Préparé pour

McGill's Food Safety and Quality Program,

April 2013

Vers une gestion saine des risques dans le secteur de la transformation agroalimentaire

préparé par

Aon Risk Solutions / Conseillers en gestion des risques

François Morin, ing., CRM

Avis

- IMPORTANT : Ce document contient de l'information propriétaire et originale qui, si divulguée, pourrait endommager la position concurrentielle de Aon Reed Stenhouse Inc. Par conséquent, ce document ne doit pas être reproduit ni divulgué sans le consentement écrit de Aon.
- Aon Risk Solutions est une marque d'Aon Reed Stenhouse Inc., Aon Canada Inc. et Aon Parizeau Inc.

Tous droits réservés © 2013 Aon Risk Solutions qui est une marque de Aon Reed Stenhouse Inc., Aon Canada Inc. et Aon Parizeau Inc.

Sommaire

1. Portrait des risques de l'industrie agroalimentaire
2. L'ABC de la gestion des risques
3. Stratégies pour traiter les risques
4. Le rappel de produits
   - Portrait général
   - Comment y répondre
   - Étude de cas
5. Conclusion et période de questions

Tous droits réservés © 2013 Aon Risk Solutions qui est une marque de Aon Reed Stenhouse Inc., Aon Canada Inc. et Aon Parizeau Inc.

Portrait des risques de l'industrie agro-alimentaire

- En 2011, Aon, chef de file en gestion des risques, consultation et courtage d'assurance, a publié une étude dans laquelle était identifié les principaux risques reliés au secteur agro-alimentaire

Les voici…

Tous droits réservés © 2013 Aon Risk Solutions qui est une marque de Aon Reed Stenhouse Inc., Aon Canada Inc. et Aon Parizeau Inc.

Portrait des risques de l'industrie agro-alimentaire

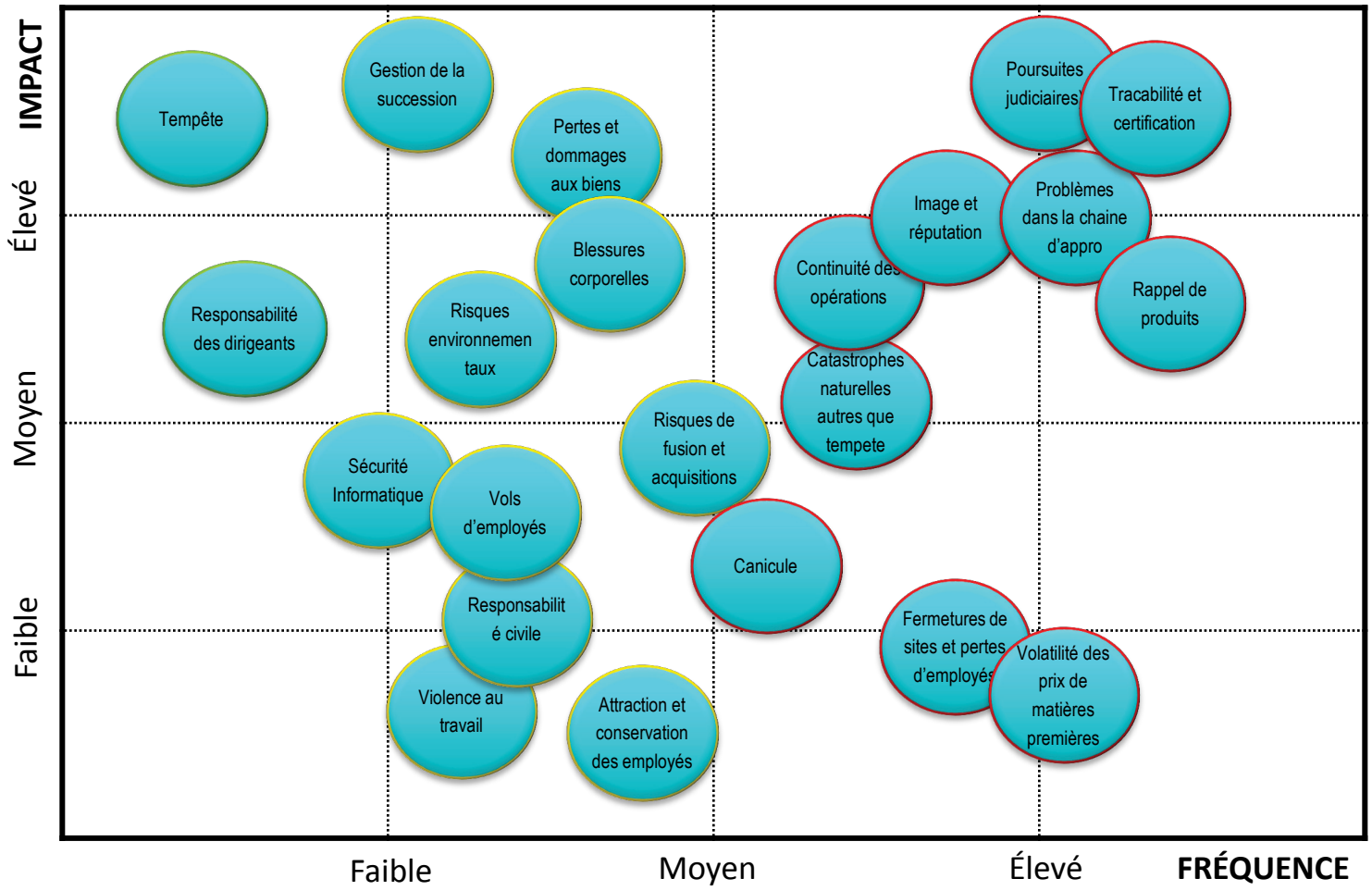
Rang	Top 10 des risques du secteur agroalimentaire 2011[1]
1	*Risques reliés à la fluctuation des prix des produits*
2	*Risques liés aux rappels de produits*
3	*Changements législatifs ou de règlementation*
4	*Atteinte à la réputation, à l'image ou à la marque*
5	*Ralentissement économique*
6	*Interruption d'affaires*
7	*Météo violente ou catastrophe naturelle*
8	*Risques reliés à ne pas rencontrer les attentes des clients*
9	*Problèmes d'approvisionnement ou de distribution*
10	*Augmentation de la compétition dans le secteur d'activité*

