Consolider les entreprises forestières

Boîte à outils de gestion des risques pour les entreprises forestières contrôlées localement

Éditeurs : Anna Bolin, Duncan Macqueen, Martin Greijmans, Shoana Humphries et Juan José Ochaeta Castellanos

iied
Forest Connect
RECOFTC THE CENTER FOR PEOPLE AND FORESTS
Earth Innovation Institute
FOREST AND FARM FACILITY

Consolider les entreprises forestières

Boîte à outils de gestion des risques pour entreprises forestières contrôlées localement

Sous la direction d'Anna Bolin, Duncan Macqueen, Martin Greijmans, Shoana Humphries et Juan José Ochaeta Castellanos

À propos des éditeurs

Anna Bolin, chercheuse, équipe chargée des forêts, Groupe des ressources naturelles, IIED.
Voir www.iied.org/users/anna-bolin

Duncan Macqueen, chercheur principal, équipe chargée des forêts, Groupe des ressources naturelles, IIED.
Voir www.iied.org/users/duncan-macqueen

Martin Greijmans est chargé principal de programmes au sein de l'unité Moyens de subsistance et marchés du Centre des peuples et forêts (RECOFTC). Courriel : martin.greijmans@recoftc.org

Shoana Humphries est scientifique auprès de l'Earth Innovation Institute (EII).
Courriel : s.humphries@earthinnovation.org

Juan José Ochaeta est consultant indépendant basé au Guatemala et commissionné par l'alliance Forest Connect.
Courriel : juanjoseochaeta@gmail.com

Produit par le Groupe des ressources naturelles de l'IIED

Le but du Groupe des ressources naturelles est de forger des partenariats, de renforcer les capacités et de favoriser une prise de décisions judicieuse en faveur d'une utilisation juste et durable des ressources naturelles. Notre priorité dans la poursuite de ce dessein est le contrôle et la gestion des ressources naturelles et autres écosystèmes par les populations locales.

Publié par l'IIED, version anglaise mars 2016, français août 2019

Bolin, A, Macqueen, D, Greijmans, M, Humphries, S et Ochaeta Castellanos, JJ (éd.) (2016) Consolider les entreprises forestières. Boîte à outils de gestion des risques pour entreprises forestières contrôlées localement. IIED, Londres. Voir : http://pubs.iied.org/13583FIIED

Conception : Eileen Higgins, courriel : ehdesign@virginmedia.com
Relecture : Holly Ashley, courriel : hollyashley@gmx.com
Photo de couverture : Producteur d'igname éléphant et de bambou au Myanmar.
© Duncan Macqueen
Imprimé par Full Spectrum Print Media, Royaume-Uni sur du papier entièrement recyclé, avec une encre à base d'huile végétale.

Institut international pour l'environnement et le développement (IIED)
80-86 Gray's Inn Road, London WC1X 8NH, Royaume-Uni
Tel: +44 (0)20 3463 7399
Fax: +44 (0)20 3514 9055
www.iied.org
@IIED
www.facebook.com/theIIED
Télécharger d'autres publications à partir de www.pubs.iied.org

Sommaire

Remerciements v

Sigles, acronymes et abréviations vi

Présentation à l'intention du facilitateur 1

- Comment utiliser cette boîte à outils 1
- À qui s'adresse cette boîte à outils ? 3
- Une boîte à outils, pour quoi faire ? 3

Module 1 Introduction à la gestion des risques et présentation de la boîte à outils 5

Module 2 Examen des objectifs 13

Module 3 Identification des risques 17

Module 4 Classement des risques 23

Module 5 Options de gestion des risques 29

Module 6 Attribution des responsabilités 39

Module 7 Suivi des progrès de la gestion des risques 43

Références 46

Liste des figures et tableaux

Figure 1. Des problèmes aux outils et aux solutions 7

Figure 2. Le processus d'évaluation et de gestion des risques en suivant les modules de cette boîte à outils 10

Figure 3. Cinq domaines d'influence génériques dans l'environnement favorable 11

Figure 4. Exemple d'un schéma de chaîne de valeur (pour Coomflona, la coopérative brésilienne de bois d'œuvre) 18

Figure 5. Matrice d'évaluation des risques 26

Tableau 1. Exemple d'un tableau d'évaluation des risques reprenant les principaux domaines de préoccupation pour l'exploitation et les principaux facteurs extérieurs qui influencent l'entreprise 2

Tableau 2. Exemple d'un tableau d'évaluation des risques avec des chiffres saisis au hasard pour donner un exemple de la manière dont il est possible de remplir le tableau 19

Tableau 3. Gravité des conséquences pour déterminer l'impact d'ici 1 à 3 ans 24

Tableau 4. Degré de probabilité de survenance d'ici 1 à 3 ans 25

Tableau 5. Exemple de notation des différents risques 27

Tableau 6. Plan d'action pour la gestion des risques de l'entreprise 41

Remerciements

Les chapitres de cette boîte à outils ont été rédigés et révisés par les membres de l'alliance Forest Connect, Anna Bolin, Duncan Macqueen, Martin Greijmans, Shoana Humphries et Juan José Ochaeta Castellanos. Nous adressons nos vifs remerciements à nos collègues du Mécanisme Forêts et Paysans, Jeffrey Campbell, Sophie Grouwels et Jhony Zapata Andia et à Oscar Simanto du Kenya Forest Service et d'AFECONET, qui nous ont apporté de précieux conseils et leur contribution tout au long de la révision de cette boîte à outils. Enfin, nous adressons une mention spéciale, et non des moindres, à Geraldine Warren, Holly Ashley et Eileen Higgins pour leur patience et leur travail assidu dans le cadre de la coordination de la production et la conception de cet ouvrage.

Nous savons gré au concours financier du Ministère britannique du développement international (DFID). La teneur de cet ouvrage relève de la seule responsabilité des auteurs et ne reflète pas nécessairement les points de vue du DFID.

Produit par le Groupe des ressources naturelles de l'IIED

Le but du Groupe des ressources naturelles est de forger des partenariats, de renforcer les capacités et de favoriser une prise de décisions judicieuse en faveur d'une utilisation juste et durable des ressources naturelles. Notre priorité dans la poursuite de ce dessein est le contrôle et la gestion des ressources naturelles et autres écosystèmes par les populations locales.

Sigles, acronymes et abréviations

ACOFOP	Asociación de Comunidades Forestales de Petén (Association des communautés forestières de Petén), Guatemala
ADM	Analyse et développement des marchés
AQTSFCG	Association de Groupes de certification forestière des exploitants familiaux de Quang Tri, Vietnam
Banrural	Banco de Desarrollo Rural (Banque de développement rural), Guatemala
CEC	Coopérative d'épargne et de crédit
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
Fedecovera	Federación de Cooperativas de las Verapaces (Fédération des coopératives des Verapaces), Guatemala
FFF	Forest and Farm Facility (Mécanisme Forêts et Paysans)
IIED	Institut international pour l'environnement et le développement
KTPA	Kisii Tree Planters' Association (Association des planteurs d'arbres de Kisii), Kenya
MFV	Mondulkiri Forest Venture, Cambodge
ONG	Organisation non gouvernementale
R&D	Recherche et développement
RECOFTC	Centre des peuples et forêts
SCOFOA	South Coast Forest Owners Association (Association des propriétaires forestiers de la côte Sud), Kenya
Suchitecos	Impulsores Suchitecos de Desarrollo Integral Sociedad Civil (Moteurs Suchitecos du développement intégré de la société civile), Guatemala
UICN	Union internationale pour la conservation de la nature

Présentation à l'intention du facilitateur

Comment utiliser cette boîte à outils

Un risque implique des situations, des événements ou des actes qui peuvent menacer l'aptitude d'une entreprise à atteindre ses objectifs et mettre en péril sa viabilité. Cette boîte à outils est conçue pour guider le chef d'entreprise (ou la personne chargée de la gestion quotidienne de l'exploitation forestière) et les autres membres du personnel tout au long d'un processus d'identification et d'évaluation des risques possibles pour une entreprise. Il est préférable de réaliser cet exercice en groupe. La première fois que cette boîte à outils sera utilisée, il se peut qu'un facilitateur extérieur (vous-même) soit présent pour guider le personnel de l'entreprise au fil des différentes étapes. Mais dans l'idéal, le but de cette boîte à outils est de permettre une auto-évaluation réalisée par le personnel de l'entreprise, en veillant à ce que le processus soit compris et maîtrisé par le chef d'entreprise et les membres du personnel. Commençons donc par expliquer quelques termes clés :

- **Chaîne de valeur** : un ensemble d'étapes ou d'activités parallèles dans l'élaboration d'un produit ou d'un service qui peut être valorisé, y compris les activités primaires comme l'approvisionnement, la transformation primaire et secondaire, la livraison, la commercialisation, les ventes et les services à la clientèle, ainsi que les activités d'appui, telles que la gestion des infrastructures, la gestion des ressources humaines, les services de recherche et développement, et la passation de marchés
- **Objectifs de l'entreprise** : les résultats précis que l'entreprise entend atteindre dans un calendrier donné et avec les ressources à sa disposition
- **Risques** : situations, événements ou actes qui peuvent menacer l'aptitude d'une entreprise à atteindre ses objectifs et mettre en péril sa viabilité. Ils peuvent venir de l'intérieur ou de l'extérieur de l'entreprise
- **Évaluation des risques** : comprendre l'impact des difficultés auxquelles l'entreprise est confrontée, mesuré selon la gravité possible des conséquences et la probabilité de survenance
- **Prise de risque** : la pratique qui consiste à faire quelque chose dont les conséquences sont imprévisibles afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise
- **Gestion des risques** : une série d'activités pour remédier au caractère imprévisible des risques et aux difficultés auxquelles l'entreprise est confrontée.

Dans l'idéal, l'évaluation des risques, la prise de risque et la gestion des risques devraient faire partie intégrante de votre procédure de gestion d'entreprise et coïncider ou être étroitement liées à l'examen annuel du plan d'affaires. Pour les entreprises qui démarrent et qui ont suivi un processus d'élaboration de plan de développement d'entreprise, lequel comprend des éléments d'analyse des risques, l'auto-évaluation des risques sera sans doute particulièrement utile si elle est entreprise à l'issue de la première année, lorsque le plan d'affaires doit faire l'objet d'un examen. À ce stade, il est probable que les risques n'ayant pas été recensés lors de l'étape initiale de planification auront été identifiés.

Le processus d'évaluation et de gestion des risques comprend sept étapes :

- Présenter les processus d'évaluation et de gestion des risques
- Passer en revue les objectifs de l'entreprise
- Identifier les risques
- Classer les risques
- Évaluer les options de gestion des risques
- Attribuer les responsabilités, et
- Surveiller les progrès.

« Ta peur tu dois nommer avant de pouvoir la chasser. »

Yoda, La Guerre des étoiles : L'Empire contre-attaque

Les étapes 1 à 4 correspondent au stade principal lors duquel s'effectue l'évaluation proprement dite alors que les étapes 5 et 6 consistent essentiellement à mettre en œuvre les résultats et à démarrer votre gestion des risques. Un complément d'information sur les étapes et les principales activités sera fourni dans le Module 1 puis dans les modules 2 à 7.

Nous nous servirons d'un tableau d'évaluation des risques pour nous assurer que tous les problèmes potentiels auxquels est confrontée l'entreprise sont examinés. Le Tableau 1 ci-dessous en donne un exemple.

Tableau 1. Exemple d'un tableau d'évaluation des risques reprenant les principaux domaines de préoccupation pour l'exploitation et les principaux facteurs extérieurs qui influencent l'entreprise

Domaines de préoccupation pour l'entreprise/facteurs extérieurs qui influencent le risque	Flux de revenus	Accès aux ressources	Relations d'affaires	Capacités opérationnelles	Sécurité de l'environnement d'exploitation	Développement de la marque	Importance faible à élevée
Contexte macro-économique et du marché Par exemple : – approvisionnement/quantité de produits – demande du marché – accès aux capitaux – Besoins/obstacles concernant l'accès au marché	Concurrence commerciale (y compris, illégale) Options de ventes limitées Pas de garantie ou d'accès au crédit Manque d'efficacité au niveau de la moisson, des transports et de la transformation Information de marché limitée	Chevauchement dans l'utilisation des sols Ressources disputées dans le secteur Demande axée sur certains produits ou espèces	Possibilités ou contraintes pour une action groupée Partenariats et options de travail en réseau Capacité à honorer les contrats et la livraison	Niveaux d'instruction au sein du marché du travail Manque de compétences pour satisfaire les normes du marché Manque de possibilités de formation	Fluctuations macro-économiques Vol, troubles civils et guerre Sabotage industriel	Normes du marché Règles de certification Aptitude à relater les performances sociales et environnementales	
Cadres institutionnels/juridiques Par exemple, impacts de la réglementation sur : – l'accès aux ressources – la production – la transformation – les transports – le soutien institutionnel	Impact du coût des taxes et droits sur la production Procédures bureaucratiques Corruption et pratique de pots-de-vin par les fonctionnaires	Procédures d'attribution des ressources Permis (durée et renouvellement) Lourdeur des procédures d'application de la loi	Nature des relations avec les prestataires de services de vulgarisation/ les agents de la force publique Appartenance à des groupes industriels	Obligations sociales trop onéreuses Manque de services d'appui technique/de vulgarisation appropriés	Des réformes juridiques/ institutionnelles créent un climat d'incertitude Application de la loi aléatoire	Procédures bureaucratiques pour une immatriculation officielle Obstacles à l'accès aux nouveaux marchés en raison de la réglementation ou des obligations de certification	
Gestion des ressources naturelles/environnement Par exemple : – disponibilité – localisation – utilisation – gestion des ressources	Piètre approvisionnement/ qualité des ressources Caractère saisonnier de l'accès aux ressources	Surexploitation/ dégradation Manque d'efficience de l'exploitation Chocs environnementaux (p. ex. conditions météo extrêmes, ravageurs, etc.)	Peu d'occasions de partager les responsabilités de gestion et les coûts avec les partenaires	Besoins de main-d'œuvre saisonnière Disponibilité d'un savoir-faire en gestion des ressources	Phénomènes météorologiques extrêmes problèmes d'accès saisonnier	Aisance à garantir une gestion durable au sein du système de production Preuve de durabilité	
Questions socioculturelles Par exemple : – avantages indirects pour la communauté – contribution aux revenus/partage des bénéfices – expérience/compétences – impact lié au genre	Tabous culturels Règles coutumières qui régissent l'accès aux ressources (y compris en matière de genre) Accaparement par les élites et corruption	Conflit en matière d'accès et de droits d'utilisation Rôles liés au genre	Nature des relations au sein de la communauté Culture des interactions commerciales	Diktats des chefs coutumiers sur les postes à pourvoir Procédures de prise de décisions fastidieuses Manque de compétences coutumières dans les activités souhaitées pour l'entreprise	Luttes de pouvoir locales Accaparement par les élites	Capacité du personnel à comprendre le modèle d'entreprise souhaité	
Technologie, recherche et développement Par exemple : – besoins liés à la transformation (compétences, technologie, coûts et implantation)	Coûts initiaux Besoins de maintenance Flux optimal du produit	Disponibilité de matériel d'extraction de la ressource	Partage des coûts technologiques avec les partenaires Infrastructures de communications	Capacité technique à opérer les machines Compétences de recherche et développement pour l'entreprise	Approvisionnement en énergie Fiabilité des infrastructures	Aptitude et ressources disponibles pour acquérir la technologie Capacité à maintenir la recherche du marché	
Note globale (élevée = risqué, basse = faible risque)							

Le principal objectif de cette section est de veiller à ce que vous compreniez pourquoi cette boîte à outils d'auto-évaluation des risques a vu le jour et ce qu'elle peut aider une entreprise à accomplir. Il est facile de percevoir le risque comme quelque chose à éviter et beaucoup de gens ne savent pas comment y faire face. Toutefois, vous serez surpris de découvrir tout ce que vous faites déjà pour gérer le risque. En rédigeant cette boîte à outils, notre but n'était pas de vous inquiéter avec des scénarios alarmistes, mais plutôt de vous faire prendre conscience du fait que le risque fera toujours partie de votre entreprise et qu'il peut être géré au moyen de quelques étapes pratiques. Cette boîte à outils entend finalement aider les entreprises à prévoir, à prendre des risques de manière calculée et à prendre de l'assurance lorsqu'elles doivent évoquer les risques en interne ou en externe avec des partenaires commerciaux, des institutions financières et des régulateurs publics.

Les principaux objectifs de cette boîte à outils et du processus d'évaluation et de gestion des risques sont de vous aider en vous fournissant :

- Des directives pratiques pour identifier et analyser les risques pour votre entreprise (**auto-évaluation des risques**)
- Des conseils et des options pratiques quant à la manière d'aborder les risques identifiés (**techniques de gestion des risques**) et
- Des outils pour amorcer un dialogue avec des acteurs extérieurs de la chaîne de valeur susceptibles de vous aider à réduire les risques et à promouvoir un environnement favorable.

Lorsque vous aurez achevé les sept modules de cette boîte à outils, vous aurez :

- Une meilleure appréciation, aux différents niveaux de votre entreprise, de la raison pour laquelle la gestion des risques est importante
- Une liste des risques, y compris ceux qui nécessitent une action prioritaire, et
- Un plan pour la gestion et le suivi des risques en interne et avec les acteurs extérieurs de la chaîne de valeur.

À qui s'adresse cette boîte à outils ?

Cette boîte à outils s'adresse principalement aux chefs d'entreprise et à leur personnel. Elle peut aussi se révéler un guide précieux pour d'autres acteurs de la chaîne de valeur – y compris le secteur privé, les prestataires de services (financiers et techniques), les services publics, et les organisations faîtières et de second niveau – afin de mieux comprendre les obstacles auxquels sont confrontées les exploitations forestières contrôlées localement. Ces acteurs représentent un public secondaire pour cette boîte à outils mais ils sont néanmoins un public important. L'auto-évaluation peut servir à communiquer non seulement les problèmes auxquels une entreprise est confrontée, mais aussi ce qu'elle fait pour les surmonter dans son plan d'affaires. Elle peut donc fournir un outil pour dialoguer plus efficacement avec les acteurs de la chaîne de valeur afin de débloquer les obstacles et de tisser des liens de confiance mutuelle.

Une boîte à outils, pour quoi faire ?

Lors du quatrième atelier international de l'alliance Forest Connect au Vietnam en 2015, les membres de l'alliance Forest Connect[1] ont identifié le besoin de preuves concrètes et d'informations tangibles sur les nombreux obstacles pratiques qui barrent la route des entreprises forestières contrôlées localement[2]. Malgré de nombreux exemples d'exploitations forestières viables, et même rentables, localement contrôlées, nombre d'entreprises forestières familiales, communautaires et autochtones doivent gérer des risques propres à leur contexte et à leur structure de propriété. Dans le même temps, du fait de ces circonstances, elles sont

1. Forest Connect est une alliance internationale ad hoc qui réunit plus de 1 000 membres dans 94 pays, pour travailler à éviter la déforestation et réduire la pauvreté en reliant entre elles les exploitations forestières durables contrôlées localement, mais aussi en les reliant aux marchés, aux prestataires de services et aux procédures politiques. Forest Connect est opérationnelle depuis 2007 et elle est cogérée par l'IIED, le Mécanisme Forêts et Paysans (FFF) et le Centre des peuples et forêts (RECOFTC).
2. Le concept de « contrôle local » est fondamentalement lié au pouvoir de prise de décisions, lorsque les entrepreneurs locaux s'approprient leurs propres moyens de production et lorsqu'ils ont leur mot à dire sur la façon dont leurs ressources naturelles sont gérées (Macqueen *et al.* 2012b). Le besoin de se pencher sur les obstacles qui affectent les exploitations forestières contrôlées localement a été documenté lors de la 4e assemblée internationale de Forest Connect (Macqueen *et al.* 2015b).

associées à des risques élevés. Lorsqu'on cherche à approfondir un peu cette question, on s'aperçoit que les connaissances générales en matière de gestion des risques au sein des petites et moyennes entreprises et des entreprises de groupe, en particulier dans le secteur forestier, font défaut. Et il n'existe que peu de conseils sur les options et la façon d'élaborer des stratégies de gestion des risques qui correspondent à leur profil particulier.

