



# LIVRET

---

## PÉDAGOGIQUE

- GESTION ET DÉVELOPPEMENT DES ORGANISATIONS -

## GESTION DES RISQUES COMMERCIAUX ET FINANCIERS



Ce manuel de formation a été conçu et réalisé par les services Formation et Information & Communication du COLEACP.

La présente publication a été élaborée par le COLEACP dans le cadre de programmes de coopération financés par l'Union européenne (Fonds Européen de développement – FED), l'Organisation des États d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (OEACP), l'Agence française de Développement (AFD) et le Fonds pour l'application des normes et le développement du commerce (STDF).

Le contenu de la présente publication relève de la seule responsabilité du COLEACP et ne peut aucunement être considéré comme reflétant le point de vue officiel de l'Union européenne, de l'OEACP, de l'AFD et du STDF.

Le COLEACP gère deux programmes intra-ACP « Fit For Market ». Le programme « Fit For Market », cofinancé par l'UE et l'AFD, qui en est à sa cinquième année, vise à renforcer la compétitivité et la durabilité du secteur horticole des pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (ACP), principalement pour le secteur privé.

Le programme SPS « Fit For Market » a débuté en janvier 2019 et se concentre sur le renforcement des systèmes sanitaires et phytosanitaires (SPS) du secteur horticole des ACP, principalement pour le secteur public.

Les deux programmes font partie du programme indicatif intra-ACP (2014-2020) de coopération entre l'UE et l'OEACP.



# GESTION DES RISQUES COMMERCIAUX ET FINANCIERS

<b>AMIS FORMATEURS, QUELQUES CONSEILS...</b> .....	1
<b>CONTENUS À DÉLIVRER</b> .....	7
<b>FEUILLETS PÉDAGOGIQUES</b> .....	11
FEUILLET 1 : Processus et outils d'identification des risques avec la taxonomie des risques .....	13
FEUILLET 2 : Risques financiers .....	17
FEUILLET 3 : Principes et stratégies de diversification des risques .....	21
FEUILLET 4 : Stratégie de gestion des risques .....	25
<b>RÉSUMÉ DU MANUEL</b> .....	29





# Amis formateurs, quelques conseils ...



## POURQUOI UN LIVRET PÉDAGOGIQUE ?

Les « Manuels de formation » rédigés par le COLEACP sont de précieux supports de formation. Pour les rédiger, le COLEACP s'est adressé aux meilleurs experts du domaine abordé avec pour objectif de produire sur un thème donné un document de vulgarisation qui rassemble et structure l'essentiel des connaissances actuelles. Ces manuels se veulent les plus exacts et complets que possible, adaptés au contexte ACP, orienté sur les problématiques transversales qui concernent l'horticulture. Mais l'objectif était aussi qu'ils soient abordables, compréhensibles et agréables à lire par des personnes qui ne sont pas nécessairement des experts avertis de la matière. Néanmoins, assimiler souvent en un temps réduit l'ensemble de la matière ainsi rassemblée **représente un effort considérable**.

Les manuels de formation, qui s'adressent en priorité aux experts et aux personnes les plus qualifiées, étant **souvent volumineux et complexes**, il était nécessaire d'**aider les experts-formateurs à identifier les éléments les plus importants à retenir**, et de rassembler pour eux une liste de « messages clés » à diffuser vers les apprenants lors des formations du COLEACP. Ce livret pédagogique est donc **un outil précieux et pratique** qui est mis à votre disposition **pour vous aider à préparer vos formations** sur le thème dont il est question dans ce livret.

## QUE CONTIENT LE LIVRET PÉDAGOGIQUE ?

Chaque livret pédagogique contient :

### 1. La liste des matières à délivrer aux participants lors de la formation

C'est une table des matières résumée du manuel de Formation. Cette liste vous permet d'avoir une **vue globale** de l'ensemble **des grands points** qui devront être abordés lors de la formation. **L'ordre de la liste ne doit pas nécessairement être respecté**, car l'organisation des séquences est laissée à votre appréciation et dépend éventuellement d'autres facteurs (ex. : disponibilité d'un expert-formateur ; timing des séquences de formation ; place réservée aux exercices ; ...).

Dans certains cas, **seuls certains aspects** (ou chapitres) **de la matière seront abordés** (par exemple : si les participants maîtrisent parfaitement certaines parties du sujet abordé en formation, il est inutile de les présenter en détails ; un petit rappel peut suffire et être efficace pour aborder la suite).

Toutefois, quand vous abordez une partie de la matière (un chapitre), les principaux « points » repris pour chaque chapitre vous permettent d'organiser vos présentations et animations de manière logique et pertinente pour l'apprenant. **Il vous est aussi conseillé de présenter tous les points d'un chapitre.**

## 2. Des feuillets pédagogiques

Un livret pédagogique contient autant de « feuillets » qu'il y a de chapitres dans le manuel de formation (seul le « cas d'étude » n'est pas repris). Chaque feuille reprend d'une part, les **objectifs pédagogiques** de cette partie de la matière à délivrer (ce que l'apprenant doit être capable de ...), et d'autre part, suivant la structure de la table, les « **messages clés** » (ce que l'apprenant doit absolument avoir assimilé en fin de formation). Il est donc très important de vous assurer de **bien diffuser la totalité des messages au cours de la séquence de formation**.

## 3. Un résumé du contenu du manuel

Un résumé du manuel de formation a été inséré dans ce livret pédagogique. Structuré de manière identique au manuel, il reprend l'essentiel du contenu en 15-20 pages tout en restant beaucoup moins complet (le résumé ne reprend pas les figures ni les cas d'étude).

Ce résumé est **avant tout destiné au formateur** :

- *En début de mission*, au moment de préparer ses séquences d'intervention et ses supports, il vous permet de prendre connaissance très rapidement de l'ensemble des contenus que vous devrez aborder et de visualiser les liens entre les différentes parties de la matière à délivrer.
- *En cours de formation*, vous pouvez utiliser ce résumé **pour préparer vos synthèses journalières**, en rappelant aux participants les éléments essentiels vus au cours d'une journée (synthèse de 15-20 minutes en fin de journée avec réponse aux questions).
- *En début ou en fin de formation*, si vous le souhaitez, vous pouvez délivrer aux participants une copie de ce résumé. Si le résumé est distribué au début de la formation, il vous est conseillé de demander aux participants de surligner les passages évoqués dans votre synthèse de fin de journée (points de repère dans la matière).

**Ce résumé est également utile aux apprenants en fin de formation** : il leur permettra en quelques minutes de **se rappeler l'essentiel du thème abordé** (par exemple avant une évaluation des acquis), alors que relire l'ensemble du manuel pourrait s'avérer fastidieux.

## COMMENT CE LIVRET PÉDAGOGIQUE PEUT-IL VOUS AIDER À PRÉPARER VOS INTERVENTIONS EN FORMATION ?

L'intention en mettant ce livret pédagogique à votre disposition est de **vous aider à préparer vos séquences de formation et à structurer votre programme jour par jour** :

- **Considérez que chaque feuillet représente un tout** : s'il y a par exemple 4 feuillets, cela signifie qu'il doit y avoir 4 parties distinctes dans votre formation. Un temps suffisant doit donc être accordé dans le programme à chacune de ces 4 parties. Chaque partie de la matière devra aussi faire l'objet d'une évaluation des compétences.
- **Considérez ensuite les objectifs pédagogiques** : cela vous aidera à choisir : (a) la méthode de formation la plus adéquate pour l'atteinte de ses objectifs (faut-il par exemple prévoir des exercices, des mises en situation, des animations de groupe, ...); (b) la méthode d'évaluation des acquis de cette partie.
- **Enfin, préparez vos supports** (ex. : power point, tableaux à feuille ou fiches d'animation, questions d'évaluation) en veillant à ce que l'ensemble des messages clés soient repris (ai-je bien prévu de parler de tous ces points ? ai-je bien prévu une évaluation sur chaque point clé ?).

## N'OUBLIEZ PAS DE COMPLÉTER CE LIVRET PÉDAGOGIQUE !

Ce livret pédagogique est fait pour vous... C'est un outil qui doit vivre !

À la fin de chaque feuillet, un espace a été laissé libre pour ajouter vos notes personnelles : comme formateur vous pouvez noter quelques réflexions sur la façon de faire passer les messages, noter vos questions, les réactions des participants, les points qui soulèvent des difficultés ..., c'est-à-dire **capitaliser votre expérience de formateur** !



Vous pouvez aussi y **noter les types de supports que vous avez utilisés**. Ce sera bien pratique quand vous aurez une nouvelle session à animer sur le même thème. Le COLEACP met à votre disposition de nombreux outils et supports, mais n'hésitez pas à en créer d'autres ou à utiliser d'autres supports existant qui seraient disponibles... **la règle étant de bien maîtriser chacun des supports utilisés en formation** et de s'assurer qu'ils aident à faire passer les messages clés de manière plus efficace qu'en leur absence.





# Contenus à délivrer



## CHAPITRE 1 – PROCESSUS ET OUTIL D'IDENTIFICATION DES RISQUES AVEC LA TAXONOMIE DES RISQUES

- Identifier les risques
- Éviter les risques
- Transfert et couverture du risque
- Taxonomie du risque

## CHAPITRE 2 – RISQUES FINANCIERS

- Risques financiers
- Risque de contrepartie
- Risque de liquidité
- Risque de change
- Risque de taux d'intérêt
- Conclusion

## CHAPITRE 3 – PRINCIPES ET STRATÉGIES DE LA DIVERSIFICATION DES RISQUES

- Diversification des risques
- Diversification de la clientèle
- Diversification des marchés
- Diversification des produits
- Clauses contractuelles

## CHAPITRE 4 – STRATÉGIES DE GESTION DES RISQUES

- Plan de gestion des risques
- Rendre opérationnel le plan de gestion des risques





# Feuillets pédagogiques

FEUILLET 1 : Processus et outils d'identification des risques avec la taxonomie des risques .....	13
FEUILLET 2 : Risques financiers .....	17
FEUILLET 3 : Principes et stratégies de diversification des risques .....	21
FEUILLET 4 : Stratégie de gestion des risques .....	25



# FEUILLET 1

## Processus et outils d'identification des risques avec la taxonomie des risques

### OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

À l'issue de cette séquence de formation le participant doit être capable de/d' :

- Identifier et évaluer les risques et déterminer les niveaux de tolérance aux risques.
- Déterminer s'il existe un risque politique, financier, juridique, environnemental ou commercial.
- Apprendre à évaluer le niveau de la menace du/des risque(s) identifié(s).
- Acquérir une connaissance qui le guidera dans le choix et la mise en œuvre de méthodes appropriées pour répondre aux risques.

### MESSAGES CLÉS

#### 1. Définition du risque, son importance et les différents types de risques

- Le risque est l'exposition d'une entreprise à des facteurs qui menacent sa capacité à atteindre ses objectifs financiers ou la conduisent à l'échec.
- Le risque peut être interne ou externe à l'entreprise et doit être compris afin d'appliquer le remède approprié.
- Les cinq principaux types de risques auxquels la plupart des organisations sont confrontées sont le risque financier, le risque opérationnel, le risque stratégique, le risque de conformité et le risque de réputation.
- L'évaluation des risques est le processus global d'identification, d'analyse et d'évaluation des risques. L'évaluation des risques permet de comprendre les risques, leurs causes, leurs conséquences et leurs probabilités d'occurrence.
- Les processus de gestion des risques comprennent les éléments de communication et de consultation, l'établissement du contexte, l'évaluation des risques (comprenant l'identification, l'analyse et l'évaluation proprement dite des risques), le traitement des risques, ainsi que la surveillance et la révision des risques.