[1]Étude réalisée par Aon en 2011 auprès de 51 entreprises nord-américaines du secteur de l'agriculture, la transformation agroalimentaire et de la boisson.

Tous droits réservés © 2013 Aon Risk Solutions qui est une marque de Aon Reed Stenhouse Inc., Aon Canada Inc. et Aon Parizeau Inc.

Portrait des risques de l'industrie agro-alimentaire

Matrice des Risques - Général



Tous droits réservés © 2013 Aon Risk Solutions qui est une marque de Aon Reed Stenhouse Inc., Aon Canada Inc. et Aon Parizeau Inc.

L’ABC de la gestion des risques

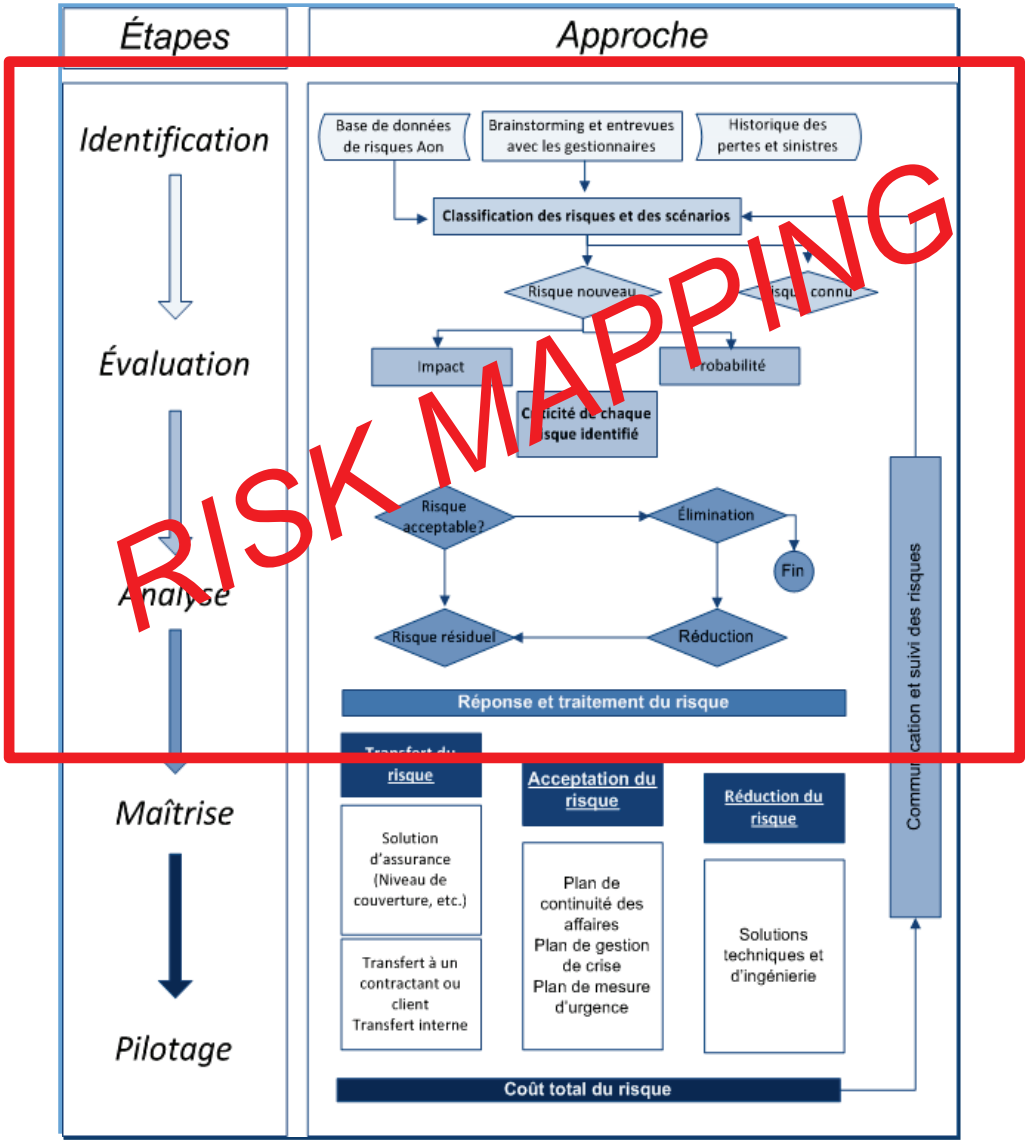
- Rappel de grandes étapes du processus de gestion des risques

1. Identification des risques
2. Évaluation des risques (quantification)
3. Analyse des risques
4. Traitement du risques
   - Évitement
   - Atténuation
   - Transfert
   - Acceptation
5. Pilotage

Tous droits réservés © 2013 Aon Risk Solutions qui est une marque de Aon Reed Stenhouse Inc., Aon Canada Inc. et Aon Parizeau Inc.

