



Guide de démarrage pour la gestion des risques



GESTION AGRICOLE DU CANADA
FARM MANAGEMENT CANADA



Gestion agricole du Canada remercie Financement agricole Canada (FAC) pour son soutien dans l'élaboration de cette ressource.

Avis de non-responsabilité : Le présent guide est fourni à titre informatif seulement. Son contenu ne devrait pas être interprété comme des conseils professionnels, juridiques ou financiers. Nous encourageons les personnes qui s'y réfèrent à consulter des spécialistes afin de s'assurer que les stratégies et pratiques proposées sont adaptées à leur situation.

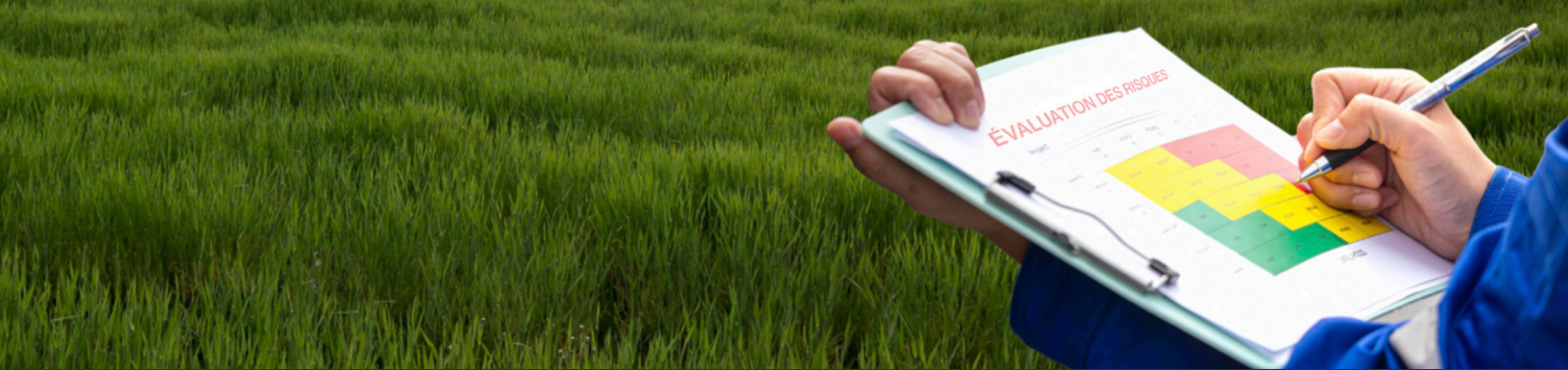


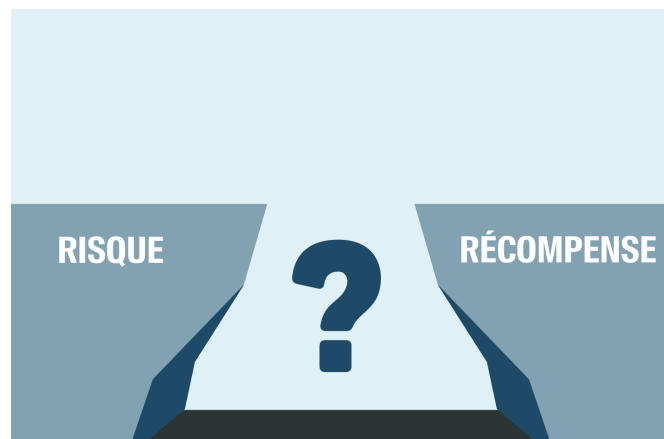
Table des matières

- Comprendre le risque et la gestion du risque**..... 4
 - Qu'est-ce que le risque?..... 4
 - Qu'est-ce que la gestion des risques?..... 4
 - Gestion du risque d'entreprise..... 4
 - Gestion proactive et réactive des risques..... 5
 - Une approche globale de gestion des risques..... 5
 - Cadre de gestion globale des risques..... 6
- Le processus de gestion des risques**..... 7
 - Les six étapes de la gestion des risques..... 7
 - 1. Évaluer son niveau de tolérance au risque..... 8
 - 2. Cerner, évaluer et hiérarchiser les risques..... 8
 - 3. Élaborer un plan..... 9
 - 4. Mettre son plan en œuvre..... 10
 - 5. Surveiller les progrès..... 10
 - 6. Évaluer le rendement..... 10
- Hiérarchiser les risques**..... 11
 - Grille de gestion des risques..... 11
 - Hiérarchiser vos risques..... 12
- Prochaines étapes**..... 13
- Remerciements** 13

