



ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL

RÉPONDRE À LA CRISE DE COVID-19

**VOIE VERS LA CONTINUITÉ ET LA REPRISE
DE L'ACTIVITÉ**

**Guide à l'intention des micro-, petites
et moyennes entreprises (MPME)**

RÉPONDRE À LA CRISE DE COVID-19

VOIE VERS LA CONTINUITÉ ET LA REPRISE DE L'ACTIVITÉ

Guide à l'intention
des micro-, petites et moyennes entreprises (MPME)

Vienne, Autriche
Juin 2020



ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL



www.unido.org

MENTIONS LÉGALES

Ce document a été établi sans avoir été revu par les services d'édition de l'ONU. Les appellations employées dans le présent document et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI) aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, à la délimitation de leurs frontières, à leur système économique ou à leur degré de développement. Les désignations telles que « développé », « industrialisé » et « en développement » sont utilisées à des fins statistiques et n'expriment pas nécessairement un jugement sur le stade de développement atteint par un pays ou une région donnée dans le cadre du processus. La mention de noms de sociétés ou de marques commerciales ne constitue pas un aval de l'ONUDI. Les opinions, chiffres et estimations y figurant relèvent de la responsabilité des auteurs et ne doivent donc pas être considérés comme reflétant les opinions de l'ONUDI ou comme ayant été approuvés par elle.

COMMENTAIRES

Les commentaires et les questions sur les sujets soulevés dans ce rapport sont les bienvenus et peuvent être adressés à l'adresse : dti@unido.org
Copyright © Organisation des Nations Unies pour le développement industriel, 2020

REMERCIEMENTS

Ce document a été préparé par le Département du numérique, de la technologie et de l'innovation de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI), sous la supervision de Bernardo Calzadilla-Sarmiento, directeur principal, direction du numérique, de la technologie et de l'agrobusiness (DTA), avec la contribution technique de Fabio Russo, spécialiste du développement industriel de l'ONUDI et de Manuela Eyvazo, experte en développement des chaînes de valeur et des clusters de l'ONUDI.

Ce document est basé sur les travaux de Christoph David Weinmann, expert de l'ONUDI, et sur la publication originale *Guidance for Micro, Small and Medium Enterprises : Business Recovery in the Wake of the COVID-19 Pandemic*, publié en avril 2020 comme réponse immédiate pour aider les MPME en Chine à redémarrer leur activité pendant la crise pandémique. Le document original a été préparé par le bureau régional de l'ONUDI en Chine sous la direction de Jian Ma, responsable de programme national et de Hongfei Yue, expert national de l'ONUDI.

Cette version a bénéficié des précieux commentaires d'Aurelia Calabro, directrice et représentante de l'ONUDI, bureau régional en Éthiopie, de Bassel Al-Khatib, chef de la division régionale de l'ONUDI pour la région arabe, de Cristiano Pasini, représentant de l'ONUDI, bureau de pays en Colombie, de Rene van Berkel, représentant de l'ONUDI, bureau régional en Inde, de Raymond Tavares, spécialiste du développement industriel de l'ONUDI, ainsi que du soutien administratif de Gulnaz Azimbayeva, assistante de l'équipe de l'ONUDI.



AVANT-PROPOS



L'Organisation des Nations unies pour le développement industriel (ONUDI) est une institution spécialisée des Nations unies chargée de promouvoir un développement industriel inclusif et durable (DIID). Ce mandat est essentiel à la réalisation de l'objectif 9 de l'Agenda 2030 pour le développement durable : « Mettre en place une infrastructure résiliente,

promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation », ce qui est directement et indirectement lié à la réalisation des autres objectifs de développement durable.

La pandémie mondiale de COVID-19 met à rude épreuve les sociétés et les économies des pays du monde entier. Des perturbations majeures se font sentir dans les secteurs économiques et sociaux. Selon le Fonds monétaire international (FMI), l'économie mondiale devrait connaître sa pire récession depuis la Grande Dépression du siècle dernier. L'Organisation internationale du travail (OIT) estime que l'impact sur les chiffres de l'emploi est très négatif. Alors que la communauté mondiale est déterminée à intensifier son action dans le cadre de la Décennie d'action, la crise liée à la COVID-19 menace d'avoir un impact profond et négatif sur la mise en œuvre et la réalisation de l'Agenda 2030 pour le développement durable et de l'Accord de Paris sur le changement climatique.

Les micro-, petites et moyennes entreprises (MPME) fournissent la majorité des emplois dans l'économie mondiale. Beaucoup d'entre elles sont impliquées dans des activités industrielles, dont un nombre considérable est directement lié à des chaînes de valeur ou à des clusters mondiaux, régionaux et locaux.

Li Yong

Directeur général de l'ONUDI

L'industrie est touchée par cette crise, tant du côté de l'offre que de la demande. Là où les activités économiques sont perturbées, la reprise des MPME est fondamentale pour aider à surmonter la crise et soutenir le maintien des moyens de subsistance. Tant que la pandémie n'est pas suffisamment contenue, la préparation à la continuité des activités par les MPME est essentielle au maintien des activités économiques. La reprise et la continuité des activités sont toutes deux des éléments importants pour garantir que l'impact de la crise soit réduit au minimum et que la résilience soit renforcée.

Dans le cadre de réponse de l'ONUDI et, conformément à notre mandat, notre réponse consiste à accorder la priorité au sauvetage des entreprises et des écosystèmes industriels existants, car ils sont le moteur de la création de valeur des pays et génèrent des emplois et des revenus pour les ménages. C'est sur cet aspect que nous nous concentrons pour nous préparer à la crise sanitaire et contenir les conséquences économiques ; répondre par des solutions inclusives et durables et renforcer la résilience, adapter le secteur productif et se relever et transformer grâce à un développement industriel inclusif et durable.

Compte tenu de l'ampleur de la crise, ce guide a été élaboré de manière générique pour être pertinent pour le plus grand nombre d'entreprises possible. Il peut être utilisé par tous les types d'entreprises pour faire face à l'impact de la pandémie de COVID-19. Il fournit également de nombreux conseils sur les normes internationales existantes et leur mise en œuvre, ainsi que des sources relatives à la transformation de l'industrie auxquelles les entreprises peuvent se référer pour soutenir leurs actions face aux menaces ou aux perturbations auxquelles leurs activités sont confrontées.

ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

CCI	Centre du commerce international
COVID-19	Maladie à coronavirus (également : syndrome respiratoire aigu sévère coronavirus 2, SARS-CoV-2)
DIID	Développement industriel inclusif et durable
EPI	Équipement de protection individuelle
ISO	Organisation internationale de normalisation
MPME	Micro-, petites et moyennes entreprises
OIT	Organisation internationale du travail
OMS	Organisation mondiale de la santé
ONU DI	Organisation des Nations unies pour le développement industriel
PDCA	Plan-do-check-act (structure de base du cycle de gestion de la qualité)
SST	Santé et sécurité au travail
UML	Unité monétaire locale
UNICEF	Fonds des Nations unies pour l'enfance
UNISDR	Bureau des Nations Unies pour la Réduction des Risques de Catastrophes

LISTE DES TABLEAUX, FIGURES ET ENCADRÉS

G.01	Cadre de réponse de l'ONUDI	14
G.02	Cycle de gestion des risques de catastrophe	15
B.03	Manière dont ce guide a été conçu	16
G.04	Étapes d'un processus de reprise des activités après une catastrophe	17
G.05	Le cycle Plan-Do-Check-Act (PDCA) pour la planification de la continuité des activités	18
B.06	ISO 22301:2019 Systèmes de management de la continuité d'activité	19
T.07	Mesures de reprise de l'activité de « Propriétaires survivants Un-Ltd. »	20
B.08	Adaptez-vous votre stratégie de communication d'entreprise à la COVID-19	27
B.09	« Coopétition »	28
B.10	Utiliser une analyse « SWOT » pour évaluer votre situation générale	29
B.11	Le propriétaire-gérant doit avoir le dernier mot	30
B.12	Fermer votre entreprise (si vous le devez)	31
B.13	Reprise de l'activité dans un monde digitalisé	33
B.14	Si vous ne pouvez pas éviter la restructuration pour vous redresser - les erreurs à éviter	35
B.15	ISO 45001:2018 : Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail	37
B.16	ISO 56002: 2019 Système de management de l'innovation	39
B.17	Pourquoi un principe de précaution devrait-il s'appliquer à la continuité d'activité ?	42
G.18	Évaluation des risques de catastrophes pour les MPME	47
B.19	Vous attendiez-vous à la pandémie de COVID-19 ?	48
B.20	ISO 31000:2018 Management du risque	49

TABLE DES MATIÈRES

Chapitre 1 : Introduction	12
1.1 POURQUOI LA « REPRISE » ET LA « CONTINUITÉ » D'ACTIVITÉ ?	15
1.2 PROCESSUS DE REPRISE DE L'ACTIVITÉ	17
1.3 PROCESSUS DE PLANIFICATION DE LA CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ	18
1.4 QUESTIONS CLÉS POUR VOUS AIDER À PLANIFIER VOS ACTIONS À CHAQUE ÉTAPE	19
Chapitre 2 : La voie vers la reprise de l'activité	22
2.1 ACTIONS IMMÉDIATES	24
2.2 SE PRÉPARER À LA REPRISE	25
2.3 OÙ EN EST VOTRE ENTREPRISE SELON QU'ELLE A ÉTÉ DIRECTEMENT OU INDIRECTEMENT TOUCHÉE PAR LA PANDÉMIE DE COVID-19	27
2.3.1 SE MAINTENIR À FLOT : SITUATION FINANCIÈRE	27
2.3.2 OBSERVER LES MARÉES : ÉVOLUTION DU MARCHÉ	28
2.3.3 SAVOIR CE QUI PEUT AFFECTER VOTRE TRAJECTOIRE : SITUATION GÉNÉRALE LORS DE LA PANDÉMIE DE COVID-19	29
2.4 ÉVALUATION DU PROPRIÉTAIRE	30
2.5 PLAN DE REPRISE DE L'ACTIVITÉ	32
2.6 FINANCEMENT ET RESSOURCES FINANCIÈRES	34
2.7 RÉOUVERTURE	36
2.7.1 EMPLOYÉS	36
2.7.2 LIEU DE TRAVAIL	37
2.7.3 ÉQUIPEMENTS	38
2.7.4 STOCKS	38
2.7.5 MARKETING	38
2.7.6 TARIFICATION	39
2.7.7 AUTRES QUESTIONS	39

Chapitre 3 : Renforcer la résilience : préparer votre plan de continuité d'activité	40
3.1 ÉLABORATION D'UN PLAN DE CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ POUR LA COVID-19	42
3.1.1 ORGANISER UNE COMMUNICATION EFFICACE	43
3.1.2 IDENTIFIER ET ÉVALUER LES PRIORITÉS	44
3.1.3 DÉVELOPPER DES SOLUTIONS DE CONTOURNEMENT	46
3.2 SE PRÉPARER À D'AUTRES TYPES DE CATASTROPHES	47
Annexes : Modèles et exemples	50
A.1 ÉVALUATION DES DOMMAGES (MODÈLE)	52
A.2 BESOINS PERSONNELS ACTUELS (MODÈLE)	53
A.3 COMPTES FOURNISSEURS PAR ORDRE CHRONOLOGIQUE, TABLEAUX DES VENTES ET COMPTES CLIENTS RESPECTIFS (MODÈLE)	54
A.4 ANALYSE SWOT (EXEMPLE)	55
A.5 ESTIMATION DU COÛT DE LA RÉOUVERTURE (EXEMPLE)	56
A.6 IMPACTS IDENTIFIÉS SUR L'ENTREPRISE (MODÈLE/EXEMPLE)	57
A.7 RECONSTRUIRE EN MIEUX - UNE REPRISE RÉSILIENTE	58
A.8 CHOIX ET UTILISATION DES ÉQUIPEMENTS DE PROTECTION INDIVIDUELLE	60
A.9 DISPONIBILITÉ D'AIDES SPÉCIFIQUES POUR LA REPRISE DE L'ACTIVITÉ	61
A.10 LIENS UTILES VERS DES SOURCES DE L'ONU	62
A.11 LIENS UTILES VERS DES AGENCES SOEURS DES NATIONS UNIES ET D'AUTRES ORGANISMES INTERNATIONAUX	63
A.12 PICTOGRAMMES D'ORIENTATION POUR LES MICRO-, PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES (MPME)	64



CHAPITRE 1

Introduction

1.1	POURQUOI LA « REPRISE » ET LA « CONTINUITÉ » D'ACTIVITÉ ?	15
1.2	PROCESSUS DE REPRISE DE L'ACTIVITÉ	17
1.3	PROCESSUS DE PLANIFICATION DE LA CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ	18
1.4	QUESTIONS CLÉS POUR VOUS AIDER À PLANIFIER VOS ACTIONS À CHAQUE ÉTAPE	19

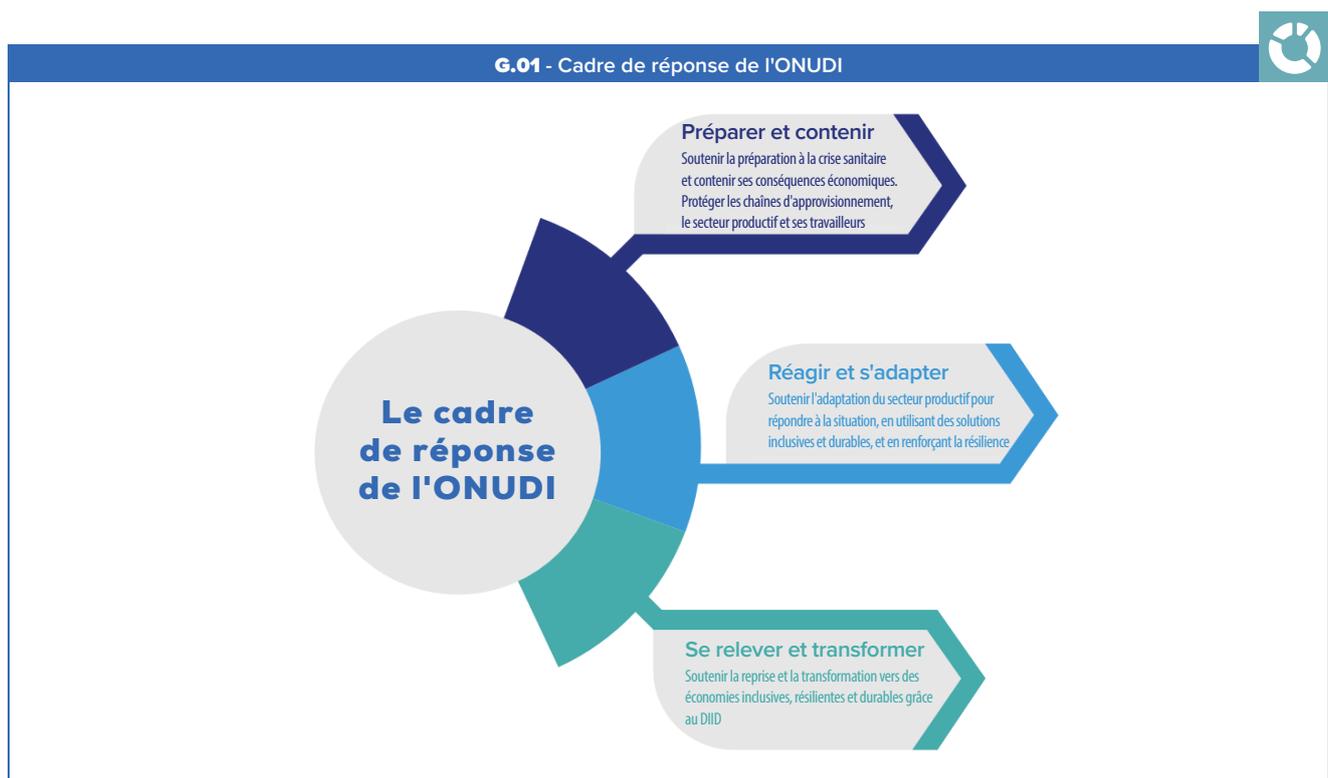
Le présent guide est destiné aux propriétaires, aux gestionnaires et au personnel des micro-, petites et moyennes entreprises (MPME) qui souhaitent obtenir des conseils pour faire face aux effets que la pandémie de COVID-19 pourrait avoir sur leurs activités. Il est gratuit et peut également être distribué gratuitement.

Les organisations et les personnes qui aident les MPME à faire face aux conséquences du confinement lié à la COVID-19 peuvent également utiliser librement ce guide si elles estiment qu'il est utile à leur travail pour aider leurs MPME clientes.

Ce guide a été élaboré dans le cadre de la réponse de l'ONUDI à la pandémie de COVID-19 telle que présentée dans son document de position « Répondre à la crise : Construire un

avenir meilleur », publié en mai 2020. Ce document décrit l'approche de l'Organisation pour les 12 à 18 prochains mois, qui repose sur des piliers mutuellement inclusifs, à savoir des partenariats pour accélérer la réponse mondiale, des ensembles de services intégrés, adaptés à la situation et aux besoins particuliers de chaque État membre, le renforcement des capacités et l'échange de connaissances sur la base des enseignements tirés, des meilleures pratiques et des meilleures technologies disponibles.

Ces services, qui comprennent des mesures visant à : (1) préparer et contenir (2) réagir et s'adapter et (3) se relever et transformer, ont pour but de soutenir les pays au moyen d'approches globales de redressement socio-économique, axées sur des résultats de développement industriel inclusif et durable (DIID) à grande échelle.



Source: Document de position de l'ONUDI : Répondre à la crise : Construire un avenir meilleur

La publication d'un guide pour les entreprises de tailles diverses (micro-, petites et moyennes), certaines avec un seul niveau de direction et d'autres avec deux ou trois niveaux, certaines moins formalisées et d'autres avec des systèmes de management de la qualité en place, comporte toujours le risque de trop solliciter certaines entreprises et de décevoir d'autres. Nous prions les lecteurs de comprendre que chaque élément mentionné ici ne correspondra pas parfaitement à leur activité spécifique. Nous espérons cependant que la majorité des entreprises trouveront des pistes à suivre qui les aideront à mieux faire face à l'impact de la pandémie de COVID-19.

1.1 Pourquoi la « reprise » et la « continuité » d'activité ?

Ce guide traite la pandémie de COVID-19 comme étant une catastrophe. Une catastrophe peut être décrite comme une perturbation grave du fonctionnement d'une communauté ou d'une société, impliquant des pertes humaines, matérielles, économiques ou environnementales et des impacts généralisés, qui dépassent la capacité de la communauté ou de la société concernée à y faire face à l'aide de ses propres ressources.¹ Bien que souvent causées par la nature, les catastrophes peuvent aussi avoir des origines humaines. La littérature internationale sur la gestion des catastrophes classe généralement les épidémies et les pandémies comme des catastrophes.

Il importe peu de savoir si une catastrophe est officiellement déclarée. Ce qui importe, c'est de reconnaître qu'une situation de type catastrophe peut soumettre les entreprises touchées à un stress important, y compris la faillite de celles qui sont moins chanceuses ou moins capables de réagir directement. Si la pandémie de COVID-19 n'implique pas la destruction physique des entreprises, à laquelle nous sommes habitués lorsque nous parlons de catastrophes naturelles comme les inondations ou les tremblements de terre, la situation d'une pandémie présente toutefois de nombreuses similitudes car ses effets sur les entreprises provoquent un choc soudain (sans alerte précoce) et parce qu'un nombre important d'entreprises sont touchées en très peu de temps.

G.02 - Cycle de gestion des risques de catastrophes



Source: UNISRR

Comme la pandémie COVID-19 constitue la « catastrophe » dans ce cycle (voir graphique G.01 ci-dessus), une « réponse » à la catastrophe est généralement organisée par le gouvernement avec la participation de l'ensemble de la société à tous les niveaux.

- ▶ Comme la « réponse » conduit à l'endigement de la pandémie, des possibilités de « relèvement et de reprise » se présentent et doivent être exploitées pour que la vie « reprenne son cours normal » ou « soit meilleure qu'avant », dans la mesure du possible, en fonction des dommages causés par la catastrophe.
- ▶ Si l'endigement de la pandémie de COVID-19 dans une certaine zone géographique n'obtient pas le succès escompté pendant la « réponse », les stratégies de « relèvement et de reprise » et la manière de parvenir à la

« normalité » (ou à tout état pouvant être considéré comme « meilleur qu'avant ») peuvent différer sensiblement.