L’ABC de la gestion des risques

- Une entreprise doit connaître ses risques si elle veut bien les gérer
- Une cartographie des risques est une approche qui structure les étapes d’identification, d’évaluation et d’analyse des principaux risques qui peuvent survenir



Tous droits réservés © 2013 Aon Risk Solutions qui est une marque de Aon Reed Stenhouse Inc., Aon Canada Inc. et Aon Parizeau Inc.

L’ABC de la gestion des risques

- Risques couverts

RISK MAPPING

Tous droits réservés © 2013 Aon Risk Solutions qui est une marque de Aon Reed Stenhouse Inc., Aon Canada Inc. et Aon Parizeau Inc.

L'ABC de la gestion des risques

RISK MAPPING

Catégories de risques	#	Risques	Scenarios associés	Couverture	Assurance disponible sur le marché	Stratégies
Strategique	1	Échec de developpement de la stratégie d'affaires	Incapacité de se développer sur les marchés émergents principaux (web et mobile) due à la stratégie insatisfaisante	Non couvert	Non	
	2		Difficultés dans la gestion s'occupant de la création ou l'acquisition de nouvelles filiales	Non couvert	Non	
	3	Crise économique	Forte diminution de revenu due à une crise économique globale	Non couvert	Non	
	4	Échec d'un projet/developpement technologique	Échec d'un projet principal (dépassements de coûts, retards,…) - (e web etc)- e-health or FTTH	Partiellement	Oui	
	5	Changement majeur dans la compétition	Perte de revenu due à l'arrivée de nouveaux concurrents sur le marché principal	Non couvert	Non	
	6		Changement de loi sur le monopole et la compétition	Non couvert	Non	
	7	Échec d'un partenaire majeur	Échec/faillite/abus de pouvoir d'un associé actionnaire majoritaire	Non couvert	Limité	
	8	Évolution scientifique affectant le marché des télécommunications	Reconsideration du modèle d'affaires due aux potentielles dommages corporels de la technolgie utilisée	Non couvert	Non	
Externe	9	Crise politique/pays	Expropriation dans un marché émergent	Non couvert	Oui	
	10		Nationalisation dans un marché émergent	Non couvert	Oui	
	11		Perte d'une licence ou agrement dans un marché émergent	Non couvert	Oui	
	12	Agitation sociale et guerre	Agitation sociale et guerre endommageant les actifs du Groupe	Partiellement	Oui	
	13	Terrorisme	Acte terroriste détruisant les emplacements stratégiques de télécommunication	Partiellement	Oui	
	14	Endommagement involontaire d'un équipement ou d'un site critique	Dommage à un équipement critique du à un tiers	Couvert	Oui	

Tous droits réservés © 2013 Aon Risk Solutions qui est une marque de Aon Reed Stenhouse Inc., Aon Canada Inc. et Aon Parizeau Inc.

AON

Stratégies pour traiter les risques

ÉVITEMENT	ATTÉNUATION	TRANSFERT	ACCEPTATION

• Révision stratégies
• Arrêts certaines activités
	• Programme santé et sécurité
	• Plan de continuité des affaires
	• Plan de mesures d'urgence
	• Plan de gestion de crise
	• Plan de rappel
	• Ingénierie et contrôle
		• Assurance
		  • Bien
		  • Responsabilité civile
		  • Etc.
		• Partenariat ou sous contractant
			• Ingénierie financière
			  • Réserves
			  • Ligne de crédit
			• Captive

Tous droits réservés © 2013 Aon Risk Solutions qui est une marque de Aon Reed Stenhouse Inc., Aon Canada Inc. et Aon Parizeau Inc.