## 2. Comprendre les différents concepts et catégories liés au risque

- Le risque financier est associé au financement et aux transactions financières. Il s'agit de la capacité d'une organisation à gérer ses dettes et son levier financier (liquidités, crédit, taux d'intérêt et taux de change).
- Le risque opérationnel peut découler de procédures, de systèmes, de processus et de politiques inadéquats ou défectueux.
- Le risque stratégique est le risque qui pourrait découler de la poursuite de la mise en œuvre d'un plan d'affaires infructueux, de mauvaises décisions commerciales ou d'une affectation inadéquate des ressources.
- Le risque de conformité résulte de l'exposition à une perte matérielle due au non-respect de lois, règlements et politiques des bonnes pratiques du secteur.
- Le risque de réputation peut entraîner des pertes résultant d'une atteinte à la réputation de l'organisation (perte de capital financier, perte de parts de marché).
- En conséquence, il est conseillé aux organisations d'établir un ensemble compris de tous, complet, et stable de catégories de risques, par exemple l'infrastructure du capital, la gestion financière, la gestion des ressources humaines et les nombreuses classifications du risque commercial.

## 3. Comprendre l'évaluation et la gestion des risques dans l'agriculture

- Le risque dans le contexte du secteur agricole/de l'horticulture peut être défini comme les incertitudes inhérentes aux conditions météorologiques, aux rendements, aux prix, aux politiques gouvernementales, aux marchés mondiaux et à d'autres facteurs qui ont une incidence sur l'activité agricole et provoquent de fortes variations de revenus.
- L'évaluation et la gestion des risques rassemblent des processus qui impliquent la communication et la consultation, l'identification du risque et l'évaluation des causes, des conséquences et traitements possibles.
- Il est important que les parties prenantes soient consultées dans le cadre du processus de gestion des risques. Leur intérêt, leurs points de vue, leur expérience et leur soutien aideront à identifier, analyser et évaluer les différents risques.
- Un registre clair des actifs de l'organisation aide à clarifier les vulnérabilités potentielles dans chaque catégorie afin que les rôles, les responsabilités et l'obligation de rendre compte soient clairement définis.
- L'identification, le classement et la prise de conscience de chaque risque permettront à l'entreprise d'élaborer un plan de gestion des risques qui sera compris et pris en charge par l'équipe.





# FEUILLET 2

## Risques financiers

### OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

À l'issue de cette séquence de formation le participant doit être capable de :

- Comprendre une série de risques financiers auxquels son entreprise peut être exposée.
- Reconnaître les indicateurs de risques financiers.
- Comprendre les méthodes d'évaluation des risques financiers.
- Proposer et mettre en place des mesures de gestion ou d'atténuation des risques financiers.

### MESSAGES CLÉS

#### 1. Comprendre les différents concepts et catégories liés au risque financier

- Le risque financier est le risque de perdre de l'argent ou des actifs de valeur au cours de transactions ou lors d'investissement.
- Il existe quatre grandes catégories de risques financiers : le risque de marché, le risque de crédit, le risque de liquidité et le risque opérationnel.
- Les sous-ensembles de risques financiers comprennent le risque de contrepartie, le risque de change, le risque de taux d'intérêt, le risque d'inflation, le risque lié aux devises et les risques juridiques.
- Les facteurs courants de risque de marché comprennent le risque lié aux actions, le risque de change, le risque d'inflation, le risque lié aux matières premières et le risque de taux d'intérêt.
- Le risque lié aux devises ou risque de change désigne le potentiel de gains ou de pertes imprévisibles dû aux variations de la valeur d'une devise par rapport à une autre.
- La survenue du risque peut arriver lors d'un appel d'offres pour des projets étrangers, lors de la négociation de contrats ou lors de la gestion d'investissements étrangers directs.

## 2. Comprendre les facteurs de risque financier

- La plupart des entreprises devront, à un moment donné, chercher des capitaux extérieurs pour se développer.
- Le risque financier est principalement fonction du montant relatif de la dette que l'entreprise utilise pour financer ses actifs.
- Les événements ou situations susceptibles d'accroître les risques financiers sont notamment les événements climatiques, l'instabilité politique, les troubles civils et les sanctions économiques.
- Les propriétaires d'entreprises doivent comprendre les dangers que ces risques représentent et savoir quelles sont les mesures à prendre.
- Les entreprises doivent être vigilantes et surveiller les fluctuations des facteurs externes qui affectent leur rentabilité, par exemple les taux de change, les taux d'intérêt et l'évolution défavorable des prix.
- La plupart des risques opérationnels sont encourus au sein de l'entreprise et comprennent des risques tels que la fraude, une mauvaise éthique de travail, une faible productivité, un modèle financier défaillant, le risque de réclamations juridiques défavorables.
- Les entreprises doivent être conscientes des vulnérabilités potentielles lorsqu'elles concluent des transactions financières telles que des prêts, des contrats et des collaborations.

## 3. Comprendre l'évitement et l'atténuation des risques financiers

- Les risques financiers, à l'instar de tous les autres risques, ne peuvent pas être totalement éliminés, mais il est possible d'atténuer les conséquences qu'ils peuvent entraîner.
- Les entreprises doivent effectuer une analyse approfondie (*due diligence*) avant de conclure des transactions, des contrats et des collaborations avec des tiers.
- Le risque peut être atténué en négociant avec plusieurs clients.
- Le risque de liquidité peut être atténué en diversifiant le portefeuille d'investissement de l'entreprise en limitant l'exposition aux besoins de couverture des dettes à court terme.
- Le risque économique est l'un des risques les plus difficiles à prévoir et il est donc très difficile de l'atténuer ou d'élaborer des plans pour le contrôler.
- Les stratégies d'atténuation de l'éventail des risques financiers peuvent porter sur la diversification des options d'investissement, l'achat d'assurances et la couverture contre les fluctuations des cours de change, les contrats de change à terme et la *due diligence*.
- Un bon point de départ pour la gestion des risques est le bilan de l'entreprise, afin d'obtenir une indication de l'endettement, des liquidités, de l'exposition au risque de change, du risque lié au taux d'investissement et de la vulnérabilité des prix des matières premières auxquels l'entreprise est confrontée.





# FEUILLET 3

## Principes et stratégies de diversification des risques

### OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

À l'issue de cette séquence de formation le participant doit être capable de :

- Comprendre les grands principes de la diversification des risques.
- Comprendre que la gestion des risques commence par l'identification des risques les plus critiques.
- Comprendre comment la diversification des risques peut conduire à une augmentation de la part de marché et du volume des ventes.
- Comprendre les différents types de stratégies de diversification.

### MESSAGES CLÉS

#### 1. Définition et principes de la diversification des risques

- Le principe de base de la diversification des risques est de répartir le risque en ajoutant des produits et des services, des emplacements, des clients et des marchés.
- La diversification est souvent comprise comme la stratégie qu'une entreprise met en œuvre pour augmenter sa part de marché et son volume de ventes en introduisant de nouveaux produits sur de nouveaux marchés différents de son activité principale.
- La compréhension des avantages et des inconvénients de la diversification fournit la base de l'examen des types de stratégies de diversification qui peuvent être appliquées.
- Les types de diversification des risques comprennent la diversification concentrique, la diversification horizontale et la diversification verticale.

## 2. Pourquoi et comment élargir la clientèle par la diversification des clients

- Lorsqu'une entreprise dépend d'un seul client pour assurer la majorité de ses recettes, son destin est inextricablement lié à ce client. Ainsi, la diversification permettra de se prémunir contre la surexposition au risque client.
- Une dépendance excessive à l'égard d'un nombre trop restreint de clients comporte un risque commercial important.
- Avant de trouver de nouveaux clients, il est essentiel d'obtenir des renseignements sur eux et leurs besoins pour prendre des décisions.
- Le soutien du gouvernement en vue de la diversification de la clientèle est important pour les petites entreprises.
- De nombreux pays disposent d'une agence de promotion du commerce financée par le gouvernement, qui dispose souvent d'un bureau sur les marchés étrangers, en contact direct avec les acheteurs et les importateurs potentiels.
- Dans le cadre de son soutien, le gouvernement peut mettre en place des programmes de formation pour aider les exportateurs à comprendre le système des coûts et des prix sur les marchés étrangers et les associer à des foires commerciales.

## 3. Méthodes et risques de la diversification des marchés

- La diversification des marchés réduit le risque de perte de revenus lorsque les ventes décroissent sur un marché.
- Les entreprises recherchent généralement des opportunités de croissance en élargissant leur éventail de marchés cibles.
- Pour réussir sur un marché, il est sage d'utiliser les stratégies et tactiques de marketing actuelles qui ont fait leurs preuves pour élaborer d'autres stratégies et tactiques.
- Plusieurs stratégies de gestion des risques liés au marketing sont abordées.

#### 4. Méthodes et risques de la diversification des produits

- La diversification des produits fait référence à tout changement dans un produit actuel qui sert à élargir le marché actuel ou potentiel.
- La diversification des produits est un processus par lequel les entreprises tentent d'élargir leur marché et leur clientèle en proposant des produits quelque peu différents de ceux pour lesquels elles sont connues.
- La diversification des produits peut être réalisée en allant sur d'autres marchés, en repositionnant le produit/service et/ou en élaborant des stratégies de prix.
- La diversification des produits comporte des risques inhérents associés à un nombre trop élevé ou trop faible de produits.
- Une entreprise produisant des produits horticoles pour le marché intérieur et pour l'exportation court le risque que le rendement ou les niveaux de production soient inférieurs aux prévisions.
- D'autres risques liés à la production résultent de conditions climatiques défavorables, de dommages causés par des parasites, de pannes d'équipement et de machines.
- Cinq stratégies visant à réduire les risques de production impliquent la mise en place de systèmes pour établir et contrôler : i) un système de gestion de la qualité ; ii) des processus de présélection et de sélection des fournisseurs ; iii) la protection de la propriété intellectuelle ; iv) le transfert des risques contractuels et, v) des contrôles qualité.
- Le risque de la chaîne d'approvisionnement est lié à la probabilité qu'un problème d'approvisionnement entrant perturbe l'activité de l'entreprise.
- Les cinq principaux problèmes susceptibles de perturber la production, l'exploitation et les ventes sont i) le prix, ii) la qualité, iii) la livraison, iv) la législation et v) la réputation.

#### 5. Catégories et utilisations des clauses contractuelles

- Les clauses contractuelles sont des dispositions ou des sections spécifiques d'un contrat qui portent sur un aspect particulier de l'accord.
- Ces contrats se situent à plusieurs niveaux – fournisseur, transport, production, entreposage externe, client – et peuvent donner lieu à des litiges commerciaux.
- Les clauses contractuelles sont exécutoires, elles peuvent prendre de nombreuses formes et s'appliquer à toutes les facettes de l'entreprise et couvrir les intérêts commerciaux.
- Les clauses contractuelles peuvent être utilisées pour atténuer des risques tels que les risques commerciaux, les risques liés au client, les risques liés à une documentation incomplète, les risques liés aux conditions de livraison et les risques liés aux variations des coûts de production.