Comprendre le risque et la gestion des risques

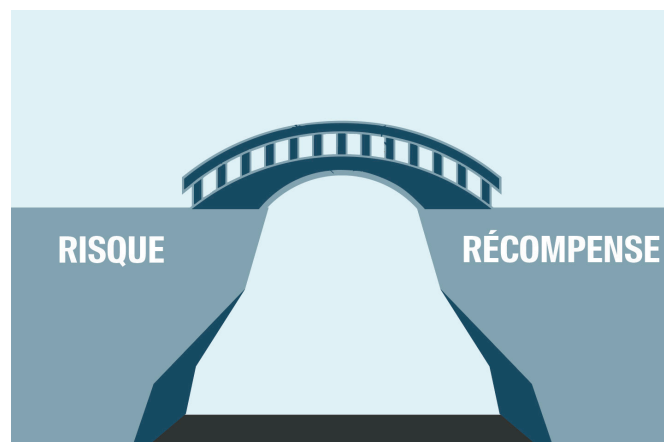
Qu'est-ce que le risque?

Dans sa forme la plus simple, le risque se définit comme l'incertitude d'un résultat, qui peut entraîner des conséquences indésirables ou ouvrir la porte à de nouvelles occasions et à des récompenses potentielles.¹



Qu'est-ce que la gestion des risques?

La gestion des risques consiste à cerner, à évaluer et à comprendre les risques, puis à mettre en place un plan visant à réduire les vulnérabilités au minimum et à éviter les répercussions négatives tout en tirant parti des nouvelles occasions grâce à la prise de décisions éclairées et calculées qui soutiennent vos objectifs.



Gestion du risque d'entreprise

Dans le contexte agricole canadien, l'expression « gestion du risque d'entreprise » (GRE) est devenue la formule consacrée pour décrire les programmes gouvernementaux de soutien à l'agriculture. Bien que cette approche ait contribué à mettre en lumière l'importance de la gestion du risque dans l'industrie, elle a également, sans qu'on le veuille, fait en sorte que les programmes de soutien financier du gouvernement soient perçus comme étant la seule option pour la gestion du risque.

En réalité, la gestion du risque d'entreprise englobe un large éventail d'outils, de méthodes et de pratiques visant à réduire la vulnérabilité des entreprises tout en leur permettant de prendre des risques calculés pour saisir de nouvelles occasions.

Comme le dit le vieil adage, « mieux vaut prévenir que guérir ». En agriculture, il ne s'agit pas seulement d'un bon conseil, mais d'un changement de mentalité. Plutôt que d'attendre qu'une crise survienne, gérer efficacement le risque commence par anticiper les défis avant qu'ils ne se présentent et mettre en place des mesures pour réduire au minimum les facteurs de vulnérabilité et maximiser les possibilités.