Stratégies pour traiter les risques

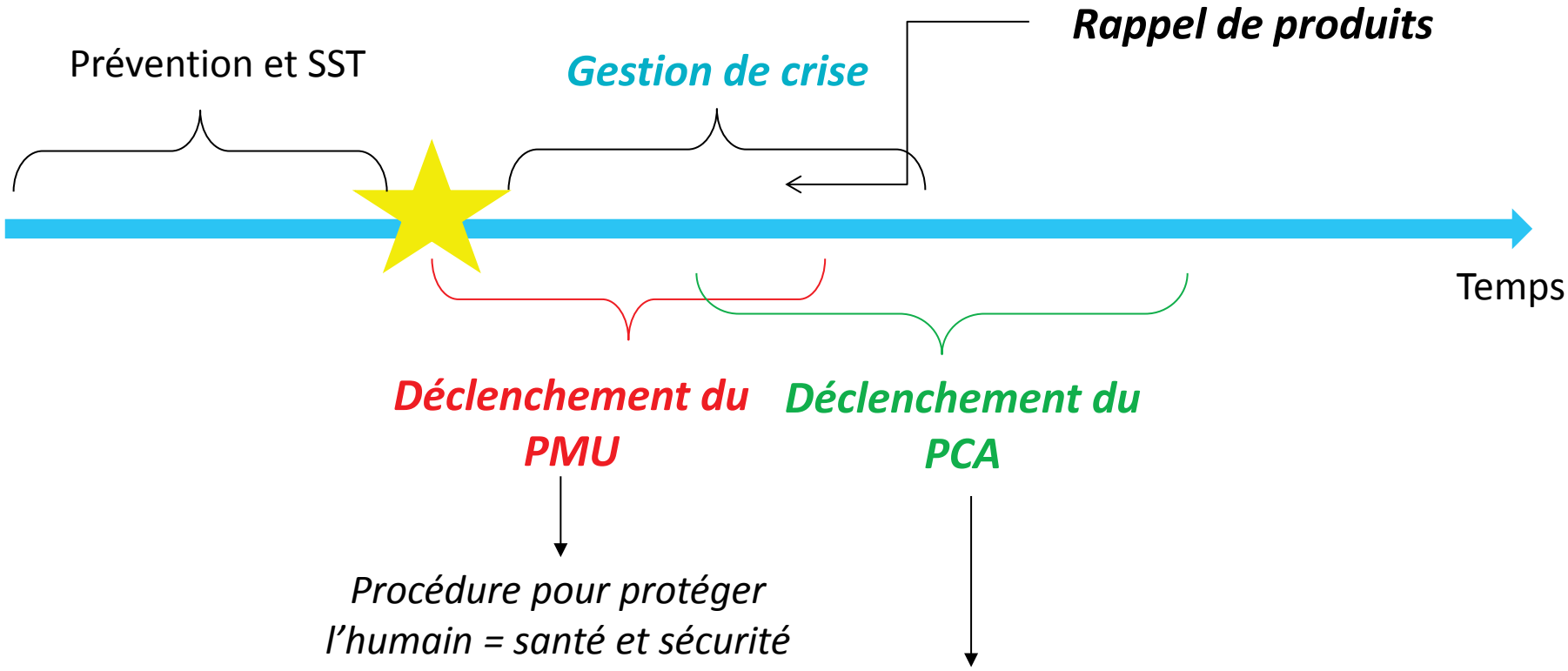
ATTÉNUATION

- L'atténuation:
  - Reconnue comme la technique la plus efficace
  - Mesures préventives adoptées avant le sinistre associés a une action planifiée qui va réduire l'impact d'un incident
  - Protection incendie et programme de prévention

Tous droits réservés © 2013 Aon Risk Solutions qui est une marque de Aon Reed Stenhouse Inc., Aon Canada Inc. et Aon Parizeau Inc.

Stratégies pour traiter les risques

ATTÉNUATION



Tous droits réservés © 2013 Aon Risk Solutions qui est une marque de Aon Reed Stenhouse Inc., Aon Canada Inc. et Aon Parizeau Inc.

Stratégies pour traiter les risques

ATTÉNUATION

- Plan de mesures d'urgence (PMU):
  - Objectifs:
    - Réagir rapidement en cas de sinistre
    - Décrire les rôles et responsabilités des intervenants
    - Réduire les dommages et impacts potentiels
  - Norme de référence CAN/ULC Z731

Tous droits réservés © 2013 Aon Risk Solutions qui est une marque de Aon Reed Stenhouse Inc., Aon Canada Inc. et Aon Parizeau Inc.

Stratégies pour traiter les risques

ATTÉNUATION

- Plan de continuité des affaires (PCA):
  - Objectifs:
    - Structurer les étapes à franchir pour palier à la perte d'une ou plusieurs ressources critiques aux opérations (bâtiments, personnel, données informatiques, équipements,…)
  - Comporte une analyse d'impact et des stratégies de recouvrement
  - Approche doit être personnalisée à l'entreprise
  - Référence: ISO 27001, BS25999, NFPA 1600

Tous droits réservés © 2013 Aon Risk Solutions qui est une marque de Aon Reed Stenhouse Inc., Aon Canada Inc. et Aon Parizeau Inc.

Stratégies pour traiter les risques

ATTÉNUATION

- Plan de gestion de crise (PGC):
  - Objectifs:
    - Structurer les divers éléments à adresser selon le type de crise
    - Prévoir des mécanismes de communication internes et externes
  - Pour l'industrie de la transformation agro-alimentaire, un volet important d'un plan de gestion de crise est un plan de rappel de produit
  - Référence: BSI – guidance crisis management

Tous droits réservés © 2013 Aon Risk Solutions qui est une marque de Aon Reed Stenhouse Inc., Aon Canada Inc. et Aon Parizeau Inc.

Stratégies pour traiter les risques

ATTÉNUATION

- Détails sur le risque majeur auquel doit faire face l'industrie de la transformation agro-alimentaire:

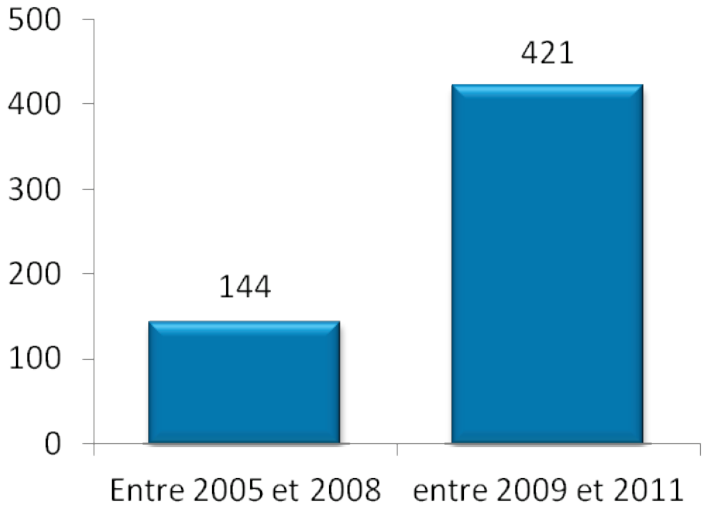
Le rappel de produits

Tous droits réservés © 2013 Aon Risk Solutions qui est une marque de Aon Reed Stenhouse Inc., Aon Canada Inc. et Aon Parizeau Inc.