# FEUILLET 4

## Stratégie de gestion des risques

### OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

À l'issue de cette séquence de formation le participant doit être capable de :

- Comprendre la gestion des risques commerciaux abordés dans les chapitres précédents en envisageant une série de risques qui sont essentiellement associés aux catastrophes naturelles et aux phénomènes météorologiques extrêmes et aux effets du changement climatique.
- Comprendre les risques qui peuvent affecter les entreprises des secteurs des fruits, des légumes et de l'horticulture dans les pays ACP.
- Comprendre la nécessité de créer et de documenter des plans de gestion des risques.
- Comprendre les meilleures pratiques pour la conception et l'élaboration de ces plans.
- Définir, identifier et se préparer aux risques auxquels ces secteurs sont particulièrement vulnérables.
- Comprendre comment créer et rendre opérationnels des plans de gestion des risques.

### MESSAGES CLÉS

#### 1. Gérer et atténuer les conséquences des événements majeurs auxquels les entreprises du secteur des fruits et légumes sont susceptibles d'être exposées

- Les conséquences des catastrophes dépassent généralement la capacité de l'entreprise, de la communauté ou de la nation à réagir de manière adéquate.
- La gestion des catastrophes englobe tous les aspects de la planification et de la réaction face aux catastrophes, y compris avant, pendant et après leur survenue.
- Les types de catastrophes les plus fréquents dans les pays ACP sont les inondations, les ouragans, les tremblements de terre, les glissements de terrain et les incendies.
- La planification de la gestion des risques aide les entreprises à fonctionner avec une plus grande assurance lorsqu'elles sont mieux préparées à faire face à de telles éventualités en réduisant les menaces.
- Le processus de gestion des risques doit suivre des étapes structurées : identifier, évaluer, planifier et contrôler.
- Lors de la planification des stratégies d'atténuation, les sources et la nature spécifique des risques doivent être prises en compte.

- Le processus doit impliquer les principales parties prenantes de l'entreprise afin que le plan qui sera finalement élaboré tire parti d'un large éventail de points de vue et d'idées.
- Les principaux points à prendre en compte lors de l'évaluation des risques identifiés sont : i) la probabilité, ii) l'étendue et la durée, et iii) l'impact sur l'entreprise.
- Un plan de gestion des risques doit être compris et pris en charge par l'ensemble de l'équipe, dont certaines personnes déterminées seront propriétaires afin de réagir d'une manière qui profite à l'entreprise.
- Les quatre principales façons de gérer les risques sont : i) l'évitement (s'éloigner), ii) l'atténuation (minimiser les dommages), iii) le transfert (par exemple, acheter une assurance) et iv) l'acceptation.
- Le plan de gestion des risques doit être soigneusement documenté, accessible et partagé avec les membres de l'équipe. Il devrait être mis à jour régulièrement pour rester en phase avec l'évolution de l'environnement opérationnel.

## 2. Rendre opérationnel le plan de gestion des risques

- La véritable valeur du plan de gestion des risques n'est pleinement obtenue que lorsque le plan est mis en œuvre avec succès.
- Les conditions les plus importantes pour une mise en œuvre réussie sont les suivantes : i) un fort sentiment d'appropriation par toute l'équipe ; ii) les personnes ont l'autorité nécessaire pour assumer leurs responsabilités ; iii) les ressources financières et humaines doivent être en place, et iv) les informations sont connues et comprises par toutes les parties concernées.
- L'équipe devrait se réunir deux fois par an pour réexaminer, mettre à jour et suivre la mise en œuvre du plan.

## 3. Risques de production propres aux producteurs et exportateurs de fruits et légumes

- Selon les exigences du commerce international, les producteurs et les exportateurs doivent mettre en œuvre des politiques qui garantissent la sécurité des aliments que leurs populations consomment.
- Le système HACCP, le plus important des protocoles commerciaux internationaux, exige que des mesures de gestion des risques soient mises en place.
- Le système HACCP peut donner aux clients, au public et aux organismes de réglementation l'assurance qu'un programme de sécurité alimentaire est bien géré. Il est donc important que les négociants en légumes, fruits et cultures horticoles en connaissent les principes et les exigences.







# Résumé du manuel

## Gestion des risques commerciaux et financiers

1. Les processus et outils d'identification des risques .....	31
2. Définitions et types de risques financiers .....	35
3. Les principes et stratégies de diversification des risques .....	44
4. Plan de gestion des risques .....	50



## 1. LES PROCESSUS ET OUTILS D'IDENTIFICATION DES RISQUES

Le risque est la probabilité ou la menace de dommage, de blessure, de responsabilité, de perte ou de tout autre événement négatif qui est causé par des vulnérabilités externes ou internes pouvant être évitées par une action préventive. Le risque dans le contexte du secteur horticole peut être défini plus particulièrement comme «les incertitudes inhérentes aux conditions météorologiques, aux rendements, aux prix, aux politiques gouvernementales, aux marchés mondiaux et à d'autres facteurs qui ont un impact sur l'agriculture et provoquent de grandes variations de revenus» (*Service de recherche économique de l'USDA*).

Les types de risques associés au secteur agricole sont le risque de production, le risque de prix ou de marché, le risque financier, institutionnel, humain ou de personnel. L'évaluation des risques est le processus global d'identification, d'analyse et d'évaluation proprement dite des risques. Elle permet de comprendre les différents risques, leurs causes, leurs conséquences et leurs probabilités d'occurrence. Le processus de gestion des risques comprend la communication et la consultation, l'établissement du contexte, l'évaluation du risque, le traitement, le suivi et le réexamen. Il est important que les parties prenantes soient consultées dans le cadre du processus de gestion des risques, car il faut s'entendre sur la tolérance et l'appétit pour le risque, les critères d'impact des risques ou les critères d'évaluation des risques. L'évaluation des risques détermine les actifs de l'organisation et leur valeur, identifie les menaces et les vulnérabilités qui existent ou pourraient exister, recense les contrôles existants et leurs effets sur le risque identifié, détermine les conséquences potentielles et classe ensuite le risque en fonction des critères d'évaluation des risques. Les contrôles des risques comprennent toutes les activités ou mesures qui doivent être prises pour protéger une vulnérabilité ou pour prévenir ou enrayer une menace sur un actif. Il convient de s'assurer que les contrôles sont efficaces. L'analyse des risques consiste à examiner les causes et les sources de risques, leurs conséquences, la probabilité que ces conséquences se produisent et l'impact sur l'entreprise si elles se produisent. L'évaluation des risques est le processus utilisé pour mesurer le risque estimé en fonction des critères de risque donnés afin de déterminer l'importance du risque.

## 1.1. Quelques options sont disponibles pour traiter les risques

Des contrôles visant à réduire, contenir, éviter ou partager le risque doivent alors être déterminés et un plan de traitement du risque doit être élaboré. Le traitement des risques consiste à élaborer une série d'options pour atténuer le risque, à évaluer ces options, puis à préparer et à mettre en œuvre un plan d'action. Les options disponibles sont les suivantes.

- Éviter – choisir de ne pas prendre un risque en évitant les actions qui provoquent le risque (éviter, contourner ou interrompre les actions qui déclenchent un risque particulier). L'évitement des risques est la technique d'évaluation des risques qui consiste à éliminer les dangers, les activités et les expositions qui mettent en danger les actifs importants d'une organisation. Il peut s'agir d'éliminer le danger, de s'engager dans des activités alternatives ou de mettre fin à une exposition précise. Bien que l'élimination de tous les risques ne soit pas possible, une stratégie d'évitement des risques vise à détourner le plus grand nombre possible de menaces afin d'éviter les conséquences coûteuses et perturbatrices d'un événement dommageable. L'évitement et l'atténuation des risques peuvent être réalisés par le biais de politiques et de procédures, de la formation et de l'éducation et de la mise en œuvre de techniques. Les exemples d'évitement des risques comprennent : i) la stratégie commerciale, ii) les investissements et iii) la santé et la sécurité.
- Mesures de réduction visant à diminuer la fréquence ou la gravité des pertes. Il peut s'agir de contrôles de gestion, de dispositions organisationnelles, d'inspections de sécurité ; par exemple, des employés portant des vêtements de sécurité pour éviter les blessures, l'introduction d'un processus de contrôle pour détecter les fraudes afin de réduire les pertes financières.
- Transférer tout ou partie du risque à un tiers. Les deux principaux types de transfert sont l'assurance et l'externalisation. (a) Assurance – le paiement d'une prime à un tiers pour se protéger contre une perte due à une éventualité spécifique. (b) Externalisation – il s'agit d'une pratique commerciale qui consiste à sous-traiter des services ou des fonctions à des tiers afin de réduire les coûts. Si les fonctions qui ont été externalisées subissent une perte, cette perte est absorbée par le tiers.
- Acceptation – risque résiduel que l'organisation accepte de prendre en connaissance de cause.
- Partage – la répartition des risques entre plusieurs organisations ou individus. Les deux principales stratégies de partage des risques sont l'externalisation et la diversification. L'externalisation a été expliquée ci-dessus. La diversification est la répartition du risque d'une zone spécifique vers différentes unités de production géographiques ou des activités (différents produits et services, segments de marché, etc.) afin d'éviter une perte totale de la production, des marchés et, par extension, des revenus.

Mener des activités commerciales à l'échelle internationale comporte de nombreux risques et les échecs au niveau mondial peuvent être extrêmement coûteux. Lorsque différents pays mettent en application des politiques commerciales, le degré de difficulté est amplifié et les possibilités de perte augmentent considérablement. Des questions de lois, de langues, de cultures, de devises et de politiques douanières différentes peuvent entrer en jeu. Deux formes courantes de stratégie d'atténuation des risques souvent utilisées dans le cadre des transactions internationales sont la couverture et la souscription d'une assurance responsabilité civile générale.

Une police de responsabilité civile commerciale générale protège une organisation contre les pertes financières si elle est responsable de dommages matériels, corporels et publicitaires causés par des produits/services, des opérations commerciales ou ses salariés. Toutefois, il existe d'autres types d'assurance spécifiques qu'une entreprise peut envisager, notamment l'assurance responsabilité civile, l'assurance récolte et l'assurance pour les marchandises ou le fret.

La couverture est une stratégie de gestion des risques utilisée pour limiter ou compenser la probabilité de perte due aux fluctuations des prix des matières premières, des devises ou des titres. Il s'agit d'un transfert de risque sans achat de polices d'assurance et il est effectué pour fixer des flux de trésorerie constants et stables, déterminer ou fixer un prix de vente ou d'achat pour une marchandise et réduire l'exposition au risque de la position de trésorerie existante.

La taxonomie des risques permet de s'assurer que tous les types de risques susceptibles d'affecter cette organisation sont identifiés. Elle facilite le regroupement des risques pour l'ensemble de l'organisation et permet une analyse comparative des risques de l'organisation dans le temps. Une taxonomie des risques est un ensemble complet, commun et stable de catégories de risques, qui est utilisé au sein d'une organisation. Les catégories doivent être suffisamment génériques pour pouvoir être utilisées pour regrouper les risques provenant d'autres parties de l'organisation.

## 1.2. Types de risques commerciaux

Le risque commercial représente les possibilités de perte avec un partenaire commercial et les différents types peuvent être classés comme suit.

