



# Guide de gestion du risque

Réalisez l'avenir que vous avez imaginé.



# Gestion du risque au sein de votre exploitation

Chaque exploitant agricole a sa propre tolérance au risque. La vôtre, et les risques eux-mêmes, peuvent changer en fonction de votre âge, du développement de votre exploitation ou de votre situation familiale.

Et si vous dressiez la liste des imprévus qui pourraient vous empêcher d'atteindre vos objectifs financiers ? Cette liste serait-elle longue ou courte ? Les changements peuvent concerner les flux de trésorerie, les fluctuations des taux d'intérêt, les conditions météorologiques, les prix des matières premières, les circuits commerciaux, les coûts des intrants ou des événements complètement inattendus comme la pandémie de COVID-19.

Cerner les risques auxquels vous êtes confronté est la première étape pour pouvoir les atténuer. Les connaissez-vous ? Savez-vous quelles sont les options à votre disposition pour réduire votre exposition ?

Réfléchissez aux questions ci-dessous. Si vous n'êtes pas en mesure de répondre à chacune d'entre elles avec assurance, nous vous invitons à utiliser notre Guide de gestion du risque pour vous aider à établir les risques liés à votre exploitation et à comprendre certaines stratégies pour y faire face.

## Questions :

1. Savez-vous quels sont vos principaux risques ?
2. Si l'un de ces risques devait se concrétiser, savez-vous quelles en seraient les conséquences et comment vous les géreriez ?
3. Avez-vous le sentiment :
  - a. d'éviter les risques ?
  - b. d'être un preneur de risques ?
  - c. d'avoir une position neutre en matière de risque ?
4. Disposez-vous d'un processus, d'un plan ou des compétences nécessaires pour faire face aux risques ?

**Explorez dès maintenant notre Guide de gestion du risque pour découvrir comment réduire les risques au sein de votre exploitation.**

# Gestion du risque

Travailler pour réaliser l'avenir que vous avez imaginé.

**L'agriculture n'est pas un long fleuve tranquille.** En tant que producteur, vous savez que la liste des risques associés à la gestion d'une exploitation prospère est aussi longue que complexe. Certains sont évidents, comme les problèmes de mauvais temps, de mauvaises herbes, de parasites et de changements sur les marchés. Mais il y en a d'autres, notamment en lien avec l'adoption des technologies, les politiques gouvernementales et les ressources humaines. Il est parfois difficile de s'y retrouver.

**Pour gérer les risques et assurer la santé de votre entreprise agricole, vous devez prendre des décisions mûrement réfléchies,** même si celles-ci consistent à maintenir le statu quo. Il s'agit de gérer activement les risques auxquels vous êtes confronté afin de tirer le meilleur parti des possibilités qui s'offrent à vous tout en minimisant les risques de perte.

Pourquoi faire l'effort d'évaluer votre approche de gestion du risque alors que vous menez votre affaire avec succès depuis des années ? Bonne question. En fait, l'agriculture devient de plus en plus complexe chaque année, en raison de l'augmentation des coûts des terres, des capitaux et des intrants et de la multiplication des phénomènes météorologiques défavorables. Si l'on ajoute à cela les innovations technologiques hors de prix qui ne cessent d'arriver sur le marché et les difficultés à doter votre entreprise d'un personnel compétent, on comprend que les risques s'accroissent en même temps que les enjeux. **Dans le monde agricole d'aujourd'hui, la gestion du risque est une activité essentielle pour assurer la réussite économique à long terme de votre exploitation.**

Dans ce guide, nous vous aiderons à gérer activement les risques auxquels est exposée votre exploitation en abordant trois volets importants :

1. **Mesurer votre appétit pour le risque**
2. **Déterminer les risques au sein de votre entreprise**
3. **Stratégies et outils de gestion des risques**

Nous vous invitons à prendre le temps d'évaluer minutieusement chacun de ces trois volets. En étudiant activement ces sujets, vous serez mieux placé pour faire face aux imprévus et tirer parti d'occasions futures conformes à vos objectifs commerciaux.