Rappel de produits – Portrait général

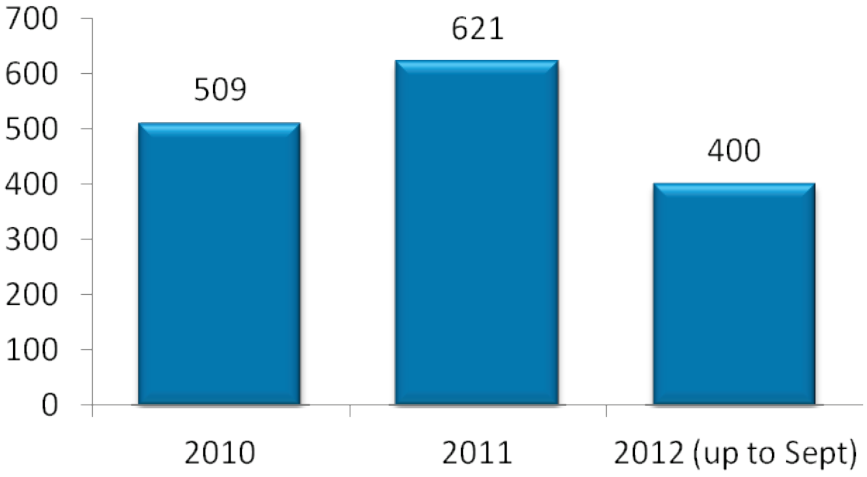
L'expérience des 20 dernières années montre clairement qu'un rappel majeur de produit peut entacher la réputation d'une compagnie, et en fait le risque majeur de l'industrie agroalimentaire.

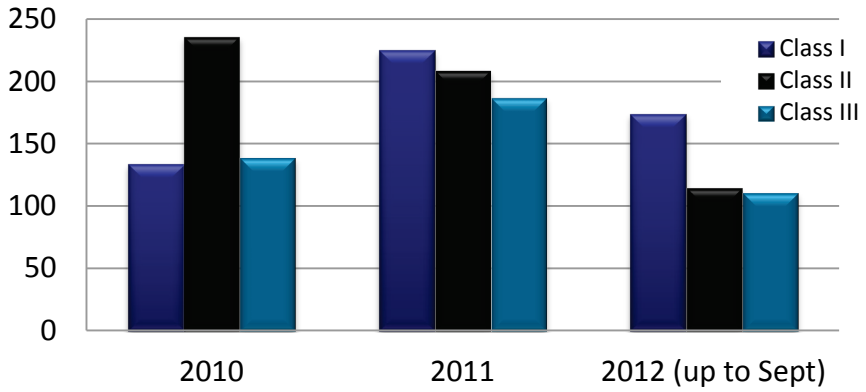
Rappels de produits (moyenne par année)



Fréquences des rappels de produits au Canada

Rappel d'aliments





Tous droits réservés © 2013 Aon Risk Solutions qui est une marque de Aon Reed Stenhouse Inc., Aon Canada Inc. et Aon Parizeau Inc.

Rappel de produits – Portrait général

- Un rappel de produit est nécessaire lorsque…

Contamination accidentelle	Contamination malicieuse
Rappel gouvernemental	Extorsion de produits

Tous droits réservés © 2013 Aon Risk Solutions qui est une marque de Aon Reed Stenhouse Inc., Aon Canada Inc. et Aon Parizeau Inc.

Rappel de produits – Portrait général

Classification des rappels

« Classe I » correspond à une situation où il existe une probabilité raisonnable que l'utilisation d'un produit non conforme ou une exposition à celui-ci entraînera des effets nuisibles graves sur la santé, voire même la mort.