- Risque pays – système politique du pays partenaire commercial, subit des troubles, des grèves, des guerres commerciales, pratique des droits de douane sur les intrants ou fixe des quotas et a des exigences en matière de normes techniques, des procédures bureaucratiques et des réglementations.
- Risque politique – des événements pouvant constituer un cas de force majeure pour vos clients à l'étranger et qui les mettent dans l'incapacité de payer. La guerre, les révolutions, les insurrections, les catastrophes naturelles, les difficultés économiques entrent dans cette catégorie.
- Risque juridique – des menaces et des opportunités associées à la gestion par l'organisation de ses activités liées à la législation, au conseil et aux contentieux, y compris l'élaboration et le renouvellement de la mise en conformité par rapport aux lois, règlements, traités, accords et politiques (risque de subir une perte parce qu'un contrat est inexécutable en raison de changements imprévus dans les lois ou règlements).
- Gouvernance et orientation stratégique – des menaces et des opportunités associées à l'organisation en matière de leadership, de prise de décision et de capacité de gestion, ainsi qu'au niveau de parties prenantes et partenariats, les données démographiques et les activités.
- Risque de taux d'intérêt – le risque que les taux changent.
- Risque de change – le risque que les taux de change et/ou la volatilité engendrée changent.
- Risque de marché – risque que la valeur d'un portefeuille diminue en raison de la variation de la valeur des facteurs de risque du marché.
- Risque lié aux matières premières – le risque que les prix des matières premières et/ou la volatilité de celles-ci changent.
- Risque financier – risque associé au taux de change, à la dévaluation et à l'inflation.

Les événements à risque sont des événements précis et spécifiques qui affectent négativement une décision, un plan ou une organisation, et dont l'impact serait la perte de la valeur des paiements dus. Par exemple :

- le client ne peut pas payer les biens et services que vous avez fournis conformément aux termes de l'accord ;
- le partenaire commercial ne respecte pas ses obligations dans le cadre de l'accord (non-respect des délais de livraison, etc.) ;
- l'organisation et le partenaire commercial interprètent l'accord de manière différente.

## 2. DÉFINITIONS ET TYPES DE RISQUES FINANCIERS

Le risque financier est le risque de perdre de l'argent ou des actifs de valeur lors d'opérations commerciales ou d'investissement. Il s'agit du risque qu'une entreprise soit incapable de respecter ses obligations financières. Le risque financier est principalement fonction du montant relatif de la dette contractée par l'entreprise pour financer ses actifs. La plupart des entreprises devront, à un moment donné, chercher des capitaux extérieurs pour se développer. Ce besoin de financement crée un risque financier à la fois pour les emprunteurs et pour tout investisseur ou partie prenante impliquée dans l'entreprise. Le risque financier est l'une des préoccupations majeures de toute entreprise. Un aspect essentiel de la gestion des risques de l'entreprise (GRE) est d'être conscient de tous les risques financiers qui peuvent avoir un impact sur l'entreprise. Le propriétaire de l'entreprise doit comprendre les dangers que ces risques représentent pour l'entreprise et, surtout, savoir quelles mesures prendre pour gérer ces risques. Les risques financiers, à l'instar de tous les autres risques, ne peuvent pas être totalement éliminés, mais les dommages qu'ils peuvent causer peuvent être atténués.

Les quatre grandes catégories de risques financiers sont le risque de marché, le risque de crédit, le risque de liquidité et le risque opérationnel. Ces grands domaines comprennent de nombreux sous-ensembles, tels que : le risque de contrepartie, le risque de change, le risque de taux d'intérêt, le risque d'inflation, le risque lié aux devises et les risques juridiques.

1. Le risque de **marché**, également appelé risque systémique, désigne le risque auquel un investissement peut être confronté en raison des fluctuations du marché. Le risque de marché est le risque associé aux pertes dues à une évolution défavorable des prix qui affecte le marché dans son ensemble. Le risque est que la valeur de l'investissement diminue. Les types d'événements ou de situations qui peuvent accroître les risques du marché sont les troubles civils, les ouragans, les inondations, l'instabilité politique, les sanctions économiques et la récession. Les facteurs de risque habituels du marché sont les suivants.
  - Le risque lié aux actions est le risque financier lié à la détention d'actions dans un investissement particulier. Il s'agit souvent de prises de participation dans des sociétés par l'achat d'actions ordinaires ou privilégiées. Le risque lié aux actions est le risque de perte engendré par une baisse du prix des actions sur le marché.
  - Le risque lié aux devises ou risque de taux de change désigne l'exposition des entreprises qui opèrent dans différents pays à des gains ou pertes imprévisibles dus à la variation de la valeur d'une devise par rapport à une autre. Lorsque l'argent est converti d'une devise à une autre, sa valeur augmente ou diminue en fonction du taux de change.
  - Le risque d'inflation ou risque de pouvoir d'achat est la probabilité de perte résultant de l'érosion d'un revenu ou de la valeur des actifs en raison de l'augmentation du coût des biens et des services. L'inflation fait baisser le pouvoir d'achat de la monnaie nationale, ce qui augmente le coût des biens et des services. L'impact négatif que cela pourrait avoir sur l'investissement de l'entreprise est appelé le risque d'inflation.

- Le risque lié au prix des matières premières est la possibilité que les variations de prix des matières premières entraînent des pertes financières pour l'acheteur ou l'acquéreur de matières premières. L'acheteur court le risque que les prix des matières premières soient plus élevés que prévu, tandis que le prix plus bas des matières premières constitue un risque pour le producteur. L'augmentation du prix des matières premières entraînera une réduction des marges bénéficiaires pour l'acheteur, tandis qu'une réduction du prix des matières premières entraînera des pertes pour les producteurs.
  - Le risque de taux d'intérêt est la probabilité d'une baisse de la valeur d'un actif résultant de fluctuations imprévues des taux d'intérêt. Le risque de taux d'intérêt est principalement associé aux actifs à revenu fixe plutôt qu'aux investissements en actions. Si les taux d'intérêt augmentent, la valeur de l'investissement à revenu fixe diminuera.
2. Le risque de **crédit** est le risque de défaut de remboursement d'un prêt ou de recouvrement d'une dette qui peut résulter du fait que l'emprunteur/débiteur n'effectue pas les paiements requis. Le risque est celui du prêteur/créancier et comprend la perte du principal et des intérêts, la perturbation des flux de trésorerie et l'augmentation des frais de recouvrement. Les circonstances dans lesquelles des pertes liées au risque de crédit peuvent survenir comprennent le défaut de paiement d'un prêt hypothécaire, d'une carte de crédit ou d'une ligne de crédit, etc., le non-paiement d'une facture commerciale à l'échéance et une réclamation d'assurance légitime non payée par la compagnie d'assurance. Les types de risque de crédit comprennent les éléments suivants.
- Risque de défaillance – le risque de perte résultant du fait qu'un débiteur est susceptible de ne pas payer intégralement ses obligations de prêt/d'emprunt ou que le débiteur est en retard de plus de 90 jours dans le paiement d'une dette importante.
  - Risque pays – désigne l'incertitude associée à l'investissement ou au prêt dans un pays particulier, découlant d'éventuels changements dans l'environnement commercial qui peuvent avoir un effet négatif sur les bénéfices d'exploitation ou la valeur des actifs dans ce pays. Par exemple, des facteurs financiers tels que le contrôle des changes, la dévaluation ou les changements de réglementation ou des facteurs de stabilité tels que la guerre civile, les émeutes ou les troubles prolongés.
  - Le risque de crédit souverain est le risque qu'un gouvernement ne veuille pas ou ne puisse pas remplir ses obligations en matière de prêt. Un risque souverain peut également survenir lorsque des troubles politiques peuvent entraîner l'effondrement de l'environnement commercial dans ce pays et rendre les investissements dans ce pays sans valeur.
  - Le risque de concentration est la possibilité qu'un investissement ou une catégorie d'investissements spécifiques engendre des dommages/pertes à une institution financière/entreprise ou à un portefeuille d'investissement. Le risque survient lorsqu'il y a une distribution inégale de l'exposition (prêt ou crédit) pour les emprunteurs ou les débiteurs. Il résulte également de la répartition inégale de l'exposition à un secteur, une région, des industries ou des produits particuliers.
  - Le risque de contrepartie est la probabilité qu'une ou plusieurs des parties impliquées dans une transaction manquent à leurs obligations contractuelles. Le risque de contrepartie peut exister dans les transactions financières, notamment le crédit, les prêts, les investissements et les opérations commerciales. Les moyens d'atténuer le risque de contrepartie sont notamment les suivants.

- Faire preuve d'une diligence raisonnable pour la sélection des contreparties ; en d'autres termes, pour réduire son risque de contrepartie, une entreprise peut négocier uniquement avec des contreparties de haute qualité ayant une notation de crédit élevée (comme AAA).
- Compensation – lorsqu'il y a plusieurs transactions entre deux contreparties, certaines auront des valeurs négatives, d'autres des valeurs positives. La compensation permet de réduire la perte de cette position et donc de réduire le risque de contrepartie.
- Diversification – en effectuant ses transactions commerciales avec plusieurs contreparties, l'entreprise se sera plus fortement exposée à une seule contrepartie. Cela contribuera à réduire le risque.
- Passer du commerce bilatéral au commerce centralisé, où toutes les transactions s'effectuent avec une contrepartie centralisée.
- Prendre des garanties, c'est-à-dire que le commerce est soutenu par des garanties de haute qualité telles que des espèces ou des titres liquides.

Stratégies de gestion du risque de crédit.

- Vérifier minutieusement le dossier crédit d'un nouveau client.
  - Utiliser cette première vente pour commencer à établir la relation avec le client.
  - Fixer des limites de crédit.
  - S'assurer que les conditions de crédit des contrats de vente sont claires.
  - Utiliser une assurance-crédit et/ou une assurance contre les risques politiques.
  - Utiliser l'affacturage.
  - Élaborer un processus normalisé pour traiter des comptes en souffrance.
  - Faire de l'auto-assurance.
  - Utiliser des lettres de crédit.
  - Utiliser l'assurance-crédit commerciale.
3. Le risque de **liquidité** est le risque qu'une entreprise ou une banque soit incapable de répondre aux besoins financiers à court terme. Cela se produit généralement en raison de l'incapacité à couvrir un titre ou à cause de difficultés à encaisser un actif sans perdre du capital et/ou des revenus dans le processus. Le risque de liquidité survient généralement lorsqu'une entreprise ou un particulier ayant un besoin immédiat de liquidités détient un actif de valeur qu'il ne peut pas négocier ou vendre à la valeur du marché par manque d'acheteurs ou en raison d'un marché insuffisant où il est difficile de réunir les acheteurs et les vendeurs. Les acheteurs et les propriétaires d'actifs à long terme doivent tenir compte de la possibilité de vente des actifs lorsqu'ils examinent leurs propres besoins de trésorerie à court terme. Les actifs qui sont difficiles à vendre sur un marché peu liquide comportent un risque de liquidité, car ils ne peuvent pas être facilement convertis en espèces en cas de besoin. Cela peut réduire la valeur de certains actifs ou de certaines entreprises en raison de la forte possibilité de perte en capital.

Il existe deux principaux types de risque de liquidité, la commercialisation et le financement.

- Le risque de liquidité du marché est la possibilité que, lorsque vous avez besoin d'effectuer une transaction, la liquidité du marché soit faible, ce qui rend difficile l'achat ou la vente d'actifs. Par exemple, supposons que vous possédiez une voiture chère. Vous devez la vendre rapidement. Toutefois, en raison des mauvaises conditions du marché, elle ne peut être vendue qu'à un prix bas et inférieur à sa cote réelle. Dans ce cas, l'actif a bien une valeur, mais en raison de l'absence temporaire d'acheteurs, cette valeur ne peut être réalisée.
- Le risque de liquidité de financement est la possibilité que, lorsqu'une entreprise doit payer ses factures, elle ne le fasse pas dans les délais impartis en raison d'un manque de financement. Par exemple, pendant la période de ralentissement, l'entreprise peut être exposée à un risque de liquidité de financement si ses obligations dues à ce moment sont supérieures aux flux de trésorerie d'exploitation générés.