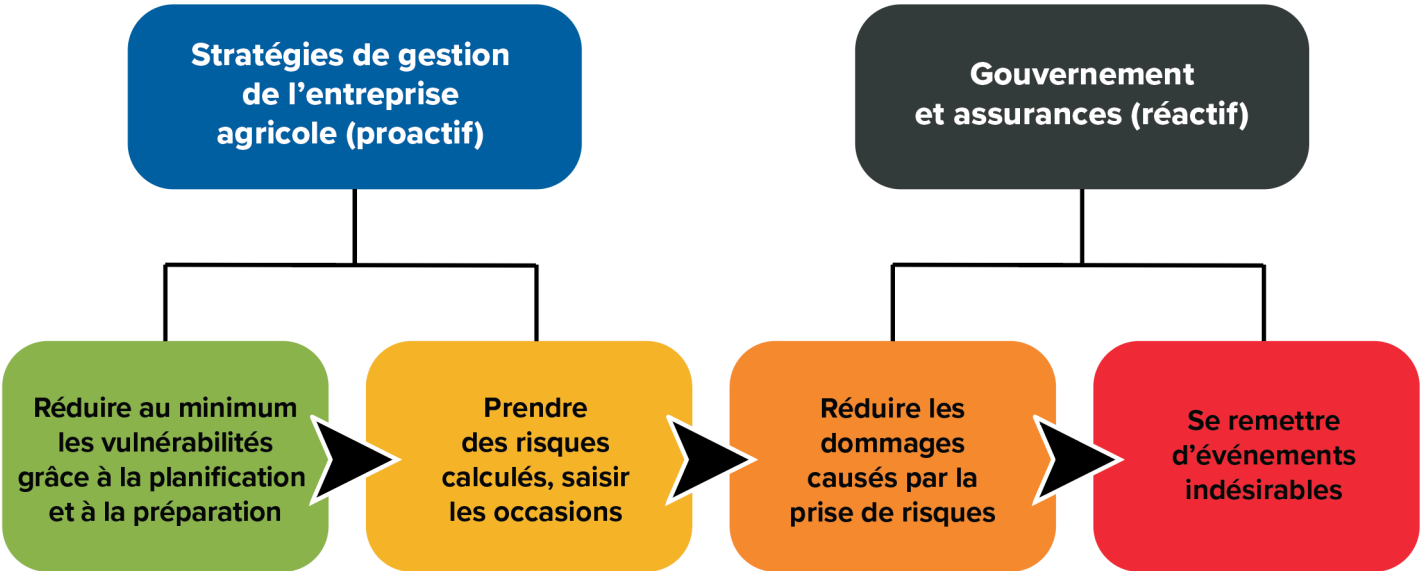
¹Gestion agricole du Canada, 2025. « Trouver le juste équilibre : stratégie proactive ou réponse réactive »

Gestion proactive ou réactive des risques

Une approche proactive vous permet de prendre le contrôle de la situation, même lorsque vous n’avez aucun pouvoir sur des facteurs comme la météo et les fluctuations du marché. La gestion proactive des risques vise à cerner les menaces et à les empêcher de se concrétiser ou de devenir des problèmes importants. D’autre part, la gestion réactive des risques consiste à récupérer après une perte.

Le diagramme ci-dessous illustre la comparaison entre une planification proactive et une réponse réactive – l’adoption d’une gestion proactive du risque renforce la résilience et favorise le succès à long terme.

Le continuum de la gestion des risques



Une approche globale de gestion des risques

En affaires, la gestion des risques est généralement appelée « gestion du risque d’entreprise » pour reconnaître l’interaction entre les différents risques et stratégies de gestion au sein de l’entreprise et entre les gammes de produits et de services.

La gestion des risques dans les paramètres d’un cadre et d’un plan exhaustifs permet de se concentrer sur des stratégies de gestion proactive des risques qui soutiennent une prise de décisions logique, opportune et efficace.

Le diagramme ci-dessous présente un cadre pour une gestion globale des risques.

Cadre pour une gestion globale des risques



Stratégie d'entreprise

Planification d'entreprise – Structure d'entreprise – Gouvernance – Planification du transfert – Technologie et innovation – Planification opérationnelle



Ressources humaines

Santé et sécurité au travail – Bien-être personnel – Main-d'œuvre salariée – Relations familiales – Entrepreneurs et conseillers ou conseillères



Finances

Gestion financière – Flux de trésorerie – Service de la dette – Accès au capital – Investissements



Environnement d'affaires

Confiance du public et défense des intérêts des consommateurs et consommatrices – Intérêts politiques, politiques et règlements – Cybersécurité



Production

Climat et météo – Santé et bien-être des animaux – Nutriments – Ravageurs – Sol, eau et biodiversité



