier jamais enregistré pour l'Afrique, dépassant le cyclone Idai de 2019. Freddy a laissé 679 morts et 537 personnes portées disparues et présumées mortes au Malawi, avec des morts supplémentaires à Madagascar (17), au Mozambique (198), au Zimbabwe (2) et à Maurice (1). Freddy est maintenant le deuxième cyclone tropical le plus meurtrier de tout l'hémisphère sud, derrière un cyclone anonyme de 1973 en Indonésie qui a tué 1650 personnes.

En plus de Freddy en 2023, les récentes catastrophes mortelles comprennent quatre à partir de 2022 : sécheresse en Ouganda (2465 morts), inondations en Afrique de l'Ouest (876 morts, dont 603 au Nigeria), inondations en Afrique du Sud (544 morts), plus une catastrophe EM-DAT ne

liste pas : sécheresse en Somalie, Selon une étude réalisée en février 2023 par la London School of Hygiene & Tropical Medicine, il y a eu 43 000 décès supplémentaires. Cette étude a averti que le taux de mortalité pourrait augmenter et prédit une augmentation de 18100 à 34200 décès dus à la sécheresse en Somalie au cours du premier semestre 2023.

En raison des populations pauvres et vulnérables de l’Afrique et de la gamme relativement étroite des variations climatiques de l’Afrique, le continent devrait subir l’un des impacts du changement climatique les plus graves de tous les endroits sur Terre. Alors que le grand nombre de catastrophes météorologiques mortelles en Afrique au cours de l’année écoulée a résulté en partie du rare événement de trois ans La Niña dans le Pacifique oriental, la série d’événements mortels pourrait bien être un signe avant-coureur du type d’impacts climatiques dangereux qui deviendront de plus en plus courants pour les peuples des continents.

Le bilan des phénomènes météorologiques extrêmes sur la population africaine en 2023 est un rappel brutal des raisons pour lesquelles le monde développé doit assumer la responsabilité des « pertes et dommages » causés par le changement climatique avec les événements tels que.

- Inondations
- Cyclones
- Vagues de chaleur
- Feux de forêt
- Sécheresse et famine

Les Cartes des extrêmes montrent bien la vulnérabilité existentielle pour l’Afrique mais les extrêmes africains ne sont pas signalés, sans doute en grande partie du fait de la sous-assurance extrême du continent.

- **Les risques liés au domaine de la santé :**

Les décisions concernant les priorités et les politiques de santé de l’Afrique ne devraient plus exclure les parties prenantes les plus importantes. Pendant des décennies, les priorités sanitaires, les politiques, les sources de financement et l’accès aux médicaments en Afrique ont été largement façonnés par des organisations internationales, des bailleurs de fonds, des consortiums et des conférences basées dans le nord du monde. La notion selon laquelle l’Afrique a toujours une « capacité limitée » et une « main-d’œuvre non qualifiée » signifie que le financement est souvent acheminé par des « experts » et des entités du Nord, plutôt que directement vers des organisations ou des programmes locaux du Sud. Cette approche empêche des progrès durables.

La pandémie de covid-19 a renforcé la nécessité pour l’Afrique de prendre en charge son propre programme de santé. Malgré les craintes que le continent soit dévasté par le virus, les institutions de santé publique comme les Centres africains de contrôle et de prévention des maladies (Africa CDC) ont agi rapidement pour coordonner une réponse continentale. En partenariat avec les instituts nationaux de santé publique, les ministères de la Santé et d’autres partenaires locaux, régionaux et internationaux, l’Africa CDC a soutenu la surveillance, les tests, la gestion de cas et plus encore, ainsi que la création de nouveaux partenariats entre les secteurs.

Africa CDC s’est imposé comme la principale agence de santé publique du continent, montrant pourquoi nous avons besoin d’institutions fortes dirigées par l’Afrique qui peuvent fournir aux pays des conseils, des ressources et un soutien technique en temps de crise.