À la fin de 2015, les trois institutions cogestionnaires de l'alliance Forest Connect, l'Institut international pour l'environnement et le développement (IIED), le Mécanisme Forêts et Paysans (FFF)[3] et le Centre des peuples et forêts (RECOFTC), rejointes ensuite par l'Earth Innovation Institute (EII), ont conçu un processus de recherche en vue d'explorer les stratégies de gestion des risques de huit exploitations forestières contrôlées localement dans cinq pays.

© Duncan Macqueen

Un producteur récolte des escargots au Ghana. Les entreprises comme celle-ci comprennent la collecte, la transformation et la vente de produits forestiers non ligneux comme les noix de karité, les épices et les escargots. Elles sont confrontées à des risques associés à des chaînes complexes de production et de commercialisation, aux marchés saisonniers et aux fluctuations de la demande, ainsi qu'à la disponibilité de matières premières et de main-d'œuvre.

Le fruit de ces recherches, *Securing the future: managing risk and building resilience of locally controlled forest business* [Assurer l'avenir : gérer le risque et renforcer la résilience des exploitations forestières contrôlées localement] (Bolin et Macqueen 2016) est un recueil important pour cette boîte à outils. Il fournit plusieurs exemples d'options de gestion des risques à partir de huit études de cas. Les recherches ont permis de tester l'approche progressive et le processus inclusif décrit dans cette boîte à outils. Vous trouverez d'autres exemples utiles de la manière de faciliter le type de sessions et de thématiques couvertes dans cette boîte à outils dans *Appuyer les petites entreprises forestières – Boîte à outils du facilitateur. Conseils en kit, c'est dans la poche !* (Macqueen *et al.* 2012a) et *Les petites entreprises communautaires de produits forestiers: Analyse et Développement des Marchés (ADM). Fiches-conseils au facilitateur de terrain pour la mise en œuvre de l'approche ADM: Module d'introduction* (FAO, 2011a).

Cette boîte à outils s'inspire des formations en Analyse et Développement des Marchés (ADM) de la FAO, qui sont mises en œuvre en quatre phases à partir d'une approche participative auprès des entrepreneurs forestiers locaux. Nous avons conçu la boîte à outils de façon qu'elle puisse être utilisée facilement après la quatrième phase de la formation ADM (en appui à la phase de démarrage) lorsque le facilitateur doit passer en revue le plan de développement de l'entreprise avec l'entrepreneur. Toutefois, cette boîte à outils peut aussi être utilisée comme un guide indépendant qui cible principalement les équipes de gestion d'entreprise et qui n'a pas besoin d'être lié à d'autres formations.

Le reste de ce document est divisé en sept modules. Le premier est une présentation du concept de gestion des risques ; il explique pourquoi il est particulièrement utile pour les entreprises forestières contrôlées localement de gérer les risques et comment cette boîte à outils peut contribuer à établir un système continu d'évaluation et de gestion des risques. Les modules ultérieurs couvrent chacune des étapes restantes du processus d'évaluation et de gestion des risques.

3. Le Mécanisme Forêts et Paysans (FFF) est un fonds d'affectation spéciale multidonateur, cogéré par la FAO, l'IIED et l'UICN, dirigé par un comité d'organisations et de réseaux de producteurs agricoles et sylvicoles et de populations autochtones. Le FFF renforce les capacités organisationnelles et commerciales des organisations de producteurs dans 10 pays d'Afrique, d'Asie et d'Amérique latine.

Introduction à la gestion des risques et présentation de la boîte à outils

Objet

Fournir aux facilitateurs/chefs d'entreprise une toile de fond et une appréciation de certains des concepts et mots clés utilisés tout au long de cette boîte à outils pour qu'ils puissent les expliquer aux autres membres du personnel. Il sera primordial pour le reste du processus d'établir une définition commune à tous de ce que des mots comme « risque », « gestion des risques » et « opportunité » veulent réellement dire et de déterminer pourquoi il vaut la peine d'effectuer une gestion des risques. À l'issue de ce module, le facilitateur sera capable d'expliquer aux participants ce qu'est la gestion des risques, pourquoi elle est utile et comment l'entreprise peut réaliser son auto-évaluation des risques grâce aux outils qui lui sont proposés ici.

Qu'entend-on par gestion des risques ?

La gestion des risques est un élément clé de la croissance d'une entreprise. Certains risques ont besoin d'être évités (p. ex. les ravageurs, les incendies, etc.), alors que d'autres seront peut-être générés par l'entreprise elle-même à mesure qu'elle tente de grandir ou de diversifier sa gamme de produits (p. ex. manque de trésorerie, accès limité aux ressources naturelles) dans l'espoir que les risques seront moins susceptibles de se produire ou seront moins graves à l'avenir.

Lorsque nous utilisons le terme « risque », nous faisons référence à des situations, des événements ou des actes qui peuvent menacer l'aptitude d'une entreprise à atteindre ses objectifs et mettre en péril sa viabilité. « L'évaluation des risques » concerne l'appréciation des impacts probables ou de la gravité des conséquences de certains événements et problèmes auxquels est confrontée l'entreprise. La « gestion des risques » peut être perçue comme une série d'activités pour remédier au caractère imprévisible des risques et aux problèmes auxquels l'entreprise est confrontée. L'objectif de la gestion des risques est de trouver un équilibre entre, d'un côté, le traitement prudent des risques et, de l'autre, l'acceptation d'une certaine prise de risque qui est au cœur de toute innovation et l'essence même de tout entrepreneuriat.

Les risques peuvent être internes ou externes. Les risques internes sont les points faibles au sein de l'entreprise qu'il lui faudra s'efforcer de gérer (p. ex. finances, ressources humaines et opérations). Ainsi, le manque de compétences pour gérer les états financiers ou la technologie peut être surmonté grâce à une formation. Les risques externes proviennent de l'extérieur de l'entreprise (p. ex. l'environnement politique, économique et social). En effet, les changements fréquents de la législation et de la réglementation peuvent engendrer des lourdeurs bureaucratiques qui augmentent les coûts opérationnels imprévus.

Si la plupart des entreprises sont soumises à des risques externes sur lesquels elles ont beaucoup moins de contrôle, il existe tout de même des mesures qu'elles peuvent prendre pour tenter de réduire au minimum l'impact de ces risques et pour mobiliser des tiers afin de contribuer à diminuer la probabilité de ces risques – par exemple, de concert avec les parties prenantes pertinentes (comme des associations ou des ONG), les entreprises peuvent signaler aux représentants du gouvernement les conséquences financières fâcheuses que les procédures prolongées de renouvellement de permis peuvent avoir pour l'entreprise. Cela pourrait entraîner des pertes de ventes, des pertes d'ouvriers qualifiés ou l'accumulation d'intérêts sur des emprunts. D'un autre côté, elles pourraient s'associer à des organisations faîtières, p. ex. des associations ou des fédérations, susceptibles de faire pression et de protéger les intérêts de l'entreprise par rapport à des tiers plus puissants.

Il est aussi important d'admettre que tous les risques ne sont pas « mauvais » et que certains risques peuvent être transformés en opportunités. La percée dans un nouveau marché avec un nouveau produit est certes risquée car l'entreprise évolue en territoire inconnu. Mais d'un autre côté, cela peut aussi être une opportunité

si la percée est réussie. D'autre part, un problème ou un risque commun pourrait constituer une nouvelle demande du marché pour un produit. Par exemple, la menace d'endommagement des arbres ou des cultures vivrières par les bêtes sauvages peut être transformée en opportunité pour une pépinière locale car il y aura probablement un certain nombre de producteurs à la recherche de clôtures en bois solides et fiables pour protéger leur exploitation.

Il est fréquent pour les petites entreprises de gérer les risques de manière réactive et non de manière préventive, en raison de leurs connaissances ou leur expérience limitées en matière de gestion des risques. Toutefois, cela freine la capacité de l'entreprise à évaluer les risques pour y répondre correctement, notamment en réduisant les conséquences de certains risques ou en les évitant avant qu'ils ne se produisent. Les petites entreprises devraient gérer activement les risques sur lesquels elles exercent un contrôle (p. ex. en formant leurs employés, en ayant des rapports financiers transparents, en introduisant des systèmes de contrôle de la qualité) et, lorsqu'elles n'ont qu'un contrôle limité, elles devraient élaborer des stratégies pour collaborer avec des tiers afin de réduire ces risques. Les nombreux avantages de la gestion des risques sont décrits à la section suivante.

Pourquoi les entreprises agricoles et forestières contrôlées localement doivent-elles gérer le risque ?

Il existe beaucoup de sources potentielles de risque pour les entreprises forestières contrôlées localement – en partie du fait de la complexité de leur secteur et de leur environnement commercial, mais aussi en raison des difficultés internes que soulève la gestion d'une coopérative ou entreprise de groupe. Pour les entreprises forestières contrôlées localement, il existe plusieurs raisons pour lesquelles il est particulièrement important de savoir entreprendre une gestion des risques. Parmi celles-ci figure la forte chance d'un niveau plus élevé d'imprévisibilité qui s'explique par :

- L'accès au financement : les entreprises rurales peuvent rencontrer des difficultés pour mobiliser des capitaux dans un contexte de pauvreté où les services financiers se font rares
- Concurrence foncière : celle-ci sera probablement plus forte pour les entreprises établies sur des terres agricoles ou forestières géographiquement étendues, qui appartiennent à un grand nombre de particuliers
- Appartenance à un groupe : pour les entreprises gérées par un groupe, p. ex. des associations ou des coopératives, il faut tisser des liens de confiance entre les membres afin de réduire les conflits au sein de l'entreprise et avec les partenaires commerciaux de manière à obtenir une efficacité d'échelle face à la concurrence
- Manques de connaissances : le niveau de connaissances techniques et commerciales peut être limité dans les zones rurales reculées et les acheteurs et investisseurs extérieurs ont souvent peu de notions sur la marche d'une entreprise isolée
- Vulnérabilité : l'équité, le suivi et l'application de la législation peuvent varier ou avoir un caractère discrétionnaire dans les zones reculées ayant un accès limité aux services administratifs et juridiques requis
- Aversion au risque dans les objectifs généraux : la dépendance envers les ressources alimente l'aversion au risque, notamment en mettant les objectifs économiques au-dessus des objectifs sociaux et environnementaux des propriétaires membres
- Soutien limité en faveur de la réduction du risque dans l'environnement favorable : accès limité à un certain nombre d'acteurs puissants qui contrôlent la prise de décision en matière de politiques, de crédit et d'assurance, ce qui entraîne une dépendance envers des intermédiaires pour l'obtention d'informations de marché.

Certaines difficultés peuvent paraître plus insurmontables qu'elles ne le sont vraiment, tandis que d'autres peuvent être sous-estimées. Cela engendre un sentiment de manque de contrôle qui influence également la manière de faire face aux problèmes. La première étape pour réduire l'impact négatif que cela peut avoir consiste à apprendre différentes manières de gérer les risques. En apprenant comment identifier et comprendre l'importance des risques, il est possible de voir comment les réduire ou les gérer de façon à préserver la santé de l'entreprise. Pour ce faire, le processus d'auto-évaluation des risques sera utile.

Quels sont les avantages d'une auto-évaluation des risques ?

Anticiper et gérer activement les risques aidera les entreprises à atteindre leurs objectifs et améliorera leur viabilité générale. Il y a plusieurs manières de gérer les risques pour renforcer la pérennité de l'entreprise. Par exemple, le développement de systèmes pour consolider le fonds de roulement peut éviter le risque d'être à court d'argent durant les périodes cruciales d'achat de matières premières et de livraisons, mais c'est aussi une démarche nécessaire pour limiter une dépendance possible face au crédit pour couvrir les opérations de routine. Il est possible de garantir la pérennité de la ressource dont dépend l'entreprise en mettant des systèmes en place pour assurer un suivi et veiller à ce que l'extraction respecte un plan de gestion. Enfin, une autre approche consiste à investir dans le renforcement des capacités opérationnelles de l'entreprise et de son personnel dans la direction et la gestion des finances, des nouvelles technologies et du marketing.

La prise de risque est une condition préalable à la croissance et l'amélioration de l'entreprise. La progression du Point A au Point B nécessitera une certaine prise de risque. L'auto-évaluation du risque vous aidera à comprendre quels sont les risques qui méritent d'être pris et ceux qui devraient être évités.

La prise de risque est aussi une question de confiance. Faites-vous confiance aux autres membres de votre association pour tendre vers la même vision que la vôtre ? Ou est-ce que les membres préfèrent travailler chacun de leur côté, et dans ce cas, quel impact cela aura-t-il sur votre entreprise ou sur la communauté dans laquelle elle opère ? Avoir une vision commune et un engagement partagé est essentiel pour le succès d'une coopérative ou une entreprise de groupe pour pouvoir travailler en tenant compte des intérêts et des besoins multiples de tous ses membres. Le processus d'auto-évaluation des risques vous aidera à discuter de la meilleure façon d'arriver à cette vision commune.

Le processus inclusif d'évaluation des risques peut contribuer à faire tomber les barrières auxquelles sont confrontées les entreprises forestières contrôlées localement. Ces barrières peuvent être internes ou externes. Cette boîte à outils veut adopter un ton participatif et interactif. Dans nos recommandations sur la manière de réaliser une auto-évaluation des risques, nous vous suggérons d'inviter des participants issus des différents niveaux de l'entreprise qui pourront vous fournir différents points de vue des risques et diverses options de gestion. Aux stades ultérieurs de votre évaluation, nous vous suggérons également d'entamer un dialogue avec des acteurs extérieurs du marché et avec les pouvoirs publics afin de pouvoir discuter avec eux des obstacles auxquels sont confrontées les entreprises locales ou d'identifier les personnes qui peuvent faire tomber les barrières auxquelles vous vous heurtez et que vous ne pouvez pas surmonter vous-même. Par exemple, quels acteurs extérieurs pourraient vous aider à protéger vos droits (organisations faîtières), réduire les démarches administratives (pouvoirs publics) ou améliorer l'accès au financement (prestataires de services financiers) ?

À quoi peuvent servir les outils ?

Un outil est un ensemble d'activités qui a été conçu pour aider les gens à passer d'un problème à une solution. Les outils se veulent pratiques et orientés vers l'action, et se concentrent davantage sur « la manière » d'approcher un problème plutôt que sur l'objectif lui-même (Figure 1). En fait, les outils sont un moyen d'arriver à une fin[4]. Ce qui est intéressant avec les outils, c'est qu'ils ne sont pas attachés à un contexte précis, mais peuvent facilement être transférés et adaptés à différents environnements et par une variété d'entreprises associées aux forêts.

Un outil de gestion des risques peut se définir comme un processus interne d'évaluation des risques et d'engagement externe visant à protéger les objectifs de votre entreprise contre des risques indésirables.

Figure 1. Des problèmes aux outils et aux solutions

4. Voir Vermeulen (2005).

Qu'est-ce qui fait un bon outil ? Un bon outil est pratique et ne se contente pas de dire ce qui est important et pourquoi, mais montre comment régler une question. Il devrait aussi fournir un ensemble d'activités simple et logique qui peut facilement mobiliser les utilisateurs auxquels il s'adresse dans une langue et avec des moyens qui correspondent à leurs intérêts et à leurs besoins. Il devrait aussi faciliter une appréciation commune de la nature du problème car il est probable qu'il y aura différentes perspectives du risque en fonction de la personne à qui vous parlez. Les gens perçoivent les risques et y répondent de différentes façons en fonction (a) de leur propre expérience directe d'une menace ou d'un risque précis, ou indirectement par le biais d'un tiers (b) de leurs convictions et leurs valeurs, et (c) de leurs conditions sociales et des relations qui les entourent. Ainsi, une équipe de direction se préoccupera peut-être davantage de la stratégie et aura une perspective du risque à plus long terme (p. ex. la pérennité de la marque, les relations d'affaires, etc.) alors qu'un membre de l'association ou un responsable du terrain sera plus conscient des risques opérationnels quotidiens et plus frileux vis-à-vis des prises de risque pour des objectifs à long terme par rapport à d'autres besoins à court terme. Le dialogue avec d'autres acteurs externes de la chaîne de valeur est également important, car leur point de vue pourra offrir un nouveau regard et ouvrir des options de gestion des risques.

Guide des éléments de cette boîte à outils

Cette boîte à outils entend aider les entreprises forestières contrôlées localement à passer d'une situation de réaction au risque à une gestion préventive des risques. L'évaluation et la gestion des risques constituent un processus permanent de réflexion et d'intervention. Le schéma fonctionnel ci-dessous montre les différentes étapes du processus décrites dans les modules 2 à 7 (Figure 2). Chaque étape renfermera un ensemble d'activités, une description de l'objet et ce que vous pouvez espérer être en mesure de faire par la suite. Nous vous proposons d'utiliser cette boîte à outils en suivant l'ordre qui est présenté ici.

En suivant ce processus, il vous sera plus facile de comprendre pourquoi la gestion des risques est importante aux différents niveaux de votre entreprise. Cette démarche décrit un processus logique pour amorcer un dialogue avec votre personnel sur la gestion des risques et fournira des options sur la meilleure façon de gérer les risques en interne et avec des acteurs externes de la chaîne de valeur. Nous aborderons chaque étape en détail dans les modules 2 à 7, mais la section ci-dessous donne d'abord une brève introduction.

Examen des objectifs (Module 2)

Pour comprendre quels risques sont importants pour votre entreprise, vous devez fixer certaines règles afin de déterminer les risques dont il convient de tenir compte. Un moyen efficace d'y parvenir consiste à concentrer votre évaluation sur les objectifs de l'organisation afin de garantir que les risques que vous allez évaluer sont pertinents. Cela implique de clarifier **la nature** exacte de ces objectifs pour voir **comment** l'évaluation et la gestion des risques pourront contribuer à les atteindre, et de décider d'un processus pour réaliser l'évaluation des risques – **qui** impliquer et **quand**.

Encadré 1.1 Organisation de l'auto-évaluation des risques

Les sept étapes du processus d'évaluation et de gestion des risques peuvent être fractionnées en plusieurs sessions.

- La **Session 1** expliquera la notion de gestion des risques et son objet et elle établira un lien entre elle et les objectifs de l'entreprise
- La **Session 2** se concentrera sur l'évaluation des risques et leur classement
- La **Session 3** portera sur la sélection des options de gestion des risques et l'attribution des responsabilités pour leur mise en œuvre et leur suivi durant une année entière (le plan d'action). Enfin, avant la fin de l'année
- La **Session 4** devrait être organisée de manière à discuter des résultats du plan d'action de gestion des risques (suivi) et pour réfléchir à la planification de l'année suivante.