Au moment où nous écrivons ces lignes, la pandémie de COVID-19 est confrontée à des « recrudescences » (nouveaux foyers où l'on pensait que le virus était contenu) et des répercussions importantes se font sentir dans le monde entier car de nombreuses entreprises sont reliées par des chaînes de valeur mondiales, régionales et/ou locales. **Trouver la meilleure combinaison de mesures de réponse à la pandémie, tout en soutenant les activités économiques qui sont à la base des moyens de subsistance et du bien-être des communautés dans le monde entier, est un exercice difficile pour tous les pays et la communauté mondiale dans son ensemble. Les MPME doivent s'attendre à vivre avec les incertitudes qui y sont liées jusqu'à ce que la pandémie soit contenue ou que des vaccins efficaces contre la COVID-19 aient été mis au point et que les populations aient été vaccinées dans le monde entier.**

1) Bureau des Nations Unies pour la Réduction des Risques de Catastrophes (UNISDR)



B.03 - Manière dont ce guide a été conçu

Il existe trop de types d'entreprises différents qui correspondent à des micro-, petites et moyennes entreprises pour pouvoir fournir rapidement des conseils qui conviendront parfaitement à chaque entreprise concernée. Les entreprises couvrent la transformation des produits agricoles et des denrées alimentaires, le travail du bois et la menuiserie, le travail des métaux, le textile et l'habillement, les produits chimiques et les technologies de l'information, pour n'en citer que quelques-unes et sans même mentionner le secteur des services. Elles peuvent employer moins de cinq, voire des centaines de personnes. Elles peuvent être situées dans un épiscentre de la pandémie de COVID-19 ou dans des régions et des zones climatiques complètement différentes, directement, indirectement ou non (encore) touchées par les effets d'entraînement. Elles opèrent dans des contextes socioculturels différents, peuvent avoir des styles de communication et de gestion différents et avoir à gérer des habitudes et des attitudes différentes. Les capacités de leurs communautés locales à contrôler, contenir et traiter la maladie peuvent varier fortement, tout comme leurs capacités à assurer la durabilité de leurs économies en cas de stress. Certaines MPME survivent dans les conditions précaires de conflits violents permanents.

Il existe non seulement des différences marquées entre les types d'entreprises, mais aussi entre les entreprises en ce qui concerne l'impact que la COVID-19 a sur leur fonctionnement. Certaines entreprises n'ont peut-être pas encore subi de conséquences négatives, d'autres ont peut-être perdu du personnel clé, des clients ou des clients au profit de concurrents en raison de la perturbation, ont peut-être vu leurs stocks se périmenter pendant la longue période de fermeture ou ont simplement manqué de liquidités.

Il n'existe pas de solution unique à ces problèmes. Dans certains cas, il est possible de reprendre simplement l'activité là où elle en était avant la pandémie ou le confinement, dans d'autres, il est possible que l'entreprise ait besoin d'être redressée, par exemple si les acheteurs de vos produits approvisionnaient le secteur du tourisme, qui peut nécessiter plus de temps pour reprendre leur activité en raison des restrictions de voyage. Certaines entreprises peuvent même devoir mettre la clé sous la porte. L'expérience en matière de reprise après une catastrophe dans le monde entier montre que les entreprises peuvent également être en déclin et faire faillite pendant la phase qui suit une catastrophe, même si elles y ont survécu parce qu'elles n'étaient pas pleinement conscientes que la situation sur le marché avait changé dans le sillage de la catastrophe.

Ce guide est par conséquent de nature générique. Il peut être utilisé par les entreprises de tout type pour identifier systématiquement les problèmes potentiels et s'atteler à les résoudre le plus rapidement possible pour surmonter les difficultés pendant la pandémie de COVID-19.

Ce guide est axé sur la « reprise de l'activité » et la « planification de la continuité d'activité » dans les micro-, petites et moyennes entreprises.

- ▶ La « **reprise** » est définie comme la restauration et l'amélioration, le cas échéant, des installations, des moyens de subsistance et des conditions de vie des communautés touchées par une catastrophe, y compris les efforts visant à réduire les facteurs de risque de catastrophe. La « reprise de l'activité des entreprises » fait partie de cet effort et commence déjà dans certains endroits.
- ▶ La « **planification de la continuité des activités** » porte sur l'élément de préparation du cycle de gestion des risques de catastrophe. L'Organisation internationale de normalisation (ISO) a défini un plan de continuité de l'activité comme des procédures documentées qui guident les organisations à répondre, se rétablir, reprendre et restaurer un niveau prédéfini de fonctionnement après une perturbation.²

La plupart des MPME n'ont pas de plan de continuité de l'activité. Elles ont été frappées par la COVID-19 sans y être préparées et doivent travailler à leur reprise en l'absence de tels plans. D'autres n'ont pas encore été touchées et peuvent encore se préparer.

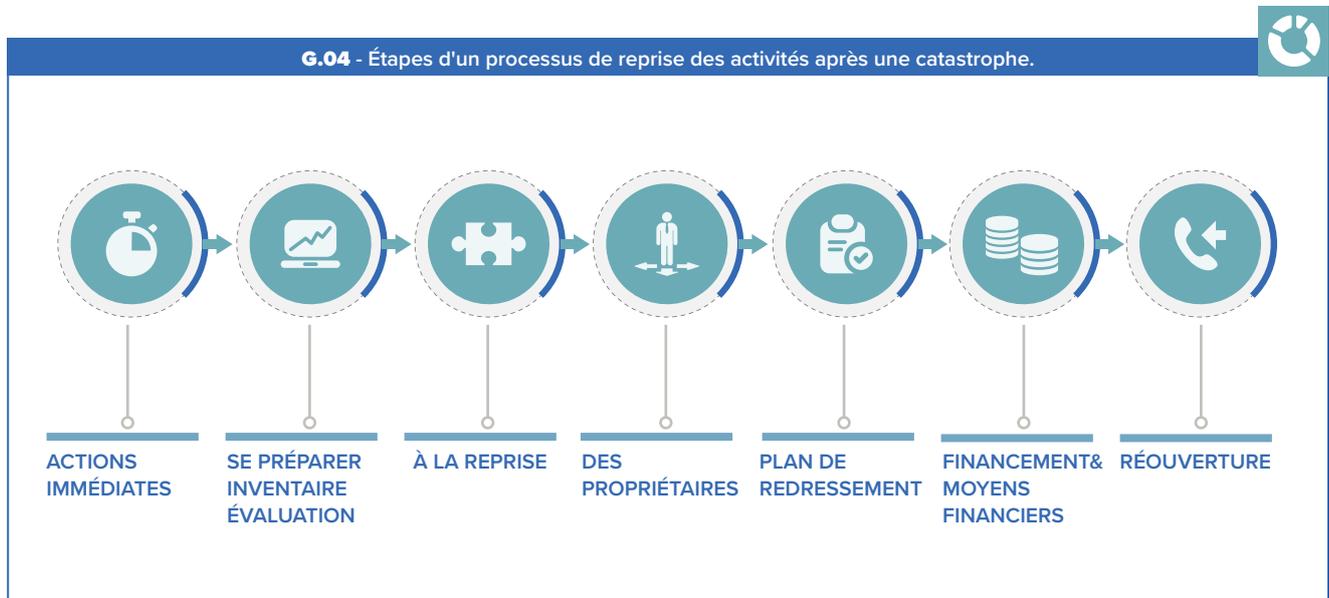
Les MPME qui se rétablissent pendant la pandémie trouveront utile d'établir des plans de continuité des activités afin d'être mieux préparées à de nouvelles vagues de la pandémie ou à l'apparition d'autres maladies infectieuses à l'avenir. Elles peuvent s'appuyer sur leur expérience avec la Covid-19 pour élaborer leurs plans. Celles qui n'ont pas d'expérience peuvent planifier en se basant sur des évaluations de risques et en élaborant des scénarios pour leur situation. Il va sans dire que les plans de continuité des activités doivent également être préparés pour d'autres types de catastrophes.

2) ISO 22301. Voir l'encadré B.05.

1.2 Processus de reprise de l'activité

Ce guide suit les étapes typiques des évaluations d'entreprises utilisées à la suite de catastrophes, telles qu'elles sont appliquées dans de nombreux pays. Les

étapes du processus de reprise de l'activité des entreprises sont présentées dans le tableau ci-dessous.



Source: ONUDI

On peut sans doute aussi appeler ces différentes étapes des itérations, car leur sujet ne change pas complètement. Il est examiné de manière de plus en plus approfondie, passant d'une évaluation rapide à une analyse plus

détaillée, pendant que différents aspects sont mis en évidence pendant le processus. Les principes qui guident le processus de reprise des activités des entreprises reposent sur l'idée que ce qui est important, c'est de :

-  Comprendre rapidement et avec réalisme la situation de l'entreprise pendant la pandémie de COVID-19 et les différents scénarios de réponse aux niveaux communautaire, national et/ou international ;
-  Consacrer un effort important à l'identification des facteurs clés qui détermineront la rentabilité future de l'entreprise à la lumière de ces scénarios ;
-  Veiller à ce que les plans de reprise des activités élaborés soient suffisamment robustes pour permettre la continuité des activités à divers degrés d'intervention (y compris, le passage d'un confinement complet à un assouplissement, tant progressif que soudain) ;
-  Vérifier s'il existe un moyen d'appliquer le principe « reconstruire en mieux » (c'est-à-dire, tirer parti de la crise pour réduire les risques commerciaux comme les pandémies et, éventuellement aussi pour améliorer et/ou développer l'activité) ;
-  Réduire au minimum les pertes lorsque la viabilité financière n'est pas possible.

Dans l'ensemble, il est important de comprendre que la reprise des activités doit déboucher sur de bons résultats commerciaux pour que les entreprises touchées soient viables. Il n'y a rien à gagner à sauver des entreprises qui vont forcément fonctionner à perte et appauvrir leurs propriétaires. Bien qu'il soit possible pour certaines

entreprises de continuer là où elles se sont arrêtées avant la pandémie de COVID-19, un nombre important d'entre elles devront s'adapter à un environnement de marché différent qui suit généralement une catastrophe, notamment lorsque celle-ci atteint une ampleur mondiale comme la COVID-19.

1.3 Processus de planification de la continuité d'activités

Dans la mesure où la majorité des MPME ne disposaient pas de plan de continuité de l'activité au moment de la pandémie de COVID-19, cette publication accorde la plus haute priorité à la reprise des activités afin d'être utile aux entreprises qui ont déjà été frappées. Cela étant, dans l'idéal, la planification de la continuité des activités intervient avant qu'une catastrophe ne se produise. C'est un outil pour se préparer avant qu'une catastrophe ne survienne.

Les MPME qui ont été touchées par la pandémie de COVID-19 sont invitées à tirer les leçons de leur expérience (ce qui s'est passé, ce qui n'a pas fonctionné et ce qui a fonctionné) afin d'élaborer un plan de continuité de l'activité pour les prochaines vagues de la pandémie (qui risquent d'entraîner des changements dans les mesures de réponse), de manière à être mieux préparées qu'auparavant.

Les MPME qui n'ont pas (encore) été touchées ou qui ont bénéficié de la pandémie de COVID-19 peuvent utiliser des techniques de scénario et les connaissances acquises auprès de partenaires commerciaux touchés, d'organisations professionnelles, de structures de soutien et des reportages plus fiables dans les médias pour élaborer leurs plans de continuité des activités au cas où la pandémie de COVID-19 les affecterait à un stade ultérieur.

Comme pour tous les plans, les plans de continuité des activités reposent sur des hypothèses au sujet de la réalité. Ces plans tentent d'anticiper ce qui peut arriver si la COVID-19 frappe la communauté où est implantée la MPME ou la chaîne de valeur à laquelle elle est intégrée. Ils doivent généralement inclure les réponses attendues au sein de la communauté, ainsi que le comportement de la population et des marchés. Il est également utile de vérifier si rien n'a été oublié dans les plans ou s'il existe des obstacles pratiques à leur mise en œuvre qui n'ont pas été identifiés pendant le processus de planification.

Pour vous assurer que votre plan est réalisable, utilisez l'une des procédures communes de gestion de la qualité : le cycle PDCA (Plan-Do-Check-Act- planifier-réaliser-vérifier-agir) où l'action suit la planification, et où vous vérifiez si ce que vous avez fait a bien fonctionné ou peut être amélioré, et agissez (prenez des mesures) pour améliorer votre plan. Dans la gestion de la qualité, c'est un processus continu. Cela étant, pour les plans de continuité des activités, n'attendez pas la prochaine catastrophe pour l'appliquer, mais simulez plutôt un événement catastrophique à l'aide d'un exercice auquel participe votre personnel pour vérifier si le plan est réalisable.

G.05 - Le cycle Plan-Do-Check-Act (PDCA) pour la planification de la continuité des activités



Source: ONUDI

C'est ainsi que les services d'urgence se préparent. Il n'y a aucune raison que vous ne soyez pas prêt à protéger vos ressources (personnes, investissements réalisés, espace de marché gagné, données et informations, propriété intellectuelle, etc.) et à réduire au minimum les pertes (de vies, de santé, d'équipements, de connaissances, etc.). Même dans le cas d'activités commerciales qui ne peuvent pas dépendre de l'aide de tiers en cas d'urgence, comme les navires de haute mer (bateaux) transportant des marchandises dans le

monde entier, des exercices hebdomadaires sont effectués pour qu'elles soient correctement préparées.

S'agissant de vos activités, il est certainement utile de planifier la meilleure façon de les poursuivre en cas d'effets potentiellement dommageables de la pandémie de COVID-19 tout en protégeant la santé et en préservant les vies. Si vous en avez la capacité, vous devez bien sûr aussi prévoir d'autres types de catastrophes (voir chapitre 3.2).

**B.06 - ISO 22301:2019 Systèmes de management de la continuité d'activité**

L'ISO a développé un nombre impressionnant de normes que les MPME peuvent appliquer à des niveaux très différents, et qui incarnent ce que l'on pourrait appeler l'état de l'art ou les meilleures pratiques actuelles. De nombreuses normes sont de nature purement technique. Mais il existe aussi des normes importantes, qui concernent les processus de management, par exemple les systèmes de management de la qualité. Les MPME intégrées dans des chaînes de valeur internationales ou mondiales, notamment dans l'industrie manufacturière, devraient bien les connaître.

Ce qui est moins connu du public, c'est que l'ISO a également élaboré une norme pour les systèmes de management de la continuité d'activité. Au vu de la pandémie de COVID-19, la norme a été rendue accessible à tous pour consultation :

<https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:22301:ed-2:v1:en>

Une version française est également disponible (mai 2020).

- ▶ Les MPME qui mettent déjà en œuvre des systèmes de management sur la base de normes ISO, certifiées ou non, sont encouragées à vérifier si elles ne devraient pas intégrer la planification de la continuité de l'activité selon la norme ISO 22301:2019 dans leur système de management existant afin de maximiser l'efficacité et d'assurer la cohérence des approches.
- ▶ Les MPME qui ne mettent pas en œuvre des systèmes de management basés sur les normes ISO à l'heure actuelle sont également invitées à consulter la norme ISO 22301:2019 à titre de référence pour les meilleures pratiques, lors de l'élaboration de leurs plans de continuité d'activité.

1.4 Questions clés pour vous aider à planifier vos actions à chaque étape

Ce guide repose sur l'utilisation de questions clés. En répondant à ces questions pour votre entreprise, vous pourrez décider de la meilleure façon d'aller de l'avant. La plupart des questions portent sur les paramètres clés de la réussite de tout type d'entreprise. Celles de la section

2 ci-dessous vous aident à déterminer par où commencer et comment poursuivre sur la voie de la reprise. Les questions clés de la section 3 ci-dessous vous aident à vous concentrer sur ce qu'exige habituellement un plan de continuité de l'activité.



Les moyennes et grandes entreprises disposent généralement de personnel et de plus de ressources pour trouver des solutions à leurs opérations probablement plus complexes. C'est très bien. Prenez toutes les ressources dont vous disposez pour assurer la relance ou la continuité de vos activités. Une partie du personnel peut avoir été formée à l'analyse des activités et peut s'appuyer sur divers outils, sur ses études, sa formation ou ses années d'expérience. Nous n'avons pas l'intention de réinventer la roue pour vous. Nous ne vous suggérons pas non plus de simplifier à l'excès vos analyses.



De nombreuses micro-, petites et moyennes entreprises, en revanche, peuvent devoir se débrouiller avec moins de personnel et de ressources pour développer leurs solutions. Lorsque les propriétaires-gérants ou le personnel clé ou leurs familles ont été directement touchés par la pandémie de COVID-19, les ressources humaines peuvent se raréfier rapidement et leurs entreprises peuvent avoir besoin de se redresser avec très peu d'expérience et de connaissances en gestion. C'est la raison pour laquelle ce guide est plus adapté à leurs besoins spécifiques qu'aux grandes entreprises.



Cela étant dit, toutes les entreprises devront répondre au même type de questions soulevées dans ce guide, que ce soit pendant la période de reprise suivant une catastrophe comme la pandémie de COVID-19 ou lors de la planification de la continuité de l'activité si elles n'ont pas encore été impactées.

Le critère clé qui distingue généralement les micro-, petites et moyennes entreprises des grandes entreprises est qu'elles sont, pour la plupart, gérées directement par leurs

propriétaires. C'est pourquoi le point de vue du propriétaire est important lors de la reprise après une catastrophe.



En tant que propriétaire ou directeur d'entreprise, votre situation et vos visions personnelles ont un impact significatif sur la réussite potentielle de votre entreprise. Chacun a ses propres ambitions, ainsi que des contraintes et des possibilités différentes à différentes étapes de sa vie, et personne ne peut être contraint de diriger une entreprise. En ce sens, vous pouvez toujours considérer une crise comme celle induite par la pandémie de COVID-19 comme une opportunité de prendre une décision de sortie.



Les moyennes et les grandes entreprises, en particulier, peuvent déjà disposer de leurs propres plans de continuité de l'activité pour différents types de situations d'urgence. Si vous disposez de ce type de plan, utilisez-le pour faire face à la catastrophe liée à la pandémie de COVID-19. Si vous n'en disposez pas, pensez à ces plans pour l'avenir, une fois que vous aurez réussi à relancer votre activité ou à en démarrer une nouvelle à la suite de cette crise.

Chacun a ses propres préférences et son propre style de travail. Votre entreprise peut avoir mis en place des modèles et des procédures permanentes qui ont fait leurs preuves dans la pratique avec votre personnel, vos clients et vos fournisseurs. Quels que soient les modèles que vous utilisez, ils comprennent généralement des plans d'action.

Nous vous recommandons d'inscrire dans votre plan d'action, que nous appellerons « actions de reprise de l'activité » ou « plan de reprise de l'activité », toutes les questions de ce guide dont la réponse implique, selon vous, qu'il y a quelque chose d'important ou d'utile à faire. Il en va

de même pour les « actions de continuité de l'activité », pour toutes les questions de ce guide dont la réponse implique, selon vous, qu'il y a quelque chose d'important ou d'utile à faire. Il en va de même pour les « actions de continuité de l'activité » ou le « plan de continuité de l'activité ». Le nombre d'inscriptions dans vos plans augmentera au fur et à mesure que vous progresserez dans la planification, en recueillant des informations supplémentaires, jusqu'à ce que vous ayez couvert suffisamment de sujets. Si la liste s'allonge, vous souhaiterez probablement faire un tri par délais ou par personne responsable pour faciliter le suivi.