Malheureusement, la pandémie nous a également rappelé qu’en matière de santé « mondiale », l’Afrique reste au bout de la file pour accéder aux médicaments essentiels. Sans le pouvoir d’achat nécessaire pour concurrencer les pays les plus riches, les pays africains ont été laissés pour compte alors que les pays du nord du monde accumulaient des doses de vaccins contre la

COVID-19. Les déploiements de vaccins à travers le continent ont été affectés par les restrictions de brevets, les pénuries d'approvisionnement et les retards de livraison. Malgré des efforts concertés, seulement 25 % de la population éligible à travers le continent a été entièrement vaccinée contre le covid-19 à ce jour. L'Afrique fait également face à de multiples épidémies simultanées de maladies infectieuses. Un certain nombre de cas d'ébola virus soudanais en Ouganda est l'une de ces flambées récentes, nécessitant une réponse robuste et rapide pour être contenue.

Des partenariats et des institutions axés sur l'Afrique, comme le Partenariat pour la fabrication de vaccins en Afrique (PAVM), la Zone de libre-échange continentale africaine (ZLECA) et l'Agence africaine des médicaments (AMA), seront essentiels pour relever collectivement ces défis. Grâce à la collaboration, au façonnement du marché, à l'investissement national, au plaidoyer et au partage des connaissances, ces partenariats et institutions locaux ont le potentiel d'inaugurer une nouvelle ère pour la santé publique en Afrique.

Toutefois, « dirigé par l'Afrique » ne signifie pas « uniquement africain ». Les acteurs mondiaux ont encore un rôle à jouer. Les défis sanitaires de l'Afrique sont vastes et ne peuvent être maîtrisés par les frontières. Trouver des solutions nécessitera une large coalition de partenaires. Les partenaires internationaux devraient continuer à investir dans la santé en Afrique, mais nous devons reconnaître que le modèle caritatif axé sur les donateurs ne fonctionne plus. Les partenariats doivent être innovants, orientés vers l'action, durables et respectueux des priorités sanitaires et des besoins urgents de l'Afrique.

Au-delà de ces initiatives, l'Afrique a besoin de plates-formes de santé continentale solides qui peuvent faciliter le partage des connaissances et favoriser une plus grande collaboration entre les pays pour aider à orienter le programme de santé du continent.

Un examen récent de 112 conférences mondiales sur la santé qui ont eu lieu au cours de trois décennies dans 38 pays a révélé que 96 % de ces événements ont eu lieu dans des pays à revenu élevé ou moyen². Les participants de pays à faible revenu se sont heurtés à de nombreux obstacles à la participation, y compris des difficultés financières, les restrictions relatives aux visas, la discrimination et le racisme, selon l'examen. Cela est devenu de plus en plus évident au cours de la dernière année, avec les récentes controverses sur les visas et l'entrée à la frontière lors de la 24e Conférence internationale sur le sida au Canada³, le Sommet mondial de la santé en Allemagne et le septième Symposium mondial sur la recherche sur les systèmes de santé en Colombie.

Ces inégalités limitent non seulement la représentation, mais remettent également en question l'impact réel de ces rencontres internationales. Comment les conférences sur la santé mondiale peuvent-elles faire avancer les choses, alors que les personnes les plus touchées n'ont pas de place à la table de décision?

Un changement de paradigme est attendu depuis longtemps. Des conférences comme la 2e Conférence internationale sur la santé publique en Afrique (CPHIA 2022) sont une étape cruciale pour changer les déséquilibres de pouvoir qui caractérisent le paysage mondial de la santé. La conférence, organisée et conçue par des dirigeants et des experts de la santé africains et organisée cette année à Kigali, au Rwanda, offre une plate-forme unique permettant aux chercheurs, aux décideurs et aux parties prenantes africains de se réunir et de partager leurs perspectives et leurs résultats de recherche en mettant l'accent sur le renforcement de la collaboration scientifique et de l'innovation à travers le continent.

Davantage de conférences et de plateformes mondiales de santé devraient suivre pour assurer que les conversations sur les priorités de santé de l'Afrique n'excluent pas le plus important acteur : le peuple africain.

Aujourd'hui plus que jamais, l'Afrique doit prendre l'initiative dans la prise de décisions concernant les questions de santé qui affectent le continent. Cela signifie que les pays et les institutions africains doivent déterminer leurs priorités en matière de santé, leurs contextes locaux et leurs programmes de recherche. L'expertise et les données acquises localement devraient éclairer les politiques et les programmes de santé. Et des réunions de santé publique, des conférences et d'autres plateformes de collaboration devraient être organisées par les dirigeants africains sur le sol africain.