Nous avons suggéré une manière de structurer ces sessions et leur durée possible, mais n'hésitez pas à faire usage de votre propre jugement pour concevoir un processus d'évaluation et de gestion des risques qui réponde à vos besoins.

Pour répondre à la question « qui », il faudra décider des acteurs extérieurs qu'il convient d'impliquer et de l'étape du processus où ils devront intervenir. Par exemple, faire appel à des représentants des pouvoirs publics, à des institutions financières ou à d'autres partenaires commerciaux au tout début du processus peut présenter des inconvénients car vous ne serez peut-être pas prêts à véritablement dialoguer avec eux (p. ex. vous ne serez peut-être pas en mesure de leur présenter une évaluation des risques concrète avec des options de gestion où vous souhaiteriez leur intervention). D'un autre côté, ils peuvent vous aider à identifier des lacunes et des opportunités en partant d'une perspective différente. Les deux approches présentent des avantages et des inconvénients et il vous faudra décider laquelle suivre en amont du projet. Une fois cette étape achevée, vous saurez ce qui est essentiel pour permettre à votre entreprise d'atteindre ses objectifs et, par conséquent, vous aurez aussi une idée des éléments centraux de votre évaluation et votre gestion des risques.

Identification des risques (Module 3)

Une fois que vous savez quels objectifs sont importants pour votre entreprise, vous pouvez commencer à identifier les risques et à les classer. Le cadre d'évaluation des risques a été conçu pour vous aider à réfléchir aux risques dont il vous faudra probablement tenir compte. Le cadre présenté dans cette boîte à outils a été élaboré et testé pour l'ouvrage intitulé *Securing the future: managing risk and building resilience of locally controlled forest business* [Assurer l'avenir : gérer le risque et renforcer la résilience des exploitations forestières contrôlées localement] (Bolin et Macqueen 2016 ; voir aussi l'Annexe 1). Ce cadre est organisé autour de six domaines susceptibles d'être une source de préoccupation pour une entreprise parce qu'ils présentent des risques potentiels (accès aux ressources naturelles, santé financière, relations d'affaires, sécurité du milieu d'exploitation extérieur, capacités opérationnelles internes et réputation de la marque). Ces domaines sont croisés avec cinq zones d'influence génériques dans l'environnement favorable inspiré du Cadre d'Analyse et développement des marchés (ADM) illustré à la Figure 3 (contexte macro-économique et du marché, contexte institutionnel et juridique, milieu naturel, relations socioculturelles, et technologie/recherche et développement) qui peuvent aider le facilitateur à préparer des questions semi-structurées pour rendre l'identification des risques plus facile. À la fin de cette étape, vous aurez dressé la liste des risques auxquels votre entreprise est exposée, maintenant et à l'avenir.

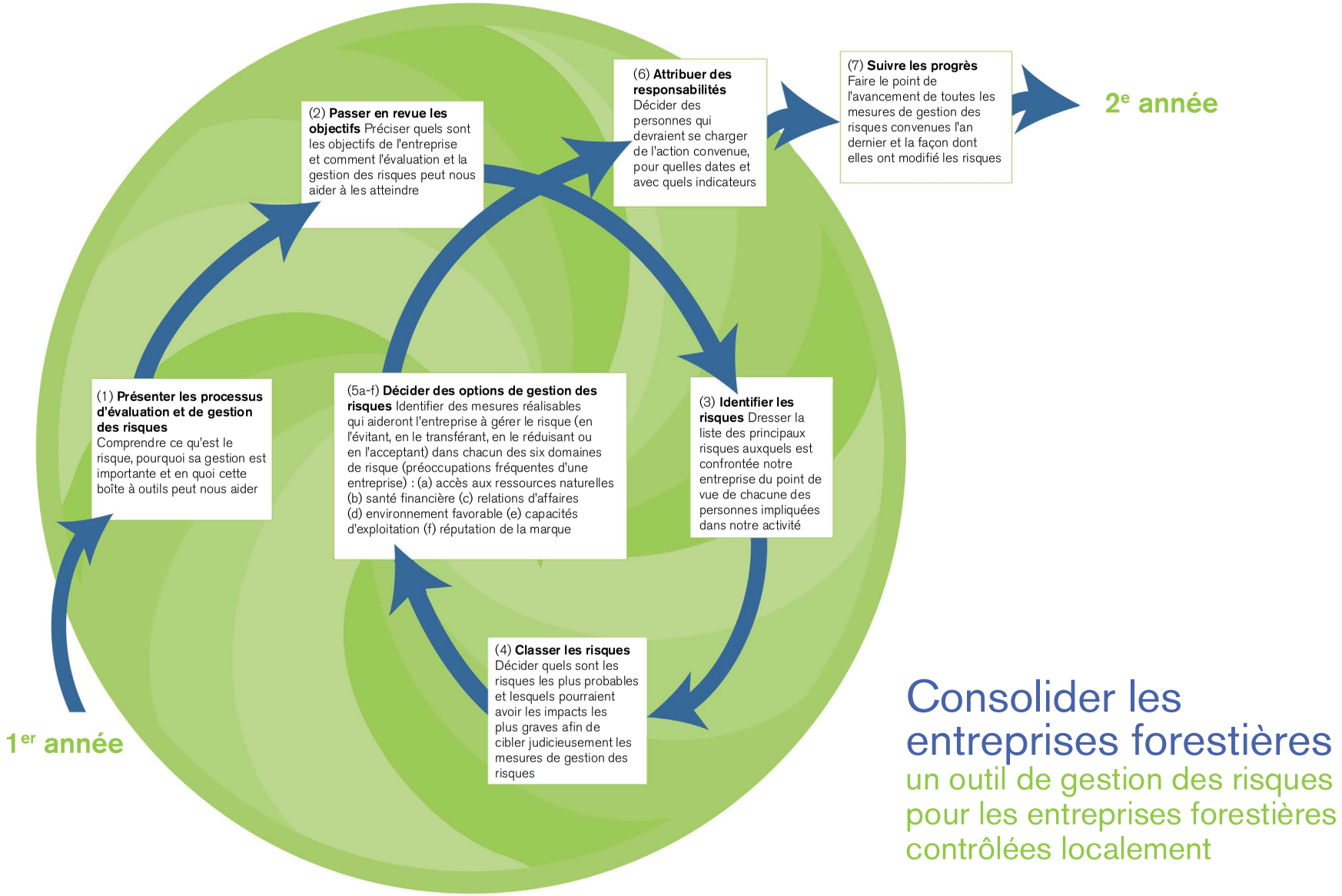
Classement des risques (Module 4)

L'étape qui suit l'identification consiste à analyser l'importance de ces risques et à définir des priorités pour voir lesquels doivent figurer dans votre stratégie de gestion des risques. Pour ce faire, vous devez d'abord réfléchir à la gravité possible des conséquences de chaque risque et à son degré de probabilité. En effet, les aléas (comme les ouragans, les inondations, les séismes) ont d'immenses conséquences, mais si la probabilité de leur survenance est faible, vous devriez probablement envisager d'assurer l'entreprise contre les dommages ou prendre des mesures pour réduire au minimum les dommages potentiels, par exemple en construisant des défenses contre les inondations. Une fois que vous avez une bonne idée de la probabilité et de la gravité d'un risque, l'étape suivante consiste à décider comment vous devriez y répondre, c'est-à-dire l'accepter, le réduire, le transférer ou l'éviter. Une fois cette étape achevée, vous saurez quels risques votre entreprise devrait traiter en priorité.

Évaluation des options de gestion des risques (Module 5)

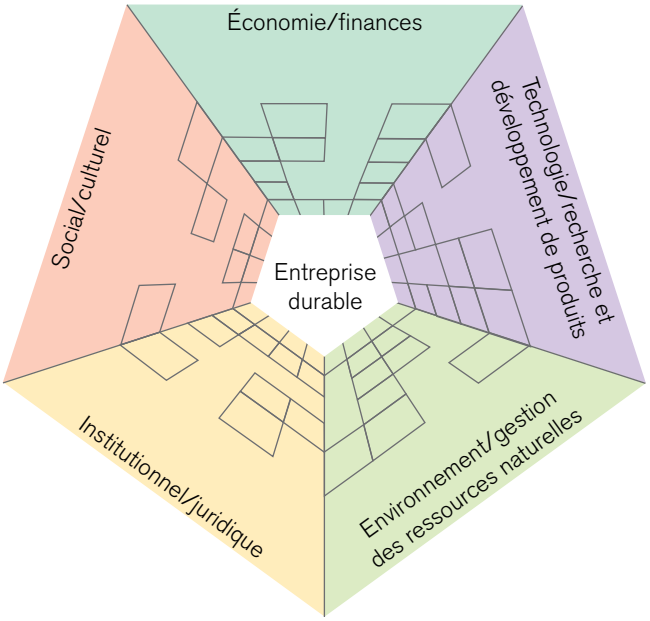
Souvent, le principal problème n'est pas un manque de connaissance des risques auxquels vous êtes confronté, mais plutôt savoir comment y faire face. Cette étape du processus présente des suggestions, des conseils, des astuces qui s'inspirent d'études de cas pour vous donner des idées sur les options à votre disposition pour gérer différents types de risques. Les suggestions sont tirées du manuel de Bolin et Macqueen (2016) et d'autres ouvrages et elles sont structurées autour des six domaines de préoccupation présentés dans le cadre d'évaluation des risques. Elles visent à déclencher une réflexion sur des stratégies et des partenariats pour mieux gérer les risques et saisir les opportunités. Une fois cette étape achevée, vous disposerez d'un ensemble d'options sur la façon de traiter les risques prioritaires que vous avez définis comme étant les plus importants.

Figure 2. Le processus d'évaluation et de gestion des risques en suivant les modules de cette boîte à outils



Consolider les entreprises forestières
un outil de gestion des risques pour les entreprises forestières contrôlées localement

Figure 3. Cinq domaines d'influence génériques dans l'environnement favorable



Source : Lecup (2011)

Attribution de responsabilités (Module 6)

Maintenant que vous disposez de votre liste d'options de gestion des risques, il est temps de les mettre en œuvre en définissant des actions et en attribuant des responsabilités, notamment en décidant qui doit faire quoi, quand, comment et avec quelles ressources. Vous aurez aussi besoin de décider de la manière de mesurer si votre stratégie de gestion des risques donne ou non de bons résultats. Par exemple, prenez note dès le départ de la situation existante (le risque), puis suivez l'évolution de cette situation : le risque a-t-il diminué, est-il évité ou s'est-il amélioré (opportunité) ? Dans l'idéal, la gestion des risques devrait être intégrée dans la planification générale de l'entreprise et non traitée comme une activité distincte. Cela peut être appliqué la deuxième année, une fois que vous pouvez vous appuyer sur l'expérience de la première année de mise en œuvre. Une fois cette étape achevée, vous disposerez d'un plan d'action clair, prêt à mettre en œuvre, avec des stratégies et des responsabilités de gestion des risques, sans oublier une stratégie pour suivre les résultats.

Suivi des progrès (Module 7)

La dernière étape du cycle annuel est aussi une étape qui servira de transition pour projeter votre entreprise dans l'année suivante de planification et de révision. C'est à ce stade que les plans de gestion et de suivi seront présentés à l'équipe et aux autres parties prenantes pertinentes (le cas échéant), et que vous pourrez engager une réflexion et un débat sur ce qui a donné ou non de bons résultats. Cette étape est intéressante pour vous-même, mais aussi pour des tiers ayant un intérêt dans votre entreprise (p. ex. des investisseurs, des partenaires commerciaux ou des pouvoirs publics). C'est l'occasion de montrer que votre entreprise est informée et prête à faire face aux risques que vous avez identifiés.

À l'issue d'un cycle annuel de suivi régulier, les résultats devraient vous dire :

- Si vous avez vu juste à propos des risques que vous avez identifiés au début de l'année
- S'il existe de nouveaux risques dont vous devez prendre conscience et que vous devez inclure dans l'évaluation de l'année prochaine ; et
- Si votre stratégie de gestion fonctionne tout en produisant de nouvelles idées pour une amélioration.

Les sections suivantes énonceront les principaux modules pratiques de la boîte à outils et vous fourniront les outils pour organiser votre processus d'évaluation et de gestion des risques, afin de concevoir et mettre en œuvre un plan d'action de gestion des risques.

Informations complémentaires

Pour une vue synthétique des expériences en matière d'auto-évaluations et d'identification des risques, voir Bolin et Macqueen (éd.) (2016).

Examen des objectifs

Objet

Présenter la notion de gestion des risques au personnel de l'entreprise et réfléchir aux principales raisons qui font que votre entreprise doit l'entreprendre. Dans ce module, les principaux objectifs de votre entreprise seront clarifiés et les facteurs critiques pour les atteindre seront envisagés. Cela vous aidera à mieux comprendre comment les risques peuvent affecter votre aptitude à atteindre ces objectifs.

À l'issue de ce module, vous aurez clarifié :

- En quoi consiste la gestion des risques et les avantages qu'elle présente pour votre entreprise
- Ce que sont vos objectifs d'entreprise et la contribution que votre entreprise entend faire à la société, aux membres ou aux actionnaires, et
- Ce qu'implique le processus d'évaluation et de gestion des risques, qui devrait y participer et, le cas échéant, quand faire appel à des acteurs extérieurs.

Temps et matériel requis

- Élément de la **SESSION 1** qui prendra environ 60 minutes
- Document décrivant les objectifs de l'entreprise (p. ex. mandat/statuts/constitution de l'organisation)
- Notes préparées avec la signification des mots clés et les raisons pour entreprendre la gestion des risques
- Schéma illustrant le processus d'évaluation et de gestion des risques
- Tableau de conférence avec au moins 4 feuilles. Une pour convenir de la signification des mots clés, une pour décrire les objectifs, une pour dessiner le schéma du cycle, et la dernière pour décider d'un processus (qui impliquer et quand)
- Marqueurs
- S'ils existent, des exemplaires du plan d'affaires de l'entreprise.

Activités

1. Organisez une réunion regroupant le chef d'entreprise et des membres du personnel qui occupent des postes d'opération et d'encadrement et qui connaissent bien l'entreprise. Commencez par une libre réflexion sur ce que signifient les termes : risque, gestion des risques, opportunité et évaluation des risques. Laissez les participants réfléchir à la question avant de proposer des suggestions. Votre rôle est de faciliter et d'orienter la discussion ; vous ne devez pas dicter les réponses. Après une première réflexion sur la signification et l'objet de la gestion des risques, expliquez comment la prise de risques et leur gestion constituent un aspect crucial de la croissance de l'entreprise.

2. Présentez les sept étapes du processus d'évaluation et de gestion des risques que cette boîte à outils va vous faire découvrir (Figure 2). Expliquez l'enchaînement logique des différentes étapes et ce que vos collègues peuvent s'attendre à pouvoir faire à l'issue de chacune. Où vous mènera une année complète de gestion des risques et à quoi voulez-vous que serve votre évaluation des risques ? Expliquez les deux objectifs visés par la mobilisation de parties prenantes internes et externes et ce qui motive cette approche.

3. Faites le lien entre le processus d'évaluation et de gestion des risques et les objectifs de l'entreprise. Encouragez ceux qui ont une connaissance de l'entreprise et de son plan d'affaires (s'il existe) à discuter de ce que sont les objectifs de l'entreprise à court, moyen et long terme et à passer en revue leurs expériences dans la réalisation de ces objectifs. Il pourra s'agir d'objectifs économiques (p. ex. rentabilité de l'entreprise) au même titre que d'objectifs sociaux (p. ex. contribuer aux revenus des ménages et aux projets communautaires) et d'objectifs environnementaux (p. ex. sécuriser le régime de propriété et restaurer les ressources forestières). Étudiez brièvement dans quelle mesure l'entreprise a atteint ses objectifs à ce jour.

4. Examinez comment, dans le passé, des événements imprévisibles ont affecté l'aptitude de l'entreprise à atteindre ses objectifs. Ces événements auraient-ils pu être évités ou mieux gérés ? Demandez-vous pourquoi il serait utile à l'avenir d'adopter une approche plus préventive de la gestion des risques dans l'entreprise :

   a. **Comment l'auto-évaluation des risques pourrait-elle améliorer vos chances d'atteindre vos objectifs ?** Par exemple, l'élaboration d'un plan en vue de mobiliser des personnes qui ne font pas partie de l'entreprise mais qui vivent dans la communauté pourrait-elle faire en sorte que les objectifs de l'entreprise soient compris et soutenus ? L'inclusion de risques sociaux et de stratégies pour les réduire dans le plan de gestion des risques pourrait, par la suite, contribuer à réduire les impacts sociaux négatifs éventuels de l'entreprise et, dans l'idéal, améliorer les conditions de vie des membres de la communauté. Voir d'autres exemples dans le Module 5.

   b. **La discussion du risque présente-t-elle des inconvénients ?** Par exemple, le fait d'aborder publiquement les difficultés auxquelles votre entreprise est confrontée pourrait-il donner une impression défavorable qui pourrait démotiver le personnel ou détourner les organismes de crédit ? Il est important de se rappeler que le risque n'est pas seulement négatif, mais qu'il peut aussi être positif en permettant une amélioration de la maîtrise des difficultés et en apprenant à saisir les opportunités qui se présentent.

© Duncan Macqueen

Une scierie à Dollo Mena en Éthiopie qui transforme le bois de feuillus des dernières forêts tropicales de l'Éthiopie désormais gérées en partie par des coopératives forestières communautaires. Elles sont confrontées aux risques d'incursion par les éleveurs, à des problèmes de stockage des pièces de rechange et de maintien de la capacité d'exploitation.

5. Examinez quels seraient les avantages pour l'entreprise que les parties intéressées, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise, sachent que vous avez élaboré un plan de gestion des risques pour aider l'entreprise à mieux atteindre ses objectifs. Considérez les éléments suivants :

   a. Les acteurs internes tels que les membres de l'entreprise, les responsables de l'entreprise, ses administrateurs

   b. Les acteurs extérieurs tels que les banques, les pouvoirs publics, les prestataires de services (techniques et financiers), les représentants d'une fédération/association d'adhérents, les partenaires commerciaux.

6. Prévoyez suffisamment de temps pour permettre aux participants d'exprimer leurs doutes, leurs préoccupations et leur soutien pour aller de l'avant.

7. À la fin de la session, rédigez sur une des feuilles du tableau de conférence une synthèse de ce qui a été convenu durant la session pour voir « où se situe l'entreprise à présent ». Faites-y figurer les objectifs de votre entreprise et la contribution qu'elle entend faire à la société, aux membres ou aux actionnaires, et ce à quoi vous vous êtes engagés en matière de processus, qui devrait participer et quand faire intervenir des acteurs extérieurs, le cas échéant.

Conseils

La discussion des risques peut conférer à l'entreprise :

- Une meilleure appréciation et une plus grande appropriation des difficultés et des opportunités
- Une meilleure place pour pouvoir identifier les mesures d'atténuation appropriées afin de renforcer la résilience ou de gérer (réduire) le risque
- Plus de confiance pour développer l'entreprise et son objet
- Un sentiment renforcé de la contribution écologique (appropriée, à faible impact), sociale (création d'emplois, fourniture d'opportunités) et économique (réduction de la pauvreté) apportée par votre entreprise, et
- Un sentiment d'influence accrue et d'être mieux préparé à dialoguer avec des acteurs extérieurs, notamment pour vous exprimer ou avoir des arguments plus convaincants lorsque vous parlez de votre plan d'affaires et de votre façon de gérer le risque.