## C'est parti !

# Mesurer votre appétit pour le risque

Vous n'iriez pas dans une grilladerie si vous étiez végétarien. Il en va de même en ce qui a trait à votre appétit pour le risque. Par exemple, si vous préférez attendre que les nouveautés fassent leurs preuves, vous éviterez de vous jeter sur les technologies les plus récentes. Par conséquent, un bon point de départ pour la gestion du risque est de déterminer votre appétit pour le risque.

En général, on échelonne la tolérance au risque sur trois niveaux. Lisez la description de chacun et déterminez celui qui correspond à votre situation. Avec une meilleure idée de votre approche et de votre niveau de tolérance, vous pourrez gérer le risque en conséquence.



## Dynamique

**Vous n'avez pas peur de prendre des risques.** Vous êtes favorable aux solutions plus audacieuses et prêt à accepter un revenu moindre ou des pertes plus importantes afin d'avoir la possibilité de gagner plus ou d'obtenir un meilleur rendement. La prise de risques vous stimule et il faut parfois vous rappeler de maintenir les mises à un niveau raisonnable.

## Modérée

**Votre tolérance est plus faible** que celle des preneurs de risques dynamiques, mais vous êtes néanmoins prêt à prendre certains risques pour avoir une chance d'obtenir un rendement concurrentiel. Vous savez que cela est nécessaire afin de progresser, mais vous demeurez raisonnable. Vous êtes plus méthodique dans la collecte de renseignements et l'analyse de la probabilité d'un résultat positif.

## Prudente

**La prudence guide votre prise de décision.** Vous préférez les sources de revenus moins périlleuses et n'aimez pas prendre de risques inutiles qui pourraient entraîner une baisse ou une perte de revenus. Même si cela signifie gagner moins d'argent. Votre affaire a tendance à être stable, mais vous passez à côté d'occasions comportant des risques inutiles.

Dans quelle catégorie vous situez-vous ? Comprendre son appétit pour le risque permet d'aligner sa planification et ses pratiques sur son niveau de tolérance. À l'avenir, gardez cet aspect à l'esprit lorsque vous prendrez des décisions en vue de dormir sur vos deux oreilles.

Autre élément à ne pas oublier, les membres de votre famille et les employés ont probablement des attitudes différentes à l'égard du risque. En sachant cela et en en parlant, vous atténuez certains des risques humains de votre exploitation (comme le stress et les malentendus).



# Déterminer les risques au sein de votre entreprise

Après avoir mesuré votre appétit pour le risque, vous devez maintenant cerner les risques auxquels vous êtes confronté afin de décider comment les gérer et les ramener à un niveau acceptable. **Voici cinq types de risques auxquels sont exposés les agriculteurs, chaque catégorie en comptant plusieurs.**

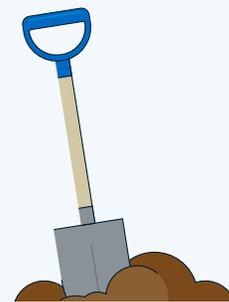
Ces cinq catégories devraient vous fournir un point de départ pour examiner les risques propres à chaque secteur de votre exploitation. Passez-les en revue en repérant les risques qui se posent à court terme pour votre exploitation ou à long terme, lorsque vous planifierez votre croissance.

## *Risques liés à la production*

Les risques liés à la production concernent les événements qui agissent directement sur la qualité ou les niveaux de production, ou tout ce qui modifie défavorablement votre rendement attendu.

Voici les principales sources de risque liées à la production :

- Conditions météorologiques (sécheresse, inondation, gel, grêle, vent, précipitations excessives ou chaleur)
- Maladies et ravageurs
- Gestion de la production (plantation, récolte, sécurité alimentaire)
- Mauvais fonctionnement ou bris du matériel

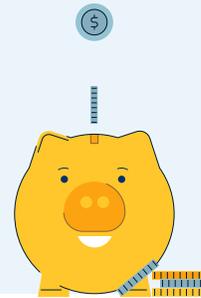


## Risques liés au marché

Les risques liés au marché proviennent de l'incertitude quant aux coûts, aux prix et à la demande de votre produit. Cela inclut la possibilité de perdre le marché pour votre produit, ainsi qu'une baisse des ventes ou des prix due à une concurrence accrue.