Marchés

Approvisionnement – Vente – Commerce

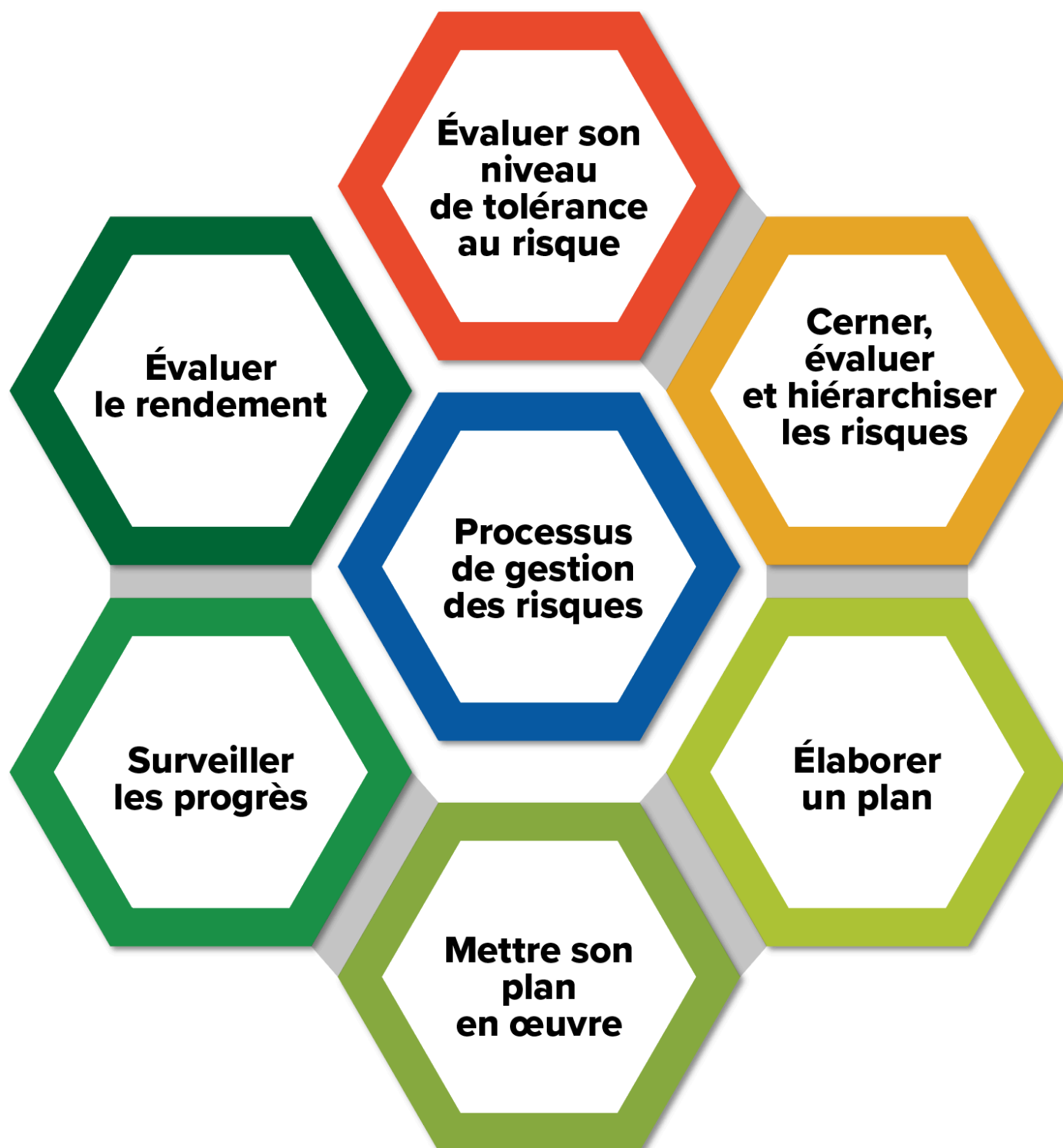


REMARQUE

Commencez par les risques liés à la production, car c'est probablement le domaine que vous connaissez le mieux et celui avec lequel vous êtes le plus à l'aise.

Les six étapes de la gestion des risques

Le processus de gestion efficace des risques comprend six étapes :



1 | Évaluer son niveau de tolérance au risque

Tout le monde perçoit le risque différemment. Certaines personnes n'hésitent pas à prendre des décisions audacieuses et à investir massivement dans des projets incertains, tandis que d'autres préfèrent jouer la carte de la prudence et attendre une issue plus prévisible. Comprendre votre niveau de tolérance au risque est une première étape essentielle avant d'évaluer les risques ou de choisir comment les gérer. Il existe en ligne une variété d'outils gratuits qui peuvent vous aider à mieux déterminer votre niveau d'aisance face au risque.

Remarque

Cherchez à comprendre le niveau de tolérance au risque des membres clés de la famille et de l'équipe agricole – elle varie probablement d'une personne à l'autre!

2 | Cerner, évaluer et hiérarchiser les risques

Un cadre de gestion globale du risque comprend la gestion de chaque domaine de risque et reconnaît l'interaction entre ces derniers.