Il peut se révéler difficile de décider qui impliquer dans le processus d'évaluation des risques et à quel moment, notamment lorsqu'il s'agit d'acteurs extérieurs. Il sera peut-être bon de discuter des critères à retenir pour choisir qui impliquer. Par exemple, vous souhaiterez peut-être inclure ceux qui ont des connaissances dans un domaine précis de votre entreprise (opérations, gestion, marketing, finances, etc.). Vous souhaiterez peut-être aussi réfléchir de manière stratégique à ceux qu'il vous faudra approcher pour obtenir un soutien afin de surmonter les obstacles (p. ex. à caractère financier) ou réduire les risques (p. ex. les régulateurs publics).

Identification des risques

Objet

Réfléchir aux risques auxquels est confrontée votre entreprise. À l'issue de ce module, vous aurez une liste de risques (difficultés) qu'il vous faudra surmonter pour veiller à ce que votre entreprise atteigne ses objectifs – et une meilleure appréciation au sein de votre entreprise de la façon dont les différents membres du personnel perçoivent ces risques.

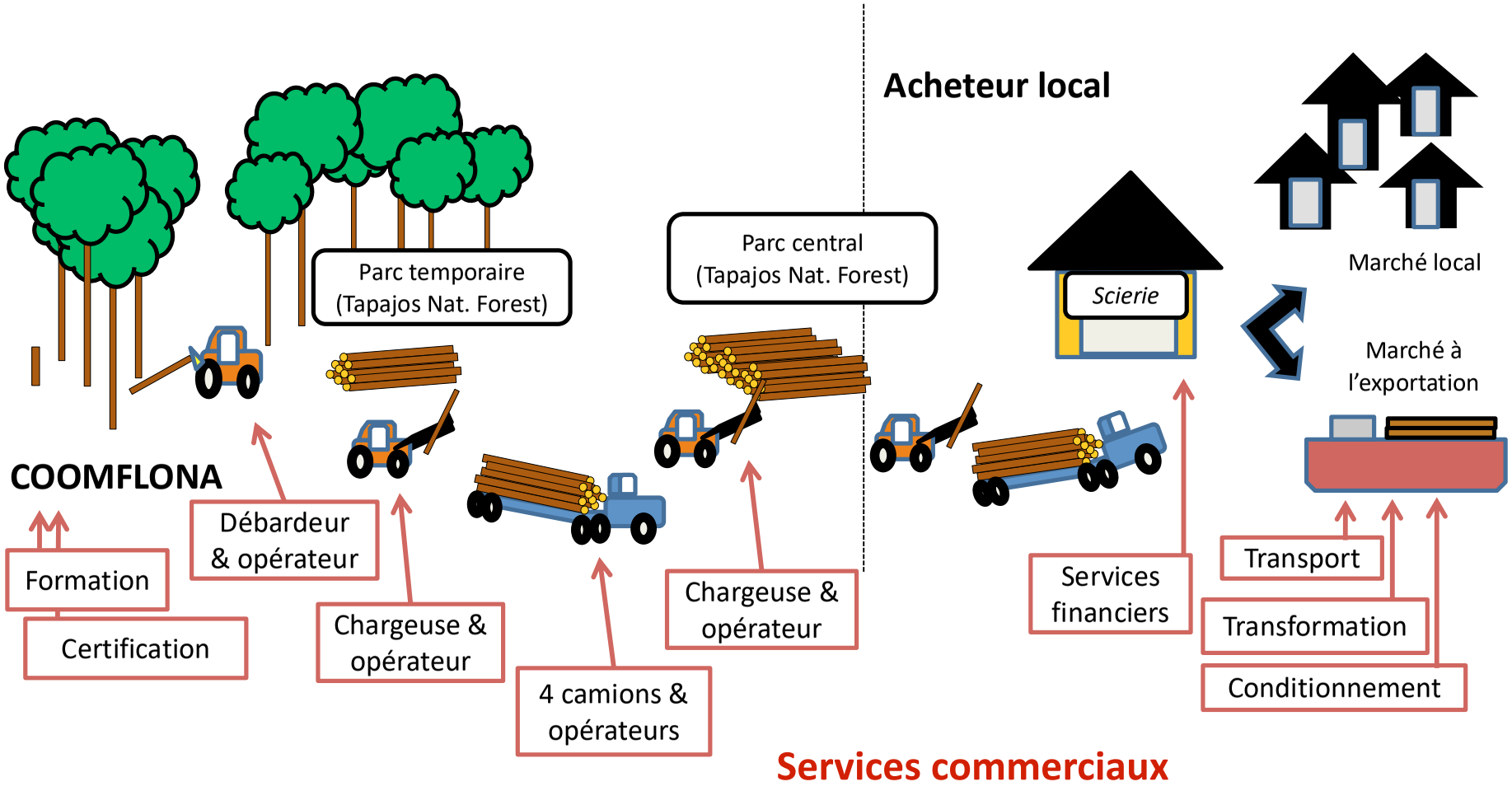
Activités

Temps et matériel requis

- Élément de la SESSION 2 (qui prendra 4 heures ou une demi-journée en tout). Ce module prendra 2 heures
- Un tableau de conférence avec au moins 6 feuilles – une pour chaque domaine de risque pour l'entreprise (voir la liste dans le Tableau 1)
- Grandes fiches sur lesquelles les participants peuvent noter leurs idées
- Tableau d'évaluation des risques pour inciter à une analyse rigoureuse des six domaines de risque.

1. Organisez une réunion interne d'évaluation des risques (en invitant des personnes clés comme des représentants de l'encadrement et du personnel issus des différents secteurs de l'entreprise).
2. Présentez l'objet de la session et passez en revue ce qu'est le risque et pourquoi l'évaluation et la gestion des risques sont importantes pour aider l'entreprise à atteindre ses objectifs (comme abordé dans le Module 1).
3. En plénière, dessinez une carte de la chaîne de valeur (p. ex. Figure 4) qui montre (i) toutes les personnes qui interviennent pour mener le produit depuis la forêt jusqu'à l'utilisateur final ; et (ii) toutes les influences ou processus extérieurs que vous devez respecter pour pouvoir opérer légalement – de façon à permettre à tout le monde de réfléchir à toutes les étapes nécessaires pour réussir.
4. S'il y a beaucoup de participants, divisez l'ensemble en groupes de quatre ou cinq personnes pour veiller à ce que tout le monde participe à la discussion.
5. Dans ces groupes, invitez chaque participant à noter sur une grande fiche ce qu'il estime être les plus grands défis ou les plus grandes menaces qui pèsent sur la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs ou à assurer sa viabilité à long terme. Faites-en sorte que chaque groupe rassemble les défis ou les menaces en notions analogues.
6. Présentez et expliquez les six domaines de risque – et arrangez-vous pour disposer d'une feuille de tableau de conférence pour chaque domaine de risque. Puis, invitez chaque groupe à rendre compte de ses principales perceptions des risques pour voir dans quel domaine de risque chaque sous-ensemble devrait être placé. Inscrivez chaque sous-ensemble sur la feuille de tableau de conférence qui correspond au type de risque avec lequel il est le plus étroitement associé.
7. Discutez des principaux risques qu'ils ont identifiés puis vérifiez si l'un des six domaines de risque a été oublié. Présentez les cinq zones d'influence génériques dans l'environnement favorable qui sont décrites à la Figure 3 et dans le Tableau 2. Pour être clair, pour chaque catégorie de risque, p. ex. l'accès aux ressources naturelles, demandez s'il y a d'autres risques qui ressortent du contexte macro-économique et de marché, du contexte institutionnel et juridique, de l'environnement naturel, des relations socioculturelles, ou des technologies/de la recherche et développement.
8. Une fois que les principaux risques ont été identifiés et regroupés par principaux types de risque, notez les risques principaux dans les cases pertinentes de la deuxième colonne du Tableau 2. (Le module suivant explique comment remplir les autres colonnes du tableau.)
9. Organisez une réunion d'évaluation des risques extérieure et répétez cet exercice avec les acteurs extérieurs dont vous estimez que l'avis est important pour votre entreprise, comme les pouvoirs publics, les acheteurs, les fournisseurs, les prestataires de services (p. ex. banques, soutien technique), organisations non gouvernementales (ONG) de soutien et bailleurs de fonds.

Figure 4. Exemple d'un schéma de chaîne de valeur (pour Coomflona, la coopérative brésilienne de bois d'œuvre)



Source : Macqueen *et al.* (2015a)

Tableau 2. Exemple d'un tableau d'évaluation des risques avec des chiffres saisis au hasard pour donner un exemple de la manière dont il est possible de remplir le tableau
(veuillez supprimer ces exemples de risque fictifs et les nombres associés lorsque vous remplirez votre propre tableau !)

1. Principaux domaines de risque possibles		2. Risques identifiés pour chaque domaine ayant trait à	3. Gravité des conséquences : élevée (3), moyenne (2), faible (1), inexistante (0)	4. Probabilité de l'impact cette année : certaine (3), élevée (2), faible (1), inexistante (0)	5. Notation globale cette année (de 0 à 6)	Classement par rapport aux autres risques
Accès aux ressources naturelles	Contexte macro-économique et du marché (p. ex. concurrence pour les ressources, chevauchement des usages fonciers, demande axée sur des espèces ou des produits particuliers)	Concurrence pour l'utilisation des forêts	2	1	3	4
	Contexte institutionnel et juridique (p. ex. octroi ou renouvellement de permis, fardeau du processus d'application de la loi, procédures d'attribution des ressources)	Les renouvellements sont trop lents et administrativement lourds	3	3	6	1
	Milieu naturel (p. ex. surexploitation/ dégradation, manque d'efficience de l'exploitation, chocs environnementaux)	Manque de superficie forestière pour satisfaire la demande de produits émanant des acheteurs	2	3	5	2
	Relations socioculturelles (p. ex. inégalités entre les sexes dans les droits aux ressources, conflit en matière d'accès et de droits d'utilisation)	Conflit communautaire en matière d'accès aux produits forestiers non ligneux	3	3	6	1
	Technologie/recherche & développement (p. ex. disponibilité du matériel d'extraction des ressources)	Impossible de se procurer des pièces de rechange pour les tronçonneuses	2	1	3	4
Santé financière	Contexte macro-économique et de marché (p. ex. accès au crédit, concurrence commerciale – y compris illégale – et options de ventes limitées)	Aucune banque ne gère de programme de prêt pour les entreprises forestières	3	3	6	1
	Contexte institutionnel et juridique (p. ex. corruption et pratique de pots-de-vin, impact du coût des taxes et droits sur la production, procédures administratives)	Les pratiques corrompues en quête de demandes de rentes par la police des transports diminuent les bénéfices		2	3	4
	Milieu naturel (p. ex. caractère saisonnier de la ressource, approvisionnement faible/piètre qualité de la ressource)	Problème d'accès saisonnier qui réduit les bénéfices pendant la saison humide	2	1	3	4
	Relations socioculturelles (p. ex. manque de confiance envers les plans d'épargne collective, tabous culturels, règles coutumières qui régissent l'accès aux ressources – y compris la notion de genre, l'accaparement par les élites et la corruption)	La confiance n'est pas encore établie pour créer un plan d'épargne collective	1	2	3	4
	Technologie/recherche et développement (p. ex. coûts de démarrage ou d'entretien, exigences de maintenance, écoulement optimal du produit)	Les frais d'entretien sont trop élevés	1	3	4	3

1. Principaux domaines de risque possibles		2. Risques identifiés pour chaque domaine ayant trait à	3. Gravité des conséquences : élevée (3), moyenne (2), faible (1), inexistante (0)	4. Probabilité de l'impact cette année : certaine (3), élevée (2), faible (1), inexistante (0)	5. Notation globale cette année (de 0 à 6)	Classement par rapport aux autres risques
Relations d'affaires	Contexte macro-économique et de marché (p. ex. opportunités de réseautage au sein du marché, possibilités ou restrictions pour une action groupée, capacité à honorer les contrats et la livraison)	L'éloignement fait qu'il est difficile de trouver de nouveaux acheteurs	3	3	6	1
	Contexte institutionnel et juridique (p. ex. adhésion à une association commerciale, nature de la relation avec les prestataires de services de vulgarisation/agents de la force publique)	Présence d'un agent particulièrement hostile qui ralentit la délivrance des permis	2	2	4	3
	Milieu naturel (p. ex. questions sur la viabilité des partenaires commerciaux, peu d'occasions de partager les responsabilités de gestion et les coûts avec les partenaires)	Le partenaire commercial a beaucoup de difficultés à payer dans les délais	1	1	2	5
	Relations socioculturelles (p. ex. culture d'entreprise, nature des relations au sein de la communauté, culture des interactions commerciales)	Le manque d'opportunités pour les femmes engendre des conflits au sein de la communauté	2	1	3	4
	Technologie/recherche & développement (p. ex. opportunités de partage des coûts, infrastructures de communications)	Manque de savoir-faire dans la recherche d'essences de bois d'œuvre moins connues	3	1	4	3
Sécurité de l'environnement d'exploitation extérieur	Contexte macro-économique et de marché (p. ex. fluctuations macro-économiques, vol, troubles civils et guerre, sabotage industriel)	Un conflit armé perturbe l'accès routier au port principal	1	3	4	3
	Contexte institutionnel et juridique (p. ex. réformes institutionnelles ou juridiques, application de la loi discrétionnaire)	Les réformes juridiques risquent d'accroître les frais de concession	2	3	5	2
	Milieu naturel (p. ex. phénomènes météorologiques extrêmes, problèmes d'accès saisonniers)	La fréquence des ouragans augmente en raison du changement climatique	2	2	4	3
	Relations socioculturelles (p. ex. luttes de pouvoir locales, accaparement par les élites)	Le gouverneur d'État veut attribuer des terres à une entreprise d'huile de palme	2	0	2	5
	Technologie/recherche & développement (p. ex. fiabilité des infrastructures d'approvisionnement en énergie)	Les coupures d'électricité perturbent l'activité de la scierie	1	0	1	6

1. Principaux domaines de risque possibles		2. Risques identifiés pour chaque domaine ayant trait à	3. Gravité des conséquences : élevée (3), moyenne (2), faible (1), inexistante (0)	4. Probabilité de l'impact cette année : certaine (3), élevée (2), faible (1), inexistante (0)	5. Notation globale cette année (de 0 à 6)	Classement par rapport aux autres risques
Capacités opérationnelles internes	Contexte macro-économique et du marché (p. ex. programmes d'enseignement)	Pas de programmes d'études gérés par les agences forestières gouvernementales	0	0	0	7
	Contexte institutionnel et juridique (p. ex. niveau de vulgarisation technique)	Inexistence des services de vulgarisation technique	2	0	2	5
	Milieu naturel (p. ex. savoir-faire en gestion des ressources)	Manque de savoir-faire en exploitation à impact réduit	1	2	3	4
	Relations socioculturelles (p. ex. motivation culturelle du personnel)	Problèmes de motivation du personnel	1	2	3	4
	Technologie/recherche & développement (p. ex. capacité technique à opérer les machines)	Les guides d'utilisation des machines n'ont pas encore été traduits	1	0	1	6
Réputation de la marque	Contexte macro-économique et de marché (p. ex. normes de travail, normes de marché, exigences de certification, capacité à relater des performances sociales ou environnementales)	Pas encore obtenu la certification phytosanitaire autorisant l'exportation de bois d'œuvre	2	2	4	
	Contexte institutionnel et juridique (p. ex. exigences d'immatriculation officielle, procédures administratives pour une immatriculation officielle)	Toujours en attente des documents officiels d'immatriculation de la société	2	2	4	
	Milieu naturel (p. ex. attestation de viabilité, facilité de garantir une gestion durable au sein du système de production, preuve de viabilité)	Les coûts de certification sont trop élevés et cela réduit l'accès au marché	3	2	5	
	Relations socioculturelles (p. ex. capacité du personnel à comprendre le modèle d'entreprise souhaité)	Les membres coupent les arbres lorsqu'ils ont besoin de trésorerie, ce qui compromet la pérennité de l'entreprise	0	3	3	
	Technologie/recherche & développement (p. ex. assurance qualité, aptitude et ressources pour acquérir des technologies, capacité à poursuivre les études du marché)	Qualité du bois de sciage toujours variable, ce qui entraîne des refus par l'acheteur	3	2	5	

Conseils

- Assurez-vous que vous disposez d'au moins deux heures pour faire cet exercice
- Assurez-vous que vous avez lu l'introduction à cette boîte à outils et que vous comprenez ce qu'est un risque et quels sont les exemples de risque
- Assurez-vous que vous faites participer des personnes qui occupent différents postes au sein de l'entreprise car leurs perceptions du risque pourront être très différentes (p. ex. le responsable du marketing, le comptable et le responsable des opérations sur le terrain)
- Veillez à ce que les gens aient l'opportunité d'expliquer pourquoi ils estiment que tel ou tel problème constitue un enjeu crucial pour l'entreprise – de manière que les sources de préoccupation soient exprimées et ne restent pas floues et embrouillées.

Informations complémentaires

Le lecteur trouvera des exemples de différents types de risque dans les études de cas citées par Bolin et Macqueen (2016).

Classement des risques

Objet

Identifier les risques les plus graves en fonction de la probabilité de chaque risque et de ses conséquences potentielles pour l'entreprise. À la fin de ce module, vous serez en mesure de cibler les efforts et les ressources de gestion des risques de l'entreprise sur les risques les plus graves.

Activités

1. Continuez la session pour évaluer les risques que vous avez identifiés dans le Module 3, en veillant à faire participer du personnel occupant une variété de postes et, si vous le souhaitez, des acteurs extérieurs, par exemple des collaborateurs de la société civile ou des pouvoirs publics.

2. Pour chaque risque, déterminez d'abord la gravité des conséquences (ou des impacts) que le risque pourrait avoir s'il se produisait. Si l'entreprise subit déjà le risque, par exemple une procédure administrative très lente pour la délivrance des permis, vous pouvez noter ce risque par rapport aux conséquences réelles.

Temps et matériel requis

- Élément de la SESSION 2 (qui prendra 4 heures ou une demi-journée en tout). Ce module prendra 1 heure
- Listes préparées des risques dans chacun des six domaines de risque tirés du Module 3 sur des feuilles de tableau de conférence
- Tableau préparé dans le cadre du module 3
- Marqueurs de couleur pour noter la gravité des conséquences et la probabilité de survenance de chaque risque.

L'échelle de notation suivante devrait être utilisée pour attribuer une note qui traduira la gravité probable des conséquences ou des impacts pour chaque risque principal durant les 1 à 3 années à venir (Tableau 3). La notation de chaque risque sera utilisée à la Figure 5 pour aider l'entreprise à définir des priorités et à déterminer comment faire face aux risques les plus importants.