T.07 - Mesures de reprise de l'activité de « Propriétaires survivants Un-Ltd. »

N°	Question ou problème	Action requise	Personne responsable	Délai
1	Tous les employés locaux sont-ils sains et saufs ?	Contactez chaque membre du personnel pour vérifier son état de santé (et celui de sa famille) ainsi que sa capacité et sa disponibilité à travailler. Notez les raisons pour lesquelles ils ne peuvent ou ne sont pas prêts à revenir et demandez s'il est nécessaire de leur apporter un soutien spécifique.	Responsable du personnel	04 juin
2	Tous les travailleurs migrants sont-ils sains et saufs ?	Contactez chaque travailleur migrant pour vérifier sa situation sanitaire personnelle ainsi que sa capacité et sa volonté de travailler. Vérifiez les conditions de logement et sanitaires des personnes hébergées dans des dortoirs à proximité du site de l'usine.	Responsable du personnel	04 juin
3	Déterminer les rentrées de fonds attendues au cours des 90 prochains jours	Vérifier les comptes débiteurs jusqu'au 31 août.	Comptabilité	03 juin
4	Relancer la communication générale	Élaborer une stratégie de communication (message clé : « Nous sommes opérationnels. Nous recevons à nouveau des expéditions régulières de porte à porte d'ici mi-juin ») et profitons de l'occasion pour lancer un site web. (Trouver un étudiant en informatique qui peut aider à élaborer le concept du site web.)	Responsable des ventes	04 juin
5	Informez les principaux clients	Appeler personnellement les principaux clients pour leur expliquer la situation, rétablir la confiance et obtenir des estimations sur les commandes du trimestre suivant.	Propriétaire-gérant	06 juin
6	Échanger des informations avec les organisations professionnelles locales et/ou des représentants de clusters ou de secteurs	Examiner la situation des autres entreprises locales, les mesures prises par les autres entreprises, la manière dont la situation est évaluée pour votre secteur, les activités organisées pour représenter les intérêts des petites entreprises pendant la pandémie et les contributions que vous pourriez apporter dans ce contexte.	Propriétaire-gérant	07 juin
7	Personnel en mesure de retourner sur son lieu de travail ?	Vérifier les options de transport du personnel de leur domicile vers le lieu de travail.	Responsable du personnel	05 juin
8	Vérifier le statut des commandes clients	Contactez les clients A, B, C, D pour reconfirmer les commandes w, x, y, z.	Responsable des ventes	03 juin
9	Vérifier la situation des fournisseurs	Contactez les principaux fournisseurs et discutez/évaluez leur capacité à livrer. Examinez les possibilités d'annuler ou de retarder les commandes déjà passées avant la catastrophe, en fonction de la demande des clients après la catastrophe [point 4].	Propriétaire-gérant	03 juin

T.07 - Mesures de reprise de l'activité de « Propriétaires survivants Un-Ltd. »

N°	Question ou problème	Action requise	Personne responsable	Délai
10	S'assurer que les fournitures de base en matière de santé et d'hygiène au travail (obligatoires et recommandées) sont en place	Calculer les quantités nécessaires de désinfectants, détergents, savons et/ou gels désinfectants. Préciser le type et calculer les besoins en équipements de protection individuelle (par exemple, masques, visières, gants de protection) sur chaque lieu de travail. Soumettre les listes au propriétaire pour approbation et achat.	Ingénieur en chef avec les chefs de section et l'entrepôt	04 juin
11	Évaluer si des mesures suffisantes sont prises pour gérer les risques de pandémie	Classer les employés selon les risques d'exposition. Réviser les consignes de sécurité au travail pour le transport des travailleurs et le personnel de vente (dans les points de vente et en déplacement).	Responsable du personnel	08 juin
12	Réduire les risques d'exposition des employés	Repenser les flux de travail et les procédures afin de réduire au minimum les contacts directs entre les employés et entre les employés et les clients. Déterminer les procédures de contrôle de l'accès aux locaux et consigner les présences. Créer une salle ou une zone d'isolement désignée pour les personnes développant ou présentant des symptômes de la COVID-19.	Ingénieur en chef	06 juin
13	Mettre en œuvre les options choisies pour accélérer les rentrées de fonds	Vérifier les stocks de produits finis qui peuvent être vendus rapidement. Accélérer la vente des actifs inutiles.	Responsable des ventes / ingénieur en chef	06 juin / 15 juin
14	Améliorer la ventilation du lieu de travail	Ajouter 8 ventilateurs mobiles supplémentaires dans les coins encombrés. Nettoyer et désinfecter le système de climatisation et de filtration, y compris les conduits, et augmenter le débit pour assurer une vitesse d'air de 0,20 m/s en mode d'exploitation normale.	Ingénieur en chef	08 juin
15	Améliorer la protection contre la pandémie sur le lieu de travail	Installer des vitrines pare-haleine en plastique transparent entre les postes de travail du site.	Ingénieur en chef	08 juin
16	Préparer la formation	Préparer un plan et un contenu de formation pour l'ensemble du personnel sur les nouvelles procédures, les mesures de sécurité industrielle et l'utilisation et l'élimination correctes des EPI. Déterminer la meilleure méthode de formation pendant la pandémie de COVID-19 (exigences de distanciation sociale !). Contrôler si quelqu'un (autorité sanitaire ? vendeur ? organisation professionnelle ?) peut montrer de manière fiable comment stocker, mettre et enlever, nettoyer et/ou éliminer correctement les EPI.	Responsable du personnel	10 juin
17	Préparer le redémarrage des équipements	Revoir les procédures techniques et de sécurité applicables au redémarrage des équipements après un arrêt prolongé. Vérifier si des dates officielles d'inspection de l'équipement ont été observées ou non pendant le confinement et si elles doivent être programmées avant le redémarrage. Vérifier si une éventuelle distanciation sociale ou toute autre réglementation liée à la COVID-19 nous oblige à apporter des modifications au fonctionnement de l'équipement et tester si les procédures modifiées sont conformes aux normes de sécurité.	Ingénieur de maintenance	08 juin
18	Essais de l'équipement	Inspecter les équipements conformément aux manuels et aux normes et, sous réserve de l'approbation de l'ingénieur en chef et de la direction, procéder à des essais (en fonction, le cas échéant, de procédures modifiées).	Ingénieur de maintenance	10 juin
...

**Rappel :**

Il ne s'agit que d'un exemple, y compris les délais et les chiffres. Ce que vous devez faire doit être spécifique à votre propre entreprise et doit être conforme aux lois, règlements et normes applicables.

Les questions de ce guide suivent un certain ordre logique car elles se complètent et/ou sont approfondies à chaque étape. Si vous ne pouvez pas répondre à une question, vous devrez peut-être clarifier la situation avant de poursuivre. Certaines questions peuvent également ne pas s'appliquer à votre entreprise ou à votre situation spécifique et peuvent donc être ignorées. Mais la plupart d'entre elles devraient s'appliquer à tout type d'entreprise. N'oubliez pas d'indiquer qui sera responsable de l'analyse ou de la mise en œuvre de l'action et le délai correspondant, afin de pouvoir rapidement l'appliquer.

Dans de nombreux cas, en tant que propriétaire ou directeur d'entreprise, vous devrez peut-être vous charger vous-même d'une partie du plan. Dans les cas où vous avez besoin d'une aide extérieure, il est également légitime de faire appel à des conseillers externes, par exemple des comptables agréés, des juristes, des banques et des centres de services aux

petites entreprises. Certaines de ces questions peuvent éventuellement être traitées en communiquant correctement avec vos clients et fournisseurs. Nombre d'entre elles peuvent nécessiter une consultation avec votre personnel.

Enfin et non des moindres, compte tenu de la nature spécifique de la COVID-19 en tant que pandémie virale, les questions clés de ces étapes n'incluent pas les questions plus communes à d'autres types de catastrophes comme les guerres ou les catastrophes naturelles. Par exemple, les cas de dommages ou de perte de locaux commerciaux, de dommages aux infrastructures, de perte d'actifs commerciaux et de stocks, de perte de bases de données et de documents commerciaux, de protection contre le vandalisme et le vol, ou de problèmes d'accès aux locaux commerciaux eux-mêmes sont limités en nombre pendant la pandémie de COVID-19 et ne sont donc pas couverts par ce guide.



CHAPITRE 2

La voie vers la reprise de l'activité

2.1	ACTIONS IMMÉDIATES	24
2.2	SE PRÉPARER À LA REPRISE	25
2.3	BILAN : OÙ EN EST VOTRE ENTREPRISE SELON QU'ELLE A ÉTÉ DIRECTEMENT OU INDIRECTEMENT TOUCHÉE PAR LA PANDÉMIE DE COVID-19	27
2.4	ÉVALUATION DU PROPRIÉTAIRE	30
2.5	PLAN DE REPRISE DE L'ACTIVITÉ	32
2.6	FINANCEMENT ET RESSOURCES FINANCIÈRES	34
2.7	RÉOUVERTURE	36

Les questions clés ci-dessous, que vous pouvez utiliser pour vous rappeler les priorités typiques qui surviennent lors de la reprise d'une entreprise touchée par une pandémie, sont regroupées par phases de reprise. Elles commencent par les questions immédiates soulevées par la catastrophe de la COVID-19, puis passent à des évaluations plus détaillées, qui vous permettent d'adapter votre activité à la période post-catastrophe ou à la pandémie en cours.

Certaines questions peuvent réapparaître au cours de différentes phases, soit parce que les évaluations

initiales sont approximatives, voire empiriques, et doivent donc être détaillées à mesure que vous avancez, soit parce que l'objectif change à mesure que vous avancez. Si vous disposiez déjà de tous les détails lors d'une phase précédente, il n'est bien sûr pas nécessaire de répéter l'analyse. Sachez toutefois que la situation sur le marché peut avoir changé à la suite de la catastrophe de la COVID-19, et que vous ne pouvez pas nécessairement vous fier aux informations antérieures à la catastrophe pour gérer votre entreprise après celle-ci ou en cas de catastrophe continue.

2.1 Actions immédiates

- ▶ Parmi votre personnel, certains sont-ils affectés (infectés ou autrement touchés) par la COVID-19 ?
- ▶ Certains membres de la famille de votre personnel sont-ils affectés (infectés ou autrement touchés) par la COVID-19 ?
- ▶ Certains membres de votre personnel ou des membres de leur famille sont-ils en danger ou en détresse à la suite d'un confinement ? Si oui, pouvez-vous les aider à traverser cette période difficile ? De quel soutien ont-ils besoin ?
- ▶ La situation de vos travailleurs migrants, le cas échéant, diffère-t-elle de celle des autres membres du personnel ? Y a-t-il quelque chose que vous devez faire pour empêcher la propagation de la COVID-19 dans les logements des travailleurs migrants ? Si quelqu'un est déjà infecté, quel soutien médical devez-vous lui apporter ?
- ▶ Votre personnel pourra-t-il reprendre le travail ?
- ▶ Le cas échéant, quels sont les obstacles à leur retour au travail ?
- ▶ Quelles sont les règles actuelles qui s'appliquent aux déplacements des navetteurs ?
- ▶ Y a-t-il quelque chose que vous pouvez faire pour aider vos employés à retourner au travail ?
- ▶ (Ou bien :) Devez-vous temporairement mettre à pied du personnel ?
- ▶ L'entreprise peut-elle tirer avantage du fait que le personnel reste à la maison et prolonge ainsi la quarantaine ? Le personnel peut-il revenir par groupes lorsque l'entreprise augmente à nouveau sa production, ou tout le monde doit-il être présent dès le premier jour ?
- ▶ Avez-vous la possibilité de maintenir un service après-vente pour vos clients même si les conditions de confinement ne vous permettent actuellement pas de maintenir la production ?
- ▶ Vos locaux sont-ils opérationnels ?
- ▶ Êtes-vous en mesure de vous approvisionner auprès de vos fournisseurs (d'autres localités) et d'envoyer des produits à vos clients (dans d'autres localités) ?

- ▶ Pouvez-vous récupérer vos approvisionnements et vos stocks de produits semi-finis et finis ?
- ▶ L'exploitation de votre équipement est-elle (toujours) sûre ?
- ▶ Si vous êtes assuré, avez-vous pris contact avec votre assureur pour lui proposer d'inspecter sur place les dommages survenus entre le moment où vous avez été contraint de fermer et celui où vous êtes retourné dans vos locaux ? (Ne commencez pas à nettoyer avant d'avoir contacté votre assureur et d'avoir convenu de la procédure !)
- ▶ Avez-vous enregistré tous les approvisionnements et stocks de produits finis et semi-finis endommagés ?
- ▶ Avez-vous pris des photographies des dégâts occasionnés par la catastrophe ?
- ▶ Avez-vous transmis à votre assureur votre évaluation préliminaire des dommages?³
- ▶ Gardez-vous une trace des dommages subis au cas où cela serait nécessaire pour une éventuelle aide d'urgence en cas de catastrophe ?

2.2 Se préparer à la reprise

- ▶ Avez-vous préparé votre liste d'actions nécessaires à la réouverture de l'entreprise ?⁴ (De nouveaux éléments peuvent être ajoutés.)
- ▶ Dans la mesure où la COVID-19 est une pandémie mondiale et que de nouveaux foyers peuvent apparaître n'importe où et à tout moment, disposez-vous de suffisamment de fournitures matérielles pour protéger votre entreprise contre la COVID-19 (ou d'autres pandémies) au cours des prochains mois ? Quels sont les stocks raisonnables de désinfectants et d'équipements de protection individuelle (EPI) qui devraient être disponibles et à quelle fréquence devraient-ils être remplacés ?
- ▶ Existe-t-il des processus ou des flux de travail qui pourraient être modifiés pour réduire la fréquence des interactions directes en face à face des employés et ainsi réduire les risques de transmission de la COVID-19 sur le lieu de travail ? Qu'en est-il de l'interaction entre le personnel de vente et de transport et les clients : Est-il possible de limiter les risques d'exposition ?
- ▶ L'hygiène sur le lieu de travail peut-elle être améliorée par la sensibilisation ou par une formation spécifique des employés ? Pouvez-vous assurer que chacun intériorise les connaissances sur la meilleure manière de se protéger et de protéger les autres ? Comme il peut s'agir d'une situation nouvelle pour toutes les parties concernées, chacun va-t-il gentiment le rappeler aux autres si des erreurs sont commises ?
- ▶ Comment votre entreprise va-t-elle se tenir au fait des connaissances croissantes sur la COVID-19 pour assurer la meilleure protection possible du personnel ?
- ▶ Les autorités sanitaires locales sont-elles en mesure de vous donner des conseils plus spécifiques ou sont-elles complètement débordées en raison de la pandémie ? Si ce n'est pas le cas, quelles sont leurs recommandations ?
- ▶ Perdez-vous de l'argent au quotidien ou chaque semaine lorsque vous n'êtes pas en activité ? Combien ?
- ▶ Avez-vous créé et/ou mis à jour votre liste de comptes fournisseurs ? Avez-vous fait un tri par date d'échéance ? Quelles sont les factures que vous devez et quand sont-elles dues ?
- ▶ De combien d'argent avez-vous (et votre famille) besoin pour vivre ?⁵

3) Voir l'annexe A.1 pour un modèle de calcul à utiliser pour l'évaluation des dommages.

4) Voir un exemple simple à la section 1.3 ci-dessus.

5) Voir l'annexe A.2 pour un modèle de calcul de vos besoins actuels.

- ▶ À combien d'argent pouvez-vous avoir accès ? (espèces, épargne, autres revenus, crédit, etc.)?
- ▶ Êtes-vous en mesure de renégocier les conditions de votre prêt (calendrier des remboursements) et comment cela affectera-t-il votre trésorerie ?
- ▶ Avez-vous obtenu de l'assureur des informations sur le paiement auquel vous pouvez vous attendre et sous quelle forme et à quel moment ce paiement vous sera versé ?
- ▶ Avez-vous besoin de prendre des décisions rapides pour conserver votre personnel dans un avenir immédiat ? Existe-t-il des obstacles majeurs qui pourraient vous obliger à mettre certains de vos employés au chômage ?
- ▶ Avez-vous besoin de mettre une partie de votre personnel en chômage technique ou partiel jusqu'à ce que les affaires reprennent véritablement ? Pouvez-vous alternativement affecter le personnel que vous souhaitez conserver à la mise en œuvre de changements (réaménagements, modifications des flux de travail, réparations, constructions, etc.) que vous aviez déjà prévus pour améliorer votre entreprise ?
- ▶ Faites-vous preuve de suffisamment de leadership durant cette phase pour motiver votre personnel à contribuer à la reprise ? Veillez-vous à tenir vos employés informés de la situation de l'entreprise, afin qu'ils comprennent bien les éventuels changements apportés aux routines et aux priorités actuelles ?
- ▶ Pouvez-vous encore honorer toutes les commandes de vos clients ? Ou en avez-vous déjà perdu certaines au profit de concurrents ? (Si elles ne sont pas encore perdues, informez vos clients du retard et de la date de livraison prévue.)
- ▶ Y a-t-il des commandes standard (régulièrement programmées) que vous exécutez et dont vous devez parler avec des clients spécifiques ?
- ▶ Si vous ne pouvez pas honorer des commandes pour le moment, en avez-vous informé les clients et les avez-vous aidés à passer commande auprès d'autres fournisseurs jusqu'à ce que vous puissiez les livrer à nouveau ?
- ▶ Pouvez-vous concevoir avec vos clients une stratégie pour les aider à continuer à recevoir les biens ou les services que vous fournissez habituellement ?
- ▶ Si des commandes ont été annulées par vos clients ou si vous ne pouvez pas poursuivre directement votre production, pouvez-vous annuler les commandes que vous avez passées auprès de vos fournisseurs ?
- ▶ Avez-vous pris contact avec vos fournisseurs au sujet des délais de paiement ? (Demandez un rééchelonnement en raison de la perturbation qui vous a empêché d'utiliser les fournitures qu'ils vous avaient livrées.)
- ▶ Avez-vous besoin de reporter l'achat de fournitures pour le moment?
- ▶ Votre entreprise a-t-elle un site web actif ? Si oui, doit-il être fermé ou des messages doivent-ils être placés pour informer les clients et éventuellement les fournisseurs sur ce qui s'est passé et sur la date à laquelle vous prévoyez de reprendre vos activités ?
- ▶ Avez-vous d'autres moyens de contacter vos clients et de les garder connectés et informés ?
- ▶ Si vos clients ne sont pas en mesure d'acheter vos produits à l'heure actuelle, pourriez-vous procéder rapidement à des conversions dans vos processus de production pour fabriquer des produits très demandés afin que les gens puissent mieux faire face à la pandémie ?
- ▶ Est-il possible que vous puissiez encore vendre au rabais ou vous défaire de manière appropriée de tout stock et fournitures endommagés (par exemple, des produits alimentaires avariés) ? (Contactez vos autorités locales pour vous assurer que l'élimination est conforme aux procédures locales et éviter tout déversement illégal.)
- ▶ Avez-vous vérifié les aides potentielles, le cas échéant, disponibles auprès des agences gouvernementales locales ou nationales ? Qu'en est-il des allègements fiscaux ? Qu'en est-il des prêts à faible taux d'intérêt ? Qu'en est-il des prestations de secours en cas de catastrophe ? Y Quelles sont les autres mesures auxquelles votre entreprise pourrait prétendre, y compris un soutien technique ou en nature ?

**B.08 - Adaptez-vous votre stratégie de communication d'entreprise à la COVID-19 ?**

Les connaissances sur la maladie COVID-19 ne cessent d'augmenter, mais il subsiste un certain nombre d'incertitudes qui peuvent susciter l'inquiétude. Comme les autorités sanitaires ne sont pas en mesure de confirmer les voies de transmission sans preuve scientifique valable, cette incertitude ne peut que perdurer. Cette anxiété peut également affecter vos acheteurs. Certaines angoisses peuvent être « irrationnelles », d'autres « raisonnables ». Et pourquoi défier un client qui pêche par excès de prudence ?

Des recherches indiquent, par exemple, que les coronavirus peuvent survivre jusqu'à 9 jours sur des surfaces inanimées (par exemple, le verre, le métal, le plastique, etc.)⁶ et proposent des moyens d'inactiver efficacement ces virus sur ces surfaces. Cela pourrait avoir des conséquences pour l'acceptation de tout produit que vous exportez à l'étranger. Les acheteurs voudront peut-être savoir quelles procédures vous avez utilisées pour vous assurer que les éléments inanimés d'appareils électroménagers, de réfrigérateurs ou de tout produit dont l'enveloppe extérieure est en plastique ou en métal (ou quelle procédure vous avez utilisée pour inactiver le virus), par exemple, n'ont pas été contaminés par la COVID-19. Dans le cas contraire, ils peuvent mettre le produit en quarantaine ou s'approvisionner auprès d'un fournisseur qui n'est pas associé aux foyers de la COVID-19 lorsqu'ils ne peuvent attendre.