Voici les principales sources de risque liées au marché :

- Risque lié aux prix
- Perte d'accès au marché en raison de la fermeture d'acheteurs ou de transformateurs (temporaire et à long terme)
- Perte de parts de marché ou d'avantages concurrentiels
- Évolution des préférences des clients



## Risques financiers

Les risques financiers concernent, entre autres, la réalisation de bénéfices inférieurs aux prévisions, le coût de la dette, les besoins de trésorerie pour faire face à des obligations imprévues et l'érosion de la valeur nette.

Voici les principales sources de risque financier :

- Risques liés à la production et aux prix
- Estimations inexactes des besoins de trésorerie
- Pressions inflationnistes
- Augmentation des coûts des principaux intrants
- Fluctuations des taux d'intérêt et des taux de change

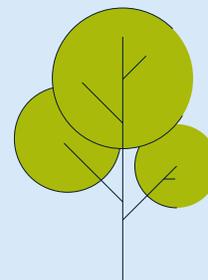


## Risques juridiques et environnementaux

Ces risques découlent de vos accords et contrats commerciaux. En cas de manquement à ces obligations, le coût peut être élevé. Cela inclut également le risque lié à d'éventuelles poursuites civiles pour avoir causé des dommages à une autre personne ou à des biens par négligence. Il existe également un risque lié à la responsabilité et aux réglementations environnementales.

Voici les principales sources de risques juridiques et environnementaux :

- Structure de l'entreprise, qui peut avoir une incidence sur les impôts, la planification successorale et la relève
- Faillite et saisie des biens
- Dispositions contractuelles
- Responsabilité délictuelle (être poursuivi en justice)
- Obligations légales (réglementations, y compris environnementales)



## Risques liés aux ressources humaines

Il existe enfin des risques liés à la gestion des ressources humaines. Dans le contexte des exploitations agricoles, ils sont souvent associés aux personnes et à leurs relations les unes avec les autres. Ils visent la famille, les employés de l'exploitation et les clients, et se répartissent entre les quatre catégories suivantes : désaccord, divorce, décès ou invalidité. Leurs répercussions peuvent s'avérer immenses pour une exploitation agricole.

### Voici les principales sources de risque liées aux ressources humaines :

- Maladies et problèmes de santé
- Stress élevé
- Mauvaises pratiques de communication et de gestion des ressources humaines
- Sécurité (produits chimiques, structures, machines, etc.)



**La gestion du risque commence par la détermination des risques les plus importants auxquels vous êtes exposé.** Prenez le temps de réfléchir aux risques de chaque catégorie et à la probabilité qu'ils se concrétisent et entraînent un résultat défavorable. Cet exercice vous permettra de prendre, éventuellement, des mesures visant à les atténuer ou à les accepter.

Notez que la détermination des risques s'avère parfois difficile lorsqu'on analyse sa propre exploitation. N'hésitez pas à faire appel à un soutien extérieur pour évaluer pleinement tous les risques auxquels votre exploitation est exposée afin de vous assurer que vous n'avez rien omis de crucial.

# Stratégies et outils destinés à faciliter la gestion des risques

On dit que si l'agriculture était facile, tout le monde la pratiquerait. Mais la vérité est que les producteurs d'aujourd'hui doivent évoluer dans un contexte commercial imprévisible. La réglementation, les taux d'intérêt, la technologie et la concurrence évoluent constamment. Il est donc essentiel que vous soyez en mesure d'anticiper les risques et d'élaborer des stratégies multiples et souples.

## *Quatre grandes stratégies de gestion du risque*

Lorsque vous évaluez et établissez les risques et que vous commencez à en planifier la gestion pour votre exploitation, vous aurez probablement recours à une combinaison de ces quatre stratégies.

### 1. Éviter le risque non nécessaire

Permet d'examiner la structure de l'exploitation et votre approche en matière de production afin de limiter certains types de risques.

### 2. Réduire le risque

Permet de diminuer les risques associés à l'exploitation et à la production, en réduisant autant que possible la probabilité d'un résultat négatif.

### 3. Assumer ou conserver le risque

Permet de conserver ou d'accepter des risques qui auraient normalement été assumés par une autre partie, ou dont vous êtes conscient, mais qui correspond, selon vous, à votre appétit pour le risque. Assumer ce risque accru a pour objectif de maintenir le contrôle sur la rentabilité globale ou de l'améliorer.