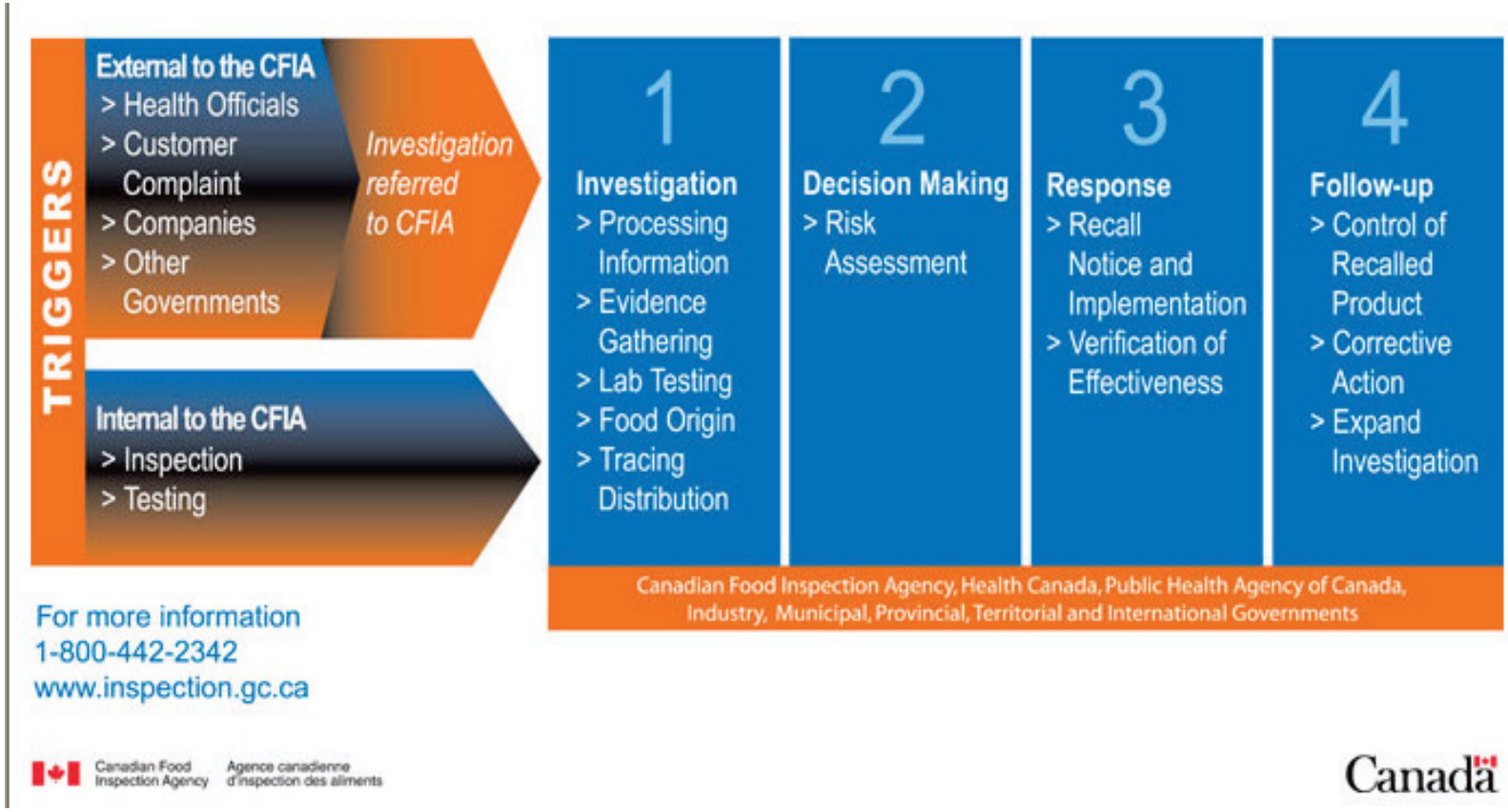
« Classe II » correspond à une situation dans laquelle l'utilisation d'un produit non conforme ou l'exposition à celui-ci peut entraîner des effets nuisibles temporaires sur la santé ou dans laquelle la probabilité d'effets nuisibles graves est faible.

« Classe III » correspond à une situation où l'utilisation d'un produit non conforme ou l'exposition à celui-ci ne devrait pas entraîner d'effet nuisible sur la santé

Tous droits réservés © 2013 Aon Risk Solutions qui est une marque de Aon Reed Stenhouse Inc., Aon Canada Inc. et Aon Parizeau Inc.

Rappel de produits – Portrait général

- Système de rappels canadien



Tous droits réservés © 2013 Aon Risk Solutions qui est une marque de Aon Reed Stenhouse Inc., Aon Canada Inc. et Aon Parizeau Inc.

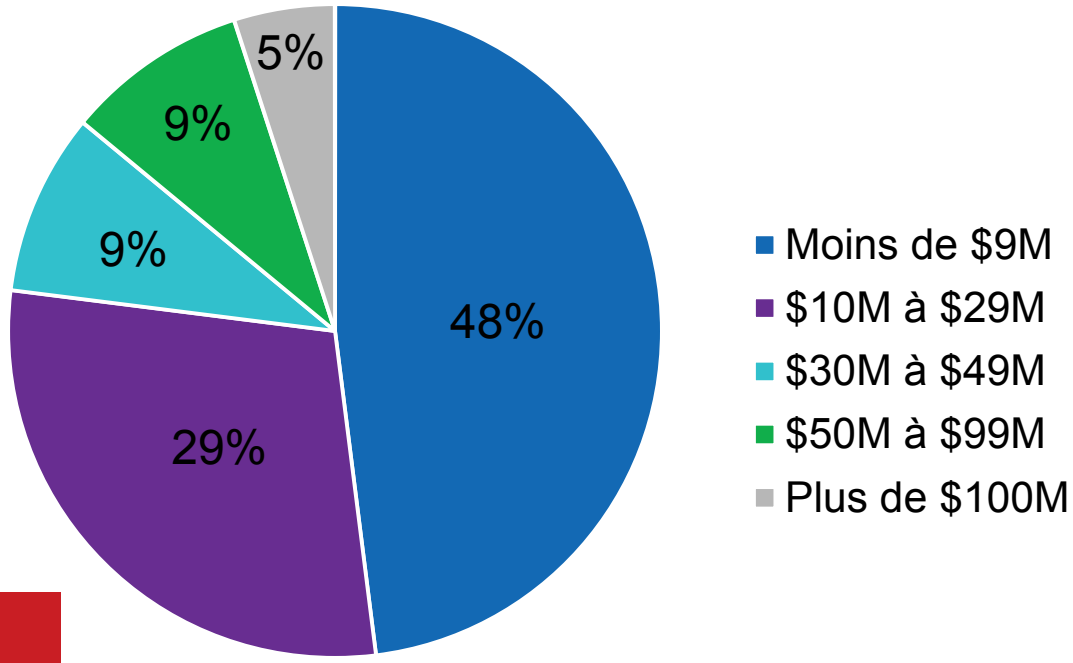
Rappel de produits: Comment y répondre

- *En étant prêt à y faire face…*
  - *Facile? Oui, il semblerait que 74% des entreprises nords américaines sont préparées à y faire face.*
    - *Être prêt à faire face à quoi, au juste ???*

Tous droits réservés © 2013 Aon Risk Solutions qui est une marque de Aon Reed Stenhouse Inc., Aon Canada Inc. et Aon Parizeau Inc.