Il est donc important que vous ne vous teniez pas seulement au courant des nouvelles connaissances sur le virus, mais que vous communiquiez aussi efficacement à vos clients que vous êtes au courant des problèmes et leur expliquiez comment vous les traitez. Idéalement, vous devriez être en mesure de répondre à leurs inquiétudes avant qu'ils n'aient besoin de poser des questions. Mieux vous vous y prenez, plus les clients seront enclins à commander vos produits en toute confiance.

N'oubliez jamais : votre stratégie de communication ne porte pas sur la COVID-19, mais **sur ce que fait votre entreprise pendant la pandémie de COVID-19**. Il va sans dire que les rumeurs ou les fausses nouvelles n'ont pas leur place dans la stratégie de communication de votre entreprise.

2.3 Bilan : Où en est votre entreprise selon qu'elle a été directement ou indirectement touchée par la pandémie de COVID-19 ?**2.3.1 SE MAINTENIR À FLOT : SITUATION FINANCIÈRE⁷**

- ▶ Avez-vous vérifié les disponibilités en espèces ?⁸
- ▶ Disposez-vous de suffisamment de liquidités (fonds en caisse, fonds en banque, argent récupérable auprès de clients, par exemple) pour couvrir les dettes dues et exigibles dans les prochains mois ?
- ▶ Si nécessaire, vos stocks peuvent-ils facilement être convertis en espèces pour payer vos dettes ?
- ▶ Votre entreprise dispose-t-elle d'actifs suffisants pour couvrir tous les engagements financiers, y compris les dettes à long terme ?
- ▶ Vos actifs satisferont-ils les exigences typiques des banques en matière de garanties ?
- ▶ Vos clients paient-ils vos factures à temps ?
- ▶ Payez-vous vos fournisseurs à temps ?
- ▶ Payez-vous vos employés à temps ?
- ▶ Comment vos flux de trésorerie nets (flux entrants moins flux sortants) seront-ils affectés par le niveau des ventes que vous générez et par les retards de paiement de vos clients ?

6) Voir Kampf et al., dans Journal of Hospital Infection, <https://doi.org/10.1016/j.jhin.2020.01.022>.

7) Ces informations sont d'une importance vitale pour la reprise. Si vous avez besoin d'aide pour répondre à ces questions, demandez-la (par exemple, à votre comptable, à un conseiller aux entreprises de confiance, à de vieux amis, ou éventuellement à vos banquiers).

8) Consulter l'Annexe A.3 pour des modèles de comptes fournisseurs par ordre chronologique, tableaux des ventes et comptes clients respectifs, afin de déterminer les liquidités disponibles.

- ▶ Y a-t-il des déficits de liquidité potentiels à court terme (lorsque les sorties de fonds dépassent les entrées) à combler au cours des 12 prochains mois ? Comment les combler ?
- ▶ Votre entreprise a-t-elle généré un flux de trésorerie suffisant avant la pandémie de COVID-19 ?
- ▶ Comment pensez-vous que la COVID-19 affectera votre trésorerie à court et à moyen terme ?

2.3.2 OBSERVER LES MARÉES : ÉVOLUTION DU MARCHÉ

- ▶ Quel est le statut des commandes à terme en cours (commandes pour les 12 prochains mois) ?
- ▶ Êtes-vous confronté à des annulations ? Avez-vous été contraint de proposer des remises sur des commandes déjà fabriquées et expédiées ? Prévoyez-vous d'autres annulations ?
- ▶ Avez-vous analysé la demande potentielle pour vos produits ou services au regard de la COVID-19 ?
- ▶ La pandémie de COVID-19 a-t-elle déjà conduit d'autres entreprises de votre région ou de votre secteur à mettre la clé sous la porte ?
- ▶ Certains de vos principaux clients sont-ils touchés par la COVID-19 et, si oui, cela aura-t-il un impact sur votre entreprise ?
- ▶ Certains de vos principaux fournisseurs sont-ils touchés par la COVID-19 et, si oui, cela aura-t-il un impact sur votre entreprise ?
- ▶ Avez-vous passé en revue toute la chaîne d'approvisionnement de vos produits, depuis l'approvisionnement en matières premières jusqu'à la livraison du produit final au client ? Des éventuels goulets d'étranglement ou difficultés sont-ils à prévoir ?
- ▶ Des possibilités de mise sur le marché de nouveaux produits et services répondant à une nouvelle demande du marché se présentent-elles pendant la pandémie de COVID-19 ?
- ▶ Des possibilités d'intensifier la collaboration avec vos fournisseurs pendant la pandémie COVID-19 pour augmenter la valeur de vos produits pour vos clients se présentent-elles ?
- ▶ Des possibilités de collaborer avec vos concurrents pendant la pandémie de COVID-19 et au-delà se présentent-elles ?

B.09 - « Coopétition »



Les entreprises peuvent bénéficier d'une coopération avec leurs concurrents dans certaines circonstances.

Par exemple, il est utile de coopérer avec vos concurrents pour réduire les risques de réputation qui menacent l'ensemble du secteur ou une région spécifique, soutenir le développement de nouvelles technologies (en partageant les retours incertains et en mettant en commun les connaissances), développer des normes communes pour les entreprises d'un secteur ou d'une région spécifique, et aussi communiquer efficacement avec le gouvernement sur les politiques et les réglementations.

Les consortiums d'exportation et les initiatives de clusters existants peuvent aider. S'ils n'existent pas, il est peut-être temps de les constituer. Les organisations professionnelles locales et les gouvernements locaux sont généralement enclins à soutenir ce type d'activités.

2.3.3 SAVOIR CE QUI PEUT AFFECTER VOTRE TRAJECTOIRE : SITUATION GÉNÉRALE LORS DE LA PANDÉMIE DE COVID-19

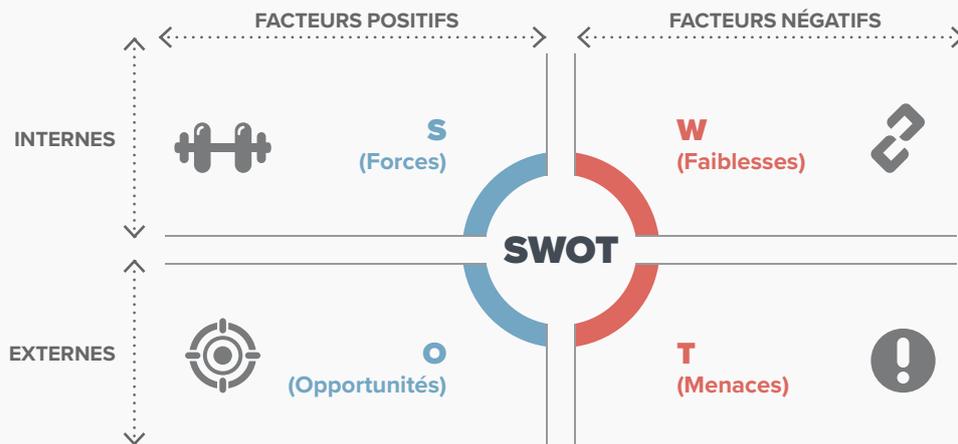
- ▶ Votre entreprise est-elle vitale pour la communauté (locale) (par exemple, pour des marchés clés, l'approvisionnement en électricité et en eau, la fourniture d'énergie, la production de denrées alimentaires et la restauration, les réseaux et dispositifs de communication, les réseaux de transport) ?
- ▶ Votre entreprise est-elle de celles dont tout le monde a besoin pour faire face à la pandémie de COVID-19 (par exemple, pour la production d'équipements de protection individuelle comme les lunettes de protection, les masques respiratoires, les masques chirurgicaux, les vêtements de protection, d'autres fournitures médicales, les vaccins et les produits pharmaceutiques, les produits d'hygiène et les désinfectants) ou pour améliorer la protection générale (par exemple, la production d'équipements comme les vitrines pare-haleine, les comptoirs de retrait express, les systèmes de climatisation, la ventilation à pression négative, les équipements de laboratoire, les équipements médicaux) ?
- ▶ Quelle était la situation économique générale (« climat économique ») dans votre région avant la pandémie de COVID-19 ? Quelle est la situation économique générale de votre région pendant la pandémie ?
- ▶ Vous maintenez-vous au niveau de vos concurrents dans le secteur ?
- ▶ Votre entreprise peut-elle réagir facilement aux forces extérieures ? S'adapte-t-elle au changement ou s'occupe-t-elle d'une gamme de produits étroite dont le coût du changement est considérable ?
- ▶ Serez-vous la première entreprise à rouvrir dans votre région ou votre secteur ?
- ▶ Pouvez-vous vous permettre d'attendre pour rouvrir et être encore viable à ce moment-là ?
- ▶ Votre personnel possède-t-il les compétences requises pour effectuer son travail ?
- ▶ Disposez-vous du niveau de personnel adéquat ?
- ▶ Votre technologie doit-elle être mise à jour ?
- ▶ Vos prix, services, etc. sont-ils compétitifs ?
- ▶ Êtes-vous suffisamment assuré contre les catastrophes ? Y a-t-il des assureurs dans votre région qui proposent une assurance contre les catastrophes ? Si oui, est-elle abordable ?
- ▶ Avez-vous connaissance de nouvelles menaces (facteurs négatifs échappant à votre contrôle) pour l'entreprise (par exemple, nouveaux concurrents, rupture des chaînes d'approvisionnement, nouvelles barrières commerciales dans d'autres pays, discrimination des produits et services de votre pays ou région) ?
- ▶ Avez-vous discuté de l'évolution de la situation avec d'autres entreprises de votre secteur ou de votre région, par exemple, avec des organisations regroupant des entreprises comme des chambres ou des associations professionnelles ou lors d'événements spécifiques organisés par les parties prenantes concernées ?

B.10 - Utiliser une analyse « SWOT » pour évaluer votre situation générale



Il existe un outil simple qui peut aider à différencier la qualité des différents facteurs qui affectent votre situation générale et à communiquer sur ces facteurs. Comme les différents facteurs peuvent changer à la suite d'une catastrophe, il est également bon de répéter ou d'actualiser toute analyse SWOT que vous avez déjà effectuée avant la catastrophe.

Une analyse SWOT fait la distinction entre les facteurs « positifs » et « négatifs », et entre les facteurs « internes » et « externes ». Les termes « positif » et « négatif » sont liés aux performances de votre entreprise. Un facteur positif améliore (ou peut être saisi pour améliorer) votre performance, un facteur négatif diminue votre performance. Les termes « interne » et « externe » se rapportent à votre entreprise. Un facteur interne est un facteur qui est sous votre contrôle direct et un facteur externe est un facteur qui ne relève pas de votre contrôle. Ces distinctions sont très importantes dans la pratique car vous devez savoir avec suffisamment de clarté ce que vous pouvez réaliser par vous-même et quand vous dépendez des autres.



L'analyse SWOT consiste généralement en un graphique avec quatre champs. Même une répartition non pondérée des différents facteurs entre ces champs vous donne déjà une idée du contexte général. Lorsque vous effectuez des analyses SWOT, il est bon d'impliquer votre personnel car l'analyse est enrichie par la combinaison des connaissances. Toutes les perspectives combinées peuvent également conduire à l'identification de nouvelles opportunités commerciales et à la sensibilisation aux risques.

Un exemple SWOT figure à l'annexe A.4 (Note : Il existe bien entendu d'autres outils commerciaux qui peuvent également être utilisés, ou qui peuvent compléter une analyse SWOT.)

2.4 Évaluation du propriétaire

B.11 - Le propriétaire-gérant doit avoir le dernier mot



La plupart des MPME dans le monde opèrent en tant qu'entreprises individuelles, entièrement responsables, en tant que personnes physiques, de toute perte résultant de leurs activités. La plupart d'entre elles ne sont pas constituées en société, mais elles sont gérées par un propriétaire unique ou par une famille ou un réseau familial. De nombreuses entreprises conservent ce type de structure alors même qu'elles deviennent des moyennes et grandes entreprises et se structurent de manière plus formelle et, si elles le souhaitent, finissent par se constituer en société.

Les moyennes et grandes entreprises, qu'elles soient gérées par leur propriétaire ou non, peuvent être guidées par des stratégies globales et tirer beaucoup de force de leur propre structure. Les micro- et petites entreprises, en revanche, dépendent plus généralement très étroitement du propriétaire et de sa famille, même si certaines fonctions sont déléguées à des gestionnaires dédiés.

Une fois que votre situation financière durant la pandémie COVID-19 est arrêtée et que l'évolution de votre marché et la situation générale deviennent claires, il est important de prendre du recul pour réfléchir. Au-delà des capacités et de la disponibilité des employés, il ne faut pas négliger les

capacités et la disponibilité du propriétaire que vous êtes, car votre esprit d'entreprise a été à la base de la réussite de votre entreprise jusqu'au moment où la COVID-19 a interféré avec son fonctionnement.

- ▶ Étiez-vous content de gérer votre entreprise avant la COVID-19 ?
- ▶ Réalisiez-vous les bénéfices que vous vouliez ?
- ▶ Préférez-vous être votre propre patron ?
- ▶ Êtes-vous doué dans la gestion des employés ?
- ▶ Avez-vous envisagé d'autres possibilités pour gagner votre vie ?
- ▶ Avez-vous envisagé la possibilité de gérer une autre entreprise ?
- ▶ Aviez-vous un plan de sortie (par exemple, lié à l'âge ou à la santé) avant le début de la COVID-19 ?
- ▶ Aviez-vous déjà identifié un successeur ?
- ▶ Êtes-vous prêt à faire face aux exigences supplémentaires que le redressement de votre entreprise pourrait vous imposer, tant sur le plan personnel que financier ?
- ▶ Êtes-vous prêt à vous endetter davantage (que ce soit auprès de votre famille et de vos amis ou de prêteurs) ?
- ▶ Pouvez-vous vous permettre de continuer à gérer l'entreprise pendant son redressement ?
- ▶ Que feriez-vous si vous ne rouvriez pas votre entreprise ?

Toutes ces questions devraient déboucher sur ce qui pourrait être la décision la plus difficile que vous ayez à prendre : Devriez-vous rouvrir votre entreprise après la crise ?

Les questions ne sont pas du tout destinées à vous décourager de rouvrir et/ou de poursuivre votre activité. En fait, certains propriétaires seront enclins à sauter complètement ces questions parce qu'ils n'ont aucun doute quant à leur intention de poursuivre leur activité.

Chaque propriétaire devrait cependant se pencher sur ces questions pour se prémunir contre une éventuelle mise à contribution excessive qui ne peut être ni financée ni soutenue. En définitive, les situations varient selon les individus et les familles, et elles évoluent également au cours du cycle de vie. Il est donc fortement recommandé de prendre du recul pour bien réfléchir.

Si votre décision de poursuivre votre activité est positive, alors commencez à planifier la reprise.

B.12 - Fermer votre entreprise (si vous le devez)



Il n'y a aucune honte à se retirer des affaires, surtout au lendemain d'une catastrophe comme une pandémie. C'est une décision commerciale tout à fait légitime, tout comme la décision d'abandonner une certaine ligne de produits ou d'en ajouter une nouvelle.

Les raisons qui poussent à la cessation d'activité peuvent être nombreuses, et parfois il s'agit d'une combinaison de plusieurs d'entre elles. Elles comprennent, sans s'y limiter :

- l'état de santé précaire de propriétaires ou d'employés clés
- une trésorerie insuffisante
- trop de dettes à rembourser
- des fonds insuffisants pour relancer ou restructurer des activités
- l'incapacité à s'adapter aux changements du marché ou de l'environnement des entreprises

Les propriétaires peuvent se retirer des affaires de plusieurs manières :

- en transmettant l'entreprise à un membre de la famille, un partenaire commercial, un employé ou un groupe d'employés
- en fusionnant avec une autre entreprise
- en vendant l'entreprise
- en fermant l'entreprise (vente d'actifs et abandon de l'activité)
- en cas de liquidation (dépôt de bilan si la COVID-19 a porté un coup trop fort à la viabilité de votre entreprise), lorsque les réglementations afférentes existent.

Pour ce qui est des décisions de retrait, il serait bon de consulter votre comptable, votre conseiller d'entreprise ou les centres de gestion des entreprises afin de trouver la meilleure solution.

2.5 Plan de reprise de l'activité

- ▶ Avez-vous défini vos objectifs, actions et priorités en matière de reprise des activités?9 Sont-ils conformes à vos objectifs personnels ?
- ▶ Prévoyez-vous de continuer à fonctionner selon le même business model qu'avant la COVID-19 ? Votre plan de reprise d'activité comprendra-t-il des activités visant à améliorer vos performances selon le même business model avec la COVID-19 ? Ou allez-vous changer votre business model avec la COVID-19 ?
- ▶ Votre plan est-il basé sur des données historiques ou sur l'évolution des marchés et de l'environnement économique pendant la pandémie de COVID-19 ?
- ▶ Si vous cherchez à mettre en œuvre des changements majeurs ou à vous agrandir, disposez-vous d'un personnel suffisant et d'un espace adéquat à cette fin ?
- ▶ De quelles hypothèses sur l'évolution future du marché et de l'environnement économique dépend votre plan de reprise d'activité ?
- ▶ Vos fournisseurs pourront-ils accepter vos plans ?
- ▶ Dans votre plan de reprise de l'activité, tirez-vous parti des enseignements tirés de la gestion de votre entreprise avant la pandémie de COVID-19 ?
- ▶ Saisissez-vous l'occasion de la pandémie de COVID-19 pour « reconstruire en mieux » ?
- ▶ Avez-vous mis en place une équipe chargée de la reprise de l'activité avec des responsabilités claires pour tous les éléments du plan de reprise ? Avez-vous calculé le coût de chaque élément de votre plan de reprise ?
- ▶ Devriez-vous et pouvez-vous adopter de nouvelles technologies et de nouveaux procédés ? Cela aura-t-il une incidence sur les besoins en équipements ? Si oui, devriez-vous vendre des équipements anciens ou en acheter de nouveaux ? Avez-vous envisagé de louer l'équipement dont vous avez besoin ? Quels sont les délais d'installation de nouveaux équipements et de formation/reconversion) de votre personnel ?

9) Voir le tableau T.07 ci-dessus. Votre plan de reprise aura essentiellement la même structure que votre première liste d'actions immédiates. Il s'agit en fait de la suite de cette liste, mais avec une vision plus claire de l'avenir et une compréhension plus approfondie de la direction à suivre. Le plan de reprise de l'activité devrait normalement devenir un document de planification plus solide et plus élaboré.

- ▶ Pouvez-vous réduire les coûts de fonctionnement ?
- ▶ Allez-vous ajouter de nouvelles lignes de produits ou supprimer des lignes de produits existantes ?
- ▶ Allez-vous ajouter de nouveaux services ou réduire les services existants ?
- ▶ Disposez-vous de ressources suffisantes (personnel, finances, etc.) pour ramener l'entreprise à un niveau de fonctionnement normal ?
- ▶ Aurez-vous besoin d'employés supplémentaires ou de moins d'employés ?
- ▶ Les employés actuels peuvent-ils être recyclés pour occuper les postes que vous souhaitez créer ? Aurez-vous besoin d'employés complètement différents, possédant des compétences différentes ?
- ▶ Est-il possible pour (certains) employés de travailler hors site ? Souhaitez-vous augmenter la part du télétravail après l'expérience de la COVID-19 ?
- ▶ Vos capacités informatiques et les compétences de votre personnel permettront-elles d'augmenter la part du télétravail ?
- ▶ Quels objectifs financiers (par exemple, marge bénéficiaire nette, retour sur investissement) souhaitez-vous atteindre au cours des 12-36 mois à venir ?
- ▶ Quels objectifs sociaux ou communautaires souhaitez-vous atteindre ?
- ▶ Envisagez-vous des plans de développement au niveau local, provincial et national ainsi que des politiques existantes et nouvelles pour votre secteur ou votre région ?
- ▶ Avez-vous une stratégie de marketing (et les ressources correspondantes) pour votre entreprise pendant la pandémie de COVID-19 ?
- ▶ Avez-vous une liste de toutes les conditions requises pour la réouverture de votre entreprise ?
- ▶ Avez-vous calculé le coût total de la mise en œuvre de votre plan de redressement ?¹⁰

B.13 - Reprise de l'activité dans un monde digitalisé



Avec les technologies avancées de l'information et de la communication disponibles au 21^{ème} siècle, vous pouvez en fait être membre de plusieurs communautés en même temps, par exemple la communauté locale vos locaux commerciaux sont implantés, un réseau d'entreprises du même secteur économique, un membre d'une chaîne de valeur mondiale ou d'une communauté de pratique technique.