Tableau 3. Gravité des conséquences pour déterminer l'impact d'ici 1 à 3 ans		
Gravité des conséquences	Description	Note à donner à ce risque
Élevée : impact ou conséquence très marqué(e)	Ce risque pourrait avoir des conséquences graves sur l'aptitude de l'entreprise à réaliser un ou plusieurs de ses objectifs ou sur sa viabilité à court ou long terme. Par exemple, une petite association pourrait avoir une dépendance très élevée envers une personne qui s'occupe de toutes les tâches administratives et commerciales. Si cette personne venait à partir, cela pourrait gravement compromettre l'aptitude du groupe à poursuivre son activité.	3
Moyenne : impact ou conséquence modéré(e)	L'impact de ce risque serait important pour l'entreprise, mais ne compromettrait pas nécessairement son aptitude à réaliser un ou plusieurs de ses objectifs ou sa viabilité à court ou long terme. Par exemple, si l'un des clients de l'entreprise ne paie pas dans les délais ou est en défaut de paiement, cela pourrait avoir des répercussions marquées sur le fonds de roulement, mais pas suffisamment pour mettre l'entreprise en faillite.	2
Faible : impact ou conséquence peu marqué(e)	L'impact de ce risque serait notable pour l'entreprise, mais n'aurait que peu d'effet sur son aptitude à réaliser un ou plusieurs de ses objectifs ou sur sa viabilité à court ou long terme. Par exemple, une entreprise trouvera peut-être qu'il est plus difficile de vendre certains produits que d'autres (p. ex. des essences de bois moins connues ou la pulpe d'un fruit qu'elle récolte pour vendre les graines). Certes, il serait très utile de trouver un débouché pour ces autres produits, mais le fait de ne pas avoir de marché actuellement ne pose qu'un risque mineur pour la viabilité financière de l'entreprise.	1
Aucune : peu probable qu'il y ait un impact	Après discussion, il a été décidé que l'impact de ce risque serait très modeste et, par conséquent, cela ne constitue pas réellement un risque. Par exemple, l'entreprise a peut-être besoin de renouveler son permis d'exploiter la concession tous les 25 ans, ce qui aurait un impact considérable si le renouvellement n'était pas accordé. Toutefois, si la date de renouvellement est encore à plus de dix ans, le risque peut être considéré comme nul pour l'année en cours.	0

3. Ensuite, pour chaque risque, déterminez dans quelle mesure il est probable que le risque se produise d'ici 1 à 3 ans. Si l'entreprise subit déjà le risque, vous pouvez noter une probabilité de 3 – certaine. Pour tout risque dont l'impact potentiel serait sans doute élevé, mais si vous n'êtes pas sûrs qu'il se produise vraiment ou quand, vous pouvez noter une faible probabilité.

   L'échelle de notation suivante devrait être utilisée pour indiquer la probabilité de survenance d'un risque (Tableau 4). Comme pour le Tableau 3 ci-dessus, la notation du degré de probabilité de chaque risque sera utilisée à la Figure 5 pour aider l'entreprise à définir des priorités et à déterminer comment faire face aux risques les plus importants.

Tableau 4. Degré de probabilité de survenance d'ici 1 à 3 ans		
Probabilité de conséquences	Description	Note à donner à ce risque
Certaine : se produit déjà ou très probable que cela se produise	Il est très probable que le risque se produise ou il se produit déjà. Par exemple, une entreprise peut opérer dans une région qui souffre d'inondations tous les ans ; par conséquent, la probabilité d'avoir à planifier des variantes dans les itinéraires de transport ou des ruptures de la production est très élevée.	3
Moyenne : probable que cela se produise	Le risque a eu un impact dans le passé et il est probable qu'il se reproduise ; ou bien l'entreprise pense qu'il est probable qu'il se produise. Par exemple, une entreprise a pris connaissance d'informations de presse indiquant qu'un sénateur influent issu du parti politique au pouvoir souhaite promulguer une nouvelle loi fiscale qui pourrait augmenter sensiblement les impôts et taxes assumés par l'entreprise. Les analystes ne savent pas vraiment ce qui va se passer car il y a autant de partisans que d'opposants à cette proposition de loi.	2
Faible : peu probable que cela se produise	Il est peu probable que l'impact se produise, mais c'est quelque chose dont l'entreprise doit avoir conscience. Par exemple, il se peut que des accidents ne se produisent que rarement (moins d'une fois par an), mais leur impact pourrait être très élevé, par conséquent des mesures devraient être prises pour les éviter.	1
Aucune : très peu probable que cela se produise	Après de nouvelles discussions, il a été décidé qu'il est très peu probable que le risque se produise et, par conséquent, cela ne constitue pas réellement un risque. Par exemple, si l'entreprise veut changer sa raison sociale et sa marque, mais si elle s'inquiète de l'impact que cela pourrait avoir sur les clients, cela pourrait être considéré comme un risque. Mais si, après examen, le personnel révèle qu'aucun produit n'a été expédié en utilisant le nom ou le logo d'origine de la société, dans ce cas, le risque associé au changement de nom peut être classé comme étant nul.	0

4. Additionnez la note obtenue pour la gravité des conséquences et la probabilité de l'impact afin de déterminer le classement prioritaire. Les résultats devraient aller de 2 à 6.

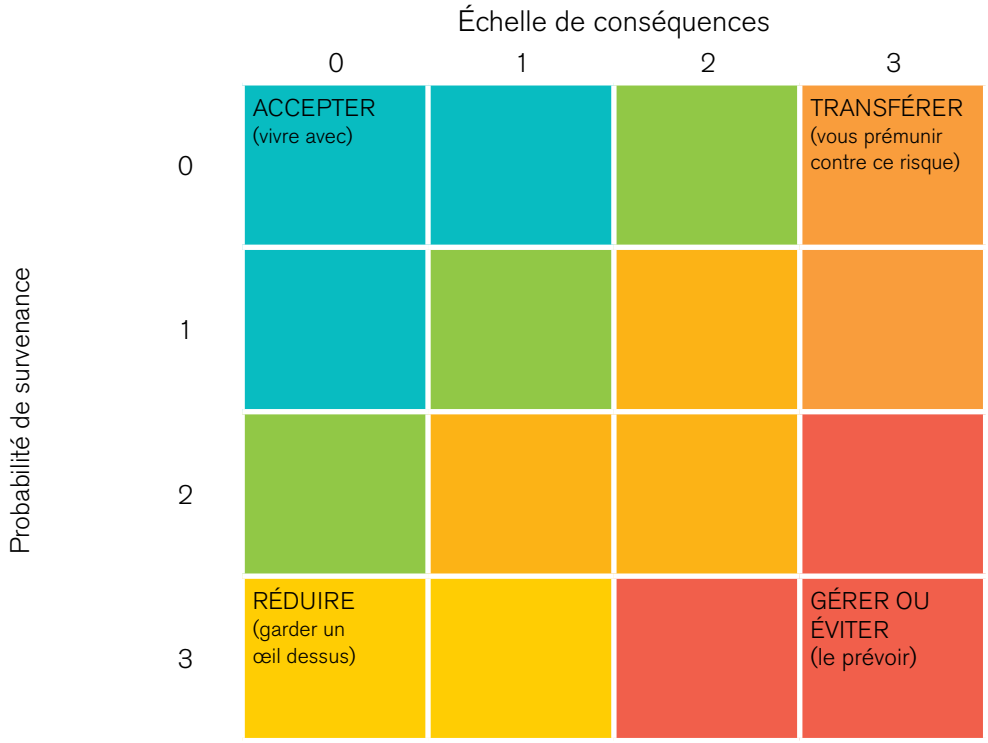
   Le barème suivant devrait être utilisé pour interpréter le classement prioritaire :

   - 5-6 : Haute priorité. Ces risques devraient être les premiers traités dans le Module 4 en vue de définir les options de gestion des risques
   - 3-4 : Priorité moyenne. L'évolution de ces risques devrait être surveillée, mais leur traitement n'est pas la plus haute priorité de l'entreprise. Toutefois, si l'entreprise a encore les ressources nécessaires (temps du personnel, fonds) après avoir traité les risques prioritaires, elle devrait aussi travailler sur ces risques
   - 2 : Faible priorité. L'évolution de ces risques devrait être surveillée, mais ils ne nécessitent pas d'action immédiate de la part de l'entreprise
   - 0-1 : Pas de risque. Ces risques n'ont pas à faire l'objet d'un suivi et ne devraient pas être utilisés dans le Module 4 pour déterminer les options de gestion des risques.

   L'endroit où se situe le risque sur le tableau suivant vous donne aussi une indication de la manière dont il convient de traiter le risque :

5. À mesure que vous procédez au classement des priorités, vous pourrez aussi vous faire une idée de la façon dont vous allez répondre à ces risques. Dans votre stratégie de gestion des risques, vous pouvez choisir de transférer, accepter, réduire ou éviter les risques identifiés. Le choix de la stratégie à retenir dépend de la notation dans le tableau illustré à la Figure 5.

Figure 5. Matrice d'évaluation des risques



- **Accepter le risque** : Certains risques sont sans conséquence et font sans doute partie des réalités de la gestion quotidienne d'une entreprise. Le risque du marché en est un bon exemple. Les préférences des consommateurs peuvent évoluer et vous serez toujours confrontés au risque de voir vos concurrents vous forcer hors de votre niche commerciale. Cela fait partie des risques associés à la gestion d'une entreprise qu'il vous faut accepter – toutefois, vous pouvez réduire ces risques au minimum et apprendre à mieux les gérer. Par exemple, réalisez une étude de marché de manière à savoir ce que veulent vos clients et où se trouve votre avantage par rapport à la concurrence.

- **Transférer le risque :** Dans certains cas, l'impact d'un risque particulier serait sans doute élevé, mais la probabilité qu'il se produise est trop difficile à prévoir. Les aléas naturels (p. ex. les orages ou les inondations) constituent de bons exemples de ce type de risque. Votre entreprise sera peut-être en mesure de souscrire une assurance pour transférer une partie du risque d'incendie, de vol ou d'échec de récolte. Cela permettra à votre entreprise de recouvrer une partie de ses pertes.

- **Réduire l'impact du risque :** Certains impacts de risques qui se produisent fréquemment sont inutilement élevés car il n'est pas prévu d'y faire face. Votre entreprise peut trouver des moyens pour réduire les dommages causés par ce type de risque. Par exemple, vous pouvez maîtriser le risque de crédit grâce à une tenue et un suivi des registres rigoureux. Vous souhaiterez peut-être mettre des fonds sur un compte épargne de manière à avoir des ressources disponibles pour réagir à un événement inattendu, dès qu'il se produit. La planification d'urgence est importante pour les risques liés aux catastrophes naturelles.

- **Gérer ou éviter le risque :** Votre entreprise devra activement prévoir afin de se prémunir contre les risques ou éviter les risques qui auraient un impact notable et qui ont une probabilité élevée. Par exemple, vous serez peut-être obligé d'acheter un produit auprès d'un fournisseur inconnu pour satisfaire la grosse commande d'un client – bien que vous n'ayez aucun antécédent avec ce fournisseur (il s'agit de la planification du risque). Sinon, vous choisirez peut-être de ne pas faire crédit à un client que vous ne connaissez pas encore ou qui a un mauvais dossier de crédit. Cela peut vous protéger contre les défauts de paiement ou les coûts associés au recouvrement d'un paiement tardif (il s'agit alors d'éviter le risque).

6. Dans le tableau de gestion des risques que vous élaborez, vous devez ensuite indiquer le degré de priorité de chaque risque et préciser si vous préférez gérer ou éviter, transférer, réduire ou accepter le risque (voir les exemples donnés dans le Tableau 5).

Tableau 5. Exemple de notation des différents risques

Principaux domaines de risque possibles	Risques identifiés pour chaque domaine ayant trait à :	Gravité des conséquences : élevée (3), moyenne (2), faible (1), inexistante (0)	Probabilité de l'impact cette année : certaine (3), moyenne (2), faible (1), inexistante (0)	Notation globale cette année (de 0 à 6)
Accès aux ressources naturelles				
	Enjeux de marché macro-économiques (p. ex. concurrence vis-à-vis des ressources). Un nouvel accord commercial inonde le marché national de bois d'œuvre importé à prix plus bas	3 (élevée)	1 (faible)	4 (moyen – transférer)
	Enjeux institutionnels et juridiques (p. ex. délivrance ou renouvellement de permis) Système administratif très lourd qui engendre des retards dans la délivrance des permis de récolte annuelle	3 (élevée)	2 (moyenne)	5 (élevé – gérer)

Conseils

- **Participants :** La perception de la gravité des différents risques peut varier en fonction des connaissances et de l'expérience d'une personne. C'est la raison pour laquelle il peut être utile d'avoir une variété d'acteurs internes et externes en tout genre impliqués dans l'évaluation et la priorisation du risque. Toutefois, si votre personnel préfère d'abord achever le module sur l'évaluation et la priorisation des risques uniquement en interne, les membres pourraient ensuite discuter des résultats avec des acteurs extérieurs pour obtenir leur retour par la suite.
- **Discussion sur les conséquences :** Ces questions pourront se révéler utiles pour faciliter la discussion et l'évaluation de la gravité potentielle des conséquences des risques :
  - Quelle est la probabilité que l'entreprise ne soit pas en mesure d'atteindre l'un de ses objectifs si le risque se produisait ? (Nota : Les objectifs de l'entreprise sont définis dans le Module 2.)
  - Quelle est la probabilité que l'entreprise subisse une grave précarité financière (p. ex. faillite) si ce risque se produisait ? Quel impact cela aurait-il sur l'entreprise ?
  - Quelle est la probabilité que l'entreprise perde le soutien de la communauté si ce risque se produisait ? Quel impact cela aurait-il sur l'entreprise ?
  - Quelle est la probabilité que notre source de crédit n'accepte plus de nous prêter des fonds si ce risque se produisait ? Quel impact cela aurait-il sur l'entreprise ?
  - Quelle est la probabilité que nous ne soyons plus en mesure d'honorer nos obligations contractuelles auprès de nos clients si ce risque se produisait ? Quel impact cela aurait-il sur l'entreprise ?
  - Quelle est la probabilité que nous perdions notre permis d'exploiter si ce risque se produisait ? Quel impact cela aurait-il sur l'entreprise ?
- **Discussion sur la probabilité :** Ces questions pourront se révéler utiles pour contribuer au débat et à l'évaluation de la probabilité de chaque risque :
  - L'entreprise est-elle actuellement confrontée à ce risque ?
  - Ce risque s'est-il déjà produit dans le passé ? Dans quelle mesure ce risque pourrait-il se reproduire ?
  - Quelle est la probabilité que ce risque se produise d'ici 1 à 3 ans ?
- **Note de zéro :** Il est assez fréquent qu'après avoir identifié beaucoup de risques différents, à l'issue d'une discussion plus approfondie, le groupe décide qu'un risque est en fait très improbable ou que son impact potentiel est quasiment nul. Il n'est pas gênant d'évaluer ces risques comme étant nuls et de les laisser de côté à mesure que l'entreprise avance avec ces plans de gestion et de suivi des risques.

Informations complémentaires

Pour en savoir plus sur la façon de faire une analyse financière, veuillez consulter Green value: a tool for simplified financial analysis of forest-based initiatives [Valeur verte : outil pour une analyse financière simplifiée des initiatives fondées sur les forêts] par The Earth Innovation Fund (EII, sans date).

Voir : http://earthinnovation.org/our-work/case-studies/green-value/

Options de gestion des risques

Objet

S'assurer que vous avez prévu des mesures spécifiques pour gérer chacun des risques prioritaires identifiés. Par exemple, vous devriez avoir planifié des mesures pour veiller à pouvoir obtenir : un accès et des approvisionnements en ressources naturelles dont dépend votre entreprise ; suffisamment d'argent pour assurer la gestion quotidienne de l'entreprise ; la confiance, des avantages mutuels et des relations durables pour l'entreprise ; les bonnes conditions pour aider votre entreprise à atteindre ses objectifs ; des capacités d'exploitation pour gérer l'entreprise de manière efficace avec du personnel qualifié ; et une réputation commerciale qui vous aide à remporter de nouveaux marchés plutôt que de les perdre.

À l'issue de ce module, vous saurez :

- Identifier des moyens de résoudre les problèmes d'accès et d'élaborer des stratégies avec des partenaires et des membres de l'entreprise susceptibles d'aider votre entreprise à se procurer ses approvisionnements en ressources naturelles
- Adapter certaines options de gestion des risques financiers pour améliorer la viabilité financière de votre entreprise
- Identifier et mettre en œuvre des stratégies pour améliorer et renforcer les relations de votre entreprise
- Identifier des mesures pour créer ou préserver un environnement d'exploitation favorable, et
- Avoir une meilleure appréciation collective de l'importance que revêt la construction de la réputation de la marque – et comment y parvenir pour votre entreprise.

Temps et matériel requis

- Élément de la **SESSION 3** (qui prendra 3 heures ou une demi-journée en tout). La discussion sur chaque catégorie de risque prendra au moins 30 minutes
- Des feuilles de conférence avec des listes de risques prioritaires
- Des tableaux tirés de la séance précédente sur l'ordinateur
- Des tableaux et tableurs Excel de gestion des risques sur lesquels saisir des mesures de gestion des risques
- Soyez préparé pour assister à la réunion. Lisez quelques exemples tirés des études de cas tirés de *Securing the future: managing risk and building resilience of locally controlled forest business [Assurer l'avenir : gérer le risque et renforcer la résilience des exploitations forestières contrôlées localement]* (Bolin et Macqueen 2016) et d'autres ressources suggérées à la fin de ce module. De cette façon, vous serez en mesure de contribuer aux séances de réflexion pour identifier les options si les participants s'enlisent.

Activités

1. Invitez les participants à discuter de la manière de réagir aux risques identifiés et définis comme prioritaires dans les modules 3 et 4, en veillant à ce que le personnel disposant du savoir pertinent soit présent à la réunion.

2. Réfléchissez à la raison pour laquelle vous vous lancez dans la gestion des risques comme indiqué dans l'introduction et la mise en route (modules 1 et 2) et assurez-vous que tout le monde comprend bien les différents termes (chaîne de valeur, objectifs de l'entreprise, risque, opportunité, gestion des risques).
   - Quels sont les principaux objectifs de l'entreprise ?
   - Comment l'évaluation et la gestion des risques pourront-elles nous aider à atteindre ces objectifs ?
   - Pourquoi l'entreprise entreprend-elle cette démarche maintenant ?
   - Quels sont les avantages que nous (les participants à cette réunion) percevons dans la gestion des risques ?

3. Présentez le fait que vous allez envisager des mesures précises que l'entreprise peut prendre pour gérer les risques qu'elle a définis en priorité lors des séances précédentes – en vous servant de six domaines de risque (préoccupations communes à toute entreprise) : accès aux ressources naturelles, santé financière, relations d'affaires, sécurité du milieu d'exploitation extérieur, capacités opérationnelles internes et réputation de la marque. Travaillez sur chaque domaine tour à tour.

4. Pour chaque domaine, expliquez de quelle manière sera gérée la discussion. Les participants évoqueront ce que l'entreprise entreprend déjà pour gérer les risques identifiés dans le domaine en question. Demandez pourquoi il s'agit d'un domaine où les risques doivent être gérés. Demandez pourquoi ce domaine est important pour votre entreprise. Revenez au Module 2 et réfléchissez aux principaux risques identifiés pour lesquels des stratégies de gestion des risques devront être développées. Réfléchissez aux autres choses que l'entreprise pourrait faire pour gérer les risques dans le domaine de préoccupation en question. Posez les questions suivantes pour faciliter les débats :
   - Que faut-il changer pour améliorer la situation ?
   - Comment ce changement pourrait-il être engendré – quelles actions et quelles personnes devriez-vous prendre en compte ?
   - Qui sont les principaux acteurs directs et indirects qui empêchent ou, au contraire, permettent ces actions ?
   - Citez des exemples dont vous pouvez vous inspirer, tirés de votre propre expérience ou de celle de tiers.