Tout d'abord, servez-vous de la liste qui suit pour déterminer les risques qui pourraient affecter votre entreprise agricole. Voici quelques exemples qui pourraient vous aider :



Risques liés à la stratégie d'entreprise

Planification des affaires, structure de l'entreprise, gouvernance, transfert d'entreprise agricole, recours à la technologie



Risques liés à l'environnement d'affaires

Intérêts politiques, politiques et règlements gouvernementaux, confiance du public, activisme



Risques liés aux personnes

Blessure, maladie, stress et anxiété, conflits de travail, pénuries de main-d'œuvre



Risques liés à la production

Météo, ravageurs, maladies, gérance de l'environnement



Risques financiers

Taux d'intérêt, accès au capital, niveau d'endettement, flux de trésorerie



Risques de marché

Fluctuations des prix ou de l'offre et de la demande, accès aux intrants, aux marchés et aux échanges commerciaux

Prenez ensuite le temps d'évaluer chaque risque : mesurez la probabilité que le risque se concrétise, l'impact qu'il pourrait avoir sur votre entreprise et votre niveau de préparation. Cet exercice vous permettra de cerner les risques associés à une forte probabilité, à un impact significatif et à un faible niveau de préparation et de vous y attaquer en priorité.

Enfin, utilisez une grille simple pour hiérarchiser les risques mis en évidence précédemment :

- Forte probabilité / impact significatif / faible niveau de préparation → Nécessite une attention immédiate.
- Probabilité moyenne / impact moyen / faible niveau de préparation → Gérer de manière à éviter toute perturbation.
- Faible probabilité / impact significatif / niveau de préparation modéré → Surveiller et planifier
- Impact minime / faible probabilité / niveau de préparation élevé → Faible priorité

Remarque

Réfléchissez à une année typique. Énumérez ce qui pourrait mal tourner dans chaque domaine de gestion.

3 | Élaborer un plan

Il existe quatre principales stratégies pour gérer les risques : Éviter, réduire, transférer ou accepter



Éviter le risque

Éliminer complètement le risque en choisissant de ne pas exercer l'activité risquée.

Exemples:

- Ne pas opter pour des cultures de grande valeur qui sont sujettes aux maladies en raison des conditions météorologiques locales imprévisibles.
- Ne pas adopter de pratiques qui enfreignent les règles ou les protocoles de sécurité.



Réduire le risque

Prendre des mesures pour réduire la probabilité et/ou l'impact d'un risque.

Exemples:

- Installer un système d'irrigation pour réduire le risque de pertes attribuables à la sécheresse.
- Mettre en œuvre des mesures de biosécurité afin de réduire la propagation de maladies chez le bétail.
- Fournir de la formation au personnel afin de réduire le risque d'accident en milieu de travail ou de mauvaise utilisation des équipements.



Transférer le risque

Transférer le risque à une autre partie, généralement au moyen d'une assurance ou de contrats.

Exemples:

- Souscrire une assurance-récolte pour se protéger contre les pertes causées par la grêle.
- Signer des contrats avec des acheteurs pour fixer les prix et réduire le risque de volatilité du marché.
- Louer de l'équipement plutôt que de l'acheter, de sorte que la réparation et l'entretien incombent au fournisseur.



Accepter le risque

Accepter le risque et choisir de composer avec les conséquences.

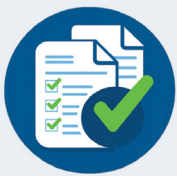
Exemples:

- Ne pas chercher à protéger les prix des céréales et choisir d'accepter les fluctuations du marché au moment de la vente.
- Compter sur la main-d'œuvre familiale sans assurance-emploi ni plans de secours officiels en place au cas où quelqu'un se blesse ou devient indisponible.
- Se fier sur des observations plutôt que des données pour ajuster la quantité d'engrais appliquée.

Pour chaque risque prioritaire que vous avez cerné, choisissez la stratégie de gestion du risque la plus appropriée. Puis, décrivez en détail les mesures que vous comptez prendre pour soutenir cette stratégie, attribuez les responsabilités aux membres appropriés de votre équipe et établissez des échéances claires pour la mise en œuvre. Il est essentiel de faire participer votre famille et votre équipe à ce processus de planification; vous pourrez ainsi vous assurer que tout le monde est sur la même longueur d'onde, que les attentes sont claires et que le plan est précis et réalisable. Consignez votre plan par écrit et veillez à ce qu'il soit accessible aux personnes qui travaillent avec vous.

Remarque

On accepte les risques dont la probabilité ou l'impact est faible.