Les différences entre les secteurs et les clusters économiques disparaissent et l'économie de la localisation évolue. Un hub peut ne pas avoir de localisation physique et exister simplement sur le web en reliant des entreprises situées en différents endroits du globe.

De nombreuses transactions commerciales se font de plus en plus souvent par l'internet. Il est possible que la pandémie de COVID-19 oblige votre entreprise à recourir à l'internet. C'est une occasion à saisir pour vous développer et devenir plus fort !

¹⁰⁾ Voir l'Annexe A.5 pour un exemple de calcul du coût de la réouverture

Cela dit, attention à ne pas disperser vos efforts. Gérer des communautés et participer à des communautés sur Internet prend du temps. La digitalisation de votre entreprise ne va pas sans efforts et nécessite généralement une maintenance. Comme pour tout autre investissement, faites des choix conscients, n'oubliez pas les coûts d'exploitation et comparez les dépenses globales aux avantages globaux.

2.6 Financement et ressources financières

- ▶ Pouvez-vous vous permettre de rouvrir votre entreprise ? Est-il possible de trouver les fonds nécessaires s'ils sont abordables (par exemple à partir des rendements obtenus au cours des 12-36 prochains mois) ?
- ▶ Avez-vous établi des prévisions de trésorerie et de résultats ?
- ▶ Vos clients continueront-ils à payer vos factures comme par le passé et continueront-ils à payer dans les délais ?
- ▶ Vos prévisions et vos états financiers indiquent-ils si l'entreprise peut se permettre de recourir à des sources de financement internes ou externes pour financer la réouverture ?
- ▶ Si vos prévisions et vos états financiers n'indiquent pas que vous pouvez vous permettre une reprise de l'activité comme prévu, pouvez-vous ajuster votre plan de reprise pour qu'il soit abordable ?
- ▶ Avez-vous effectué des analyses de sensibilité sur vos prévisions ? À quoi les prévisions sont-elles sensibles ? Par exemple, comment vos flux de trésorerie et vos bénéfices seraient-ils affectés par des facteurs que vous ne pouvez pas contrôler ? Que se passerait-il si les prix demandés par les fournisseurs changeaient ? Que se passerait-il en cas de nouvelle flambée de COVID-19 dans votre région ? Que se passerait-il si d'autres pays imposaient des droits de douane majorés sur vos produits ? Et s'il y avait des retards ? Qu'en est-il des changements de taux de change ?
- ▶ Comment comptez-vous financer la réouverture de votre entreprise : à partir de sources existantes de l'entreprise, de vos propres ressources, d'autres investisseurs, de banques, de prêteurs, ou d'un mélange de ces sources ?
- ▶ Avez-vous examiné tous les accords de financement de la dette existants pour vous assurer que la structure de financement correspond aux nouveaux besoins de votre entreprise ?
- ▶ Avez-vous pensé à souscrire une assurance couvrant certains risques ? Avez-vous trouvé des formules d'assurance adaptées aux risques auxquels votre entreprise est confrontée ?
- ▶ Avez-vous parlé à votre banque de votre plan de reprise et de vos besoins de financement ?
- ▶ Les lignes de crédit existantes peuvent-elles être utilisées (et augmentées si nécessaire) pour financer la réouverture de l'entreprise ?
- ▶ Quel type de garantie pouvez-vous offrir ?
- ▶ Si vous souhaitez obtenir un financement par l'emprunt, avez-vous bien déterminé à quoi servira l'argent, la durée, le montant total dont vous aurez besoin et les coûts liés à la dette contractée ?
- ▶ Pouvez-vous financer la réouverture de votre entreprise à partir de vos propres ressources ?
- ▶ Pouvez-vous avoir accès à des fonds provenant d'autres sources que les banques (par exemple, des membres de votre famille, des amis, d'autres partenaires commerciaux) ?

Si vous pouvez obtenir des fonds et un financement abordable pour votre plan de reprise, vous pouvez passer à la réouverture. Si le financement ne correspond pas aux besoins de votre plan, vous ne pouvez pas rouvrir. Un « compromis » doit être trouvé lorsqu'il existe des écarts importants entre les rêves et les moyens, c'est-à-dire entre ce dont vous avez besoin pour mettre en œuvre votre plan et les fonds et financements que vous êtes en mesure de mobiliser.

Trouver un compromis viable peut être un processus itératif au cours duquel vous réévaluez les différentes options de reprise et le flux de trésorerie qu'elles génèrent et les comparez à leur coût jusqu'à ce que vous trouviez une option qui soit à la fois techniquement réalisable, réaliste et solide au regard des besoins du marché, et qui puisse garantir des fonds et un financement suffisants.

Ce n'est qu'à ce stade que vous devez procéder à la réouverture de votre entreprise.

B.14 - Si vous ne pouvez pas éviter la restructuration pour vous redresser - les erreurs à éviter



Votre entreprise doit-elle restructurer ses activités parce que les opportunités et les menaces ont considérablement changé pendant la pandémie COVID-19, ou parce que vous manquez tout simplement de fonds et qu'aucune aide financière n'est en vue pour vous permettre de combler le déficit jusqu'à ce que le marché se rétablisse ?

Parfois, il n'y a pas d'autre moyen pour une entreprise existante de survivre que de la restructurer pour qu'elle puisse générer des revenus suffisants pour couvrir ses coûts. Cela peut impliquer la fermeture de sections ou de lignes de production qui ne sont pas rentables dans les nouvelles conditions du marché. Parfois, un redressement complet est nécessaire, par exemple, se concentrer sur une gamme de produits ou une niche de marché entièrement nouvelle. Cela exigera toujours une évaluation des arbitrages et la prise de décisions sous la pression du temps pour réduire au minimum les pertes. De nombreuses questions porteront sur la réduction des effectifs et sur la recherche d'investisseurs qui seraient heureux de partager le risque de restructuration pour dégager un rendement intéressant dans un avenir pas trop lointain.

Selon le pays où vous vous trouvez, le cadre réglementaire peut imposer des restrictions à votre prise de décision. Mais même lorsque cela peut sembler difficile, les négociations avec toutes les parties concernées, y compris les employés, peuvent offrir une plus grande marge de manœuvre pour que la restructuration soit un succès. Après tout, toutes les parties concernées ont généralement intérêt à éviter que le processus de restructuration n'échoue.

Les erreurs à éviter lors d'une restructuration :

- Ne vous en tenez pas à votre business model préféré. Un redressement nécessite une refonte fondamentale et plus tôt celle-ci aura lieu, mieux elle pourra être mise en œuvre.
- Ne vous accrochez pas aux anciens clients et aux produits qui entraînent des pertes. Concentrez-vous sur les clients et les produits qui vous permettront d'accroître vos revenus.
- Ne donnez pas la priorité à la recherche d'un soutien financier plutôt qu'à la gestion de votre trésorerie. Une restructuration est généralement nécessaire parce que vous êtes à court d'argent. Pour sauver votre entreprise, il vous faudra gérer votre trésorerie de manière rapide, efficace et cohérente. Impliquez tout le monde dans la gestion de la trésorerie, et utilisez les informations que vous obtenez en gérant la trésorerie pour identifier les forces qui peuvent être utilisées et les faiblesses qui doivent être réduites pour réaliser la restructuration. Vous ne regretterez pas d'être attentif à la gestion de la trésorerie même si vous parvenez à trouver un soutien financier.
- Ne produisez pas ce que vous ne pouvez pas vendre directement si vous êtes à court d'argent.
- N'oubliez pas que les plans de restructuration des différentes fonctions, domaines ou sections de l'entreprise doivent être intégrés pour former un tout cohérent. La compartimentation ne fera pas l'affaire. Toutes les mesures de restructuration doivent être axées sur les résultats, être spécifiques et claires et doivent être examinées en fonction de leur impact financier sur l'entreprise.
- N'oubliez pas de planifier votre communication et de communiquer judicieusement avec les différentes parties prenantes (y compris les employés) au bon moment. Sinon, les rumeurs ne tarderont pas à prendre le dessus sur votre communication et à donner le ton à vos efforts. Vous risquez de perdre le contrôle du processus.

- Ne dispersez pas vos efforts. Au début d'un processus de restructuration, assurez clairement le leadership et le soutien et concentrez-vous sur les mesures qui présentent le plus grand potentiel de réussite pour l'entreprise. S'il existe des possibilités de gains rapides, saisissez-les pour renforcer la motivation. Mais ne vous laissez pas distraire.
- Ne négligez pas les ventes. Nous sommes tous fiers de nos prouesses techniques dans la fabrication, et elles sont même admirables dans la plupart des cas. Mais c'est surtout lors d'un redressement que les ventes doivent prendre le dessus. La stratégie de vente doit déterminer les opérations et les activités de production.
- N'oubliez pas le reste de la gamme. Lorsque vous vendez des produits manufacturés, pensez également aux services connexes. Qu'en est-il de la gestion et de l'entretien ? Qu'en est-il des activités de reconditionnement (reprise et mise à niveau des équipements usagés de vos clients) ? Et qu'en est-il de l'assistance à vos clients pour la récupération et le recyclage des matériaux ?
- Ne gardez pas ce que vous ne pouvez pas utiliser. Éliminez les stocks superflus et réduisez ceux qui ne sont pas nécessaires pour surmonter des goulets d'étranglement réalistes.
- Ne vous focalisez pas sur les temps machine ou les temps de traitement. Concentrez-vous sur les délais de production pour accroître vos performances. Plus vous parvenez à réduire le délai de production pour qu'il corresponde au temps nécessaire au traitement, plus les processus de production sont efficaces.
- N'échouez pas dans la gestion de l'emploi. Si malgré vos efforts, vous devez mettre du personnel au chômage pour maintenir l'entreprise à flot. Faites preuve de transparence et négociez des solutions qui soient à la fois équitables et qui permettent la pérennité de l'entreprise restructurée, tout en respectant la réglementation en vigueur. Pour être socialement responsable et garantir de bonnes performances, cherchez à maintenir une structure équilibrée en termes d'âge et de qualifications, et évitez de discriminer accidentellement un sous-groupe de vos employés lors des processus de licenciement.
- Ne placez pas tous vos espoirs dans les fusions et acquisitions, même si votre entreprise est bien établie et généralement bien organisée. En tout état de cause, ne les prenez pas à la légère. Nombre d'entre elles échouent, du moins pour ce qui est de leur objectif initial. Votre processus de restructuration sera généralement suivi d'une restructuration supplémentaire à la suite de la fusion ou de l'acquisition. Apprenez absolument à connaître vos nouveaux partenaires, procédez avec prudence et cherchez à éviter de prendre des décisions sous une trop grande pression du temps.

2.7 Réouverture

2.7.1 EMPLOYÉS

- ▶ Avez-vous passé en revue les emplois qui existaient auparavant et vérifié si vos besoins sont les mêmes pendant la pandémie de COVID-19 ?
- ▶ Avez-vous comparé les descriptions de poste avec les employés existants ou réembauchés ?
- ▶ Avez-vous préparé des descriptions de poste et entamé le processus d'embauche de nouveaux employés ?
- ▶ Vous assurez-vous que vos employés, anciens et nouveaux, vont retrouver un lieu de travail répondant à toutes les exigences en matière de santé et de sécurité au travail lors de la réouverture de votre entreprise ?

**B.15 - ISO 45001:2018 Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail (S&ST)**

Saviez-vous que l'ISO a élaboré une norme qui vous aidera à vous assurer à tout moment que vous assumez vos responsabilités en matière de santé et de sécurité au travail des travailleuses et travailleurs et autres personnes susceptibles d'être affectées par vos activités ?

L'ISO 45001:2018 fournit des lignes directrices pour la promotion et la protection de la santé physique et mentale des travailleuses et travailleurs. La mise en œuvre d'un système de management de la S&ST conforme à cette norme permet à une organisation de gérer ses risques en matière de S&ST et d'améliorer ses performances dans ce domaine, ce qui est le principal sujet de préoccupation pendant la pandémie de COVID-19 et l'un des plus grands défis pour les MSME. L'adoption d'un système de management de la S&ST doit vous permettre d'offrir des lieux de travail sûrs et sains, de prévenir les accidents du travail et les maladies professionnelles et d'améliorer continuellement vos performances en matière de S&ST. Vous trouverez la norme à l'adresse suivante :

<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:45001:ed-1:v1:en>

Les versions française et espagnole sont également disponibles (mai 2020).

L'ISO et l'ONUUDI publient actuellement un manuel commun fournissant un ensemble de lignes directrices détaillées pour maximiser l'effet de la mise en œuvre de la norme ISO45001:2018.

2.7.2 LIEU DE TRAVAIL

- ▶ Vos besoins pendant la COVID-19 sont-ils satisfaits par le lieu de travail actuel ?
- ▶ Est-il assez grand (par exemple, parce que vous voulez profiter de nouvelles opportunités ou parce que vous devez garantir des distances minimales entre les employés à tout moment) ?
- ▶ Est-il trop grand désormais (par exemple, parce que vous avez pris des dispositions pour qu'une plus grande partie des employés travaillent à domicile, ou parce que vous avez décidé d'abandonner une chaîne de production) ?
- ▶ L'agencement est-il adapté à la reprise de vos activités ?
- ▶ Le système de ventilation et/ou de climatisation existant est-il adapté à son utilisation et joue-t-il son rôle pour assurer la santé au travail de vos employé(e)s ?
- ▶ Est-ce le bon moment pour procéder à des rénovations ou à des changements d'agencement que vous aviez déjà prévus avant le début de la pandémie de COVID-19 ?
- ▶ Avez-vous passé en revue et réduit au minimum tous les risques d'exposition et de transmission de la COVID-19 dans votre usine, dont les bureaux, les cantines et les voies d'accès, y compris les escaliers ?
- ▶ Pouvez-vous respecter les exigences de distanciation sociale pendant toutes les opérations, et aussi en cas d'urgence ?

2.7.3 ÉQUIPEMENTS

- ▶ Vos équipements sont-ils bien entretenus et peuvent-ils redémarrer en toute sécurité ?
- ▶ Y a-t-il eu des inspections d'équipement prévues et qui n'ont pas été effectuées pendant les périodes de confinement ? Pouvez-vous renouveler les rendez-vous ?
- ▶ Si pour quelque raison que ce soit, des inspections obligatoires des équipements n'ont pas eu lieu (par exemple, des services d'inspection débordés pendant la pandémie), veillerez-vous néanmoins à les inspecter pour vous assurer que les risques opérationnels restent à des niveaux tolérables ?
- ▶ Compte tenu de la situation générale ou des changements que vous prévoyez pendant la pandémie de COVID-19, devriez-vous remplacer ou ajouter des équipements ?
- ▶ Est-il possible de tirer des co-bénéfices comme une production plus propre et l'efficacité énergétique lors du remplacement ou de l'ajout d'équipements ?
- ▶ Quelles sont vos estimations du temps d'installation, d'attente et de formation pour les nouveaux équipements que vous comptez utiliser ?
- ▶ Est-il préférable d'acheter ou de prendre en leasing les nouveaux équipements ?
- ▶ Y a-t-il des équipements usagés qui devraient être vendus ? Y a-t-il des acheteurs potentiels ou les équipements devront-ils être mis au rebut ?

2.7.4 STOCKS

- ▶ Avez-vous passé en revue les besoins en matière de stocks conformément à votre plan de reprise de l'activité ? Avez-vous toujours besoin des mêmes stocks ? Avez-vous toujours besoin des mêmes quantités ?
- ▶ Y a-t-il des stocks qui ne sont pas nécessaires à la reprise de votre activité et qui pourraient être vendus ou doivent-ils être mis au rebut ?
- ▶ Y a-t-il de nouveaux articles que vous devez conserver ?

2.7.5 MARKETING

- ▶ Avez-vous évalué l'efficacité de vos efforts de marketing avant la COVID-19 ? Quels messages avez-vous envoyés ? En avez-vous eu pour votre argent ? Est-ce que cela a fonctionné ?
- ▶ Comment la COVID-19 influencera-t-elle les messages que vous enverrez à vos clients (potentiels) ? Devez-vous les adapter ?
- ▶ Allez-vous utiliser les mêmes canaux de marketing qu'avant la COVID-19 ?
- ▶ Avez-vous besoin de (re)développer vos techniques de démarchage téléphonique parce que les affaires avec vos anciens clients ont diminué et/ou seront insuffisantes pour maintenir vos activités ?
- ▶ Avez-vous arrêté le coût du marketing ? Le plan de reprise de l'activité comprend-il le marketing et un budget approprié pour celui-ci ?
- ▶ Est-il judicieux pour vous d'organiser une campagne de réouverture (par exemple, si vous introduisez des changements importants pendant la COVID-19) ?
- ▶ Des campagnes ou des événements promotionnels ont-ils été organisés par des organisations gouvernementales ou des associations d'entreprises pendant la pandémie COVID-19 auxquels vous pourriez participer pour envoyer vos messages marketing ?

2.7.6 TARIFICATION

- ▶ Avez-vous effectué des analyses de rentabilité pour vos produits ou services rémunérés afin de déterminer si les prix que vous pratiquez vous permettent de réaliser les bénéfices que vous souhaitez ?
- ▶ Quelles sont les ventes minimales que vous devriez atteindre et sur quelle période, afin de couvrir les frais de votre entreprise ?
- ▶ Avez-vous comparé vos prix avec ceux de vos concurrents ? Ont-ils ajusté leurs prix compte tenu de la pandémie COVID-19 ?
- ▶ Si vous exportez, les changements de droits de douane ou de réglementation des importations ont-ils une incidence sur le volume de vos ventes dans les pays dans lesquels vous exportez ?

2.7.7 AUTRES QUESTIONS

- ▶ Vos licences sont-elles à jour ? De nouvelles sont-elles nécessaires si vous introduisez les changements prévus dans votre plan de reprise de l'activité ? De nouvelles licences sont-elles nécessaires pendant la pandémie de COVID-19 ?
- ▶ Avez-vous oublié autre chose ?

B.16 - ISO 56002:2019 Système de management de l'innovation



Pour relever les défis liés à la COVID-19, de nombreuses MPME devront innover, notamment au niveau des produits, des services, des processus et des business models. Bien qu'il puisse sembler que l'innovation soit un processus unique et créatif, et apparemment sans structure, il a été prouvé que l'innovation peut bénéficier de la normalisation.

L'ISO élabore la série de normes ISO 56000 – Lignes directrices, avec des experts en innovation du monde entier. Elle fournit les meilleures pratiques internationales sur le management systématique des activités d'innovation dans les organisations de tous types, y compris les MPME. Dans le cadre de cette série, l'ISO 56002:2019 a été développée pour fournir une aide supplémentaire à ceux qui tentent de manager l'innovation. La norme est disponible à l'adresse suivante :

<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:56002:ed-1:v1:en>

Les versions française et espagnole sont également disponibles (mai 2020).

L'ONUDI et l'ISO élaborent un manuel présentant et expliquant étape par étape la nouvelle norme ISO 56002:2019. Ce manuel fournira des idées simples et applicables qui développent celles fournies par la norme ; il aidera aussi les MPME à mettre en œuvre un système de management de l'innovation basé sur les meilleures pratiques internationales.



CHAPITRE 3

Renforcer la résilience : préparer votre plan de continuité de l'activité

- 3.1 ÉLABORATION D'UN PLAN DE CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ POUR LA COVID-19 42
- 3.2 SE PRÉPARER À D'AUTRES TYPES DE CATASTROPHES 47

Il y a de fortes chances que la COVID-19 continue à vous accompagner, vous, vos clients et vos fournisseurs, pendant une longue période. En effet, il n'existe actuellement aucun vaccin susceptible de protéger les humains contre cette maladie infectieuse et, malgré les efforts déployés, le développement d'un vaccin suffisamment testé et approuvé est généralement une question d'années plutôt que de mois. On ignore également si les vaccins seront disponibles à un coût abordable. De plus, les succès obtenus dans l'endiguement de la pandémie de COVID-19 varient fortement d'un pays à l'autre, ainsi qu'entre les petites unités géographiques d'un même pays.