5. Servez-vous des séries d'exemples suivants pour compléter la discussion sur chacun des six domaines de risque.

5a) Options de gestion des risques pour l'accès aux ressources naturelles

Vous pouvez vous servir des exemples suivants sur la gestion des risques liés à l'accès aux ressources naturelles :

i) **Forger des partenariats stratégiques avec d'autres fournisseurs :** Il peut se révéler difficile d'obtenir suffisamment de produits de vos membres pour satisfaire le volume souhaité par les acheteurs – notamment si vous n'avez pas accès à suffisamment de ressources au sein de l'organisation de vos membres. Une façon de surmonter ce problème consiste à chercher d'autres sociétés dans votre région qui seraient susceptibles de fournir le même produit. Ces fournisseurs peuvent aussi être approchés par des tiers qui veulent acheter leurs produits. Par conséquent, pour être sûr de pouvoir vous procurer les produits pour votre entreprise et satisfaire les attentes de vos acheteurs, il est judicieux d'élaborer un accord ou un contrat d'approvisionnement avec des fournisseurs extérieurs. L'accord permettra d'entretenir la relation commerciale et il aidera chaque partie à se sentir plus en sécurité au sein du partenariat.

ii) **Accroître le nombre d'adhérents à l'association et la production de l'exploitation :** Une autre façon de surmonter le fait de ne pas avoir assez d'approvisionnements consiste à augmenter le nombre d'adhérents à l'association pour faire en sorte que la production puisse être augmentée au sein même de l'entreprise. L'accroissement du nombre d'adhérents pourrait aussi avoir des avantages supplémentaires outre l'augmentation de l'accès aux ressources naturelles car cela pourrait aussi être une stratégie pour augmenter le fonds de roulement par les cotisations ou l'actionnariat des membres.

iii) **Augmenter l'efficacité au moyen d'une formation technique :** Parfois, il n'est pas possible d'accroître l'accès aux ressources naturelles, que ce soit directement (en ajoutant des terres forestières à votre concession) ou indirectement (par l'adhésion de nouveaux membres). Dans ces circonstances, il vous faudra essayer d'exploiter au mieux ce dont vous disposez et de rendre la production plus efficiente, par exemple, en améliorant les techniques de culture, de domestication, de gestion, de récolte et de transformation. La formation est une bonne solution pour faire en sorte que l'ensemble des membres de l'organisation apprennent comment améliorer l'efficience de leurs activités. La formation est le plus souvent assurée par

un prestataire de services, comme une agence de vulgarisation technique ou une ONG. Elle peut aussi être assurée par un partenaire commercial. Si vous travaillez avec un partenaire commercial qui a des exigences de qualité précises et qui est doté d'expérience dans votre domaine d'activité, ce serait peut-être l'occasion d'élargir ce partenariat de manière à englober un élément de formation.

iv) **Élaborer des lignes directrices pour une gestion durable :** Les petites entreprises agricoles et forestières ont bien souvent du mal à se faire reconnaître comme des entreprises légitimes et des gestionnaires de ressources naturelles. Une façon de surmonter ce problème consiste à chercher la validation indépendante de leur aptitude à gérer une entreprise fondée sur l'exploitation des ressources naturelles de manière durable par le biais d'une certification. L'avantage de la certification est qu'elle fournira un processus pour formaliser la documentation au sein de l'entreprise concernant la manière de tenir ses comptes, son organisation interne et la gestion des ressources naturelles. Non seulement cela aide l'entreprise à améliorer ses plans d'exploitation, mais cela lui fournit aussi une légitimité issue d'un organisme de certification reconnu dans l'industrie.

v) **Assurer le transport des produits des membres jusqu'aux acheteurs :** Le transport peut être un poste extrêmement coûteux pour l'entreprise. Cela s'explique souvent par l'aptitude limitée des petites entreprises agricoles et forestières à acquérir un volume suffisant pour rentabiliser le coût du transport, ou simplement parce qu'il n'existe qu'un nombre limité d'options en matière de transport. Dans le même temps, c'est un problème auquel sont confrontées de nombreuses entreprises et le transport est un service qui sera probablement très demandé. L'établissement d'un service de transport pourrait donc être une opportunité. Cela vous permettra de réduire le risque de transport auquel sont exposés vos membres et, en offrant ce service à des entreprises voisines moyennant paiement, vous pourrez aussi accroître vos sources de revenus.

vi) **Inciter les organisations de second et de troisième niveaux à défendre les droits aux ressources naturelles :** Si les entreprises se font toujours concurrence, il existe néanmoins des questions communes auxquelles sont confrontées les entreprises et qu'il est préférable de traiter de manière collective. Travailler ensemble au sein des associations et des fédérations régionales et nationales est une stratégie clé pour améliorer l'environnement favorable. Cela peut aussi ouvrir de nouvelles possibilités d'affaires.

vii) **Se protéger contre les incendies et l'endommagement par la faune sauvage :** Les risques d'incendie et d'endommagement par les animaux sauvages peuvent constituer un défi de taille. Un événement peut détruire la totalité de la récolte et des années d'investissement et de dur labeur. Pour vous protéger contre ces aléas, vous avez besoin de prendre des mesures avant qu'ils ne se produisent. Une façon de faire consiste à attribuer des responsabilités aux membres pour qu'ils contrôlent et gèrent les risques posés par un incendie ou les animaux sauvages. Un plan annuel d'exploitation devrait inclure des responsabilités et des activités clés dans ce sens, qui peuvent englober : la mise en place de coupe-feux, l'installation de fil barbelé et de clôtures métalliques, le creusement de tranchées autour de l'exploitation ou des pépinières, le recours à des feux de camp la nuit pour faire fuir les animaux sauvages, et des tours de garde à certaines époques de l'année pour garder le bois d'œuvre le jour et la nuit jusqu'à ce qu'il soit récolté. Il est aussi important de sensibiliser l'opinion à ces méthodes car parfois le feu peut se propager depuis des exploitations voisines, voire même être délibérément allumé par des tiers pour diverses raisons. Dans ces circonstances, il sera important de travailler avec les organisations et les collectivités locales afin de renforcer la prise de conscience des risques d'incendie. S'il s'agit d'un problème social ou culturel, il sera tout aussi important de faire connaître l'entreprise et ses objectifs et, si possible, de rechercher des solutions pour faire participer d'autres personnalités locales aux activités de l'entreprise, afin de tenter d'améliorer le soutien local.

5b) Options de gestion des risques pour la santé financière

Vous pouvez vous servir des exemples suivants sur la gestion des risques liés à la santé financière :

i) **Investir dans un système d'administration financière transparent pour les comptes annuels :** Un point de départ essentiel pour toute tentative visant à améliorer l'administration financière d'une entreprise est d'avoir quelqu'un qui soit capable de gérer le bilan, le compte de résultat et l'analyse des flux de trésorerie. C'est seulement une fois que vous connaîtrez le montant dont vous aurez besoin et à quel moment vous en aurez besoin, qu'il sera possible de planifier une épargne ou des prêts pour améliorer la viabilité de l'entreprise. Ainsi, au Cambodge, la Mondulkiri Forest Venture (MFV) s'est donné comme priorité le recrutement d'un comptable qualifié aux côtés du gérant, du responsable de la production et du responsable du marketing (Bolin et Macqueen 2016).

ii) **Entreprendre une analyse financière afin de déterminer le seuil de rentabilité de votre produit** (et rechercher des moyens de réduire les coûts en étant plus efficient). En analysant en détail vos volumes, vos prix de revient et vos marges, il est possible de calculer à quel prix vous devez proposer votre produit pour couvrir vos coûts et atteindre le seuil de rentabilité. Ainsi, l'entreprise Allpabambu en Équateur a entrepris une analyse de ce type en se servant de l'outil Green Value [Valeur verte] de l'EII – ce qui l'a aidée à prendre des décisions pour réduire les coûts de production de façon à être plus rentable (Bolin et Macqueen 2016).

iii) **Examiner soigneusement la tranche fiscale à laquelle vous appartenez** et voir s'il y a moyen de payer moins d'impôt. Cela peut souvent se traduire par des économies non négligeables. Par exemple, au Guatemala, les Moteurs Suchitecos du développement intégré de la société civile (Suchitecos) ont passé en revue différents moyens d'immatriculer leur société auprès des autorités fiscales et l'entreprise a découvert qu'il était possible de modifier la façon dont elle était immatriculée de manière à réduire son impôt (Bolin et Macqueen 2016).

iv) **Rechercher de nouveaux acheteurs et pratiquer la vente groupée afin de négocier le meilleur prix pour votre produit :** Le prix négocié d'un produit est souvent déterminé par le pouvoir relatif de l'acheteur et du vendeur. Travailler en groupe pour offrir votre produit dans le cadre d'une offre unique est une façon de faire basculer le pouvoir en faveur du vendeur. Faire en sorte qu'il y ait plusieurs acheteurs qui se font concurrence pour le produit est une autre façon de faire basculer l'équilibre de pouvoir vers les vendeurs. Par exemple, dans le Petén au Guatemala, l'Association des communautés forestières de Petén (ACOFOP) a réussi à signer un accord avec des concessions forestières communautaires issues de la Réserve de la biosphère maya (RBM), pour proposer de l'acajou uniquement de manière groupée et à un prix unique (plus élevé) (Macqueen *et al.* 2015a).

v) **Élaborer des systèmes pour recouvrer l'argent dû par vos acheteurs ou organiser un crédit avec vos acheteurs** pour couvrir les besoins de trésorerie ou faire de nouveaux investissements. Notamment, si une entreprise ne dispose pas de grosses réserves de trésorerie, il est crucial de veiller à ce que les acheteurs paient dans les délais impartis. Un moyen d'y parvenir consiste à établir un calendrier de versements échelonnés avec vos acheteurs. Par exemple, en Équateur, Allpabambu a des acheteurs qui ont accepté de régler 30 pour cent des coûts à la signature du contrat, 50 pour cent à réception du conteneur de marchandises et 20 pour cent une fois la qualité du contenu vérifiée. L'acompte à la commande aide Allpabambu avec sa trésorerie (Bolin et Macqueen 2016).

vi) **Établir un système pour consolider les réserves et réinvestir un pourcentage des bénéfices dans l'expansion de l'entreprise :** On ne soulignera jamais assez combien il est important pour une entreprise (i) d'avoir suffisamment de réserves pour couvrir les coûts de gestion ordinaire et (ii) de réinvestir une partie des bénéfices dans l'expansion de l'entreprise. Les réinvestissements donnent des reins plus solides à l'entreprise. En leur absence, l'entreprise se fragilise. Par exemple, dans la société cambodgienne, Mondulkiri Forest Venture, des actions ont été vendues aux membres pour lever des capitaux, et il y a aussi une cotisation annuelle à verser par les adhérents (Bolin et Macqueen 2016). Dans l'entreprise guatémaltèque Suchitecos, dernièrement, il a été prévu de placer les bénéfices sur un compte d'entreprise et d'en distribuer 50 pour cent aux membres, de réinvestir 25 pour cent dans les infrastructures de la société et de placer 25 pour cent sur un compte courant afin de disposer de suffisamment d'argent pour payer les membres pour leur produit (ibid).

vii) **S'entretenir avec des organismes locaux de microfinancement et des banques pour évaluer les modalités d'éventuels emprunts,** y compris les garanties requises. Souscrire un emprunt à des conditions de remboursement défavorables peut accroître le risque pour l'entreprise au lieu de le réduire – par conséquent, tout prêt devra être soigneusement évalué. Toutefois, il peut être possible de développer des relations robustes avec des institutions financières. Ainsi, la Fédération des Coopératives de Verapaces (Fedecovera) au Guatemala est devenue actionnaire dans l'une des plus grosses banques rurales guatémaltèques, Banco de Desarrollo Rural (Banrural). Jusqu'alors, elle n'avait jamais exploité ce lien pour se procurer des fonds de roulement – mais, à l'avenir, cela pourrait être une solution pour acheter du bois d'œuvre pour sa nouvelle scierie jusqu'à ce que les plantations de bois des membres de l'organisation Fedecovera arrivent sur le marché (Bolin et Macqueen 2016).

viii) **Élaborer des stratégies de diversification pour réduire la dépendance de trésorerie envers des lignes de production uniques :** Il est beaucoup plus facile de maintenir des réserves si les revenus ne sont pas tous attachés à une seule ligne de production (surtout si cette ligne de production est hautement saisonnière). Par exemple, au Cambodge, la Mondulkiri Forest Venture se diversifie au-delà de la production de miel avec la production de résine et de bambou pour étaler les risques en matière de trésorerie (Bolin et Macqueen 2016).

5c) Options de gestion des risques pour les relations d'affaires

Vous pouvez vous servir des exemples suivants sur la gestion des risques liés aux relations d'affaires :

i) **Développer un fonds de roulement pour payer les membres pour leurs produits :** Maintenir la cohésion du groupe à l'intérieur d'une entreprise forestière contrôlée localement exige un degré élevé de confiance. En ayant un fonds de roulement interne, il est possible de payer les membres pour leurs produits dès la livraison et ainsi de gagner la confiance de ces membres. Par exemple, au Guatemala, Fedecovera a généré un fonds de roulement par le biais d'un processus annuel de capitalisation et en étant performante dans sa gestion financière. Cela a permis à cette société de payer ses coopératives membres dès réception des matières premières (Bolin et Macqueen 2016).

ii) **Élaborer des procédures internes et des normes de qualité pour les membres :** Les relations avec les acheteurs dépendent de la livraison fiable des quantités de produits fixées, à la qualité convenue et dans les délais impartis. Par exemple, l'Association des planteurs d'arbres de Kisii (KTPA) au Kenya a eu bien du mal à encourager les membres à vendre leurs produits par le biais du groupe et à atteindre les normes requises par les acheteurs, tels que l'Usine de thé de Kiamokama. KTPA a l'intention de conclure un accord avec les membres pour qu'ils utilisent le matériel de coupe et de transformation nécessaire afin de se conformer aux besoins des acheteurs (Bolin et Macqueen 2016).

iii) **Élaborer des accords de partage des bénéfices pour garantir une fourniture fiable de la part des membres :** L'un des risques est qu'un partage inéquitable des bénéfices puisse miner la confiance au sein de la coopérative ou de l'entreprise du groupe. Une stratégie visant à réduire ces risques consiste à développer un mécanisme clair et transparent de partage des bénéfices. Par exemple, pour accéder aux matières premières, Fedecovera au Guatemala propose à ses coopératives membres des prix de marché compétitifs (Bolin et Macqueen 2016).

iv) **Négocier au nom du groupe :** Pour renforcer la confiance entre les partenaires commerciaux, certains groupes d'entreprises ont choisi de négocier en bloc. Par exemple en 2015, toutes les concessions forestières communautaires de la région où est basée Suchitecos se sont réunies, avec l'aide de l'ACOFOP, pour définir un prix de vente minimum en fonction de la qualité des principales espèces de bois d'œuvre. Cela permet d'éviter qu'une concession communautaire ne vende moins cher qu'une autre (Bolin et Macqueen 2016).

v) **Accompagner les calendriers de livraison des volumes de produits requis :** Un risque important pour les relations d'affaires concerne le contrôle de la qualité, des volumes et des délais de livraison. C'est la raison pour laquelle le personnel d'Allpabambu en Équateur vérifie le chargement des produits à livrer pour chaque expédition de bambou afin d'éviter toute plainte ultérieure de la part de l'acheteur (Bolin et Macqueen 2016).

vi) **Développer des réseaux de marché et des relations d'affaires :** Comme indiqué plus haut, les relations d'affaires comprennent à la fois les acteurs internes et externes. Par exemple au Kenya, KTPA a reconnu qu'il était difficile d'inciter les membres à vendre leurs produits à travers le groupe – pour avoir ainsi un pouvoir de négociation plus fort auprès des acheteurs. Cette entreprise surmonte ce problème en établissant une coopérative et en créant une coopérative d'épargne et de crédit (CEC) destinée aux membres de manière qu'un membre puisse faire une demande de prêt pour la création d'une entreprise forestière à des taux moindres que ceux consentis par des prestataires de services financiers, ce qui fidélisera les membres au sein de la nouvelle coopérative (Bolin et Macqueen 2016).

5d) Options de gestion des risques pour l'environnement favorable

Vous pouvez vous servir des exemples suivants sur la gestion des risques liés à l'environnement favorable :

i) **Rallier ou créer des tables rondes industrielles ou d'autres structures fédérées de représentation :** L'une des manières de faciliter la communication avec les décideurs et les responsables politiques consiste à s'unir avec d'autres organisations qui travaillent dans votre industrie. Ces organisations ont une meilleure chance de mobiliser les pouvoirs publics et les bailleurs de fonds au nom des membres et peuvent faire pression, par exemple, pour de meilleures politiques et une réglementation améliorée, de meilleures infrastructures et une application de la loi plus juste. Ainsi, Asociación Rio 7, qui vend du bambou issu de plantations dans une zone reculée du sud de l'Équateur, a rejoint la Table ronde nationale sur le bambou, qui entretient des liens puissants avec les ministères de l'Agriculture, des Industries et de la Productivité, et de l'Environnement. Après leur rencontre lors des manifestations de la table ronde, le responsable de l'Asociación Rio 7 a aidé un représentant du ministère de l'Agriculture, de l'Élevage, de l'Aquaculture et de la Pêche à réviser les formulaires utilisés lors du transport des produits dérivés du bambou afin de mieux tenir compte des besoins des producteurs de bambou (Bolin et Macqueen 2016).

ii) **Développer des stratégies précises d'engagement politique :** Le fait de rallier une organisation permet aussi aux membres de discuter et convenir de stratégies pour apporter des améliorations à leur milieu d'exploitation et pour présenter des messages unis et cohérents aux responsables politiques et aux décideurs. Par exemple, l'entreprise forestière Suchitecos au Guatemala a développé des données sur la manière dont les retards apportés à la délivrance de permis et la corruption au sein des organismes de surveillance affectent ses opérations. La société travaille avec son organisation faîtière, ACOFOP, et d'autres partenaires pour utiliser ces données et d'autres informations afin de faire pression pour apporter des améliorations précises au cadre politique (Bolin et Macqueen 2016).

iii) **Mettre en œuvre un plan de communication :** Une bonne stratégie de communication avec des messages cohérents peut contribuer à informer les pouvoirs publics et, lorsqu'elle est utilisée dans les médias, elle peut contribuer à modifier l'opinion publique. À titre d'exemple de ce type de stratégie de gestion des risques, on peut citer Fedecovera, qui dispose d'un plan de communication pour révéler les impacts économiques, sociaux et environnementaux de ses activités – mais aussi les contraintes qui entravent les impacts positifs (Bolin et Macqueen 2016).

iv) **Entreprendre une gestion des conflits dans les paysages producteurs :** L'une des sources de risque dans l'environnement favorable particulièrement pertinente pour les entreprises agricoles et forestières contrôlées localement concerne les conflits entre les membres. Par exemple, sur les exploitations kenyanes, historiquement, il n'y a jamais eu de pratiques culturelles qui consistaient à cultiver des arbres à des fins commerciales – et la pratique engendre parfois des conflits entre voisins qui peuvent donner lieu à des incendies volontaires ou à d'autres dommages. C'est la raison pour laquelle, l'Association des propriétaires forestiers de la côte Sud (SCOFOA) au Kenya s'est dotée d'une politique de gestion active des conflits entre ses membres – dont une partie concerne la démonstration, aux exploitations voisines, des avantages et des meilleures pratiques associés à la plantation d'arbres (Bolin et Macqueen 2016).