Pour vous aider à élaborer votre plan, vous trouverez un **modèle** et un **exemple** dans la **trousse de gestion des risques**.

4 | Mettre son plan en œuvre

Il est maintenant temps de concrétiser votre vision. Réunissez votre équipe pour passer le plan en revue, confirmer le rôle de chaque personne et jeter un œil aux principales échéances. Profitez de ce moment pour répondre à toutes les questions et préoccupations qui pourraient être soulevées et établissez un calendrier de réunions pour faire le point sur les progrès.

5 | Surveiller les progrès, évaluer le rendement

Le plan devra être mis à jour au fur et à mesure que de nouveaux renseignements seront disponibles, notamment de nouveaux risques qui pourraient avoir une incidence sur le plan et les options à l'avenir. Adaptez et améliorez votre plan à mesure que les conditions de votre environnement d'affaires évoluent.

6 | Évaluer le rendement

La gestion des risques n'est pas une tâche ponctuelle. Réexaminez régulièrement votre plan – au moins une fois par année ou après un événement majeur et posez-vous les questions suivantes :

Quelque chose d'inattendu s'est-il produit?

Nos stratégies ont-elles été efficaces?

Quels nouveaux risques ont émergé?

Quelles nouvelles occasions se sont présentées?



Remarque

Planifiez des réunions trimestrielles pour faire le point sur les progrès accomplis.

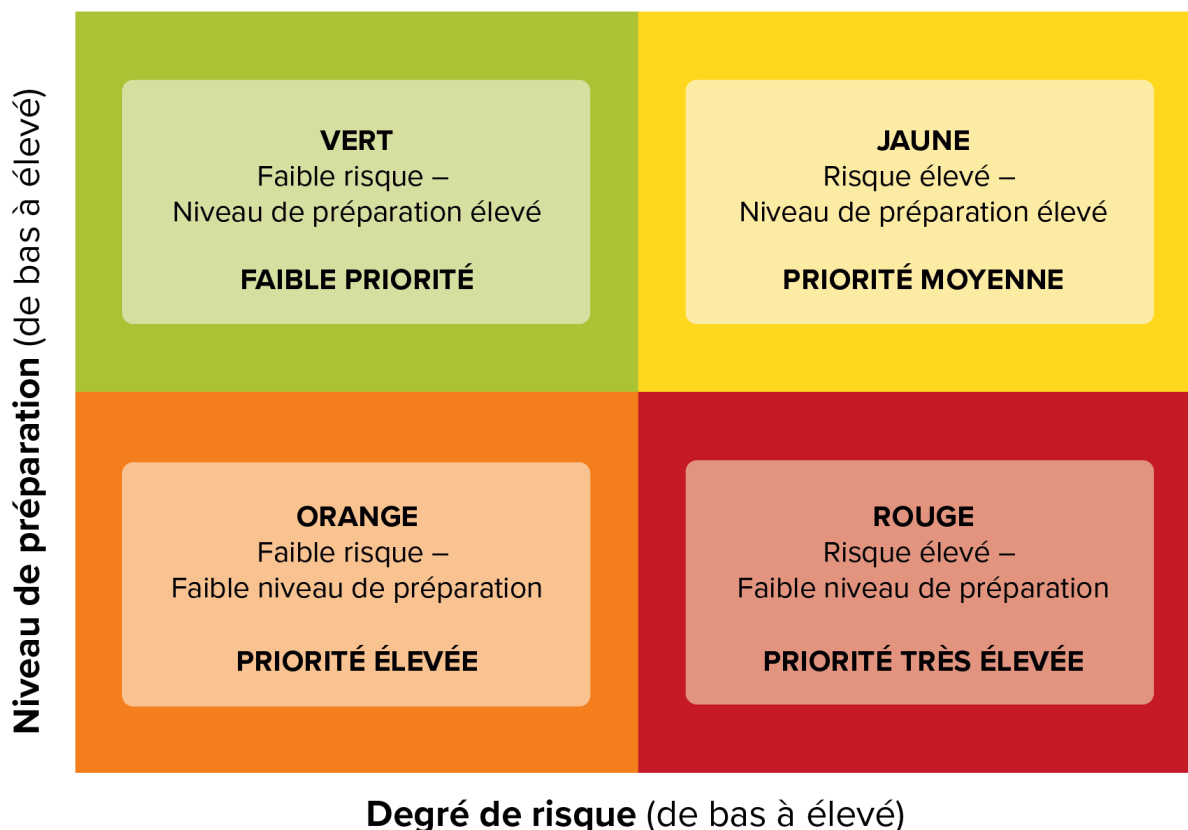
Hiérarchiser les risques

Dans le cadre d'une évaluation rigoureuse, il est essentiel de hiérarchiser les risques qui nécessitent le plus d'attention. Les exercices suivants vous aideront à évaluer et à classer les risques auxquels vous faites face, tant pour réduire les vulnérabilités que pour cerner les occasions qui découlent de la prise de risques calculés.