Les deux principales stratégies pour atténuer le risque de liquidité sont les suivantes.

- Diversification – Un portefeuille d'investissement diversifié peut aider à éviter le risque de liquidité. Le portefeuille d'investissement d'une entreprise doit comprendre à la fois des instruments faciles à vendre, tels que des obligations, et des instruments à long terme, en gardant suffisamment d'actifs liquides pour répondre aux obligations à court terme, afin d'éviter de vendre des investissements à long terme en dessous de leur valeur lorsque l'entreprise a besoin de liquidités. Cela peut entraîner un manque à gagner.
- Minimiser la dette – La liquidité est nécessaire plus particulièrement pour faire face aux remboursements de la dette, donc une entreprise peut éviter le risque de liquidité en minimisant sa dette. Les entreprises ne devraient emprunter que le montant nécessaire pour couvrir les dettes à court terme.

4. **Les risques opérationnels** sont les incertitudes et les dangers auxquels une entreprise est confrontée lorsqu'elle tente d'exercer ses activités quotidiennes dans un domaine ou un secteur donné. Il s'agit du risque de perte résultant de processus internes, de personnes et de systèmes inadéquats ou défectueux ou d'événements extérieurs. Voici quelques exemples d'événements qui peuvent entraîner des pertes d'exploitation.

- Fraude interne : détournement d'actifs, évasion fiscale, corruption.
- Fraude externe : vol d'informations, piratage informatique, vol et falsification par des tiers.
- Pratiques en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail : discrimination, indemnisation des travailleurs, salariés, santé et sécurité.
- Produit du client et pratique commerciale : manipulations du marché, commerce inapproprié, défaut du produit, infractions fiduciaires.
- Dommages aux biens matériels : catastrophes naturelles, vandalisme.
- Interruptions d'activité et défaillances des systèmes : interruptions des services publics, défaillances des logiciels, défaillances du matériel.
- Exécution, livraison et gestion des processus : erreur de saisie des données, erreurs comptables, négligence dans des déclarations obligatoires.

## Types de risques opérationnels

- **Le risque de fraude** – Le risque de perte résultant d'un comportement frauduleux. Le risque de fraude peut être classé en trois grandes catégories : le détournement d'actifs, la corruption et les états financiers frauduleux.
  - **Le risque lié aux personnes** – Le risque de perte découlant des résultats ou de l'absence d'actions des salariés. Le personnel d'une organisation est son atout le plus important, mais il peut aussi être son plus grand risque. Les salariés sont des êtres humains et, à ce titre, ils commettent des erreurs et prennent de mauvaises décisions. Leurs erreurs peuvent parfois entraîner des millions de dollars de pertes pour l'entreprise concernée et même des dommages ou des pertes de vie.
  - **Le risque de modèle** survient lorsqu'un modèle financier utilisé pour mesurer le risque de marché ou valoriser des transactions de l'entreprise échoue ou fonctionne de manière inadéquate.
  - **Le risque juridique** – Il s'agit de la perte possible qu'une entreprise ou un particulier pourrait subir à la suite d'un problème juridique. Il peut s'agir d'une plainte déposée contre eux, d'une modification de la loi ou de l'absence de mesures juridiques appropriées pour se protéger.
  - **Les risques politiques** sont les risques associés aux changements qui surviennent dans les politiques, les lois commerciales ou les règlements d'investissement d'un pays et toute autre situation qui peut avoir une influence sur l'économie d'un pays.
  - **Le risque de valorisation** est le risque financier qu'un actif soit surévalué et qu'il ait, au moment de sa vente, une valeur inférieure à celle attendue. Cela peut être dû à l'instabilité du marché, aux incertitudes de la modélisation financière, à une mauvaise analyse des données, etc.
5. **Le risque de change** est également connu sous le nom de risque de taux de change ou de risque lié aux devises. Le risque lié aux devises ou risque de taux de change désigne l'exposition des entreprises qui opèrent dans différents pays à des gains ou pertes imprévisibles dus à la variation de la valeur d'une devise par rapport à une autre. Lorsque l'argent est converti d'une monnaie à une autre, il gagne ou perd de la valeur, selon le taux de change. Il existe quatre types de risque de change.
- **Le risque économique** est la possibilité que des conditions macroéconomiques telles que les taux de change, les réglementations gouvernementales ou la stabilité politique affectent un investissement ou un commerce dans un pays étranger. Une entreprise est exposée à un risque économique dès lors que sa valeur marchande est influencée par des fluctuations imprévues des taux de change, qui peuvent gravement affecter sa part de marché par rapport à ses concurrents. Le risque économique peut affecter la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs d'une entreprise. Le risque économique a un impact sur le commerce international et peut avoir des effets durables sur les activités commerciales de tous les participants. Cela peut entraîner la chute non seulement de l'entreprise, mais aussi de l'ensemble du marché. Il existe trois types de risque économique : le risque souverain, le taux de change souverain inattendu, le risque de crédit.

- Le risque de **crédit souverain** est le risque qu'un gouvernement ne veuille pas ou ne puisse pas remplir ses obligations de prêt. Un risque souverain peut également survenir lorsque des troubles politiques peuvent entraîner l'effondrement de l'environnement commercial dans ce pays et rendre les investissements dans ce pays sans valeur. Ce type de risque économique est l'un des risques majeurs qui peut avoir un impact direct sur les investissements et/ou le commerce dans un pays étranger, car les répercussions de ces risques peuvent en déclencher d'autres qui sont liés à l'entreprise.
- **Variations inattendues des taux de change** – Ce type de risque économique survient lorsqu'un mouvement radical du marché a une incidence sur le taux de change. Cela peut être dû à la spéculation ou à des conditions susceptibles de provoquer une baisse de la demande d'un produit ou d'une devise spécifique. Par exemple : les prix du pétrole peuvent avoir un impact significatif sur le mouvement du marché d'autres produits commercialisés. Les variations de l'inflation, des taux d'intérêt, des droits et taxes à l'importation et à l'exportation peuvent également avoir une incidence sur le taux de change, car elles ont toutes un impact direct sur le commerce.
- Le **risque de crédit** est la probabilité de la perte qu'une entreprise peut subir si l'un de ses emprunteurs manque à ses obligations de remboursement.

Le **risque économique** est l'un des risques les plus difficiles à prévoir et il est donc très difficile de l'atténuer ou de formuler des plans pour le contrôler. Toutefois, les mesures qui peuvent être prises pour atténuer le risque économique sont notamment les suivantes.

1. Des options d'investissement telles que les fonds communs de placement internationaux, qui facilitent la diversification en attirant des investissements dans plusieurs produits à la fois.
2. L'achat d'une assurance pour couvrir les pertes résultant d'un défaut de paiement de la contrepartie.
3. La couverture contre les fluctuations des taux de change.

Le **risque éventuel** est le risque de perte découlant d'une exposition possible au risque de crédit qui pourrait apparaître dans le futur, comme le tirage d'une facilité de crédit renouvelable ou le paiement en vertu d'une lettre de crédit. Une entreprise court un risque éventuel lorsqu'elle soumissionne pour des projets étrangers, négocie des contrats ou gère des investissements étrangers directs. Ce risque résulte de la possibilité pour une entreprise d'être soudainement confrontée à un risque de change transnational ou économique en fonction du résultat d'un contrat ou d'une négociation. L'assurance contre les risques éventuels est la principale option pour atténuer le risque éventuel.

Le **risque transactionnel** est l'exposition à des facteurs incertains qui peuvent avoir un impact sur les rendements attendus d'une transaction ou d'une opération, comme le risque de change, le risque lié aux matières premières, le risque de taux d'intérêt, le risque lié au temps, le risque de contrepartie.

## Risques de transaction communs

- **Risque de change** – Il s'agit des fluctuations imprévues des devises étrangères qui peuvent affecter la valeur attendue de transaction. Le risque de change est particulièrement important à prendre en compte pour les transactions transfrontalières ou les transactions avec des pays dont la devise est très volatile.
- **Risque lié aux matières premières** – Il s'agit des fluctuations inattendues des matières premières.
- **Risque de taux d'intérêt** – Il s'agit de la façon dont les fluctuations des taux d'intérêt peuvent affecter la valeur des transactions. Les changements de taux d'intérêt peuvent affecter la capacité d'une entreprise à lever des capitaux pour une transaction. Le risque de taux d'intérêt est la probabilité d'une baisse de la valeur d'un actif résultant de fluctuations imprévues des taux d'intérêt. Le risque de taux d'intérêt est principalement associé aux actifs à revenu fixe plutôt qu'aux investissements en actions. Si les taux d'intérêt augmentent, la valeur de l'investissement à revenu fixe diminuera.
- **Risque lié à la durée** – Plus une transaction est longue à finaliser, plus elle est exposée à d'autres risques. Les conditions du marché changent avec le temps et plus le processus de négociation est long, plus il est possible que les conditions initiales de l'accord de transaction deviennent défavorables.
- **Risque de contrepartie** – Dans toute transaction ou opération, il existe un risque qu'une ou plusieurs des parties ne respectent pas leurs obligations contractuelles.

Les techniques d'atténuation suivantes peuvent être utilisées pour gérer le risque de transaction et sont souvent reprises.

- **Couverture** – Les entreprises s'engageront dans des opérations de couverture afin de réduire le niveau de risque potentiel qu'engendrent les fluctuations de prix des divers actifs. La couverture permet aux entreprises de se protéger contre les changements défavorables des prix des actifs qui peuvent affecter les investissements de manière négative. Les accords de couverture sont utilisés pour réduire les effets des risques de change et des risques liés aux matières premières.
- **Refinancement** – Le refinancement de la dette permet aux entreprises de réduire leurs titres de créances en empruntant à des taux plus attractifs. Cela est particulièrement vrai dans un contexte de fluctuations des taux d'intérêt.
- **Due diligence** – Afin de réduire la possibilité que les parties manquent à leurs obligations contractuelles, les parties feront l'objet d'une procédure de *due diligence* (ensemble de vérifications qu'opère une partie prenante lors d'une transaction) avant de conclure un accord. Lorsqu'il existe un risque élevé de défaut, une prime de risque de défaut peut être incluse dans le contrat de transaction.

Le risque de **conversion ou risque comptable** est le risque de changement de la situation financière de l'entreprise (actif, passif, capitaux propres, revenus) dû aux variations des taux de change. Le risque de conversion s'applique notamment aux entreprises qui font des affaires à l'international ou qui détiennent des actifs dans des pays étrangers qui seront finalement rapatriés dans le pays de domicile et convertis. Si le taux de change fluctue fortement, cela peut entraîner des changements importants dans la valeur de l'actif étranger ou du flux de revenus. Le risque de conversion se produit lorsqu'une entreprise libelle une partie de ses capitaux propres, de ses actifs, de ses passifs ou de ses revenus en devises étrangères. Les stratégies de gestion du risque de conversion comprennent les éléments suivants.