Rappel de produits: Comment y répondre

- **Impacts financiers (coûts directs et indirects)**



Source: Ernst & Young

- **Facteurs d'impact:**

1. Santé et sécurité
2. La sévérité et l'étendue
3. La fréquence
4. L'image de marque et la réputation de l'entreprise impliquée

Tous droits réservés © 2013 Aon Risk Solutions qui est une marque de Aon Reed Stenhouse Inc., Aon Canada Inc. et Aon Parizeau Inc.

Rappel de produits: Comment y répondre

- Principaux impacts (top 4) d'un rappel de produits ou l'origine de l'impact financier

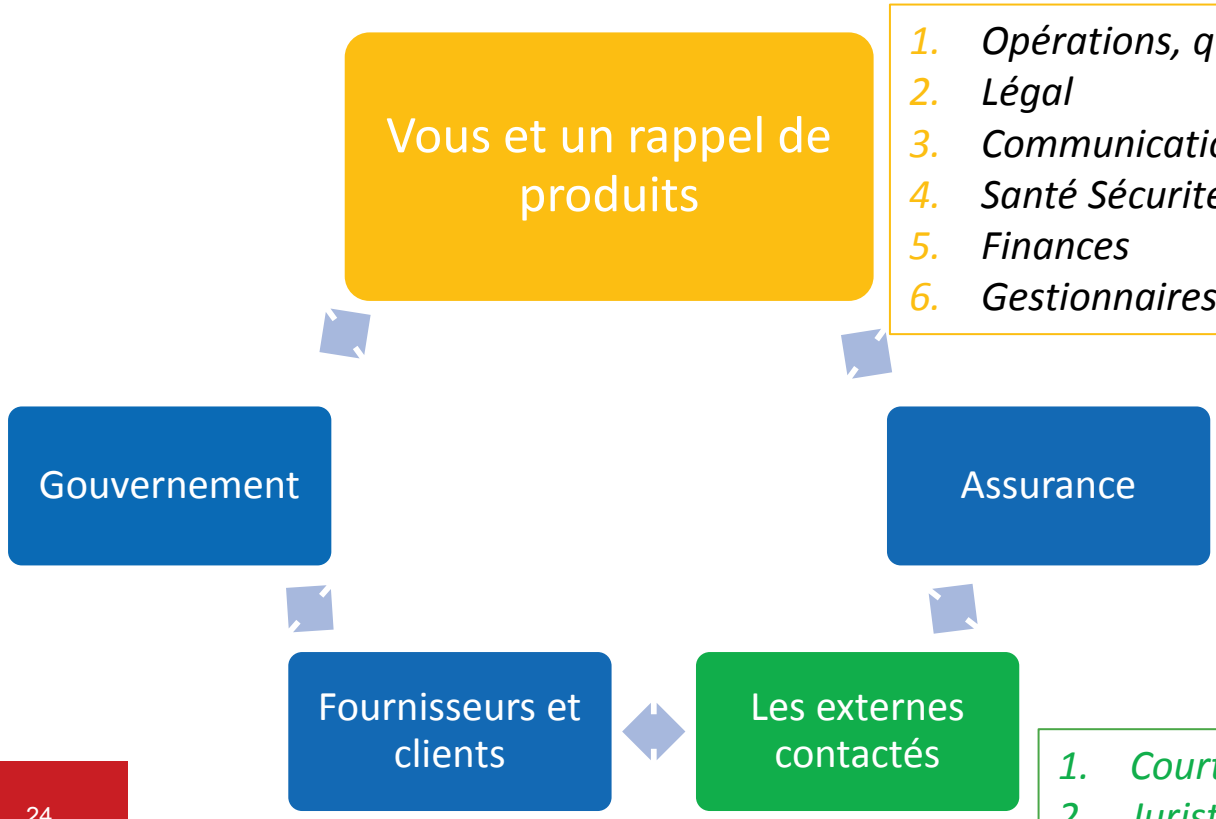
Principaux impacts	Type	Principales solutions
1. Interruption des opérations	Financier, opérationnel et réputation	Assurance (partielle), plan de continuité des affaires, prévention des risques
2. Coûts de remplacements et de rappels (transport, remplacement, remboursement, nettoyage,etc.)	Financier, opérationnel et logistique	Assurance, plan de rappel de produits, analyse des contrats fournisseurs.
3. Poursuites judiciaires et pénalités financières	Financier	Aucune sauf frais d'avocats et évaluation de la responsabilité du fournisseur
4. Atteinte à l'image et réputation[1]	Financier et réputation	Plan de communication de crise, campagne de relation publique, campagne promotionnelle

[1] *Aucune solution d'assurance ne couvre l'atteinte à l'image et la perte de réputation*

Tous droits réservés © 2013 Aon Risk Solutions qui est une marque de Aon Reed Stenhouse Inc., Aon Canada Inc. et Aon Parizeau Inc.