Bien que l'histoire de la santé en Afrique ait été façonnée par des déséquilibres de pouvoir mondiaux, l'avenir est prometteur. Grâce à des institutions locales solides, des partenariats respectueux et des plateformes de collaboration dirigées par l'Afrique, nous pouvons assurer un avenir plus sain et plus équitable pour tous.

Toutefois, deux maladies sont endémiques en Afrique et elles supposent un traitement spécifique :

→ **EBOLA & COVID 19** : L'épidémie de maladies transmissibles a augmenté ces derniers temps; les plus récentes sont la maladie à virus Ebola (MVE) et le COVID-19. Ces maladies ont eu des impacts différents sur la société et l'écosystème. Cependant, les niveaux de préparation des gouvernements et des établissements de santé publique pour atténuer et contrôler ces maladies sont à la base de ces impacts.

Par conséquent, il convient d'explorer ces impacts, les interventions gouvernementales et institutionnelles et leur lien vers la gestion efficace de ces crises. Une revue critique de la littérature empirique a été adoptée pour l'approche méthodologique et la synthèse narrative utilisées pour l'analyse. Les résultats montrent que la maladie à virus Ebola a eu divers impacts sur l'Afrique de l'Ouest; économiquement par la perte de revenus des activités économiques en raison de la maladie généralisée parmi les travailleurs et des restrictions de mouvement.

La MVE a également eu des impacts sociaux importants, tels que la réduction de la cohésion communautaire, la fermeture d'écoles et d'entreprises, les pertes d'emplois, l'insécurité alimentaire et la morbidité et la mortalité élevées. Bien que de bons efforts aient été faits par différents pays en collaboration avec des organisations internationales comme l'Organisation mondiale de la santé pour lutter plus efficacement contre les épidémies, La récente pandémie de COVID-19 a toutefois mis en évidence des faiblesses majeures dans la capacité de la plupart des pays africains à y faire face.

Les faibles capacités de dépistage et de traitement, les établissements de santé inadéquats, les mauvaises mesures incitatives pour les travailleurs de la santé, les systèmes de gouvernance déficients, le contrôle insuffisant des frontières et les capacités de sensibilisation et de recherche ont nui à la capacité de contrôler les éclosions de maladies. Il est donc nécessaire de renforcer les systèmes de santé à travers l'Afrique en améliorant la mobilisation des ressources, la formation du personnel et la coordination des stratégies d'investissement pour soutenir la préparation du système de santé à gérer les futures épidémies émergentes ou ré-émergentes.

L'épidémie de maladie à virus Ebola a montré la nécessité de renforcer les capacités pour faire face aux épidémies potentielles avant de lancer une réponse. Cela implique des préparatifs au niveau du sol à l'échelle nationale pour les réponses aux épidémies et aux urgences. Ces préparatifs doivent comprendre, sans s'y limiter, des compétences en coordination et en leadership, un soutien technique, une communication fonctionnelle, un système de santé, une logistique et une gestion des ressources humaines. L'épidémie d'Ebola en Afrique de l'Ouest révèle en outre que la plupart des épidémies ont des impacts transnationaux.

Cela signifie que les gouvernements nationaux doivent collaborer très étroitement avec les agences internationales telles que l'OMS et d'autres pays pour une réponse efficace aux épidémies et aux urgences. Bien que l'OMS ait fourni un soutien sous forme d'assistance technique et d'aide aux pays touchés par le virus Ebola (rôle qu'ils ont joué dans plusieurs autres épidémies), des experts ont observé que le manque de capacités et la réponse tardive à l'épidémie constatées dans le cas de la MVE et de la récente pandémie de COVID-19 par certains gouvernements nationaux suggère que chaque pays doit se préparer et répondre aux épidémies et aux urgences d'une manière qui complète véritablement les efforts et le soutien de l'OMS.

→ **Malaria** : La malaria tue encore beaucoup trop d'enfants et d'adultes en Afrique, c'est pourquoi elle fait l'objet de nombreuses recherches. En mars 2022, le Programme national d'élimination du paludisme en Éthiopie a appelé à une réunion d'urgence sur une épidémie de paludisme à Dire Dawa, la deuxième plus grande ville du pays, avec une population d'environ 465000 habitants.

Au cours des cinq premiers mois de 2022, le nombre de cas de paludisme a atteint 2 425, soit 12 fois plus qu'en 2019.