- **La couverture** – Les entreprises exposées au risque de change peuvent utiliser un certain nombre de stratégies de couverture pour réduire le risque, notamment les marchés monétaires, les produits dérivés (contrats à terme, options, contrats futurs et *swaps*). Des techniques opérationnelles telles que la facturation en devises, les paiements avancés et retardés, peuvent également être envisagées.
- La **facturation en devises** est la pratique consistant à facturer les transactions dans la devise qui profite à l'entreprise. Toutefois, elle n'élimine pas le risque de change, mais le déplace plutôt d'une partie vers l'autre.
- **L'avance et le retard** font référence au mouvement d'entrées ou de sorties de liquidités avancées ou reculées dans le temps, de telle sorte que des entrées inattendues puissent coïncider avec des excédents prévus.

## Comment atténuer le risque de change ?

1. Les **accords contractuels** peuvent comprendre des tarifs et des paiements publics liés au taux de change, transférant directement le risque de change du côté public. Un rattachement de frais d'utilisation ou de subventions aux taux de change ne s'est toutefois guère avéré porteur par le passé.
2. L'**appariement des flux de paiement** implique que les entreprises fassent correspondre leurs flux de recettes à leurs flux de dépenses pour les intrants/fournitures dans la même devise.
3. Les **contrats dérivés** comprennent les contrats à terme, les futures sur devises, les swaps et les options.
4. **Donner à l'investisseur le droit**, mais non l'obligation, d'acheter et de vendre une devise à un taux spécifique à une date donnée ou avant cette date.
5. **Utiliser des contrats à terme** : contrat à terme de devises – accord entre deux parties pour acheter ou vendre un actif spécifique à une date future donnée et à un prix donné.
6. **Couvrir le risque avec un fonds négocié en bourse (ETF)**. Il existe de nombreux fonds négociés en bourse (ETF) qui offrent une exposition longue et courte à différentes devises. Ces fonds peuvent être utilisés pour atténuer l'exposition aux différentes devises.
7. **Examiner votre cycle de fonctionnement**. Découvrir où se situe le risque de change afin de comprendre la sensibilité de la marge bénéficiaire aux fluctuations des devises.
8. **Mesurer et gérer votre exposition au risque de change**. Examiner l'exposition au risque de fluctuation des devises lors de la conclusion d'une transaction ou d'un achat afin de décider si vous avez besoin d'une couverture et à quel niveau.
  - S'assurer que les bonnes personnes occupent les bons postes avec le bon degré de supervision, afin de réduire le risque de fraude.
  - Effectuer une *due diligence* sur les projets, par exemple, en tenant compte des incertitudes liées à un partenariat ou à une *joint venture*.

### 3. LES PRINCIPES ET STRATÉGIES DE DIVERSIFICATION DES RISQUES

La diversification est souvent comprise comme la stratégie d'entreprise mise en œuvre par une société pour augmenter sa part de marché et son volume de ventes en introduisant de nouveaux produits sur de nouveaux marchés distincts de son activité principale. L'entreprise élargit ses activités en entrant dans un tout nouveau segment et/ou en réalisant un investissement dans un segment qui n'entre pas dans le champ d'application de la gamme de produits existante. Les entreprises peuvent utiliser cette stratégie pour gérer les risques et les menaces potentielles en cas de ralentissement économique. Plusieurs types de stratégies de diversification ont été utilisés pour développer les entreprises. Trois types seront examinés, à savoir : la diversification concentrique, horizontale et verticale. La diversification présente des inconvénients, dont certains sont énumérés ci-dessous.

- Elle peut limiter les possibilités de croissance d'une entreprise en raison du coût qu'implique la poursuite de ce modèle. Certaines entreprises n'ont peut-être pas les ressources financières suffisantes pour la financer.
- De nouvelles compétences sont nécessaires et le manque d'expertise dans ce nouveau domaine peut retarder le développement de l'activité.
- Une diversification mal gérée peut conduire une entreprise à se développer trop rapidement dans un trop grand nombre de nouvelles directions simultanément.
- Une entreprise fortement diversifiée peut être incapable de réagir rapidement aux changements du marché, et son champ d'action sera limité.

Comprendre les avantages et les inconvénients de la diversification permet d'avoir les bases nécessaires pour analyser les types de stratégies de diversification qui peuvent être appliquées. Le principe de base de la diversification des risques est de répartir le risque en ajoutant à l'entreprise un produit/service, un emplacement, des clients et des marchés. Ce faisant, l'entreprise réduit sa dépendance à l'égard de l'un des facteurs identifiés. La diversification des risques est une technique utilisée pour maximiser les rendements en investissant dans différents aspects de l'entreprise qui réagiront différemment à un même stimulus/événement pour générer un résultat positif. Les trois types de diversification des risques sont décrits ci-dessous.

- La **diversification concentrique** fait référence à une entreprise qui se lance dans une nouvelle activité étroitement liée à son activité actuelle, ou qui développe des produits ou services étroitement liés à ses produits ou services actuels de base. Le nouveau produit est un dérivé provenant des installations déjà existantes. Il y a donc des avantages de synergie avec les opérations existantes. L'expérience accumulée est utilisée pour introduire d'autres produits/services sans devoir investir massivement dans de nouveaux apprentissages. Le personnel actuel peut être utilisé pour mettre sur le marché les nouveaux produits/services. Toutefois, cela suppose également que le personnel existant soit compétent et dispose de capacités disponibles pour une telle entreprise. La stratégie peut également créer des variantes d'une ligne de produits bien établie.
- La **diversification horizontale** se produit lorsque l'entreprise acquiert ou développe de nouveaux produits ou offre de nouveaux services susceptibles d'attirer et d'ajouter de la valeur à ses clients actuels. L'objectif de la stratégie n'est pas d'attirer de nouveaux clients, mais d'offrir une gamme plus large de produits/services à une clientèle existante et fidèle. Il en résulte un élargissement de la gamme de produits/services.

- La **diversification verticale** se produit lorsque l'entreprise revient à une étape précédente de son cycle de production ou passe à une étape suivante du même cycle pour produire des biens intermédiaires, des produits finis ou s'engager dans la distribution pour son propre compte. Ainsi, l'entreprise reste dans le même secteur et avance ou recule dans la chaîne d'approvisionnement pour introduire un nouveau produit afin de créer une nouvelle activité. Cette mesure vise à réduire les coûts et à augmenter les recettes.

La diversification de la clientèle consiste à élargir la base de clients afin de réduire la dépendance excessive à l'égard d'un ou de quelques clients. Cependant, la diversification doit être comprise dans le contexte de l'adage «Il ne faut pas mettre tous ses œufs dans le même panier». Les progrès actuels et l'utilisation de la technologie pour faire des affaires n'enlèvent rien au bien-fondé de cet adage, car il met en garde contre le fait de placer toutes ses attentes en matière de ventes et le potentiel de l'entreprise dans un seul client. Lorsqu'une entreprise dépend d'un seul client pour la majorité de ses revenus, son destin est inextricablement lié à ce client. Ainsi, la diversification permettra de se prémunir contre la surexposition. Avoir une base de clientèle limitée comporte des risques majeurs, car une dépendance excessive à l'égard d'un nombre trop restreint de clients engendre un risque commercial important. Cette dépendance peut également entraîner une baisse de la marge bénéficiaire, car le client unique peut exiger des remises plus importantes. Cette concentration de la clientèle amène également l'entreprise à négliger d'autres opportunités de vente.

Pour aider à atteindre de nouveaux clients, de nombreux pays ont investi dans une agence de promotion du commerce financée par le gouvernement. Ce type d'agence dispose souvent d'un bureau sur les marchés étrangers qui est en contact direct avec les acheteurs/importateurs potentiels. Lorsqu'elle est organisée efficacement, l'agence est une source de soutien inestimable pour les producteurs/exportateurs, à un coût minime, voire sans frais. Il existe également une entraide au sein du secteur privé qui peut prendre la forme de regroupements d'entreprises tels que des associations de fabricants et d'exportateurs et des chambres de commerce. Il s'agit d'organisations dirigées par leurs membres et dotées d'un secrétariat qui fournit des informations et des formations similaires à celles de l'agence gouvernementale.

**Diversification des marchés** – Les entreprises utilisent la diversification des marchés pour obtenir des revenus supplémentaires et pour concurrencer d'autres entreprises. En répartissant les ventes sur des marchés plus vastes, on réduit le risque de perte de revenus lorsque les ventes diminuent sur un marché. S'étendre sur un marché existant est une bonne chose, car les clients achètent déjà les produits ou services vendus par l'entreprise ou son concurrent. Par conséquent, les clients connaissent bien le produit/service. Tout comme pour les risques inhérents à une clientèle limitée, les entreprises peuvent être impactées négativement si elles travaillent sur un nombre restreint de marchés. Ces limites sont examinées en même temps que les stratégies de diversification et de gestion des marchés. En règle générale, le point de départ habituel pour toute nouvelle entreprise est de sélectionner un seul marché cible national ou étranger. Toutefois, lorsque les entreprises connaissent le succès et passent du stade de *start-up* à celui de jeune entreprise, elles recherchent généralement des opportunités de croissance en élargissant leur éventail de marchés cibles. La recherche d'opportunités de marché élargies indique également que l'entreprise dispose à la fois de la capacité de production et de la capacité d'expansion. Le marketing vise à accroître les recettes. Il est donc sage d'utiliser les stratégies et tactiques de marketing actuelles qui ont fait leurs preuves pour en élaborer d'autres afin d'assurer une commercialisation réussie des produits.

La diversification des produits fait référence à tout changement dans un produit actuel qui sert à élargir le marché actuel ou potentiel. La diversification des produits est un processus par lequel les entreprises tentent d'élargir leur marché et leur clientèle en proposant des produits quelque peu différents de ceux pour lesquels elles sont connues. La diversification peut être obtenue en entrant sur de nouveaux marchés, en repositionnant le produit/service et/ou en établissant des stratégies de prix. Souvent, le produit peut être amélioré, modifié ou changé, et de nouvelles activités de marketing sont mises en place autour de lui avant qu'il soit introduit sur le marché. La gestion des risques commerciaux de l'entreprise est alignée sur la diversification des clients et des marchés afin d'assurer un degré approprié de diversification des produits pour réduire la dépendance excessive à l'égard d'une gamme de produits étroite. La diversification des produits comporte des risques inhérents associés à un nombre trop élevé ou trop faible de produits. Les avantages de la diversification sont obtenus grâce à un bon équilibre des produits ; toutefois, une entreprise qui fabrique des produits horticoles pour le marché intérieur et pour l'exportation court le risque que le rendement ou les niveaux de production soient inférieurs aux prévisions. Cela aura un impact immédiat sur les recettes totales, dans le cas où des volumes plus faibles seraient récoltés. Les producteurs peuvent minimiser les risques liés à la qualité de la production en utilisant les mesures suivantes.