### 4. Transférer ou partager le risque

Permet de réduire votre risque en le transférant à quelqu'un d'autre, souvent pour un prix déterminé. Les contrats à terme et les contrats d'options ainsi que les assurances récolte, incendie et grêle sont des exemples courants de ce type de transfert.

La bonne stratégie à utiliser dépend d'un certain nombre de facteurs, dont votre appétit pour le risque, l'impact économique potentiel, le type de risque que vous atténuez, etc.

Pour définir la bonne stratégie à adopter, vous trouverez ci-dessous un certain nombre d'outils et d'approches que vous pouvez utiliser dans le but d'éviter, de réduire, d'assumer ou de transférer le risque pour chacune des cinq grandes catégories de risques présentées ci-dessus.

Les outils permettant de gérer les risques liés à la **production** comprennent ce qui suit :

- Diversifier en plantant différentes variétés de cultures et en recherchant de nouvelles cultures à introduire dans la rotation
- Augmenter la production grâce à des pratiques agricoles plus intensives ou en plantant sur de nouvelles surfaces
- Investir dans de nouvelles technologies de production
- Souscrire une assurance récolte, si elle est disponible, pour stabiliser le revenu en cas de perte
- Penser au choix du site ; utiliser les champs les moins vulnérables au gel ou aux ravageurs et faire une rotation des cultures
- Entretien des équipements et maintenir les installations en bon état de fonctionnement
- Intégrer de solides processus et pratiques de biosécurité pour le bétail

Les outils de gestion des risques liés au **marché** comprennent ce qui suit :

- Élaborer un plan de marketing en lien avec votre plan d'exploitation agricole et comportant des prévisions de ventes et des prix cibles réalistes
- Intensifier les efforts de marketing direct pour obtenir un prix plus élevé
- Commercialiser les produits par le biais de plusieurs circuits ou points de vente afin de réduire la dépendance à l'égard d'un seul marché
- Tirer parti de solutions de couverture et d'autres produits dérivés tels que les options, les swaps et les contrats à terme pour gérer les fluctuations d'éléments variables comme les prix des produits de base, les taux de change et les taux d'intérêt
- Conclure des contrats de vente ou à forfait avec les acheteurs
- Répartir la récolte et les ventes sur toute la saison en programmant les plantations et en envisageant le stockage
- Effectuer régulièrement des études et des analyses de marché et de clientèle pour comprendre les besoins et les préférences
- Fixer le prix de ses produits en fonction de ses marchés et de ses efforts
- Envisager des projets à valeur ajoutée



Les outils de gestion des risques **financiers** comprennent ce qui suit :

- Élaborer un plan d'affaires stratégique
- Contrôler les ratios financiers et les étalons de l'entreprise
- Contrôler les principales dépenses de l'exploitation ; envisager d'autres fournisseurs et des intrants alternatifs
- Comprendre son coût de production, afin de connaître son seuil de rentabilité et de savoir quelle quantité vendre et à quel moment
- Effectuer une analyse des tendances pour évaluer l'évolution des bénéfices de l'exploitation et des capitaux propres au fil du temps
- Envisager des options de crédit-bail et de location plutôt que d'acheter des machines, des équipements ou des terrains
- Évaluer la possibilité d'expansion
- Contrôler ou reporter les dépenses inutiles de la famille et du ménage
- Trouver un emploi non agricole pour un membre de la famille, de préférence un emploi offrant des avantages tels qu'une assurance maladie, un régime collectif d'assurance-vie et un programme de retraite
- Recourir à des investissements non agricoles pour diversifier son portefeuille d'actifs
- Travailler en étroite collaboration avec ses conseillers pour s'assurer que l'on connaît et comprend ses chiffres, que l'on tient de bons registres et que l'on bénéficie d'un soutien pour prendre des décisions avisées

Les outils de gestion des risques **juridiques et environnementaux** comprennent ce qui suit :

- Examiner les polices d'assurance agricole et souscrire des couvertures suffisantes
- Évaluer la structure juridique de son entreprise ; comprendre les avantages de la constitution en société par rapport à une entreprise individuelle
- Comprendre les contrats et les accords commerciaux ; poser des questions en cas de doute
- Établir de bonnes relations avec les voisins et répondre à leurs préoccupations
- Adopter de bonnes pratiques agricoles pour limiter les risques environnementaux
- Connaître et respecter les règlements provinciaux et fédéraux relatifs à votre exploitation agricole