Une équipe éthiopienne, avec des collègues internationaux, a découvert que la cause de l'épidémie était l'afflux d'espèces de moustiques résistants aux insecticides, *Anopheles stephensi*, qui n'avaient pas été trouvées dans la région avant 2018. Le moustique transportait le parasite responsable du paludisme *Plasmodium falciparum*, qui était la cause prédominante des cas de paludisme entre 2019 et 2022.

En trois mois environ, l'équipe avait terminé la collecte de données et s'était lancée dans des travaux de laboratoire et des analyses de données pendant deux mois supplémentaires. Dans leur étude, publiée dans *Nature Medicine*, Tadesse et ses collègues ont confirmé que le moustique, répandu en Asie du Sud, est à l'origine de la propagation du paludisme résistant aux médicaments et aux diagnostics en Afrique, sapant les efforts déployés pour lutter contre la maladie.

Des expériences génétiques récentes publiées dans *Science Advances* suggèrent qu'une mutation spécifique dans *Plasmodium falciparum* provoque une forte résistance à plusieurs antipaludiques de première intention, dont la pipéraquline (PPQ) et l'artémisinine. L'étude *Science Advances* a également révélé qu'une variante génétique responsable de la résistance au PPQ pourrait accroître la susceptibilité à un autre médicament antipaludique, le luméfántrine, et que la combinaison des deux médicaments peut aider à contrer cette résistance. « Ces [croisements génétiques] seront essentiels pour identifier la base génétique de la résistance de *P. falciparum* aux thérapies combinées de première intention, qui semble imminente en Afrique », déclarent les chercheurs dans leur rapport.

Les chercheurs à l'origine de l'étude *Nature Medicine* se réfèrent à leurs conclusions comme "les preuves les plus solides à ce jour du rôle d'*Anopheles stephensi* dans la propagation d'une épidémie de paludisme urbain en Afrique, mettant en évidence la menace majeure de santé publique que ce moustique à propagation rapide pose."

Tadesse explique que les résultats récents indiquent de nouveaux défis dans la lutte contre le paludisme, qui ne se propage généralement pas en milieu urbain et que les programmes de contrôle étaient principalement axés sur les zones rurales mais elle apporte de nouveaux défis dans des contextes où nous ne voyons normalement pas de paludisme. Avec l'expansion rapide d'une urbanisation mal planifiée, la propagation d'*Anopheles stephensi* mettra en danger de nombreux citoyens.

C'est pourquoi dans un tel contexte, les avancées vers une vaccination suggèrent une percée spectaculaire vers l'éradication de la malaria. Ce vaccin est en préparation depuis 30 ans. Il

s'appelle RTS,S. Il a été développé par GlaxoSmithKline en partenariat avec des organisations de santé mondiales. Et cela a pris tellement de temps parce que le parasite qui cause le paludisme est complexe. Elle subit des mutations qui ont également réduit l'efficacité des outils existants contre elle, les moustiquaires imprégnées d'insecticide, les médicaments.

En outre, la forme de paludisme contre laquelle ce nouveau vaccin est conçu a été particulièrement dévastatrice pour les jeunes enfants africains, tuant près d'un demi-million d'enfants de moins de 5 ans chaque année. Il est donc historique que ce vaccin soit enfin prêt pour un déploiement de routine. Une organisation à but non lucratif appelée Value Health Africa aide aux préparatifs dans le premier pays qui commence, le Cameroun où l'anticipation est palpable. Et il y a 19 autres pays en Afrique qui prévoient d'introduire la vaccination de routine avec le vaccin en 2024 ou 2025.

Les responsables de la santé préviennent que le vaccin n'est pas une solution miracle. La recommandation actuelle est de l'administrer en quatre doses distinctes espacées dans le temps, ce qui peut être un défi. Et il n'a été démontré que pour réduire les maladies graves chez les jeunes enfants d'environ 30%.

Toutefois, les responsables de la santé notent que tant d'enfants contractent le paludisme en Afrique qu'avec ce faible taux d'efficacité, le vaccin devrait sauver des dizaines de milliers de vies. Et c'est probablement parce que lorsqu'un enfant contracte le paludisme, cela augmente ses chances de mourir de tant d'autres maladies et conditions qu'il pourrait également avoir - salmonelle, VIH, malnutrition. Ainsi, dans les endroits où le vaccin antipaludique RTS,S a été testé, le nombre total de décès chez les jeunes enfants, quelle qu'en soit la cause, a diminué de 13 %. De plus, les fonctionnaires disent que le vaccin devrait être jumelé à d'autres interventions comme des moustiquaires et des médicaments.