- Le **système de gestion de la qualité** se résume à un ensemble de processus opérationnels et de fonctions visant à améliorer en permanence la qualité du produit ou du service afin de garantir que les attentes et les exigences des clients soient satisfaites ou dépassées. Pour avoir un avantage concurrentiel dans la production, il faut que les spécifications et les normes de qualité établies pour les produits soient comprises et respectées. Les agriculteurs et les fabricants de produits alimentaires peuvent améliorer la qualité et réduire le risque de futures actions en responsabilité à cause de produits, et ce, de plusieurs façons, notamment grâce à ces éléments.
- Des **processus de présélection et de sélection des fournisseurs** qui excluront ceux qui ne répondent pas à des critères établis, comme des inspections obligatoires de qualité qui prouvent la conformité aux normes internationales de sécurité des produits de consommation. C'est important pour la sélection des semences, afin de garantir que les semences achetées pour la plantation sont acceptées au niveau international. Certains producteurs demandent à l'importateur de sélectionner des semences et de les envoyer pour la plantation. Cela peut être considéré comme une « bonne chose », mais l'inconvénient est que ces graines ne sont peut-être pas viables sur votre territoire. En ce qui concerne les emballages, selon les critères du marché, il peut être nécessaire de respecter une réduction déterminée des matériaux d'emballage (purs et recyclés) ou de se conformer à des spécifications des produits.
- Les efforts en matière de **protection de la propriété intellectuelle** permettent de se défendre contre les violations de droits d'auteur, de marques ou de brevets. Les droits de propriété intellectuelle comprennent les formules de fabrication des produits manufacturés, les techniques de fabrication, les technologies et les logiciels qui produisent les produits.

- Le **transfert des risques contractuels** comprend une couverture et des limites d'assurance déterminées, des exigences d'indemnisation, des délais précis pour signaler des problèmes liés aux biens et des accords de non-rétroactivité.
- Des **contrôles de qualité** sont effectués pendant et après la production afin de vérifier que la qualité du produit fini correspond aux spécifications et aux formulaires d'inspection.

Le risque lié à la chaîne d'approvisionnement concerne la probabilité associée à un problème d'approvisionnement entrant qui perturbera les activités de l'entreprise. Il est donc essentiel que les organisations élaborent des programmes de gestion des risques de la chaîne d'approvisionnement tant pour ceux connus que pour ceux inconnus. En amont d'une organisation se trouvent les fournisseurs qui créent des biens et des services dont l'entreprise a besoin pour ses activités. Il s'agit notamment des matières premières ou des composants qui entrent directement dans la fabrication des marchandises. En outre, on trouve les produits et services indirects qui facilitent les opérations réelles de l'entreprise. La chaîne d'approvisionnement en aval distribue les produits ou services d'une entreprise à ses clients. Tous les fournisseurs sous contrat, tant en amont qu'en aval, doivent être gérés de manière proactive afin de minimiser les risques financiers, de confidentialité, opérationnels, de réputation et juridiques. Les risques de la chaîne d'approvisionnement comprennent les éléments suivants.

- **Le risque de prix** – L'inflation et la volatilité sont les principales causes d'exposition au risque de prix dans la chaîne d'approvisionnement.
- Le deuxième domaine de gestion du risque de prix est lié à la volatilité. Comme le prix est fonction de l'offre et de la demande, la volatilité est donc le résultat des caractéristiques sous-jacentes de l'offre et de la demande sur le marché.
- **Le risque de qualité** – Sachant que la qualité définit la valeur des produits et des services, le risque de qualité survient lorsque des pertes sont possibles à cause d'une qualité qui ne répond pas aux critères de qualité établis, à des produits et services qui ne sont pas adaptés à l'objectif prévu ou visé, à la non-réalisation ou au non-respect des spécifications de production.
- **Le risque de livraison** – Lorsque la livraison ne se concrétise pas, tous les yeux sont alors tournés vers les équipes de logistique et d'achat qui sont les premières à être considérées comme responsables. Cela ne concerne pas seulement la livraison de biens physiques, mais aussi la fourniture de biens immatériels.
- **Le risque juridique** se réfère aux dommages ou à toute perte subis par une entreprise en raison d'un non-respect par négligence des lois liées à l'activité commerciale. Lorsqu'un fournisseur fait quelque chose d'illégal, les organisations peuvent être tenues pour responsables. Former les fournisseurs et les responsables des achats afin qu'ils connaissent les réglementations et adoptent une attitude de tolérance zéro face aux actions illégales est le seul moyen d'éviter les responsabilités susmentionnées.
- **Le risque de réputation** concerne les pratiques que le grand public estime que les entreprises devraient observer. En conséquence, l'image des marques peut être ternie lorsqu'on estime qu'un code moral, même si ce n'est pas une obligation légale, a été enfreint.

### 3.1. Clauses contractuelles

Les clauses contractuelles habituelles, telles que la force majeure, que l'on trouve dans les contrats types doivent être présentées et examinées, ainsi que leurs implications possibles, et les entreprises doivent se préparer pour gérer ces clauses à leur avantage afin de réduire les risques. Ces contrats se situent à plusieurs niveaux – fournisseur, transport, production, entreposage externe, client – et peuvent donner lieu à des litiges commerciaux. Les clauses contractuelles peuvent prendre de nombreuses formes et couvrir presque tous les aspects de l'entreprise et des intérêts commerciaux.

- **Le risque commercial** – Risque pris par une entreprise qui propose un crédit à un client sans garantie collatérale. Toutes les entreprises, quelles que soient leur taille ou leurs années d'activité, doivent faire face à des risques. Certains principes fondamentaux tels que l'évaluation des processus d'entreprise, l'organisation des ressources, les finances, l'analyse des systèmes et les menaces potentielles sont tous essentiels pour identifier les domaines de réussite et d'échec potentiels.
- **Le risque lié à la clientèle** – Pour qu'une entreprise puisse prospérer et progresser, elle doit disposer d'un bon service à la clientèle. Choisir des clients qui soient fiables et solvables est la base du succès d'une entreprise. L'entreprise doit comprendre tous les aspects de la vente et du service au client, avant et après la vente. En outre, les questions relatives aux marchandises, à la sécurité des cartes de crédit/paiement et au statut de livraison des marchandises pour le traitement des remboursements, des échanges et des retours sont également des préoccupations importantes. L'utilisation de canaux établis et fiables pour obtenir de nouveaux clients, par exemple les organisations commerciales et les références, est importante pour la survie d'une entité commerciale. L'utilisation stratégique des conditions de paiement peut également minimiser le risque de non-paiement.
- **Le risque de documentation incomplète** – Le vendeur doit veiller à fournir à l'acheteur la documentation nécessaire et précise afin d'éviter des retards coûteux dans le dédouanement des marchandises, car cela serait préjudiciable à la relation commerciale. L'une des solutions les plus simples et les meilleures pour garantir la conformité est de demander à l'acheteur de déterminer et de fournir des informations sur les documents requis par cette juridiction. Lorsqu'il dispose des informations fournies, le vendeur, par l'intermédiaire de son agent en douane/transitaire, peut préparer les documents nécessaires à soumettre au client. Une bonne gestion des risques consiste à préciser dans le contrat de vente qui est responsable de l'obtention des permis et les sanctions ou recours qui s'appliqueront en cas de problème.
- **Le risque de variation du coût du transport** – Le choix d'un mode de transport pour expédier du fret entre le point d'origine et la destination est important et dépend de plusieurs facteurs tels que :
  - la nature des marchandises ;
  - l'infrastructure disponible pour traiter le fret à l'origine et à la destination ;
  - la technologie disponible et appropriée ;
  - la quantité de marchandises transportées ;
  - la disponibilité du transport de retour ;
  - le moyen de transport ;
  - le plus important, la distance entre le fournisseur et le destinataire.

Tous les facteurs susmentionnés sont utilisés pour déterminer le coût du transport. Des variations peuvent se produire si l'un des facteurs change, ce qui entraîne normalement une variation des coûts. S'il y a une augmentation des coûts, quelqu'un doit la supporter. L'augmentation des coûts peut être planifiée ou non. Les mesures visant à faire face à l'augmentation des coûts seront examinées afin d'attribuer les responsabilités et de montrer comment elles peuvent être réduites au minimum par une tarification adéquate, des contrats à long terme ou la mise en commun de frets.

- **Les conditions de livraison** – En acceptant une commande de livraison, le vendeur doit clairement indiquer dans le contrat quelle partie supporte les frais de transport. Lorsque les entreprises, comme dans certains pays africains, se trouvent dans des territoires enclavés, les coûts de transport pour acheminer le fret jusqu'à un port doivent être identifiés et pris en compte dans la tarification, sinon le vendeur devra absorber la perte.
- **Le risque de variation des coûts des intrants de production** – Le coût des intrants est l'ensemble des coûts engagés pour créer un produit ou un service. Il s'agit par exemple des coûts des matériaux directs, de la main-d'œuvre directe et des frais généraux d'usine. Tous les autres coûts encourus par une entreprise sont liés aux activités générales et administratives. La variation des coûts de production peut être due à l'augmentation du coût des matières premières, du transport, des services publics, de la technologie et des salaires, ce qui a une incidence sur les frais généraux des usines. Pour minimiser le risque de variation du coût de production et des intrants, les entreprises peuvent acheter à terme certains intrants.

## 4. PLAN DE GESTION DES RISQUES

Les catastrophes sont des événements rares ou extrêmes dans l'environnement qui ont des effets néfastes sur la vie humaine et les biens. Les impacts dépassent généralement la capacité ou l'aptitude de l'entreprise, de la communauté ou de la nation à réagir de manière adéquate. Elles entraînent généralement une perturbation significative du fonctionnement d'une entreprise, d'une communauté ou d'une société, causant des pertes humaines, matérielles, économiques et environnementales étendues qui dépassent la capacité des entreprises, de la communauté ou de la société touchées à y faire face par l'utilisation des ressources qui sont habituellement disponibles. La gestion des catastrophes englobe tous les aspects de la planification et de la réaction face aux catastrophes, y compris avant, pendant et après leur survenue. Elle fait référence à la fois au risque et aux conséquences d'une catastrophe. Les pays ACP, en raison de leur situation, de leur géologie, de leur géographie et de leur situation économique – terrain montagneux et pratiques culturelles – sont souvent exposés à plusieurs risques naturels. Les principales menaces sont les glissements de terrain, les ouragans, les inondations, les sécheresses, les tremblements de terre, les feux de brousse, la foudre, les incendies et les ondes de tempête. Ces risques, lorsqu'ils sont combinés à des situations de vulnérabilité comme l'agriculture en zone montagneuse, entraînent généralement des catastrophes de gravité variable. Il existe plusieurs types de catastrophes, mais les plus courantes dans les pays ACP sont les suivantes :

- les inondations : les dommages sur les bâtiments (toit, structure du bâtiment), dommages sur les récoltes, les routes bloquées ; destruction de routes ;
- les ouragans : La perte de moyens de subsistance ; dommages aux structures ; routes bloquées ; pertes de vies humaines ; alimentation électrique affectée entraînant la perte de matériel de pompage, de refroidissement et d'autres équipements importants pour maintenir les fruits, les fleurs et les légumes à des températures appropriées ;
- les tremblements de terre : les dommages/pertes de structures ; manque d'accès à différents endroits ; dommages/pertes de ponts ;
- les glissements de terrain : les routes et égouts bloqués ; dégâts causés aux champs et aux structures ;
- les incendies : pertes de vies, de bâtiments et de moyens de subsistance (cultures).