5e) Options de gestion des risques pour renforcer les capacités opérationnelles

Vous pouvez vous servir des exemples suivants sur la gestion des risques liés au renforcement des capacités opérationnelles :

i) **Mettre en place des structures organisationnelles et des postes au sein du personnel avec un mandat clairement défini** (administration, finance, marketing, gestion de la production, gestion commerciale, contentieux et traitement des plaintes, etc.). Par exemple, au Guatemala, Fedecovera a employé du personnel qualifié pour développer une structure organisationnelle plus robuste qui soutient toutes les activités de l'entreprise (Bolin et Macqueen 2016).

ii) **Formation du personnel et parcelles de démonstration :** En fonction des postes à pourvoir au sein de votre entreprise, il sera peut-être nécessaire de développer des capacités sur mesure, qu'il s'agisse de compétences (leadership, facilitation), de connaissances (comptabilité) ou d'attitudes (motivation, leadership, sens des responsabilités pour les membres) requises pour s'acquitter des tâches. Des instituts de formation ou des ONG peuvent fournir toute une panoplie de compétences de facilitation, de gestion d'entreprise ou techniques (p. ex. RECOFTC) soit par des cours théoriques soit par des démonstrations sur le terrain.

iii) **Établir un roulement des membres du personnel pour élargir leur base de compétences :** En faisant délibérément tourner les membres du personnel dans plusieurs secteurs de l'entreprise, ils peuvent renforcer leur expérience et couvrir les absences en cas de maladie ou de départ d'un employé si jamais une personne tombait malade ou quittait l'entreprise. Par exemple, au Guatemala, Forescom (société commerciale appartenant à ACOFOP) forme son personnel à tous les procédés productifs de l'entreprise de manière à garantir la production en cas de maladie ou de départ d'un employé (Macqueen *et al.* 2015a).

iv) **Mettre en place un inventaire technologique et énergétique, des pièces de rechange et des sauvegardes :** Envisagez de faire en sorte que toutes les technologies utilisées par votre entreprise soient d'origine locale de manière que l'entretien et les pièces détachées soient facilement disponibles. De plus, conservez un inventaire ou une base de données bien documentés des pièces détachées les plus fréquemment demandées. Cela permet de planifier et de prévoir le restockage des pièces et du matériel nécessaires, en veillant à maintenir les pertes au niveau minimum en cas de panne des machines. Au Guatemala, Fedecovera veille à ce que la marque de machines qu'elle utilise dispose d'un représentant au Guatemala. De cette manière, elle garantit la disponibilité des pièces détachées (Bolin et Macqueen 2016).

5f) Options de gestion des risques pour garantir la réputation de la marque

Vous pouvez vous servir des exemples suivants sur la gestion des risques liés à garantir la réputation de la marque :

i) **Renforcer l'appréciation des raisons qui font que la réputation de la marque est importante :** En un mot, la réputation de la marque d'une société dépend de la performance (livraison des volumes requis à la qualité souhaitée et dans les délais) et de l'image qui transmet l'identité de ce que représente l'entreprise. Cela se ressent dans l'opinion que les clients se font de la marque, opinion qui peut être positive ou négative. En s'assurant que cette opinion est positive, on peut créer une véritable « relation » avec le client qui fait qu'il repassera commande. La section traitant des options de gestion des risques pour les relations d'affaires (Module 5c) couvre cet aspect de manière plus détaillée. Par exemple au Kenya, KTPA a vite compris que les problèmes de livraison par l'un de ses membres se traduisaient par une mauvaise image de marque pour l'ensemble du groupe (Bolin et Macqueen 2016).

ii) **Créer un poste du personnel dédié au marketing et aux études de marché** (p. ex. responsable du marketing). En demandant préalablement aux clients d'indiquer précisément ce qu'ils recherchent et les caractéristiques qui comptent le plus pour eux, l'entreprise peut améliorer ses performances et l'image que les clients se font de ses produits. Ce point est important même si vous n'avez qu'un seul client.

iii) **Développer et exploiter un créneau du marché :** Une fois que vous savez ce que veulent les clients, vous pouvez vous servir de la vision et des valeurs de votre entreprise, de sa façon d'être et de faire les choses, pour définir une manière unique de satisfaire les besoins de vos clients. Par exemple, au Cambodge, les recherches de MFV sur les consommateurs de miel ont montré qu'ils exigeaient une qualité fiable et une contribution sociale et environnementale positive. Alors que le marché est inondé par des marchands de miel ambulants qui ne se distinguent pas les uns des autres, MFV a offert un produit fiable de qualité dans un superbe conditionnement à un prix avantageux (Bolin et Macqueen 2016).

iv) **Élaborer des normes de qualité en interne** (pour la gestion et la récolte des ressources, la transformation, l'utilisation des technologies et des produits chimiques, et les normes du travail) ou **viser la certification par un organisme tiers :** La certification par un organisme tiers est peut-être la meilleure façon de veiller à garantir aux clients la qualité en matière de produit et de méthode de production. Par exemple, l'association de groupes de certification forestière des exploitants familiaux de Quang Tri (Association of Quang Tri Smallholder Forest Certification Groups –AQTSFCG) au Vietnam a été spécialement créée pour aider les arboriculteurs membres à obtenir une certification par le Forest Stewardship Council. Des dispositions ont été prises pour que les coûts initiaux soient couverts par l'organisme d'appui – normalement, cela poserait un risque si les petits producteurs étaient obligés d'assumer ces coûts au départ (Bolin et Macqueen 2016).

v) **Développer un nom, un slogan et une image (logo) :** Dans l'idéal, le nom, le slogan et l'image de l'entreprise devraient tous renforcer la manière unique, adoptée par votre entreprise, de satisfaire les besoins de ses clients. Par exemple, au Guatemala, Fedecovera a pour slogan « Unis, nous ne faisons qu'un – et toujours la même chose », ce qui promet au client qu'il peut se procurer une qualité homogène auprès d'un grand nombre de producteurs locaux. Son logo montre un autochtone qui surveille la croissance de ses arbres – pour souligner le rôle de Fedecovera dans la promotion de la restauration du paysage (Bolin et Macqueen 2016).

vi) **Développer une stratégie de marketing (et la réviser souvent au fil de l'évolution des marchés) :** Communiquer avec exactitude ce qu'une société peut offrir à ses clients tout en suscitant une réponse positive du client est un talent qu'il ne faut pas négliger. Les « 4P » sont souvent utilisés pour décrire les principaux rouages du marketing : « **Promotion** opportune du bon **produit** à la bonne **place** [au bon endroit], et au juste **prix** ». Cela peut parfois impliquer des associations de second niveau. Par exemple, ACOFOP dans le Petén commercialise de l'acajou issu de sept sociétés d'exploitation de concession forestière communautaire (y compris Suchitecos) à un prix unique minimum (Macqueen *et al.* 2015). La planification de votre participation aux événements qui vous mettent en contact avec des clients (p. ex. des marchés, des foires commerciales et d'autres manifestations professionnelles) constitue un élément important d'une telle stratégie de marketing.

6. Décidez des activités que votre entreprise entreprendra durant le prochain exercice afin d'améliorer la façon dont votre entreprise appréhende chaque risque qu'elle a défini en priorité.

7. Enregistrez les mesures spécifiques à prendre dans le tableau de gestion des risques et le tableur Excel qui accompagnent cette boîte à outils.

Conseils

- Lorsque vous discutez de l'accès aux ressources naturelles, réfléchissez à ce qui incite les membres à faire partie de votre organisation. Quels avantages les tiers (susceptibles d'accroître l'accès de votre entreprise aux ressources naturelles) pourraient-ils avoir à vous rejoindre et comment pourriez-vous les inciter à le faire ?
- Lorsque vous discutez de la santé financière, n'oubliez pas que payer pour quelque chose implique nécessairement du capital épargné ou du capital emprunté. Ce dernier cas introduit toujours un élément de risque et une perte de contrôle pour l'entreprise. Il est donc important de trouver des moyens de générer des réserves d'épargne.
- Les conditions de paiement qui peuvent être convenues avec des acheteurs sont souvent tributaires du degré de confiance – donc, dans une certaine mesure, les progrès accomplis dans ce module peuvent dépendre des relations d'affaires (Module 5c).

- Lorsque vous discutez des relations d'affaires, veillez à solliciter les remarques de personnes qui jouent divers rôles au sein de l'entreprise car leur perception du risque pourra être complètement différente (p. ex. le responsable du marketing, le comptable et le responsable des opérations sur le terrain).
- Veillez à ce que les gens aient l'occasion d'expliquer **pourquoi** ils estiment qu'un problème particulier constitue un enjeu crucial pour l'entreprise – de manière que les causes à l'origine de leur préoccupation soient exprimées et ne restent pas floues et embrouillées.
- Lorsque vous réfléchissez à la façon dont vous pourriez essayer d'influencer l'environnement porteur, prévoyez assez de temps pour recueillir des preuves des changements que vous souhaiteriez voir intervenir dans l'environnement commercial. Les données robustes peuvent remporter une argumentation. N'oubliez pas l'adage qui dit que l'union fait la force ; il pourrait donc valoir la peine d'explorer comment rejoindre une association régionale ou une fédération nationale pour mieux défendre votre cause
- Entretenez vos contacts avec les médias – s'il y a quelque chose qui entrave véritablement la croissance économique des zones rurales, ce sera probablement digne d'intérêt pour les médias. Et essayez de proposer des solutions aux problèmes qui soient réalisables par les responsables politiques – évitez les doléances interminables. Il est plus facile de défendre le changement que d'être la cible constante de critiques.
- Lorsque vous discutez du renforcement des capacités, n'oubliez pas que ce n'est pas un sujet statique et qu'à mesure que l'entreprise grandit, des compétences nouvelles ou plus sophistiquées auront besoin d'être acquises, planifiées et comptées dans le budget.
- En ce qui concerne la réputation de la marque, demandez s'il y a des façons qui permettraient aux performances de l'entreprise ou à l'image de la marque de communiquer l'identité de l'entreprise de manière plus claire auprès des principaux partenaires commerciaux. Ainsi, quels attributs de vos performances vont probablement influencer ce que les clients pensent du produit ou du service que vous offrez ? Quelle image ou quel message est le mieux capable de communiquer les avantages offerts et l'identité incarnée par votre société ?
- Envisagez d'inviter d'autres gérants d'entreprise expérimentés ayant des connaissances dans votre secteur (et, par conséquent, peut-être aussi d'une connaissance des risques en présence) à participer au débat. Apprendre des autres est souvent une façon très efficace de comprendre les difficultés et les différentes manières de les aborder.

© Duncan Macqueen

Pour les entreprises comme celle-ci, à Dollo Mena en Éthiopie, un risque important et immédiat concerne la façon d'améliorer les chaînes de valeur des produits forestiers de manière que les communautés puissent augmenter le revenu qu'elles gagnent pour sécuriser à la fois leurs moyens de subsistance et les ressources forestières.

Informations complémentaires

Pour en savoir plus sur la manière d'élaborer un inventaire de la gestion des ressources naturelles et un plan de gestion, veuillez consulter les fiches-conseils de la FAO (2011a) sur l'analyse et le développement des marchés (ADM) : www.fao.org/docrep/014/i2395f/i2395f.pdf

Pour inciter de nouveaux membres à se rallier à votre organisation, veuillez consulter les conseils de gestion de la FAO destinés aux petites agro-industries (Santacoloma *et al.* 2009) : ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/011/i0499e/i0499e00.pdf

Pour en savoir plus sur la façon de faire une analyse financière, veuillez consulter l'outil Green Value [Valeur verte] de l'EII (sans date) : http://earthinnovation.org/our-work/case-studies/green-value/

Il y a aussi un très grand nombre d'outils financiers utiles sur www.ruralfinanceandinvestment.org. Voir, par exemple, Heney (2011) : www.ruralfinanceandinvestment.org/sites/default/files/TAM5_Explaining_how_to_manage_risk__1.pdf

Pour en savoir plus sur la manière de renforcer les organisations de producteurs, voir deMarsh (2014) : http://www.fao.org/3/a-h0038e.pdf

Pour obtenir un complément d'informations sur les outils et tactiques pour traiter les questions foncières, voir Mayers *et al.* 2013 http://pubs.iied.org/G03674.html

Pour obtenir des informations complémentaires sur une vaste panoplie d'outils pour traiter la notion de pouvoir, voir IIED (2004) : www.policy-powertools.org

Pour en savoir plus sur l'autonomisation juridique en général, voir Cotula (2009) : http://pubs.iied.org/G02476.html

Pour en savoir plus sur la manière de réaliser une évaluation des capacités, veuillez consulter Paudel *et al.* (2010) : http://tinyurl.com/forestaction-recoftc-2010

Au rang des autres outils permettant d'améliorer les capacités, on peut citer l'outil d'Analyse et développement des marchés (ADM) (FAO 2015), qui est une approche sous forme de formation participative destinée à aider la population locale à développer des entreprises génératrices de revenus tout en préservant les ressources arboricoles et forestières. Voir : www.fao.org/forestry/enterprises/25492/en/

Pour apprendre comment renforcer une marque, consultez Hinge (2016) : www.hingemarketing.com/library/article/the_brand_building_guide

Pour en savoir plus sur les meilleures techniques de récolte, voir : http://www.recoftc.org/project/forinfo/training-manuals-and-guides/appropriate-small-scale-forest-harvesting-technologies-southeast-asia et http://www.recoftc.org/project/forinfo/static-landing/videos

Pour obtenir des informations complémentaires sur des procédures simplifiées de gestion des plantations de tek et pour obtenir des certificats de gestion d'une plantation de tek (à l'intention des producteurs, des institutions financières et des agences gouvernementales), voir : http://www.recoftc.org/project/forinfo/static-landing/extension-materials-lao

Pour en savoir plus sur la gestion participative des forêts, voir :

http://www.recoftc.org/training-manuals-and-guides/participatory-management-forests-and-protected-areas-trainers-manual

Pour plus d'informations sur la gouvernance des ressources naturelles, voir :

http://www.recoftc.org/training-manuals-and-guides/natural-resource-governance-trainers-manual

Pour obtenir un complément d'informations sur la prise en compte des droits des populations autochtones et des communautés locales, la notion de consentement libre, préalable et éclairé (CLPE) est utile ; voir : http://www.recoftc.org/project/grassroots-capacity-building-redd/training- manuals-and-guides/putting-free-prior-and-informed-consent-practice-redd-initiatives

Attribution des responsabilités

Objet

Vous assurer que les responsabilités de gestion de chaque risque identifié dans les Modules 4 et 5 sont claires et attribuées au personnel compétent pour en assurer le suivi. À la fin de ce module, la personne au sein de l'entreprise qui est responsable de la gestion de chaque risque recensé sera clairement identifiée ainsi que les ressources dont elle a besoin et la façon d'évaluer les résultats.

Activités

1. Poursuivez la Session 3 en demandant quels membres du personnel sont directement concernés par chacun des risques identifiés dans chaque domaine et choisissez le personnel doté de l'expérience pertinente et suffisamment proche du risque pour pouvoir le surveiller et le gérer. Considérez les risques internes et externes et servez-vous d'un organigramme et du schéma de la chaîne de valeur pour identifier le personnel clé et les responsabilités pertinentes.

2. Abordez tour à tour les principales fonctions. Avez-vous assez de capacités pour gérer ces risques au sein de l'entreprise ou le personnel a-t-il besoin de faire appel à des acteurs externes pour faire face au risque et, si oui, quand et comment ?

3. Si vous ne l'avez pas déjà fait, envisagez d'organiser une réunion avec des acteurs extérieurs de la chaîne de valeur pour présenter les résultats de l'évaluation des risques et identifier les domaines où vous aurez besoin de leur soutien ou de leur collaboration (voir les Modules 1 et 2). Attribuez les responsabilités pour l'organisation de la réunion et pour le suivi du plan d'action.

4. Discutez, avec les participants à la session, des résultats qu'ils peuvent attendre pour les options de gestion des risques qu'ils sont sur le point de mettre en œuvre. Quelle est la situation actuelle et quelle situation espèrent-ils avoir d'ici un an ? Décidez d'une ligne de référence ou d'un « point de départ » à partir duquel vous pourrez mesurer les résultats de votre stratégie de gestion des risques. Décidez des informations dont vous aurez besoin pour savoir si vos stratégies auront été couronnées de succès ou non (indicateurs) et à quel moment vous aurez besoin de répondre à cette question (dates des rapports à soumettre). Cela devrait se faire à intervalles réguliers à compter de la première réunion d'évaluation des risques et jusqu'au bilan annuel un an plus tard. Le calendrier du suivi dépendra probablement de la nature du risque que vous essayez de gérer (fréquence, probabilité et conséquence). Décidez d'un système qui est pratique à suivre par le personnel et qui vous permettra d'ajuster votre stratégie en amont en cas de besoin.

Temps et matériel requis

- Élément de la **SESSION** 3 (dont la première partie prendra 3 heures ou une demi-journée en tout). Il s'agit de la deuxième partie de la réunion et elle ne devrait pas prendre plus d'une heure. L'attribution des responsabilités devrait se faire assez rapidement. Toutefois, ce qui pourra prendre plus de temps sera la prise de décisions relatives au plan de mise en œuvre ainsi que le système de notification et de suivi
- Des feuilles de conférence avec une liste des risques prioritaires et les options de gestion choisies (si possible, le tableur Excel où seront mentionnées les options de gestion des risques). Il vous faudra au moins 3 feuilles supplémentaires pour y noter les principales responsabilités, les calendriers et les ressources nécessaires, ainsi que les preuves de résultats retenues (indicateurs)
- Organigramme et schéma de la chaîne de valeur (montrant les principaux acteurs et activités en interne comme en externe)
- Plan annuel d'activités et calendrier des différentes activités pour planifier l'établissement de rapports ainsi que les autres tâches administratives/déclaratives.

Note sur le suivi si le principal risque auquel est confrontée l'entreprise est le manque de fonds de roulement et si deux stratégies ont été retenues pour surmonter ce problème (créer un fonds d'épargne constitué à partir du produit des ventes et conclure des accords contractuels officiels avec les fournisseurs et les acheteurs pour qu'ils assurent les livraisons et les paiements en respectant les délais). Pour savoir si ces stratégies ont donné de bons résultats, il faudra sans doute suivre deux choses : 1) l'évolution du fonds de roulement (a-t-il augmenté ?) et 2) l'évolution des états financiers (les livres comptables et la gestion des dépenses affichent-ils une amélioration ?).

5. Convenez de ce qu'il faut mesurer de façon à pouvoir obtenir une preuve (indicateurs) des résultats et attribuez la responsabilité de suivi des indicateurs pour chaque activité de gestion des risques.