L'OMS a approuvé un deuxième vaccin. Et Gavi, l'organisation internationale qui aide à faciliter et à subventionner tout cela, dit qu'elle travaille déjà à connecter sept pays africains avec des doses de ce vaccin. En ce qui concerne l'offre, les responsables de la santé disent qu'ils s'attendent à être en bonne forme.

Au-delà du secteur de la santé, 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 opérationnels³⁵ ou accidentels (subis ou ancillaires).

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

³⁵ La définition de la Banque des Règlements Internationaux : « *Le risque de perte découlant de processus, de personnes et de systèmes internes inadéquats ou défectueux ou d'événements externes.* »

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

Une catastrophe mondiale a au moins des conséquences hémisphériques avec des effets majeurs qui durent au moins plusieurs années et des pertes économiques totalisant plusieurs billions d'Euros, soit au moins 1 % du PIB mondial.

Quatre risques catastrophiques mondiaux (RCM) sur lesquels les dirigeants publics et privés africains devraient focaliser leurs efforts ont l'élévation du niveau de la mer (d'ici 2100) avec l'impact sur le golfe du Bénin et la côte sénégalaise, une pandémie équivalente à la pandémie de grippe de 1918-1919 alors que la pandémie de Covid 19 semble avoir largement épargné l'Afrique, un indice d'explosivité volcanique (VEI) éruption (d'une magnitude similaire à l'éruption de 1815 du Tambora), et une tempête géomagnétique d'une ampleur à peu près égale à celle de l'événement de 1859 à Carrington.

On peut craindre que ces quatre catastrophes mondiales/risques naturels – un exacerbé par l'homme au moins, un biologique en grande partie, un géologique et un de l'espace – aient des conséquences sur l'économie mondiale, pour plusieurs pays, et une grande partie de la population mondiale.

Professeur Jean-Paul Louisot, MBA, ARM, FIRM
Docteur ès Sciences de Gestion de la Sorbonne
Anc. Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne
Managing Partner – JPLA_Consultants LLC
Veuves, le 27 janvier, 2024

Bibliographie/Références pour l'annexe Afrique :

1. **Analysis: Africa's unreported extreme weather in 2022 and climate change** - <https://www.carbonbrief.org/analysis-africas-unreported-extreme-weather-in-2022-and-climate-change/>
2. **Analysis: Africa's extreme weather has killed at least 15,000 people in 2023** - <https://www.carbonbrief.org/analysis-africas-extreme-weather-have-killed-at-least-15000-people-in-2023/>
3. **Five of Africa's top 30 deadliest weather disasters have occurred since 2022** - <https://yaleclimateconnections.org/2023/05/five-of-africas-top-30-deadliest-weather-disasters-have-occurred-since-2022/>
4. **Africa needs to take the lead in shaping the future of health on the continent** - <https://www.bmj.com/content/379/bmj.o2999>
5. **Two years of COVID-19 in Africa: lessons for the world** - <https://www.nature.com/articles/d41586-021-03821-8>
6. **Africa needs to take the lead in shaping the future of health on the continent** - <https://www.bmj.com/content/379/bmj.o2999>
7. **How has COVID-19 hit Africa? Here's what the data tells us** - Oct 21, 2021 - <https://www.weforum.org/agenda/2021/10/why-africa-must-gather-its-own-data-to-tackle-the-pandemic/>
8. **Impacts of Ebola disease outbreak in West Africa: Implications for government and public health preparedness and lessons from COVID-19** - N.A. Onyekuru,^{a,b} E.J. Ihemezie, C.P. Ezea, C.C. Apeh, and B.O. Onyekuru - <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9759305/>
9. **New malaria parasites increase health threat in Africa** - <https://doi.org/10.1038/d44148-023-00370-2>
10. **In Africa, world health officials roll out first routine malaria vaccine** - <https://www.npr.org/2024/01/24/1226713189/in-africa-world-health-officials-roll-out-first-routine-malaria-vaccine>
11. **UN-backed report reveals rising climate change risk across Africa** - 18 October 2021 *Climate and Environment* - <https://news.un.org/en/story/2021/10/1103362>
12. **Four Global Catastrophic Risks – A Personal View** - Risk Frontiers, Sydney, NSW, Australia - <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/feart.2021.740695/full>