Un facteur qui rend difficile l'endiguement de cette maladie est que la transmission peut se produire même lorsqu'une personne infectée ne présente aucun symptôme. C'est la raison pour laquelle votre entreprise doit se préparer à un retour de la pandémie, même si la COVID-19 a déjà été contenue avec succès dans votre région, et à de nouvelles vagues si elle n'a pas été suffisamment contenue pour permettre un traçage rapide et rigoureux des contacts. De nouveaux foyers d'infection peuvent apparaître à tout moment et en tout lieu.

3.1 Élaboration d'un plan de continuité de l'activité pour la COVID-19

Un plan de continuité de l'activité est un plan qui aide votre entreprise à se préparer à une catastrophe. Il fournit des informations claires sur les mesures à prendre en cas de catastrophe afin de permettre à l'entreprise de poursuivre rapidement ses activités avec un minimum de pertes. Le principe de précaution doit être appliqué en tant que de besoin pour réduire au minimum les pertes de vies humaines et les atteintes à la santé (dommages et préjudices).

Les MPME prennent des risques calculés tout le temps. Cela fait partie de la vie des entreprises. Cela étant, la pandémie de COVID-19 nous rappelle que les catastrophes peuvent toucher n'importe quelle entreprise sur la planète. Elle nous rappelle également que le moment précis où une catastrophe survient est souvent imprévisible ou ne peut être prévu qu'à très brève échéance. Par conséquent, il est recommandé d'élaborer un plan de continuité de l'activité.

B.17 - Pourquoi un principe de précaution devrait-il s'appliquer à la continuité d'activité ?



L'esprit d'entreprise est généralement associé aux qualités de prise de risque et de ténacité pour surmonter les difficultés qui surgissent au cours du processus de réalisation d'un objectif commercial. Toutefois, à mesure que les entreprises se développent, elles cherchent aussi à consolider continuellement leurs activités. Les entreprises qui doivent investir à long terme, par exemple, dans des lignes de production manufacturières, devront planifier correctement et se préparer à toute éventualité qui pourrait affecter leur retour sur investissement.

Les situations d'urgence et les catastrophes font partie de ces éventualités. De nombreuses grandes entreprises ou organisations disposent généralement de procédures pour y faire face. Une telle planification peut également être exigée par la loi.

Lorsque l'impact probable d'une catastrophe comprend des pertes de vie ou atteintes à la santé, le principe de précaution est généralement appliqué : Mieux vaut prévenir que guérir.

Ce principe de précaution comprend généralement les principaux éléments suivants :

- ▶ Vous devez agir même si le danger est incertain (une source de dommage ou de préjudice potentiel).
- ▶ Vous avez besoin d'une preuve attestant qu'il n'y a pas de risque de dommage ou de préjudice pour pouvoir poursuivre sans prendre de mesures ou pour réduire progressivement les mesures de précaution que vous avez prises.

Le raisonnement sous-jacent est que vous préférez commettre une erreur en étant trop prudent (abondance de prudence) qu'en étant négligent lorsque la vie et la santé de vos employés, de vos clients, de vos fournisseurs ou de vos autres contacts pourraient être menacées.

Si vous avez déjà été touché par la pandémie de COVID-19 et que vous avez engagé ou engagez le processus de reprise de l'activité sans aucune préparation, votre courbe d'apprentissage aura été solide. Utilisez toute l'expérience que vous avez acquise tant que vous avez la mémoire fraîche pour établir votre plan de continuité de l'activité, afin d'être mieux préparé aux prochaines vagues de la pandémie ou à toute autre pandémie qui pourrait toucher votre entreprise à l'avenir.

Si vous n'avez pas encore été touché par la COVID-19 ou si vous avez même réussi à développer votre entreprise dans le contexte de la pandémie, essayez de tirer les enseignements des informations recueillies dans les médias et auprès de partenaires commerciaux dans les pays où la COVID-19 a déjà fait son entrée.

Vous pouvez également vous reporter aux sections du chapitre précédent pour savoir quelles sont les différentes questions à aborder au cours du processus de reprise. L'objectif du plan de reprise de l'activité est de vous mettre dans une position où vous pourrez traiter plus rapidement et plus efficacement les questions que vous devrez aborder au cours du processus de reprise.

Un plan de reprise de l'activité comporte plusieurs éléments typiques. Ces éléments correspondent aux sous-sections de ce chapitre.

Lorsque vous élaborez votre plan de continuité de l'activité, il est utile d'impliquer les employés qui connaissent le mieux le fonctionnement de votre entreprise. Plus vos activités sont importantes et diversifiées, plus il est important de travailler en équipe pour élaborer le plan et discuter de la manière d'organiser les interfaces entre les différents services de votre entreprise.

Testez votre plan de continuité de l'activité. Idéalement, vous pouvez organiser des exercices de simulation pour vérifier s'il y a des lacunes dans les solutions organisationnelles trouvées et si les solutions de rechange que vous avez élaborées seront pleinement réalisables comme prévu. Commencez par tester votre communication et les solutions de rechange qui auront le plus gros impact. Affinez le plan conformément au cycle PDCA de gestion de la qualité (voir chapitre 1.3) jusqu'à ce que vous soyez certain qu'il constitue la base d'une mise en œuvre harmonieuse.

3.1.1 ORGANISER UNE COMMUNICATION EFFICACE

Lorsque la pandémie de COVID-19 éclate, un confinement peut être imposé et les déplacements restreints afin de contenir la propagation du virus. Cela implique que vous et vos employés n'aurez peut-être pas pleinement accès ou pas d'accès du tout aux locaux et installations de votre entreprise.

Il n'y a pas d'aspect plus critique pour la continuité de l'activité que de pouvoir communiquer avec votre personnel et que les employés puissent communiquer entre eux.

Questions clés à poser pour élaborer le chapitre de votre plan consacré à la communication :

- ▶ Disposez-vous d'une liste de contacts actualisée, comprenant chaque employé, sa fonction et ses responsabilités ?
- ▶ Quels sont les employés essentiels qui doivent figurer en tête de liste ou être mis en évidence pour pouvoir être rapidement contactés en cas de besoin ?
- ▶ Cette liste comprend-elle au moins deux possibilités de joindre la personne concernée ?
- ▶ Savez-vous comment joindre les personnes concernées en cas de coupure d'électricité ou lorsque les réseaux de télécommunications sont surchargés pendant la pandémie ?
- ▶ Êtes-vous prêt à prendre en charge les frais supplémentaires de téléphone et d'Internet de vos employés pendant un confinement et comment allez-vous les rembourser ?
- ▶ Pouvez-vous organiser les contacts avec et entre vos employés en utilisant les applications de messagerie instantanée disponibles qui utilisent peu de bande passante pour faire passer efficacement vos messages ?
- ▶ Devez-vous éviter les applications de messagerie instantanée pour les discussions confidentielles et protéger les données de votre entreprise et de vos employés ? Si oui, avez-vous défini quel type d'information peut être transmis de quelle manière ?

- ▶ Si vous ne pouvez pas utiliser la messagerie instantanée ou les e-mails pour informer vos employés, avez-vous besoin d'organiser une chaîne téléphonique ou une arborescence de messages avec une séquence et procédure définies afin d'augmenter la vitesse de distribution de vos messages urgents ?
- ▶ Lorsque vous utilisez l'internet pour communiquer afin de transmettre des données et pour envoyer des courriers électroniques, vous êtes-vous assuré que des pare-feux sont utilisés et qu'un logiciel antivirus est installé et mis à jour sur les ordinateurs utilisés en dehors des locaux de l'entreprise de manière à ne pas compromettre la sécurité de vos données ?
- ▶ Qu'en est-il des contacts externes avec les clients, les fournisseurs ou d'autres entités ? Disposez-vous de listes à jour comprenant toutes les personnes de contact importantes, y compris leurs fonctions et responsabilités ?
- ▶ Disposez-vous d'une liste de contacts d'urgence au cas où des membres de votre personnel tomberaient malades au cours de la pandémie ? Où se trouve le service médical ou l'hôpital le plus proche, capable d'effectuer des tests de dépistage des infections et/ou de traiter les patients atteints de la COVID-19 ? Quel est le meilleur service médical ou hôpital de substitution au cas il est impossible de joindre le plus proche ou que celui-ci est débordé ?
- ▶ Qu'en est-il des contacts des fournisseurs d'équipements de protection individuelle ? Où se trouvent-ils et comment peut-on les joindre ?
- ▶ Comment pouvez-vous joindre les services d'urgence en cas de dommages éventuels à vos locaux commerciaux pendant votre absence ? Qu'en est-il de la police ? Qu'en est-il des pompiers ? Qu'en est-il des services de sécurité qui protègent vos locaux commerciaux ?
- ▶ Comment joindre les services publics (par exemple, les services d'électricité, d'eau, de chauffage) en cas d'interruption de l'approvisionnement qui sont importants pour maintenir les stocks et/ou les équipements en bon état ?
- ▶ Comment contacter les services de maintenance de vos équipements ?
- ▶ Qu'en est-il des contacts financiers (banques, établissements de crédit) ? Qu'en est-il des comptables externes ? Qu'en est-il de vos assureurs, le cas échéant ?
- ▶ Qu'en est-il des organismes gouvernementaux, des prestataires de services et des structures de soutien avec lesquels vous devez ou voulez interagir ?
- ▶ Qu'en est-il des contacts avec votre organisation professionnelle ?
- ▶ Et vous êtes-vous assuré que les contacts importants savent comment ils peuvent vous joindre, vous, vos directeurs et vos employés clés, lorsque les locaux commerciaux ne sont pas accessibles ? Ou y a-t-il une possibilité que vos appels soient réacheminés par l'opérateur téléphonique ?
- ▶ Serez-vous en mesure d'accéder à votre site web et de le modifier depuis l'extérieur des locaux, ou devrez-vous vous préparer à le faire fonctionner sur ou depuis un ordinateur à votre domicile, ou au domicile d'un employé de votre service informatique ?
- ▶ Serez-vous en mesure d'effectuer les paiements courants et de contrôler les transactions bancaires depuis votre domicile pendant une période de confinement ?

3.1.2 IDENTIFIER ET ÉVALUER LES PRIORITÉS

Pour planifier la continuité de l'activité après une catastrophe, quelle qu'elle soit, vous devez évaluer l'impact potentiel de la catastrophe sur vos activités. La COVID-19 étant une pandémie, il peut y avoir un impact humain (par exemple, lorsque des membres du personnel sont infectés ou mis en quarantaine et ne peuvent pas se présenter au travail ; lorsque des membres du personnel sont infectés et tombent malades ou décèdent) et un impact commercial (direct, par exemple, en raison des temps d'arrêt pendant le confinement et de la nécessité d'adapter la production pour respecter les exigences de distanciation sociale ; ou un impact direct et indirect en raison des répercussions tout au long de la chaîne d'approvisionnement, les clients et les fournisseurs pouvant rencontrer leurs propres difficultés).

- Pour identifier et évaluer les priorités, il est utile de créer des tableaux qui énumèrent les différents impacts potentiels sur l'entreprise et les évaluent selon leur probabilité d'occurrence et la gravité de leur impact (dommages). Vous pouvez multiplier la probabilité par les dommages estimés pour classer les priorités, car cela vous donnera une mesure équilibrée reflétant le risque pour votre entreprise. Dans de nombreux cas, il peut toutefois être difficile de mesurer avec précision la probabilité et il peut s'avérer plus judicieux de simplement classer en fonction de mesures générales comme « faible, modéré, élevé » ou autres.¹¹
- Il est tout aussi important de déterminer le délai que vous pouvez vous permettre pour résoudre les problèmes qui se posent pour chaque impact commercial identifié. Le délai est le moment où l'impact sur les entreprises (dommage) se matérialise ou commence à se matérialiser. Ce délai peut également être différencié par des aspects saisonniers dans le cas où les délais tolérables diffèrent selon la période de l'année, par exemple, lorsque la transformation des denrées alimentaires est intimement liée aux périodes de récolte ou que les vêtements et accessoires sont intimement liés à la demande influencée par les saisons de la mode du prêt-à-porter.

Pour un modèle permettant de consigner les impacts identifiés sur les entreprises, merci de vous reporter à l'annexe A.6.

Questions clés à poser pour rédiger le chapitre sur les priorités de votre plan :

- ▶ Quels types d'impacts la COVID-19 pourrait-elle avoir sur votre entreprise ?
- ▶ Comment estimez-vous la probabilité des impacts spécifiques que la pandémie COVID-19 peut avoir sur votre entreprise ? Où se situent-ils sur une échelle allant de « faible » à « forte » ? À quel point votre estimation de la probabilité peut et doit-elle être précise ?
- ▶ Comment préciseriez-vous l'impact sur l'entreprise d'un point de vue technique ou opérationnel ? Dans quel secteur de votre entreprise aura-t-il lieu ? Quelle forme prendra-t-il ? Que faudrait-il faire pour remédier à l'impact ?
- ▶ Qui devrait être impliqué dans la résolution du problème causé par un impact spécifique sur l'entreprise ? Auriez-vous besoin d'une aide extérieure (par exemple, des équipes de service des fabricants d'équipements, des services informatiques, des services publics) ou l'impact peut-il être géré par votre propre personnel ?
- ▶ Comment calculer l'impact financier résultant de l'analyse technique ? Quel serait l'effet sur le flux de trésorerie ? Quel serait l'effet sur la rentabilité ?
- ▶ Dans quel délai devez-vous traiter chaque impact spécifique sur l'entreprise afin d'éviter tout dommage à votre entreprise ?
- ▶ Combien d'argent perdrez-vous (par heure, par jour, par semaine, par mois) si les impacts spécifiques sur l'entreprise ne sont pas traités à temps ?
- ▶ Existe-t-il des indicateurs que vous pouvez surveiller et qui pourraient signaler qu'un impact potentiel sur l'entreprise est sur le point de se produire ? Existe-t-il des systèmes d'alerte précoce que vous pouvez développer pour être averti à l'avance et accroître le temps de réponse ?
- ▶ Quelle est la priorité significative qui pourrait être attribuée à chaque impact identifié sur l'entreprise ? Est-il suffisant de trier par estimation des dommages « moyens », ou est-il préférable de trier par temps disponible pour répondre ?
- ▶ Y a-t-il des impacts spécifiques sur l'entreprise qui peuvent causer ou déclencher des impacts supplémentaires et donc, par « réaction en chaîne », entraîner des dommages plus importants qui ne ressortent pas de leur impact direct initial ?
- ▶ Existe-t-il des boucles de rétroaction renforcées entre les impacts négatifs spécifiques sur l'entreprise qui doivent être rapidement stoppés pour éviter toute escalade des pertes ?
- ▶ Existe-t-il des combinaisons dangereuses d'impacts spécifiques sur l'entreprise ?

11) Pour une application similaire, voir le graphique G.15 dans la section suivante.

3.1.3 DÉVELOPPER DES SOLUTIONS DE CONTOURNEMENT

Une fois que vous avez identifié et classé par ordre de priorité les différents impacts sur votre entreprise, vous devez essayer de développer des solutions contournement que vous pourrez utiliser pour supprimer les impacts ou atténuer leur effet sur votre entreprise. Mieux vous anticiperez et planifierez ce que vous ferez pour réduire au minimum les impacts négatifs de la COVID-19 sur votre entreprise, plus vite et mieux vous serez en mesure de réagir et de minimiser les pertes.

Pendant la période de catastrophe et de reprise, le maintien d'un flux de trésorerie positif revêt une importance capitale. En règle générale, tout se termine lorsque vous n'avez plus d'argent. Ne misez pas sur un financement à temps pour combler le déficit, à moins d'être absolument certain d'avoir négocié de façon fiable le crédit supplémentaire dont vous pourriez avoir besoin. Par conséquent, lorsque vous élaborez des solutions de contournement, assurez-vous de commencer par vous préparer aux impacts identifiés qui auront le plus fort impact sur les flux de trésorerie. Si une catastrophe survient avant que vous n'ayez terminé votre liste de solutions de contournement, vous vous serez au moins déjà préparé aux pires cas identifiés.

Les questions clés à poser pour rédiger le chapitre sur les solutions alternatives de votre plan :

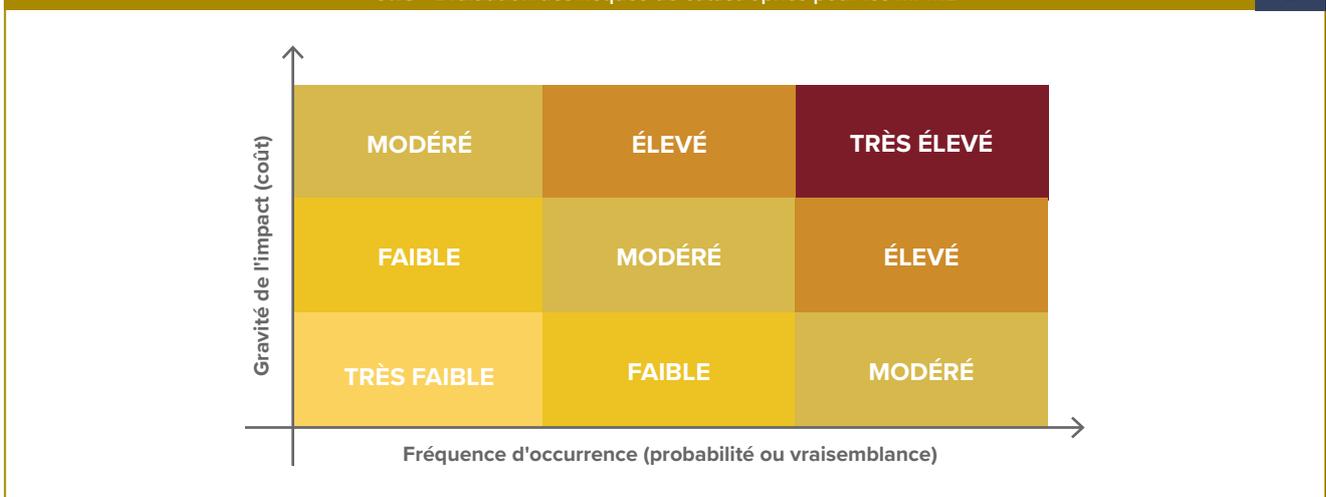
- ▶ Quelles sont les options disponibles pour contourner chaque impact spécifique identifié sur l'entreprise ?
- ▶ Quelles sont les alternatives existantes ? Les alternatives sont-elles directement comparables ou présentent-elles des avantages et des inconvénients différents ?
- ▶ Quels sont (approximativement) les coûts prévus des différentes alternatives ?
- ▶ Quels sont les impacts de la COVID-19 sur l'entreprise qui peuvent être contournés au moyen de ressources internes ? Lesquels nécessitent l'aide de partenaires externes ?
- ▶ Les partenaires externes dont vous avez besoin seront-ils disponibles en fonction de vos scénarios, y compris le confinement ? Devriez-vous conclure des accords préalables avec eux avant que la pandémie de COVID-19 n'ait des répercussions sur votre entreprise ?
- ▶ Qui sera chargé de développer les solutions de contournement ? Dans quel délai ? Qui vérifiera si les solutions de contournement sont réalisables ? Dans quel délai ?
- ▶ Avez-vous besoin de tester la solution de contournement est-elle réalisable par définition ?
- ▶ Cette solution implique-t-elle des changements organisationnels pour être efficace ? Quelles procédures et quelles fonctions sont concernées ? Qu'est-ce qui devrait changer si la solution de contournement s'avérait nécessaire ?
- ▶ Y a-t-il des fournitures spécifiques (par exemple, des pièces, des outils, des équipements et des matériaux) nécessaires pour que la solution de contournement soit réalisée ? Doivent-elles être achetées et stockées à l'avance ou faut-il seulement dresser la liste ?
- ▶ Avez-vous besoin de liquidités supplémentaires pour mettre en œuvre la solution de contournement et ces liquidités seront-elles disponibles ?
- ▶ Dans quel délai la solution de contournement peut-elle être mise en œuvre dans les meilleures conditions ? Quel est le délai maximum de mise en œuvre ?
- ▶ Que se passe-t-il si une personne tombe malade ou est infectée, qui est prévu pour mettre en œuvre la solution de contournement ? Y a-t-il d'autres employés qui peuvent également la mettre en œuvre ? Doivent-ils être expressément informés au préalable, ou une instruction écrite suffit-elle ? Qui rédigera l'instruction et qui la vérifiera ?
- ▶ Quand savez-vous que la solution de contournement doit être mise en œuvre ? Qui va le demander et/ou l'autoriser ? Qui d'autre doit être informé ?