Grille de gestion du risque

Vous pouvez vous servir de la grille de gestion des risques pour évaluer et hiérarchiser les risques qui pèsent sur votre entreprise agricole en attribuant à ces derniers une valeur correspondant à leur probabilité ou à leur fréquence (probabilité d'occurrence) et à leur ampleur (niveau d'impact potentiel), puis en les recoupant avec le niveau de préparation pour être mieux à même de les gérer. À l'aide de cet outil, vous pourrez déterminer quels risques nécessitent une attention immédiate ou plus importante et quels risques sont minimes ou ne nécessitent pas un niveau de préparation plus important.

La grille de gestion des risques (ou carte de densité) est composée de quatre quadrants :



Vous pouvez choisir de consulter des spécialistes externes pour vous aider à évaluer les risques associés à votre entreprise agricole. Parmi ces gens, on peut citer votre comptable, votre avocat ou votre avocate, votre agronome, votre vétérinaire, votre nutritionniste ou d'autres agriculteurs ou agricultrices d'expérience qui possèdent des connaissances spécialisées. Il importe également de faire participer votre équipe de gestion et les membres de votre famille au processus afin de vous assurer que tous les risques sont pris en compte et que l'évaluation de ces derniers est exacte.



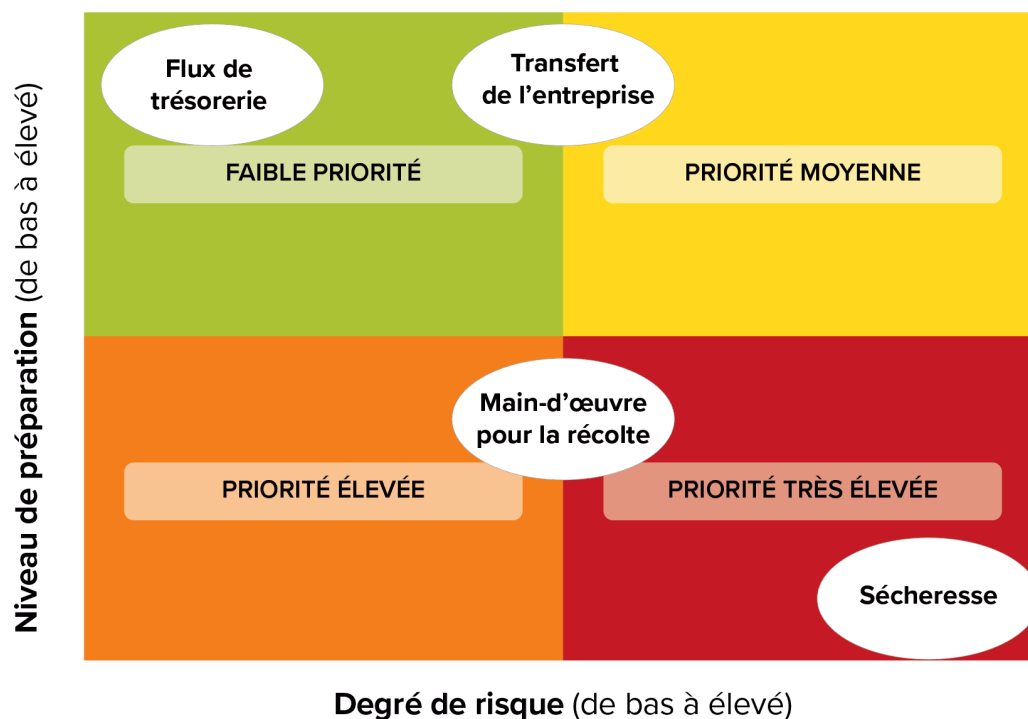
Pour vous aider à hiérarchiser les risques, vous trouverez un **Feuille de calcul d'évaluation des risques** dans la [trousse de gestion des risques](#).