La **gestion des risques** est une procédure réfléchie par laquelle les entreprises identifient les risques auxquels elles sont les plus vulnérables. Une fois qu'elles ont identifié les risques, elles sont en mesure de planifier la manière d'y faire face et de les gérer lorsqu'ils se présentent. Il s'agit d'un processus structuré dans lequel les risques sont identifiés, leur niveau est évalué et un plan est établi pour les gérer. Le processus de gestion des risques (identifier, évaluer, planifier et contrôler) est important, car il exige des entreprises qu'elles prennent le temps, de manière structurée, d'examiner l'ensemble des aspects de l'environnement dans lequel elles opèrent et d'envisager ainsi les risques qui sont inhérents à l'environnement opérationnel plus large afin de planifier les actions nécessaires pour les atténuer. La planification de la gestion des risques aide les entreprises à fonctionner avec une plus grande assurance puisqu'elles sont mieux préparées à faire face aux éventualités en réduisant les menaces. En outre, la planification de la gestion des risques joue un rôle essentiel dans les entreprises puisqu'elle documente et répète les étapes nécessaires à l'atténuation et contribue à réduire les pertes financières ainsi qu'à traiter les risques abordés aux chapitres 1 à 3. Les risques proviennent de différentes sources et doivent être considérés en fonction de leurs sources et de leur nature spécifique.

## 4.1. Identifier les risques

1. Le processus de gestion des risques commence par l'identification des risques auxquels l'entreprise est susceptible de faire face. Le processus doit impliquer les principales parties prenantes de l'entreprise afin que le plan qui sera finalement élaboré tire parti d'un large éventail de points de vue et d'idées. En outre, l'engagement des parties prenantes dans l'élaboration du plan contribue à leur donner le sentiment d'être personnellement investies dans la mise en œuvre du plan, avec un plus grand sentiment d'appropriation si cela s'avère nécessaire.
2. Le groupe doit convenir de la méthode pour déterminer ce qui constitue un risque. Par exemple, si vous êtes un producteur de fruits que vous fournissez à un exportateur, vous risquez de ne pas pouvoir satisfaire aux exigences de traçabilité pour des papayes. Dans ce cas, vous êtes confronté à des risques de marché et de réglementation pour lesquels des mesures d'atténuation particulières doivent être mises en place et respectées en permanence. En revanche, si vous faites pousser des fleurs dans des serres et qu'une forte tempête met à mal vos serres, il s'agit probablement d'un cas peu fréquent pour lequel une approche différente de la sélection des risques est nécessaire.
3. À ce stade, une attention plus détaillée est accordée à l'identification et à la catégorisation des risques auxquels l'entreprise est confrontée. Il est utile pour l'équipe d'établir une liste de contrôle des risques qui ont été abordés aux points (1) et (2) ci-dessus, et de tout autre risque qui pourrait se présenter. Cette liste de contrôle peut inclure les événements passés, ainsi que ceux prévus. La catégorisation des risques est importante, car différents types de risques nécessitent des réponses différentes, comme ce fut le cas du risque de traçabilité pour les papayes ci-dessus par rapport au risque de tempête pour les serres.
4. Tous les membres d'une équipe ne conviennent pas de la même manière pour gérer les risques et y répondre de manière optimale. Il est donc important de confier la responsabilité des risques aux personnes les plus appropriées. Dans le cas de la papaye, cité plus haut, le membre de l'équipe responsable du contrôle qualité serait plus approprié pour surveiller le risque de traçabilité, tandis que la personne responsable de l'entretien des infrastructures dirigerait l'équipe qui répond aux dommages causés aux serres par les tempêtes.
5. Après avoir réfléchi, identifié et catégorisé les risques ; après avoir attribué la propriété du risque à des personnes spécifiques, toutes ces étapes doivent être clairement documentées pour garder une trace des risques et partager leur statut avec les membres de l'équipe.
6. Le résultat de ces étapes est un registre des risques dans lequel le risque est décrit, ses conséquences notées, la probabilité de son occurrence reconnue, le niveau de son impact probable évalué, son classement établi, la réponse prévue notée et son propriétaire enregistré.

Les questions clés posées visent à évaluer trois grands thèmes :

1. Quelle est la probabilité que le risque particulier se produise ?
2. Si le risque se réalise, quel en sera l'impact probable (y compris une évaluation de l'ampleur de l'impact et de sa durée probable) ?
3. Quel sera l'impact global sur l'entreprise (coût, reprise de l'activité, perte de marché, produit de l'assurance) ?

Une fois que vous avez évalué et catégorisé les risques, il est nécessaire de les classer afin que les probabilités et les impacts relatifs soient clairs. Le but est que l'attention puisse être portée de manière appropriée sur les risques ayant la plus grande probabilité d'occurrence et le plus grand impact sur l'entreprise.

L'identification, le classement et la connaissance de chaque risque permettent à l'entreprise d'attribuer la responsabilité de réagir à l'éventualité, si le risque se concrétise, et d'élaborer un plan de gestion des risques qui soit compris et pris en charge par l'ensemble de l'équipe, des personnes spécifiques étant chargées de réagir au profit de l'entreprise. Il est également utile de commencer à élaborer des stratégies d'atténuation liées aux risques individuels qui ont été identifiés et classés.

#### 4.2. Plan et contrôle : élaboration d'un plan de gestion des risques

1. **Évitement** : la meilleure chose que vous puissiez faire avec un risque est de l'éviter. Si vous pouvez empêcher que cela se produise, cela ne nuira certainement pas à votre entreprise. Le moyen le plus simple d'éviter ce risque est de s'éloigner de la falaise, mais ce n'est peut-être pas une option pour votre entreprise.
2. **Atténuation** : si vous ne pouvez pas éviter le risque, vous pouvez l'atténuer. Cela signifie qu'il faut prendre des mesures pour que cela nuise le moins possible à votre entreprise.
3. **Transfert** : un moyen efficace de faire face à un risque est de payer quelqu'un d'autre pour l'accepter à votre place. La façon la plus courante de le faire est de souscrire une assurance, comme nous l'avons vu dans les chapitres précédents.
4. **Acceptation** : lorsque vous ne pouvez pas éviter, atténuer ou transférer le risque, alors vous devez l'accepter. Mais même lorsque vous acceptez un risque, au moins vous avez examiné les alternatives et vous savez ce qui se passera si cela se produit. Si vous ne pouvez pas éviter le risque, et qu'il n'y a rien que vous puissiez faire pour réduire son impact, alors l'accepter est votre seul choix. Un plan de gestion des risques structuré fournit à l'entreprise une feuille de route pour toutes les parties prenantes, en particulier les personnes qui participent aux activités quotidiennes de l'entreprise. Le plan de gestion des risques doit être soigneusement documenté, accessible et partagé avec les membres de l'équipe. Il devrait être mis à jour régulièrement pour rester en phase avec l'évolution de l'environnement opérationnel.

En plus des cadres présentés ci-dessus (termes pertinents, processus de gestion des risques, source des risques, identification des risques, registre des risques, évaluation, classement et impact des probabilités, options de gestion des risques, description des risques et mesures d'atténuation), la préparation du plan de gestion des risques sera renforcée en documentant les données requises dans les modèles fournis dans le manuel de formation – il s'agit des détails de l'activité, des contacts d'urgence, du registre du personnel, des principaux clients, des principaux fournisseurs, du registre des actifs, des systèmes de sauvegarde des informations et de la liste de contrôle du plan de communication. Les données documentées dans ces modèles sont particulièrement utiles en cas d'événement et accélèrent la capacité de récupération.

### 4.3. Rendre le plan de gestion des risques opérationnel

La véritable valeur du plan de gestion des risques est pleinement réalisée lorsque le plan est mis en œuvre avec succès et qu'il n'est pas considéré comme un simple ensemble d'exercices qui aboutissent à un autre document. Certaines conditions doivent être remplies pour que la mise en œuvre soit réussie, dont les plus importantes sont les suivantes :

1. L'équipe doit avoir un fort sentiment d'appropriation du plan, la direction générale s'engageant à soutenir le plan avec un leadership clair.
2. Les personnes auxquelles des tâches ont été attribuées doivent avoir et être perçues comme ayant l'autorité nécessaire pour exercer leurs responsabilités.
3. Les ressources, financières et humaines, devraient idéalement être en place pour permettre la mise en œuvre du plan.
4. Les informations qui sous-tendent le plan devraient être largement diffusées afin qu'il soit compris et plus facilement adopté.

Même lorsqu'un événement ne s'est pas produit, il y a des étapes à suivre de manière continue. L'équipe doit se réunir au moins deux fois par an pour examiner le plan et proposer des mises à jour si nécessaire et confirmer que les détails énoncés dans le plan sont toujours valables et actuels. Ces réunions doivent être organisées sous forme d'ateliers, comprenant de préférence des animateurs, des experts en la matière, une personne ayant une force logistique et autant de membres de l'équipe que possible sans perturber le travail de l'entreprise. Les résultats des ateliers doivent être documentés et peuvent devenir un addendum au plan de gestion des risques tant qu'il n'y a pas de changements fondamentaux. Si des changements fondamentaux sont nécessaires, cela nécessite un remaniement du plan de gestion des risques.

Les risques de production sont spécifiques pour les producteurs et exportateurs de fruits et légumes comme le système HACCP (Analyse des risques et maîtrise des points critiques).

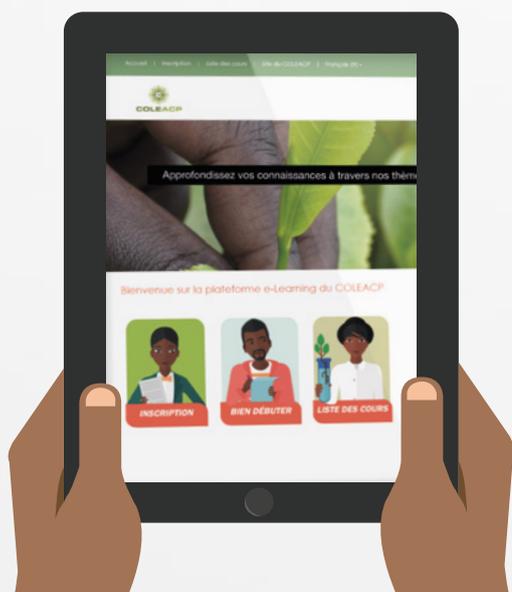
Selon les exigences du commerce international, les producteurs et les exportateurs doivent mettre en œuvre des politiques qui garantissent la sécurité des aliments que leurs populations consomment. Les plus importantes d'entre elles exigent que des mesures de gestion des risques soient mises en place. Le plan HACCP présenté dans ce chapitre est basé sur les sept principes de l'analyse des risques et des points critiques pour leur maîtrise (HACCP), tels que décrits dans le *Codex Alimentarius*. Dans le cadre d'un plan de gestion des risques, il est important que les négociants en légumes, fruits et cultures horticoles en connaissent les principes et les exigences.



# PLATEFORME E-LEARNING DU COLEACP

RECEVEZ VOTRE ACCÈS À NOTRE PLATEFORME DE FORMATION À DISTANCE RÉSERVÉE AUX ACTEURS DU SECTEUR AGRICOLE DANS LES PAYS D'AFRIQUE, DES CARAÏBES ET DU PACIFIQUE.

TESTEZ ET AMÉLIOREZ VOS CONNAISSANCES À VOTRE RYTHME !



<https://training.coleacp.org>

PRODUCTION ET COMMERCE  
DURABLES

SANTÉ DES PLANTES

SÉCURITÉ SANITAIRE  
DES ALIMENTS

PRODUCTION AGRICOLE  
ET TRANSFORMATION

RESPECT DE LA PERSONNE  
ET DÉVELOPPEMENT  
PROFESSIONNEL

GESTION DE  
L'ENVIRONNEMENT

GESTION ET DÉVELOPPEMENT  
DES ORGANISATIONS

MÉTHODOLOGIES  
DE FORMATION

MARS 2021