3.2 Se préparer à d'autres types de catastrophes

Les pandémies comme la COVID-19 ne sont pas les seuls risques de catastrophe auxquels les MPME sont généralement ou actuellement confrontées. Est-il possible de se préparer à toutes ces catastrophes ? Probablement pas, mais cela vaut généralement la peine de se préparer à celles qui sont les plus susceptibles de se produire et qui, en même temps, ont une incidence grave sur votre entreprise. En d'autres termes, il est insensé de consacrer

beaucoup d'efforts à des catastrophes qui ne se produiront jamais et/ou qui ne sont pas en mesure de causer des dommages importants à vos actifs (d'abord les personnes, ensuite les équipements) ou à vos activités. Mais il est logique de se préparer aux catastrophes qui ont le plus de chances de se produire et qui auront un impact important sur vos biens et vos activités.

G.18 - Évaluation des risques de catastrophes pour les MPME



Source: ONUDI

Les analystes des risques le font généralement en calculant le coût que peut entraîner une catastrophe donnée et en multipliant ce montant par la probabilité que cette catastrophe se produise. Bien que vous ne disposiez peut-être pas d'estimations aussi fiables sur la probabilité qu'une catastrophe se produise qu'un analyste professionnel des risques de catastrophes, vous serez probablement en mesure de déterminer au moins approximativement ce qui est le plus probable et ce qui l'est le moins. Un peu de recherche

dans l'actualité locale et des discussions avec d'autres entreprises de votre secteur dans votre région peuvent même donner quelques estimations acceptables, fussent-elles approximatives. S'agissant de votre propre entreprise, vous connaissez généralement tous les coûts liés à la perte ou à l'endommagement d'actifs et à des interruptions d'activité. Vous pouvez ensuite utiliser ces informations pour placer les risques potentiels de catastrophe que vous avez identifiés dans le tableau ci-dessus.

Questions clés pour mieux vous préparer et planifier la continuité de vos activités :

- ▶ Quelles sont les catastrophes potentielles qui ont une probabilité d'occurrence suffisamment élevée et qui peuvent avoir un impact important sur vos performances ?
- ▶ Où pouvez-vous obtenir des estimations fiables sur la probabilité d'occurrence de catastrophes naturelles ? Si ces estimations n'existent pas, pouvez-vous trouver les archives des catastrophes passées et élaborer votre propre base statistique pour calculer la fréquence d'occurrence ?
- ▶ Y a-t-il des tendances discernables ? La fréquence de ces catastrophes augmente-t-elle ou le recensement de ces catastrophes est-il de plus en plus complet ? Y a-t-il des discussions scientifiques sur les tendances existantes ?
- ▶ Les conditions météorologiques changent-elles ? Peut-on raisonnablement prévoir leur impact sur vos activités ? Si vous n'êtes pas directement touché, y a-t-il des impacts potentiels indirects résultant de changements dans d'autres secteurs d'activité, qui pourraient affecter le vôtre ?

- ▶ Les activités humaines risquent-elles de provoquer des catastrophes ?
- ▶ Des conflits violents se profilent-ils à l'horizon ?
- ▶ Votre communauté locale est-elle préparée ou se prépare-t-elle à différents types de catastrophes ? Quelles sont leurs attentes et leurs estimations ? Correspondent-elles aux vôtres ?



B.19 - Vous attendiez-vous à la pandémie de COVID-19 ?

Il y a de fortes chances que vous ne vous attendiez pas à la pandémie de COVID-19. Soit elle ne figurait pas sur votre liste des événements qui se produisent fréquemment, soit vous n'avez jamais été témoin d'une pandémie ayant un impact grave sur votre entreprise auparavant. Ou les deux. Alors comment se préparer à ce type de pandémie ? Elle aurait soit figuré dans la partie « très faible » de la grille d'évaluation des risques figurant au graphique G.18 ci-dessus, soit elle n'aurait figuré nulle part.

La réponse est que l'analyse des risques suppose que les probabilités pour tout type de risque peuvent être calculées statistiquement sur la base des fréquences historiques d'occurrence et des tendances récentes ou de l'appréciation de ces tendances. Si cela peut s'appliquer à tous les événements qui découlent d'une chaîne linéaire de causes et d'effets (par exemple, les tremblements de terre ou les inondations saisonnières), cela ne s'applique pas lorsque la fréquence d'occurrence et la gravité de l'impact sont le résultat de processus complexes d'interaction qui sont au moins partiellement de nature non linéaire. Tous les processus, par exemple, lorsque les humains ou des organisations humaines peuvent décider de la manière de répondre à certains événements (au lieu de suivre simplement une relation de cause à effet prédéterminée), sont de nature complexe, et leurs résultats ne peuvent donc pas être calculés et prédits statistiquement.

Dans ces cas, la préférence doit être donnée à l'hypothèse que la catastrophe se produira « tôt ou tard ». Ne pariez pas sur des « preuves statistiques ». **À moins que la gravité de l'impact ne soit très faible, il vaut MIEUX SE PREPARER.**

Vous pouvez toujours établir des scénarios de ce qui pourrait arriver si la catastrophe frappait votre entreprise et estimer la gravité de l'impact. Les MPME qui disposent d'un personnel informatique de talent ou qui connaissent des étudiants qui seraient heureux d'affiner leurs compétences pratiques, peuvent même de faire des simulations de ce qui pourrait se passer selon différents scénarios. Ces simulations doivent inclure les boucles de rétroaction existantes.

Que feriez-vous pour vous préparer à ce genre de catastrophe complexe et pour en atténuer les effets ?

Les catastrophes naturelles suivantes méritent généralement d'être prises en considération. Leur probabilité varie en fonction des zones géographiques. Leur risque statistique peut être calculé pour des endroits ou des régions spécifiques, mais il est également important de reconnaître et de suivre de près les variations et les changements de tendances.

	INONDATIONS		TEMPÊTES ET CYCLONES		TREMBLEMENTS DE TERRE
	TSUNAMIS		TEMPÉRATURES EXTRÊMES		GLISSEMENTS DE TERRAIN
	SÉCHERESSES		FEUX DE FORÊT		ACTIVITÉ VOLCANIQUE

Même si elles peuvent être corrélées ou aggravées par des phénomènes naturels (les sécheresses, par exemple), la fréquence d'occurrence et la gravité de l'impact des catastrophes énumérées ci-dessous ne peuvent être prévues car elles sont de nature complexe.



Certaines de ces catastrophes peuvent être combinées et, dans certains cas, la distinction entre les catastrophes naturelles et les catastrophes complexes peut s'estomper, par exemple, lorsque des températures extrêmes (catastrophe naturelle) sont associées au changement climatique, lequel est lié aux activités humaines.

B.20 - ISO 31000:2018 – Management du risque



Compte tenu de l'importance de la gestion des risques de catastrophes, il peut également être utile de consulter la norme ISO élaborée pour le management du risque.

L'ISO 31000:2018 aide les organisations de tout type, y compris les MPME, à développer un système de management du risque, afin qu'elles soient mieux à même d'identifier et d'atténuer efficacement les risques. L'objectif du management du risque est la création et la protection de la valeur. Il améliore les performances, encourage l'innovation et soutient la réalisation des objectifs. Aux termes de cette norme, le management du risque doit faire partie intégrante et non pas être séparé de la finalité, du leadership et de l'engagement, de la stratégie, des objectifs et des opérations de l'entreprise. L'intégration du management du risque dans une entreprise est considérée comme un processus dynamique et itératif et doit être adaptée aux besoins et à la culture de l'entreprise.

Cette norme ISO est également disponible gratuitement en lecture seule :

<https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>

Les versions française et espagnole sont également disponibles (mai 2020).



ANNEXES

Modèles et exemples

A.1	ÉVALUATION DES DOMMAGES (MODÈLE)	52
A.2	BESOINS PERSONNELS ACTUELS (MODÈLE)	53
A.3	COMPTES FOURNISSEURS PAR ORDRE CHRONOLOGIQUE, TABLEAUX DES VENTES ET COMPTES CLIENTS RESPECTIFS (MODÈLE)	54
A.4	ANALYSE SWOT (EXEMPLE)	55
A.5	ESTIMATION DU COÛT DE LA RÉOUVERTURE (EXEMPLE)	56
A.6	IMPACTS IDENTIFIÉS SUR L'ENTREPRISE (MODÈLE/EXEMPLE)	57
A.7	RECONSTRUIRE EN MIEUX - UNE REPRISE RÉSILIENTE	58
A.8	CHOIX ET UTILISATION DES ÉQUIPEMENTS DE PROTECTION INDIVIDUELLE	60
A.9	DISPONIBILITÉ D'AIDES SPÉCIFIQUES POUR LA REPRISE DE L'ACTIVITÉ	61
A.10	LIENS UTILES VERS DES SOURCES DE L'ONUDI	62
A.11	LIENS UTILES VERS DES AGENCES SOEURS DES NATIONS UNIES ET D'AUTRES ORGANISMES INTERNATIONAUX	63
A.12	PICTOGRAMMES D'ORIENTATION POUR LES MICRO-, PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES (MPME)	64

A.1 ÉVALUATION DES DOMMAGES (MODÈLE)

A.1 - Évaluation des dommages (modèle)			
Évaluation des dommages			
Article endommagé ou détruit	Estimation du coût de remplacement ou de réparation	Assuré ?	Preuve du dommage (par exemple, numéro de la photographie, déclaration de l'expert)
	UML	oui / non	
	UML	oui / non	
	UML	oui / non	
Total	UML		
dont assuré	UML		

UML ... Unité monétaire locale

(L'unité monétaire locale est la monnaie principale utilisée par votre entreprise, par exemple, le baht, le birr, le dinar, le dollar, l'euro, le franc, la couronne, la lire, le naira, le peso, la livre, le rand, réal, le ringgit, le rouble, la roupie indonésienne, la roupie, le taka, le yuan, le yen, le won, le zloty. Si vous utilisez plusieurs devises, prenez la valeur du taux de change et convertissez-les en une seule devise lors du calcul pour éviter des erreurs.)

A.2 BESOINS PERSONNELS ACTUELS (MODÈLE)

A.2 - Vos besoins actuels (modèle)	
Vos besoins actuels	
Dépenses personnelles par poste	Montant mensuel (moyen) en UML
Alimentation (épicerie)	UML
Repas (commandés et pris dans les restaurants)	UML
Paieement des hypothèques	UML
Chauffage	UML
Eau et assainissement	UML
Électricité	UML
Frais de scolarité (droits d'inscription, matériel)	UML
Frais médicaux (pour toute la famille)	UML
Aide-ménagère, le cas échéant (salaire)	UML
Vêtements	UML
Autres articles ménagers	UML
Entretien ménager et réparations, frais de service	UML
Frais de téléphone et d'Internet	UML
Assurance (santé, vie, médicale...)	UML
Épargne, retraite	UML
Transport (public et privé, y compris véhicule privé)	UML
Impôts	UML
Frais divers	UML
Allocations régulières dont vous avez besoin pour subvenir aux besoins des parents, des enfants ou d'autres proches et amis, le cas échéant	UML
...	...
TOTAL (SOMME)	UML
Autres revenus, par exemple, provenant de la location de biens immobiliers (soustraire)	- UML
Autres contributions des membres de la famille au revenu (soustraire)	- UML
Vos besoins actuels	UML
UML ... Unité monétaire locale	

A.3 COMPTES FOURNISSEURS PAR ORDRE CHRONOLOGIQUE, TABLEAUX DES VENTES ET COMPTES CLIENTS RESPECTIFS (MODÈLE)

A.3 - Comptes fournisseurs par ordre chronologique, tableaux des ventes et comptes clients respectifs (modèle)

Comptes fournisseurs par ordre chronologique (montants dus en UML)

Fournisseurs	1 ^{er} mois	2 ^{ème} mois	3 ^{ème} mois	Mois >3	Total
Fournisseur A	UML		UML		UML
Fournisseur B	UML	UML	UML	UML	UML
Fournisseur C		UML		UML	UML
Fournisseur D		UML	UML		UML
...
Total (somme)	UML	UML	UML	UML	UML

UML ... Unité monétaire locale

Prévisions de ventes par ordre chronologique (montants en UML)

Clients	1 ^{er} mois	2 ^{ème} mois	3 ^{ème} mois	Mois >3	Total
Clients W	UML		UML		UML
Clients X	UML	UML	UML	UML	UML
Clients Y	UML	UML		UML	UML
Clients Z		UML		UML	UML
...
Total (somme)	UML	UML	UML	UML	UML

UML ... Unité monétaire locale

Comptes clients par ordre chronologique (montants dus en UML)

Clients	1 ^{er} mois	2 ^{ème} mois	3 ^{ème} mois	Mois >3	Total
Clients W	UML 0,00	UML	UML 0,00	UML	UML
Clients X	UML 0,00	UML	UML	UML	UML
Clients Y	UML 0,00	UML	UML	UML 0,00	UML
Clients Z	UML 0,00	UML 0,00	UML	UML 0,00	UML
...
Total (somme)	UML 0,00	UML	UML	UML	UML

UML ... Unité monétaire locale

A.4 ANALYSE SWOT (EXEMPLE)

A.4 Analyse SWOT (Exemple)		
	POSITIF	NÉGATIF
INTERNE A L'ENTREPRISE	<p>Forces</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personnel bien formé, dont beaucoup sont employés par l'entreprise depuis plus de 10 ans ▪ 50 % de la main-d'œuvre sont des travailleurs migrants, tous dévoués et fiables, provenant principalement du pays XYZ ▪ Une des plus importantes entreprises de la communauté, avec un nom bien établi ▪ Relations solides avec les clients, tissées au cours de près de deux décennies ▪ 80 % de commandes permanentes, pas de frais de marketing ▪ Ingénieur en chef qualifié et expérimenté, en mesure de résoudre pratiquement tous les problèmes d'exploitation ▪ Important service de transport, capable d'assurer à tout moment les livraisons aux clients ▪ Bonnes relations personnelles du propriétaire-gérant avec les clients et les fournisseurs ▪ Interactions généralement harmonieuses avec les autorités 	<p>Faiblesses</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Des équipements de plus en plus obsolètes, une augmentation sensible des temps d'arrêt ▪ Fonctionnement à capacité maximale ▪ Espace limité pour s'agrandir, locaux « bondés » ▪ Gamme de produits restreinte ▪ Selon certaines déclarations récentes de clients, nos capacités à « écologiser » nos produits semblent être à la traîne par rapport à nos concurrents ; d'autres mentionnent que la certification ISO 14000 ne pourrait pas nuire car leurs acheteurs veulent de plus en plus être rassurés sur le fait qu'aucun dommage n'est causé à l'environnement ▪ Représentation insuffisante au sein du comité sectoriel de la chambre d'industrie locale
EXTERNE A L'ENTREPRISE	<p>Opportunités</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Augmentation de la demande sur les marchés mondiaux de produits fabriqués par certains clients clés ▪ Les négociants du pays DEF acceptent volontiers de ré-étiqueter les produits fabriqués par leurs clients clés comme étant « made in DEF » moyennant des frais de traitement pour l'exportation ultérieure vers le pays GHI ▪ Le nouveau terminal portuaire a réduit le délai de livraison aux marchés du pays JKL de 5 jours en moyenne pour les clients clés (augmentation du nombre de départs par semaine, diminution de la congestion) ▪ Le fils du propriétaire fait des études d'ingénierie durable dans le pays ABC depuis l'année dernière ▪ La nièce du propriétaire a obtenu son diplôme d'écologie industrielle avant le confinement et reviendra dès que les restrictions de voyage seront levées. 	<p>Menaces</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Des clients clés ont perdu des marchés au profit de concurrents du pays JKL en raison de l'augmentation des droits de douane à l'importation dans le pays GHI ▪ Des concurrents locaux ont récemment réussi à fabriquer certains de nos produits en utilisant du polyuréthane en lieu et place de cadres en aluminium tout en répondant à toutes les spécifications techniques de l'un de nos clients clés

A.5 ESTIMATION DU COÛT DE LA RÉOUVERTURE (EXEMPLE)

A.5 - Estimation du coût de la réouverture				
Estimation du coût de la réouverture				
No.	Rubrique	Référence dans le plan	Coût en UML	Observations
1	Nettoyage et désinfection	n.a	UML	Condition préalable au retour dans les locaux
2	Retrait et élimination des stocks périmés	n.a.	UML	Découverts lors de la première inspection
3	Achat de désinfectants	n.a.	UML	Sur la base de la consommation mensuelle prévue (voir le plan d'hygiène distinct)
4	Achat d'équipements de protection individuelle	n.a.	UML	Après calcul des besoins effectifs en fonction des risques d'exposition (voir évaluation de l'exposition).
5	Rénovation des logements pour les travailleurs migrants, y compris le remplacement des anciennes installations sanitaires et de la cuisine	n.a.	UML	Décision à la suite de l'examen du coût des solutions de relogement et de l'inspection des conditions sanitaires
4	Coûts des réunions avec les clients et les fournisseurs	3, 4, 12	UML	Frais de voyage, y compris les petits cadeaux et la restauration
5	Achat de 8 ventilateurs mobiles	5	UML	Prépayés mais non encore livrés
6	Petits appareils, filtres et tuyaux pour augmenter la vitesse de l'air	5	UML	Terminé. Réglage en cours.
7	Coût de la conception, de la fabrication et de l'installation de vitrines pare-haleine	6	UML	Conception : coût de l'expert externe. Tous les autres coûts sont des coûts internes.
...
24	Publicité pour la réouverture	55	UML	Panneaux d'affichage. Participation à des salons professionnels locaux. Réception spéciale pour les clients clés.
25	Refonte du site web	11	UML	Retard dû au fait que l'étudiant recruté a dû subitement s'occuper des membres de sa famille qui étaient infectés par la COVID-19.
...				
	Coût total avant ouverture		UML	

UML ... Unité monétaire locale

A.6 IMPACTS IDENTIFIÉS SUR L'ENTREPRISE (MODÈLE/EXEMPLE)

A.6 - Impacts identifiés sur l'entreprise (modèle/exemple)						
Impacts identifiés sur l'entreprise (dd. 2020-06-05)						
No.	Impact sur l'exploitation	Probabilité	Impact financier	Délai maximum (en jours) avant l'impact	Unité/ personne en charge de la solution de contournement	
1	Description de l'impact	É	UML 340.000	2	Unité/nom	
2	Description de l'impact	É	UML 65.000	0	Unité/nom	
3	Description de l'impact	M	UML 850.000	5	Unité/nom	
4	Description de l'impact	M	UML 510.000	3	Unité/nom	
5	Description de l'impact	M	UML 520.000	7	Unité/nom	
6	Description de l'impact	M	UML 87.000	10	Unité/nom	
7	Description de l'impact	F	UML 1.150.000	5	Unité/nom	
8	Description de l'impact	F	UML 40.000	0	Unité/nom	
...			...			

É ... Élevé, M ... Modéré, F ... Faible ; UML ... Unité monétaire locale

A.7 RECONSTRUIRE EN MIEUX - UNE REPRISSE RÉSILIENTE

Reconstruire en mieux est une expression consacrée pour les processus de relèvement post-catastrophe. Idéalement, le résultat du processus de relèvement devrait conduire à un état où les entreprises, une communauté et/ou les personnes

touchées sont plus résilientes qu'auparavant, et jeter des bases solides pour maintenir les acquis du développement face aux perturbations et aux catastrophes. Fondamentalement, il y a trois façons de reconstruire en mieux :

Reconstruire PLUS RAPIDEMENT :

Un relèvement qui réduit les pertes de bien-être en accélérant autant que possible le processus de reprise afin de permettre aux entreprises, à une communauté et/ou aux personnes touchées de gagner leur vie et de réduire leur dépendance vis-à-vis de l'épuisement des ressources (épargne, subventions).

RAPPEL pour la Covid-19 : Il faut agir rapidement, mais pas prématurément ! Si la reprise est accélérée avant que le virus ne soit contenu, le taux de reproduction de base du virus augmentera et prolongera ainsi la durée de la catastrophe.



Reconstruire EN PLUS SOLIDE :

Un relèvement qui réduit les pertes de bien-être en faisant en sorte que l'entreprise ou la communauté puisse résister à des catastrophes plus intenses à l'avenir.