Hiérarchiser vos risques

L'exemple suivant montre comment utiliser un tableau simple pour évaluer vos risques. L'exemple présente un risque parmi quatre domaines de risques différents. N'oubliez pas qu'il y a six domaines de risque, auxquels est associé un certain nombre de risques.

Domaine de risque	Risque	Fréquence / probabilité	Ampleur / impact	Degré de risque	Niveau de préparation
Dressez la liste de tous les domaines de risque	Énumérez l'ensemble des risques propres à l'entreprise agricole	De 1 à 5 : Élevée (5) Moyenne (3) Faible (1)	De 1 à 5 : Élevé (5) Moyen (3) Négligeable (1)	Fréquence + Ampleur	De 1 à 10 : Très bien (10) Un peu (5) Pas du tout (1)
Production	<i>Sécheresse</i>	<i>Élevée (5)</i>	<i>Élevé (5)</i>	$5 + 5 = 10$	<i>Aucune préparation (1)</i>
Personnes	<i>Main-d'œuvre pour la récolte</i>	<i>Moyenne (3)</i>	<i>Moyen (3)</i>	$3 + 3 = 6$	<i>Moyen (5)</i>
Finances	<i>Flux de trésorerie</i>	<i>Faible (1)</i>	<i>Négligeable (1)</i>	$1 + 1 = 2$	<i>Très élevé (10)</i>
Stratégie	<i>Transfert de l'entreprise</i>	<i>Faible (1)</i>	<i>Élevé (5)</i>	$1 + 5 = 6$	<i>Très élevé (10)</i>

À l'aide du tableau, vous pouvez ensuite représenter vos risques (en fonction de leurs notes correspondant au degré de risque et au niveau de préparation) dans la grille de gestion des risques afin de hiérarchiser vos activités de gestion des risques.



Quand on examine les résultats de l'exemple de grille de gestion des risques, on constate que la gestion de la sécheresse est la priorité absolue (risque le plus élevé et niveau de préparation le plus faible), suivie de la main-d'œuvre pour la récolte, du transfert de l'entreprise agricole et enfin, des flux de trésorerie, qui constituent une priorité très faible (risque le plus faible et niveau de préparation le plus élevé).

Prochaines étapes

Maintenant que vous avez pris connaissance du **Guide de démarrage pour la gestion des risques**, nous vous encourageons à mettre vos connaissances en pratique en utilisant le **Feuille de calcul d'évaluation des risques**, ainsi que le **modèle et l'exemple de plan d'action pour la gestion des risques** qui font partie de la [trousse de gestion des risques](#). Ces outils vous aideront à cerner, à hiérarchiser et à préparer des stratégies pour mieux composer avec les risques qui touchent votre entreprise. Vous pouvez également explorer [AgriBouclier®](#), notre plateforme en ligne d'évaluation et de planification des risques.

La gestion des risques ne devrait pas être le travail d'une seule personne – incluez votre famille et votre équipe agricole dans la conversation afin de vous assurer que tous les points de vue sont pris en compte, et n'hésitez pas à consulter des conseillers et des professionnelles de confiance qui peuvent vous fournir une expertise supplémentaire.

De plus, votre plan de gestion des risques ne devrait pas être utilisé seul. Pour un effet maximal, intégrez-le directement au **plan d'affaires** global de votre entreprise agricole, afin que la gestion des risques fasse partie intégrante des décisions que vous prenez au quotidien et de votre vision à long terme pour votre entreprise. Pour élaborer un plan complet et résilient, explorez la [trousse de rédaction d'un plan d'affaires](#) de FAC.

Ensemble, ces ressources vous aideront à renforcer l'avenir de votre entreprise agricole et à gérer l'incertitude avec plus d'assurance.

Pour obtenir d'autres ressources et outils utiles, consultez le site [AgriRessources.ca](#) de Gestion agricole du Canada et [Savoir FAC](#).

Remerciements

Gestion agricole du Canada vous remercie d'avoir pris le temps de lire le Guide de démarrage pour la gestion des risques. Vous avez franchi une étape importante pour rendre votre entreprise agricole plus solide et plus résiliente.

Nous vous encourageons à poursuivre votre apprentissage et à utiliser les nombreuses ressources à votre disposition pour vous aider à planifier l'avenir avec assurance et tranquillité d'esprit.



GESTION AGRICOLE DU CANADA
FARM MANAGEMENT CANADA