Les outils de gestion des risques liés aux **ressources humaines** comprennent ce qui suit :

- Acquérir et mettre en pratique de bonnes « compétences relationnelles » avec les membres de sa famille, ainsi qu'avec ses employés
- Évaluer les sources complémentaires de main-d'œuvre
- Fournir une formation adéquate aux employés ; des programmes encadrés peuvent améliorer son bilan de sécurité et ses performances d'exploitation
- Communiquer fréquemment avec ses employés et les membres de sa famille
- Reconnaître et récompenser les bonnes performances
- Examiner les testaments, les fiducies et les procurations
- Entamer la planification de la transmission du patrimoine et de la relève de l'entreprise
- Examiner les besoins en matière d'assurance maladie et d'assurance-vie

Ces outils et approches ne constituent pas une liste exhaustive des possibilités qui s'offrent à vous pour éviter, réduire, assumer ou transférer vos risques. Ils sont destinés à vous donner des exemples d'approches de la gestion des risques que vous pouvez repérer dans votre exploitation. L'approche que vous adoptez doit être en accord avec votre appétit pour le risque et, en fin de compte, ramener le risque de votre exploitation à un niveau qui garantit le résultat économique que vous visez.

# Comment RBC peut aider

Où en êtes-vous dans la gestion du risque au sein de votre exploitation ? Peut-être avez-vous déjà mis en place un cadre d'atténuation des risques. Ou peut-être est-ce la première fois que vous réfléchissez à votre appétit pour le risque et que vous déterminez vos risques et la manière d'y faire face. Votre cheminement en matière de gestion des risques peut se situer à n'importe quel stade.

Alors que vous vous efforcez d'atténuer les risques liés à votre exploitation, vous pouvez compter sur l'expertise de RBC® pour vous aider.

**Évaluation de votre entreprise actuelle.** RBC dispose de directeurs de comptes, secteur agricole possédant de nombreuses années d'expérience. Nous avons travaillé avec des milliers d'exploitations agricoles et fermes d'élevage partout au Canada. En faisant une analyse approfondie de votre entreprise et en vous faisant profiter de notre vaste expérience de l'industrie, nous pouvons vous aider à faire une évaluation précise de la situation financière et commerciale de votre exploitation.

**Détermination des occasions et des risques.** Lorsque vous vous projetez dans l'avenir, nos directeurs de comptes, secteur agricole peuvent collaborer avec vous et d'autres partenaires bancaires en vue de vous aider à cerner les risques associés et vous proposer des solutions adaptées. Nous pouvons vous aider à regrouper vos stratégies de gestion du risque et objectifs personnels, familiaux et professionnels dans un seul et même plan complet.

**Produits et services financiers.** RBC propose une gamme complète de solutions destinées aux exploitations agricoles de toutes natures et tailles, notamment des produits de crédit et de crédit-bail, des services de gestion de trésorerie et des services commerciaux. Le programme Advantage collectif RBC<sup>MC</sup> peut même aider vos employés dans le cadre de leur propre planification financière. RBC dispose du personnel, des produits et des services dont vous avez besoin à titre d'exploitation agricole ou de ferme d'élevage afin d'atteindre vos objectifs personnels et commerciaux.

Quels sont vos projets ? Nous sommes prêts à vous aider.

Parlez à un directeur de comptes, secteur agricole de RBC



Ce guide n'est qu'une source d'information générale et ne vise pas à fournir des conseils particuliers sur les placements, sur les impôts ou sur les questions d'ordre juridique ou financier. Nous n'avons ménagé aucun effort pour en assurer l'exactitude au moment de sa publication, mais nous ne pouvons en garantir l'exactitude ou l'exhaustivité. Les taux d'intérêt, l'évolution du marché, les décisions en matière d'impôt et divers autres facteurs touchant les placements sont susceptibles de changer rapidement. Vous devriez consulter votre conseiller fiscal, votre comptable ou votre conseiller juridique avant de prendre toute décision fondée sur le contenu de ce guide.