Reconstruire DE MANIÈRE INCLUSIVE :

Relèvement qui réduit les pertes de bien-être en veillant à ce que l'aide post-catastrophe atteigne tous les groupes de population touchés et ne laisse personne pour compte, pris au piège dans la pauvreté à la suite de la catastrophe. Cela garantira la réussite de la communauté dans son ensemble, notamment en stabilisant la demande locale de divers produits fabriqués par les entreprises sur le marché local.

Questions à poser à ceux qui veulent reconstruire en mieux :



PLUS SOLIDE

- ▶ Comment tirer le meilleur parti des enseignements que vous tirez de la pandémie de COVID-19 ?
- ▶ Êtes-vous désormais en mesure de maintenir en permanence une santé et une sécurité au travail satisfaisantes, y compris en matière d'hygiène, et de relever le niveau à court terme lorsque cela est nécessaire pour faire face à la COVID-19 ou à des pandémies similaires ?
- ▶ Avez-vous élaboré de nouvelles procédures opérationnelles standard pendant la pandémie qui se sont avérées efficaces et que vous pouvez continuer à utiliser ou à modifier pour les utiliser en l'absence de pandémie ?
- ▶ Avez-vous développé des processus ou des outils pendant la pandémie qui ont bien fonctionné pour vous, mais qui pourraient aussi profiter à d'autres entreprises ?
- ▶ Devriez-vous les partager au profit de la communauté ou, si la demande est suffisante, les proposer éventuellement sur le marché ?
- ▶ Dans quels domaines devez-vous encore vous améliorer ? Pouvez-vous mieux organiser votre entreprise pour la prochaine pandémie, ou même pour d'autres types de catastrophes ?
- ▶ Que manquait-il pour être plus performant lors d'une pandémie ?
- ▶ Outre les pandémies, y a-t-il d'autres risques de catastrophes auxquels vous devriez vous préparer ?
- ▶ Existe-t-il des solutions de reprise post-pandémie qui pourraient se transformer en problèmes plus tard ? Existe-t-il des remèdes à court terme qui doivent être remplacés par une solution à long terme ?
- ▶ Stockez-vous correctement les désinfectants inflammables ? Devriez-vous profiter de l'occasion pour revoir vos procédures de sécurité incendie ? D'autres changements d'agencement ou d'installations qui auraient dû être effectués depuis longtemps ?
- ▶ Éliminez-vous correctement les équipements de protection individuelle (EPI), de manière à réduire au minimum l'impact sur la santé publique et l'environnement ? Qu'en est-il de l'impact environnemental des détergents et autres produits chimiques que vous utilisez en permanence pour désinfecter le lieu de travail ?

- ▶ Ne devriez-vous pas saisir cette occasion pour faire passer vos procédures de gestion des déchets solides et des eaux usées à un niveau supérieur ? Existe-t-il des possibilités d'évoluer vers des processus de production en boucle fermée où les déchets et les eaux usées sont récupérés et conservés dans les meilleures conditions possibles ? Y a-t-il des possibilités d'accroître l'efficacité énergétique ?
- ▶ Y a-t-il des problèmes que vous avez découverts pendant la pandémie qui affectent également d'autres entreprises et qui devraient donc être abordés avec les entreprises ou autres parties prenantes locales afin de trouver des solutions ?
- ▶ Avez-vous des suggestions à faire pour introduire ou améliorer les systèmes de continuité d'activité dans votre communauté ? Quels types de mécanismes et de procédures de soutien aideraient toutes les entreprises à survivre à une catastrophe et à reprendre rapidement leurs activités par la suite ?



PLUS RAPIDEMENT

- ▶ Y a-t-il des moyens d'accélérer le processus de reprise sans mettre en danger la santé de tous, y compris celle du personnel, des clients, des fournisseurs et d'autres parties ?
- ▶ Comment pouvez-vous aider nos clients et fournisseurs à accélérer leur reprise ?
- ▶ Pouvez-vous aider votre communauté à se relever plus rapidement ?
- ▶ Existe-t-il des pénuries sur le marché local auxquelles vous pouvez aider à résoudre rapidement en ajustant votre propre portefeuille de produits, au moins jusqu'à ce qu'elles soient terminées ?
- ▶ Pouvez-vous unir vos forces à celles d'autres entreprises ou d'autres parties prenantes pour résoudre rapidement les problèmes qui touchent toutes les entreprises ? Avez-vous des atouts spécifiques utiles pour aider votre communauté à accélérer le relèvement ? Quelles autres entreprises ou parties prenantes peuvent également apporter leur aide ?



DE MANIÈRE PLUS INCLUSIVE

- ▶ Accordez-vous une attention particulière à la diversité de votre personnel, de vos clients et de vos fournisseurs ? Par exemple, s'ils appartiennent à des sexes, des groupes d'âge ou des groupes sociaux différents, s'ils ont des niveaux d'éducation différents, s'ils vivent dans des régions différentes, leurs besoins varient-ils ou sont-ils touchés de différentes manières par la pandémie ? Pouvez-vous vous assurer que leurs besoins spécifiques sont correctement pris en compte pendant le processus de relèvement et la pandémie en cours ?
- ▶ Vous assurez-vous que la main-d'œuvre migrante recrutée avant la pandémie n'est pas, par accident ou par négligence, laissée pour compte ? Vous aurez probablement besoin de ces employés au moment de la réouverture de vos entreprises. Sans un suivi, des soins et un soutien sanitaires appropriés, ils pourraient facilement devenir vulnérables pendant la pandémie.
- ▶ Qu'en est-il des personnes les plus vulnérables de votre communauté ? Y a-t-il des moyens que vous pouvez utiliser, conjointement avec d'autres parties prenantes, pour les aider à améliorer leurs moyens de subsistance et leur pouvoir d'achat afin de leur permettre de contribuer au relèvement de la communauté ?
- ▶ Y a-t-il des secteurs économiques particuliers de la communauté locale qui ont été plus sévèrement touchés et qui perdent de la main-d'œuvre ? Pouvez-vous travailler main dans la main avec d'autres parties prenantes pour organiser un soutien en leur faveur jusqu'à ce que leurs marchés se redressent ? Si vous êtes en mesure d'augmenter la production pendant la pandémie, pouvez-vous temporairement embaucher des employés d'autres entreprises qui connaissent actuellement des difficultés ?

Lorsque vous cherchez à reconstruire en mieux, exploitez le potentiel de la communauté. Vos actions peuvent compléter ou renforcer celles d'autres parties prenantes, et inversement.

A.8 CHOIX ET UTILISATION DES ÉQUIPEMENTS DE PROTECTION INDIVIDUELLE

Les entreprises sont responsables de la santé de leurs employés sur le lieu de travail. Les propriétaires ont un devoir de vigilance. Ce devoir ne se termine pas par un briefing sur la santé ou une instruction. Il exige également un suivi continu au niveau des ateliers, des magasins, des bureaux, des véhicules de transport exploités par l'entreprise et même lorsque les employés se déplacent pour le compte de l'entreprise (par exemple, pour vendre des biens et des services, ou pour effectuer des services d'installation et d'entretien). Assurer la bonne santé des employés est également bénéfique pour la productivité.

Il existe de nombreuses façons de protéger les employés contre l'infection par la COVID-19, notamment, la **distanciation sociale** et une **ventilation adéquate**. La meilleure façon de protéger tout le monde consiste peut-être à adapter votre **comportement** et celui de votre personnel.

Pour tous les **équipements de protection individuelle** (EPI) devant être utilisés, **assurez-vous que vous savez comment les choisir et les utiliser correctement**. Un EPI inapproprié ou mal utilisé peut augmenter considérablement le risque pour votre santé, car vous pouvez croire que vous êtes protégé alors que vous ne l'êtes pas.

Pour les masques faciaux, par exemple, vous devez tenir compte des éléments suivants :

- ▶ Si vous utilisez un masque facial, vous assurez tout d'abord **une certaine protection aux autres personnes** contre l'infection que vous pourriez avoir contractée et qui se transmet par des gouttelettes. C'est bon pour vos collègues de travail et pour vos contacts professionnels.
- ▶ Seuls certains masques faciaux très spécifiques protègent la personne qui les utilise. Ces types de masques sont généralement plus coûteux et peuvent, par exemple, être appelés pièces faciales filtrantes (PFF) et classés en fonction de leur capacité à agir comme un filtre pour l'air que vous respirez (par exemple, les FFP2 ou N95). Leur protection ne sera efficace que **si vous apprenez à les mettre, les porter et les enlever correctement**.
- ▶ Le niveau de protection des masques faciaux diminue à mesure qu'ils deviennent **humides ou mouillés**, et ils ne doivent donc généralement **pas être utilisés pendant plus d'une journée**.
- ▶ **La réutilisation de tout masque facial comporte un risque**, sauf s'il est possible de le désinfecter ou de le stériliser entre deux utilisations sans en modifier les propriétés physiques et sans se contaminer ou contaminer d'autres personnes pendant sa manipulation.
- ▶ Sachez que les pénuries et les situations d'urgence sont des occasions que les fraudeurs peuvent exploiter pour commettre des fraudes. Cela peut inclure la vente de **masques mal étiquetés**, de masques qui n'ont pas été produits conformément aux normes ou qui n'ont pas été correctement inspectés, même s'ils ont été produits conformément aux normes. Certaines personnes peuvent également être ignorantes et vendre des articles de qualité inférieure sans savoir comment évaluer la qualité du produit.
- ▶ N'oubliez pas que les **EPI usagés, y compris les masques faciaux, sont considérés comme des déchets dangereux** et doivent être éliminés correctement ou, idéalement, directement incinérés à haute température. Le personnel doit restituer les EPI usagés sur son lieu de travail, car les déchets dangereux ne peuvent pas être collectés et éliminés avec les déchets ménagers.
- ▶ Si vous ne pouvez pas vous procurer de masques faciaux parce qu'ils ne sont pas disponibles, vous pouvez les fabriquer vous-même (si votre équipement le permet) ou opter pour des **masques artisanaux** en coton ou autre tissu **pouvant être lavés à des températures supérieures à 70°C** (= 158°F) et donc réutilisables. Votre devoir de vigilance devrait inclure la responsabilité de les laver à des températures élevées pour vos employés une fois par jour pour que les masques contaminés n'infectent pas (ou ne réinfectent pas) leurs utilisateurs.
- ▶ NOTE : Pour obtenir des **recommandations officielles** constamment mises à jour en matière de santé au travail, et pas seulement pendant la pandémie COVID-19, veuillez toujours consulter les **autorités sanitaires** de votre région et examiner les dernières informations fournies par l'**OMS** (voir annexe A.11). Pour toute information portant sur un EPI particulier, consultez les instructions et les manuels, et/ou contactez son fournisseur ou son fabricant.

A.9 DISPONIBILITÉ D'AIDES SPÉCIFIQUES POUR LA REPRISE DE L'ACTIVITÉ

Tous les gouvernements ne sont pas en mesure de fournir des financements ou d'autres types d'aides pour la reprise de l'activité lors d'une catastrophe comme la pandémie de COVID-19. Mais certains disposent de fonds (y compris pour les garanties de crédit), peuvent fournir une aide spécifique en cas de catastrophe (par exemple, des exonérations fiscales) ou des incitations (par exemple, des versements ciblés en espèces pour combler les déficits financiers dus au confinement, faciliter le redémarrage des activités économiques, ou des lignes de crédit pour la restructuration ou l'écologisation de votre entreprise).

Avant de demander une telle aide, assurez-vous que votre plan de reprise est aussi réalisable que possible et que vous connaissez vos chiffres. Vous devrez peut-être convaincre l'organisme de soutien qu'il ne gaspille pas de l'argent du contribuable pour une mauvaise affaire. En définitive, il dépense les fonds ou les dons publics et devra en rendre compte de manière appropriée.

Contrairement au secteur privé, le soutien financier du secteur public (gouvernement) doit être lié aux objectifs du secteur public et procurer un avantage net au pays, à la région ou à la communauté. Ces objectifs ne sont pas nécessairement mesurés en termes de bénéfices financiers que votre entreprise génère, mais peuvent inclure des critères comme le nombre d'emplois créés pour des femmes et des hommes, le nombre d'exportations réalisées, la quantité d'énergie économisée, ou autres critères similaires. Ces fonds peuvent donc être liés à votre volonté et à votre capacité de rendre compte en fonction de ces critères. Ils peuvent également cibler des secteurs d'activité ou des types d'entreprises spécifiques. Les demandes d'aide peuvent bénéficier d'une documentation adéquate sur les dommages subis.

Assurez-vous de bien comprendre les critères d'éligibilité (qui peut présenter une demande) avant de perdre un temps précieux à demander une telle aide. Les prestataires de services aux entreprises et les associations professionnelles devraient généralement être en mesure de vous conseiller sur les organismes à contacter et les meilleures façons d'accéder à ce type de financement si des facilités sont disponibles. Ces structures peuvent également vous conseiller sur d'autres types d'aide que vous pouvez obtenir, par exemple pour la formation/recyclage de votre personnel ou l'amélioration ou la restructuration de votre entreprise.

A.10 LIENS UTILES VERS DES SOURCES DE L'ONU

- [1] Trade Investment and Innovation Knowledge Hub
<https://tii.unido.org/>
 Disponible (mai 2020) en anglais.
- [2] Learning Knowledge Development Facility (LKDF4 INDUSTRY INITIATIVE)
<https://www.unido.org/LKDF4Industry>
 Disponible (mai 2020) en anglais.
- [3] Document de position de l'ONU : « Responding to the Crisis: Building a Better Future » (Répondre à la crise : construire un avenir meilleur).
https://www.unido.org/sites/default/files/files/2020-05/UNIDO_COVID19_External_Position_Paper.pdf
 Disponible (mai 2020) en anglais.
- [4] UNIDO COVID-19 Industrial Recovery Programme (CIRP) (Programme de relance de l'industrie post-Covid-19 – CIRP)
https://tii.unido.org/sites/default/files/publications/Brochure_COVID%2019%20Industrial%20Recovery%20Programme.pdf
 Disponible (mai 2020) en anglais.
- [5] Réactivation industrielle dans le cadre de l'urgence sanitaire liée au COVID-19 - Guide de recommandations (industrie automobile en Colombie)
<http://www.pro-motion.com.co/documentos/>
 Disponible (mai 2020) en espagnol.
- [6] Building Back Business from Crisis (B3C) of COVID-19
<https://b3cmsme.org/>
 Disponible (mai 2020) en anglais.
- [7] Recommendations and preventive measures in response to COVID-19: Guidance for the industrial sector.
<https://www.unido.org/sites/default/files/files/2020-05/COVID-19-GUIDANCE-UNIDO-2020-ENG.pdf>
 Disponible (mai 2020) en arabe et en anglais.
- [8] Information on UNIDO's COVID-19 response
<https://www.unido.org/unidos-comprehensive-response-covid-19>
 Disponible (mai 2020) en anglais.
- [9] Cluster Development Platform
<http://www.clustersfordevelopment.org/>
 Disponible (mai 2020) en anglais.
- [10] Making it Green
https://www.unido.org/sites/default/files/2017-01/UNIDO-MakingItGreen-OnePage_0.pdf
 Disponible (mai 2020) en anglais.
- [11] Gestion de l'eau (études de cas de différentes entreprises manufacturières)
<https://www.unido.org/node/830>
 Disponible (mai 2020) en anglais et en français.
- [12] Manuel de mise en œuvre des parcs éco-industriels
https://www.unido.org/sites/default/files/files/2018-05/UNIDO%20Eco-Industrial%20Park%20Handbook_English.pdf
 Disponible (mai 2020) en anglais, français et espagnol.
- [13] UNIDO - Introduction to Inclusive and Sustainable Industrial Development
https://www.unido.org/sites/default/files/2015-02/DG_Brochure_February_2015_Web_0.pdf
 Disponible (mai 2020) en anglais.
- [14] The 2030 Agenda for Sustainable Development: Achieving the industry-related goals and targets
https://www.unido.org/sites/default/files/2015-12/ISID_SDG_brochure_final_0.pdf
 Disponible (mai 2020) en anglais.
- [15] Delivering the Sustainable Development Goals - seizing the opportunity in global manufacturing
<https://www.pwc.com/m1/en/publications/documents/delivering-sustainable-development-goals.pdf>
 Disponible (mai 2020) en anglais.
- [16] Green Growth Knowledge Platform
<https://www.greengrowthknowledge.org/learning/inclusive-and-sustainable-industrial-development-operation-platform>
 Disponible (mai 2020) en anglais.

A.11 LIENS UTILES VERS DES AGENCES SOEURS DES NATIONS UNIES ET D'AUTRES ORGANISMES INTERNATIONAUX

Organisation internationale du travail (OIT)

- [1] Gestion des lieux de travail en période de COVID 19 : guide de l'employeur
https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS_740212/lang--en/index.htm
Disponible (mai 2020) en anglais, arabe, espagnol, français, portugais et russe.
- [2] Protéger vos employés et votre entreprise de la pandémie de grippe humaine
https://www.ilo.org/asia/publications/WCMS_101422/lang--es/index.htm
Disponible (mai 2020) en anglais, français, coréen, japonais, espagnol, laotien, malais, thaïlandais et vietnamien.
- [3] Multi-hazard Business Continuity Management
https://www.ilo.org/employment/Whatwedo/Instructionmaterials/WCMS_187875/lang--en/index.htm
Disponible (mai 2020) en anglais.

OIT et UNICEF

- [1] Family-friendly policies and other good workplace practices in the context of COVID-19
https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_740217/lang--en/index.htm
Disponible (mai 2020) en anglais.

Organisation internationale de normalisation (ISO)

- [1] Sécurité et résilience – Systèmes de management de la continuité d'activité - Exigences
<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:22301:ed-2:v1:fr>
Disponible (mai 2020) en anglais et en français.
- [2] Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail — Exigences et lignes directrices pour leur utilisation
<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:45001:ed-1:v1:fr>
Disponible (mai 2020) en anglais, français et espagnol
- [3] Management de l'innovation — Système de management de l'innovation - Recommandations
<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:56002:ed-1:v1:fr>
Disponible (mai 2020) en anglais, français et espagnol
- [4] Management du risque — Lignes directrices
<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:fr>
Disponible (mai 2020) en anglais, français et espagnol

Centre du commerce international (CCI)

- [1] COVID-19 Temporary Trade Measures (daily update of COVID-19 trade measures by country)
<https://www.macmap.org/en/covid19>
Disponible (mai 2020) en anglais.

Organisation mondiale de la santé (OMS)

- [1] Getting your workplace ready for COVID-19: How COVID-19 spreads
<https://www.who.int/who-documents-detail/getting-your-workplace-ready-for-covid-19-how-covid-19-spreads>
Disponible (mai 2020) en anglais.

A.12 PICTOGRAMMES D'ORIENTATION POUR LES MICRO-, PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES (MPME)

 PORTER DES GANTS DE PROTECTION	 SE LAVER LES MAINS	 PORTER UN MASQUE FACIAL
 PORTER UN ÉCRAN FACIAL	 UTILISER UN DÉSINFECTANT	 DÉSINFECTER LES SURFACES
 DÉSINFECTER LES OUTILS PARTAGÉS	 DÉSINFECTER LES DISPOSITIFS DE CONTRÔLE	 GARDEZ VOS DISTANCES
 VENTILER	 OUVRIR LA FENÊTRE	 LAISSER LA PORTE OUVERTE
 NE PAS TOUCHER SON VISAGE	 NE PAS SERRER LA MAIN	 NE PAS ÉTREINDRE / EMBRASSER
 NE PAS TOUCHER LA POIGNÉE / LE POMMEAU	 PANDÉMIE	 SALLE D'ISOLEMENT
 INSPECTER AVANT L'UTILISATION		<p>AVERTISSEMENT</p> <p>Avant de redémarrer la machine, vérifiez si une inspection spéciale est nécessaire.</p> <p>N'utilisez ou ne révissez pas cette machine si vous n'avez pas reçu de formation et si vous n'avez pas lu et compris les manuels d'utilisation et d'entretien ainsi que tous les panneaux de sécurité.</p> <p>Le non-respect des instructions peut entraîner la mort ou des blessures graves.</p>



www.unido.org



**ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL**

Centre International de Vienne · Boîte postale 300 · 1400 Vienne · Autriche
Téléphone (+43-1) 26026-0 · unido@unido.org
www.unido.org