6. Ensuite, discutez du temps et des ressources nécessaires. Quand les activités seront-elles réalisées ? Quand faudra-t-il rendre compte des résultats, par qui et à qui ? Quelles ressources faudra-t-il vraisemblablement ? Certaines activités demanderont-elles des ressources supplémentaires ? Convenez des principales responsabilités, des activités de gestion des risques, des ressources et d'un calendrier entre le moment présent et la fin de l'année, à temps pour préparer la planification et l'examen annuels de l'entreprise.

7. Rédigez un plan d'action concerté précisant les risques prioritaires et les activités de gestion identifiés, les responsabilités, le calendrier et les indicateurs de résultat (voir Tableau 5).

8. Convenez d'une date pour la dernière session du cycle d'évaluation et de gestion des risques pour faire le point sur la mise en œuvre et les résultats.

© Shoana Humphries

L'Asociación Rio 7, en Équateur, est une entreprise de bambou qui appartient à ses employés. Le manque de fonds de roulement constitue un risque important pour l'association. Pour atténuer ce risque, il a été créé un plan de paiement visant à recevoir des avances par les acheteurs afin de couvrir les frais d'exploitation tels que les frais de transport et de réparation des véhicules.

Tableau 6. Plan d'action pour la gestion des risques de l'entreprise							
Classement	Risque classé (tiré de l'étape 5)	Liste détaillée d'activités pour traiter des risques prioritaires	Personne chargée de ces activités	Ressources qui doivent être attribuées pour réaliser cette activité	Acteurs en dehors de l'entreprise qui doivent être mobilisés	Indicateur de résultat et date de réalisation attendue	Statut de l'indicateur
1	Conflit communautaire en matière d'accès aux produits forestiers non ligneux						
1	Aucune banque ne gère de programme de prêt pour les entreprises forestières						
1	Les renouvellements sont trop lents et administrativement lourds						
1	L'éloignement fait qu'il est difficile de trouver de nouveaux acheteurs						
5	Les réformes juridiques risquent d'accroître les frais de concession						
5	Les coûts de certification sont trop élevés et cela réduit l'accès au marché						
5	Manque de superficie forestière pour satisfaire la demande de produits par les acheteurs						
5	Qualité du bois de sciage toujours variable, ce qui entraîne des refus par l'acheteur						

Conseils

- Assurez-vous que personne ne croule sous les responsabilités.
- Assurez-vous que le plan d'action tienne compte des ressources supplémentaires éventuellement requises pour mettre en œuvre les activités de gestion des risques (p. ex. frais de déplacement pour consulter d'autres fournisseurs, s'entretenir avec les banques, ou faire pression sur les représentants du gouvernement).
- Remplissez le plan d'action dans le tableur Excel et gardez-le dans vos dossiers pour pouvoir le mettre facilement à jour chaque année et le distribuer à des tiers en cas de besoin.

- Envisagez d'organiser une visite de terrain pour étudier les risques identifiés afin de veiller à ce que tous les participants auxquels a été attribuée une responsabilité de gestion des risques apprécient l'intégralité de la stratégie convenue de gestion des risques. Cela pourrait impliquer la visite de vos principaux acheteurs, fournisseurs, concurrents, organismes de réglementation et institutions financières dans l'environnement commercial. Cela pourrait aussi englober la visite des opérations sur le terrain de l'entreprise pour mieux comprendre les risques identifiés.
- Au besoin, si c'est utile, invitez des organismes d'appui, tels que des ONG ou des prestataires de services, à vous aider avec le plan de suivi. Parfois, il peut sembler un peu abstrait d'envisager de manière concrète comment mesurer les résultats et cela peut nécessiter un peu de pratique et d'expérience. Ne cherchez pas la complication, mais faites-en sorte de rester pertinents par rapport à ce que vous essayez de trouver.
- Pour aider les acteurs extérieurs à mieux comprendre les risques auxquels est confrontée votre entreprise, de petites réunions pourraient être organisées avec certains des acteurs clés qui exercent plus d'influence sur les risques pour veiller à ce qu'ils comprennent bien qu'ils jouent un rôle dans la génération du risque ou qu'ils peuvent contribuer à sa réduction.
- Envisagez d'utiliser l'évaluation du risque pour présenter les résultats à une association ou une fédération dont votre entreprise est membre – ou dans d'autres forums/assemblées comme des tables rondes ou des consultations politiques où vous souhaiterez peut-être soulever des questions que vous voulez résoudre ou influencer, mais pour lesquelles il vous faut l'appui de tiers.

© Leianne Rolington

Himalayan Naturals est une entreprise de fabrication de briquettes de charbon de bois au Népal. Dès le départ, elle s'est penchée sur des risques spécifiques, tels que la création de la demande en raison de la nature saisonnière et immature du marché, l'approvisionnement en matières premières et l'accès au crédit et à la technologie.

Informations complémentaires

Pour développer un système d'évaluation des performances de l'entreprise (p. ex. comptes et plans) et pour suivre les résultats de la mise en œuvre d'un plan, voir FAO (2011b) : www.fao.org/docrep/014/i2395f/i2395f04.pdf

Pour développer des stratégies visant à mobiliser des acteurs extérieurs, ou spécialement ciblées sur les politiques en matière de ressources naturelles, voir l'initiative sur les Outils moteurs (Power Tools) de l'IIED (2004) : www.policy-powertools.org

Suivi des progrès de la gestion des risques

Objet

Évaluer les progrès en matière de gestion des risques par rapport aux cibles de l'activité définies pour l'année. Une fois que vous avez identifié les stratégies de gestion des risques et attribué des responsabilités pour leur mise en œuvre, vous devez établir un système pour le suivi de la mise en œuvre de ces activités. Le suivi devrait se dérouler dès le démarrage de la mise en œuvre et jusqu'à la fin de l'année, lorsque vous reviendrez à votre plan d'affaires pour faire le point sur l'efficacité de vos stratégies de gestion des risques. Ceci fait, vous pourrez mieux jauger dans quelle mesure les tentatives de votre entreprise pour embrasser de nouveaux défis commerciaux et gérer les risques ont porté des fruits durant l'année. Vous verrez aussi comment intégrer les leçons apprises l'an dernier dans les activités de l'exercice en cours.

Activités

1. Après une année d'activité de gestion des risques conformément au tableau de gestion des risques élaboré dans les modules 2 à 6, organisez une réunion bilan avec le personnel pertinent au sein de l'entreprise.

2. Pour commencer, prenez le tableau ou le tableur de gestion des risques que vous avez élaboré dans le cadre des modules 2 à 6 et rappelez au groupe les risques prioritaires qui ont été identifiés l'an dernier, les activités et les personnes qui ont été chargées de gérer ces risques, ainsi que les dates de réalisation et les indicateurs de succès de ces activités.

3. Demandez à chaque responsable identifié pour entreprendre des activités de gestion de risques durant l'année de présenter un rapport d'avancement. Organisez une discussion de groupe pour évaluer les progrès accomplis à ce jour – et toute nouvelle activité évidente susceptible d'être entreprise cette année afin de traiter les risques en cours.

4. Prenez note des nouvelles activités qui sont requises pour traiter les risques en cours et qui auront besoin d'être incluses dans l'évaluation et l'examen annuels des risques.

   Notes : À ce stade, vous aurez complété un cycle annuel complet d'évaluation et de gestion des risques. On peut espérer que vous aurez réussi à identifier et à entreprendre certaines activités qui amélioreront la viabilité de votre entreprise. Mais rien ne reste jamais figé.

5. Le facilitateur devrait entamer un nouveau cycle annuel de gestion des risques en présentant de nouveau les objectifs de l'entreprise (Module 1). Procédez à une discussion pour voir si ces objectifs sont toujours d'actualité. Y a-t-il des changements qui doivent à présent être apportés aux objectifs à la lumière des activités de gestion des risques entreprises cette année ? Si oui, essayez de vous mettre d'accord sur ces changements et de les formaliser.

Temps et matériel requis

- Élément de la **SESSION 4** (au moins 2 heures) – invitez le plus grand nombre possible de membres clés du personnel au sein de l'entreprise – mais impérativement ceux auxquels vous avez attribué une activité de gestion des risques au cours de l'année écoulée. Ces derniers devraient être informés à l'avance afin de préparer de brèves présentations sur les activités dont ils étaient chargés – et les progrès qu'ils ont accomplis. La session devrait se terminer par une discussion sur les objectifs de l'entreprise (Module 1). Si le temps le permet, cette réunion devrait être prévue de manière à précéder, le même jour, le démarrage du processus d'évaluation et de gestion des risques de la deuxième année en commençant par l'exercice du module 2
- Feuilles de tableau de conférence pour y noter les principaux enseignements tirés des rapports de mise en œuvre des activités de gestion des risques et de suivi des résultats
- Le point de départ convenu et le plan d'action élaboré dans le cadre du module 6.

6. Continuez le nouveau cycle en revenant sur le Module 2. Essayez de répéter l'évaluation des risques assez rigoureuse en vous servant du Module 2 – mais n'hésitez pas à utiliser le tableau de gestion des risques de l'an dernier en guise d'aide-mémoire. Peut-être que cette année, forts d'une meilleure appréciation de la gestion des risques, vous pourrez identifier de nouveaux risques qui auront besoin d'être traités. Peut-être que certains des risques identifiés l'an dernier sont désormais traités et semblent moins importants à présent. Englobez les nouveaux risques identifiés et consignés (notés lors de la discussion des activités à l'Étape 3).

7. Commencez un tableau de gestion des risques entièrement nouveau – avec un ensemble de risques remanié. Continuez le processus de gestion des risques en fixant des priorités pour ces risques durant la nouvelle année et en définissant des activités nécessaires pour traiter les risques prioritaires à partir des modules 3 à 5. Conservez l'ancien tableau de gestion des risques dans vos archives – mais servez-vous du nouveau tableau de gestion des risques pour la deuxième année.

© Duncan Macqueen

Le groupe Bambou et Osier de la forêt communautaire de La Myan, à Kachin, au Myanmar, se heurte à des risques liés aux volumes d'approvisionnements en matières premières, aux capacités de vannage du personnel nouvellement formé et à une dépendance excessive sur un nombre limité d'acheteurs.

Conseils

- Assurez-vous que vous disposez d'au moins deux heures pour faire cet exercice.
- Prévenez ceux à qui ont été confiées des responsabilités de gestion des risques (voir Module 6) qu'ils devront être prêts à rendre compte des progrès accomplis durant l'année.
- Distribuez le tableau de gestion des risques dûment rempli, au moins au format électronique – mais de préférence imprimé sur papier et affiché au mur de façon que tout le monde puisse se reporter à ce qui avait été convenu l'an dernier.
- Prévoyez une façon de prendre des notes (p. ex. un tableau de conférence ou un projecteur si vous utilisez un fichier électronique) devant les participants sur l'état des activités de gestion des risques et enregistrez les résultats de la planification des activités d'évaluation et de gestion des risques pour l'année prochaine.
- N'oubliez pas de vous réjouir du moindre petit progrès accompli dans la gestion des risques qui renforce la viabilité de l'entreprise.
- Distribuez le nouveau plan d'évaluation et de gestion des risques à tous les participants et aux autres personnes qui devraient l'avoir.
- Si vous devez rendre compte chaque année des progrès de l'entreprise, n'oubliez pas de prendre quelques notes pendant cette réunion pour préparer la rédaction des rapports annuels d'activités.

Informations complémentaires

Le lecteur trouvera des exemples de risque dans les études de cas citées dans Bolin et Macqueen (2016) *Securing the future: managing risk and building resilience of locally controlled forest business* [Assurer l'avenir : gérer le risque et renforcer la résilience des exploitations forestières contrôlées localement].

Références

Bolin, A et Macqueen, D (éd.) (2016) Securing the future: managing risk and building resilience of locally controlled forest business. IIED, Londres. Voir : http://pubs.iied.org/13587IIED.html

Cotula, L (2009) Legal tools for citizen empowerment: getting a better deal for natural resource investment in Africa – highlights and lessons learned (2006-2009). IIED, Londres. Voir : http://pubs.iied.org/G02476.html

deMarsh, P *et al.* (2014) Making change happen – how governments can strengthen forest producer organisations. Forest and Farm Facility Working Paper, FAO, Rome. Voir : www.fao.org/3/a-h0038e.pdf

EII (sans date) Green value: a tool for simplified financial analysis of forest-based initiatives. Earth Innovation Fund. Voir : http://earthinnovation.org/our-work/case-studies/green-value/

IIED (2004) Power tools: for policy influence in natural resource management. IIED, Londres. Voir : www.policy-powertools.org

FAO (2011a) Les petites entreprises communautaires de produits forestiers : Analyse et Développement des Marchés (ADM). Fiches-conseils au facilitateur de terrain pour la mise en œuvre de l'approche ADM : module d'introduction. FAO, Rome. Voir : www.fao.org/docrep/014/i2395f/i2395f.pdf

FAO (2011b) Fiches-conseils au facilitateur de terrain : appuyer le démarrage de l'entreprise – Module 4. FAO, Rome. Voir : www.fao.org/docrep/014/i2395f/i2395f04.pdf

FAO (2015) Analyse et développement des marchés (ADM). Développement des entreprises forestières communautaires, FAO, Rome. Voir : www.fao.org/forestry/enterprises/25492/fr/

Heney, J (2011) Talking about money: explaining how to manage risk. FAO, Rome. Voir : www.ruralfinanceandinvestment.org/sites/default/files/TAM5_Explaining_how_to_manage_risk__1.pdf

Hinge (2016) The brand building guide for professional services firms. Voir : www.hingemarketing.com/library/article/the_brand_building_guide/

Humphries, S *et al.* (2012) Are community-based forest enterprises in the tropics financially viable? Case studies from the Brazilian Amazon. Ecological Economics 77: 62-73.

Lecup, I. (2011) Les petites entreprises communautaires de produits forestiers: Analyse et Développement des Marchés (ADM), Manuel. FAO, Rome.

Macqueen, D *et al.* (2012a) Appuyer les petites entreprises forestières – Boîte à outils du facilitateur. Conseils en kit, c'est dans la poche ! IIED, Londres. Voir : http://pubs.iied.org/13558FIIED.html

Macqueen, D *et al* (2012b) TFD review: investing in locally controlled forestry. The Forest Dialogue, New Haven. Voir : http://theforestsdialogue.org/sites/default/files/tfdreview_ilcf_final_lo-res.pdf

Macqueen, D *et al.* (2015a) Democratising forest business: a compendium of successful locally controlled forest business organisations. IIED, Londres. Voir : http://pubs.iied.org/13581IIED

Macqueen, D et al. (éd) (2015b) Organisation for locally controlled forest business – learning from success. Actes du quatrième atelier international de l'alliance Forest Connect, Hanoi, Vietnam, 15-18 janvier 2015. IIED, Édimbourg, Royaume-Uni.

Mayers, J *et al.* (2013) Improving governance of forest tenure: a practical guide. FAO, Rome. Voir : http://pubs.iied.org/G03674.html

Paudel, NS *et al.* (2010) Capacity building needs assessment and training strategies for grassroots REDD stakeholders in Nepal. ForestAction Népal, Katmandou. Voir : http://tinyurl.com/forestaction-recoftc-2010

Santacoloma, P *et al.* (éd.) (2009) Business management for small-scale agro-industries. FAO Agriculture Management, Marketing and Finance Service, Rome. Voir : ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/011/i0499e/i0499e00.pdf

Vermeulen, S (2005) Power tools: handbook of tools and resources for policy influence in natural resource management. IIED, Londres. Voir : www.participatorymethods.org/resource/power-tools-handbook-tools-and-resources et www.policy-powertools.org

Les entreprises agricoles et forestières contrôlées localement constituent collectivement le secteur privé rural le plus important. Elles couvrent les besoins de subsistance et la génération de revenus de plus d'un milliard de personnes – dont bon nombre sont pauvres. Mais, le plus souvent, c'est un secteur ardu. Une concurrence féroce est de mise pour obtenir des ressources naturelles, des fonds, des acheteurs, des permis d'exploitation, des travailleurs qualifiés et la réputation de la marque. Les gérants d'entreprises sont confrontés à de nombreux défis et à beaucoup de risques, mais il y a aussi des opportunités pour ceux qui sont prêts à innover.

Il y a simplement trop d'habitants tributaires des forêts pour qu'une stratégie consistant à isoler les forêts puisse marcher (aussi importantes que puissent être les aires protégées pour les principaux points chauds de la biodiversité). Pour protéger et restaurer les forêts en masse, les intérêts commerciaux de la population locale doivent s'aligner sur la gestion et la restauration des forêts. Cela implique de rendre les entreprises forestières contrôlées au niveau local économiquement viables, socialement acceptables et écologiquement résilientes – une performance sur trois fronts.

Consolider les entreprises forestières pour atteindre ce triple objectif est ce à quoi s'attache cette boîte à outils. Elle se penche sur une lacune clairement identifiée : un manque de savoir-faire quant à la façon d'évaluer les risques systématiquement pour mieux savoir les gérer ou les prendre. Ce que nous présentons ici est un guide progressif qui s'adresse aux chefs d'entreprises forestières localement contrôlées et à leur personnel. Ces étapes impliquent une auto-évaluation et une analyse des risques puis l'attribution de responsabilités et des actions pour gérer ou assumer ces risques. Le processus de gestion des risques aide l'entreprise à s'améliorer et à s'adapter. Cela renforce sa triple performance – et engendre les incitations requises pour que la population locale protège et restaure les forêts dont dépendent leur prospérité et l'environnement du monde entier.

Knowledge Products

Boîte à outils

Mars 2016

Forêts

Mots clés :
Forest Connect, Petites et moyennes entreprises forestières, foresterie contrôlée localement, Risque

UKaid
from the British people

Institut international pour l'environnement et le développement
80-88 Grays Inn Road, London WC1X 8NH, Royaume-Uni

Code produit : 13583FIIED
ISBN : 978-1-78431-713-3

(1) **Présenter les processus d'évaluation et de gestion des risques**
Comprendre ce qu'est le risque, pourquoi sa gestion est importante et en quoi cette boîte à outils peut nous aider

(2) **Passer en revue les objectifs** Préciser quels sont les objectifs de l'entreprise et comment l'évaluation et la gestion des risques peut nous aider à les atteindre

(3) **Identifier les risques** Dresser la liste des principaux risques auxquels est confrontée notre entreprise du point de vue de chacune des personnes impliquées dans notre activité

(4) **Classer les risques**
Décider quels sont les risques les plus probables et lesquels pourraient avoir les impacts les plus graves afin de cibler judicieusement les mesures de gestion des risques

(5a-f) **Décider des options de gestion des risques** Identifier des mesures réalisables qui aideront l'entreprise à gérer le risque (en l'évitant, en le transférant, en le réduisant ou en l'acceptant) dans chacun des six domaines de risque (préoccupations fréquentes d'une entreprise) : (a) accès aux ressources naturelles (b) santé financière (c) relations d'affaires (d) environnement favorable (e) capacités d'exploitation (f) réputation de la marque

(6) **Attribuer des responsabilités**
Décider des personnes qui devraient se charger de l'action convenue, pour quelles dates et avec quels indicateurs

(7) **Suivre les progrès**
Faire le point de l'avancement de toutes les mesures de gestion des risques convenues l'an dernier et la façon dont elles ont modifié les risques

2e année

1er année

Consolider les entreprises forestières

un outil de gestion des risques pour les entreprises forestières contrôlées localement