Rappel de produits: Comment y répondre

- *Les acteurs du rappel de produits*



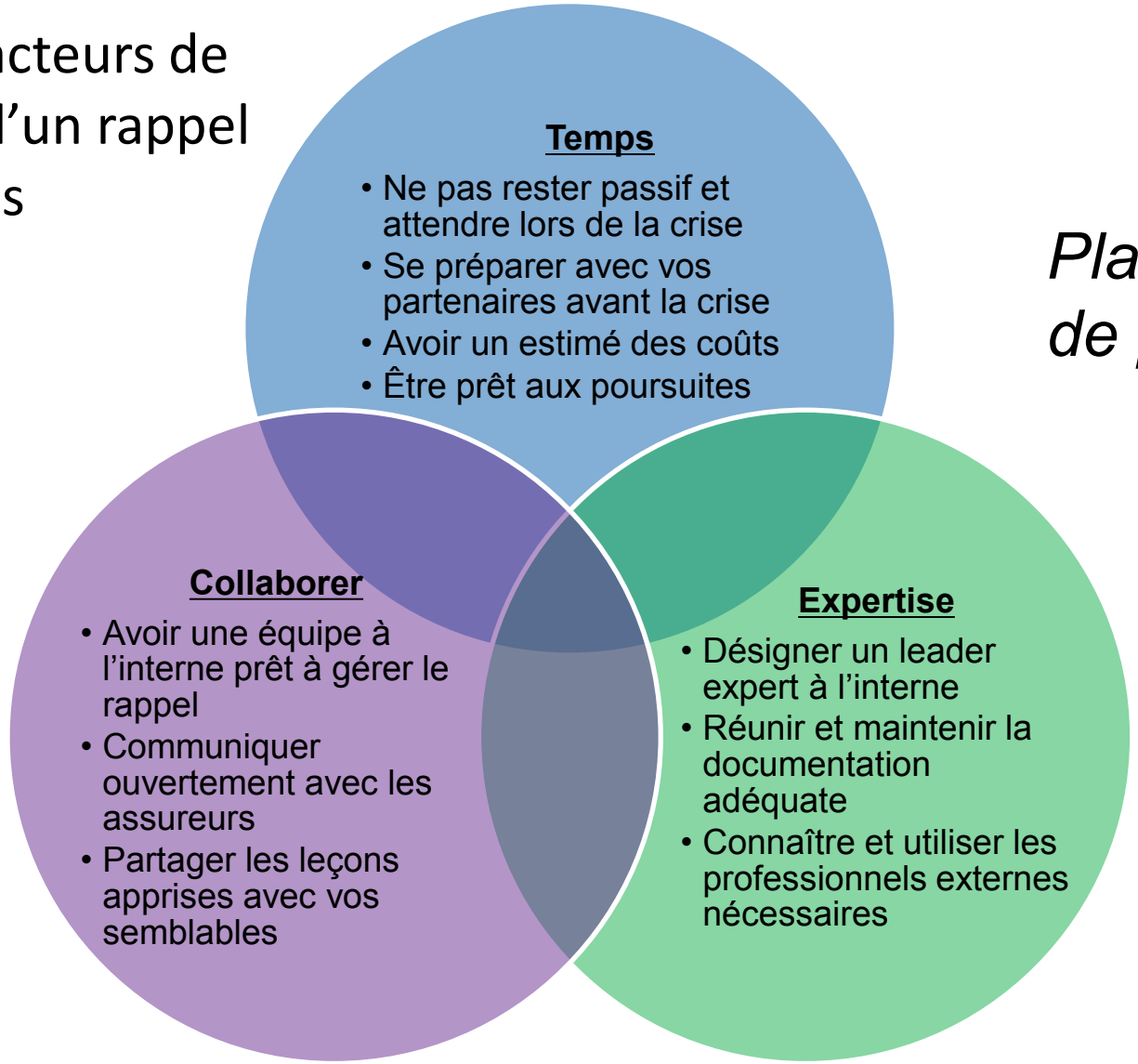
1. *Opérations, qualité, distribution*
2. *Légal*
3. *Communication et ressources humaines*
4. *Santé Sécurité*
5. *Finances*
6. *Gestionnaires de risques*

1. *Courtiers d'assurances*
2. *Juriste-comptables*
3. *Consultants en relation publique*
4. *Experts scientifiques*
5. *Avocats*

Tous droits réservés © 2013 Aon Risk Solutions qui est une marque de Aon Reed Stenhouse Inc., Aon Canada Inc. et Aon Parizeau Inc.

Rappel de produits: Comment y répondre

- Les 10 facteurs de réussites d'un rappel de produits



Plan de rappel de produits

Source: Ernst & Young

Tous droits réservés © 2013 Aon Risk Solutions qui est une marque de Aon Reed Stenhouse Inc., Aon Canada Inc. et Aon Parizeau Inc.

Rappel de produits: Comment y répondre

PLAN DE RAPPEL

- Plan de rappel de produit
  - Objectifs
    - Structurer les étapes à franchir lors de rappels de produit qu'ils soient volontaires, préventifs ou exigés par une entité gouvernementale
    - Stopper la livraison et la vente du produit touché
    - Informer les agences règlementaires appropriées (ACIA, etc.)
    - Retirer rapidement les produits du marché
    - Communiquer avec les clients, les partenaires d'affaires et les média

Tous droits réservés © 2013 Aon Risk Solutions qui est une marque de Aon Reed Stenhouse Inc., Aon Canada Inc. et Aon Parizeau Inc.

Rappel de produits: Comment y répondre

PLAN DE RAPPEL

- Éléments à intégrer dans un plan de rappel de produit:
  - Désigner une équipe dédié à la gestion du rappel
  - Établir les listes de personnes à contacter, préciser les rôles et procédures à suivre
  - Les processus sont habituellement structurés sous forme d'arbre de décision afin de diriger l'équipe à travers les diverses tâches à effectuer

Tous droits réservés © 2013 Aon Risk Solutions qui est une marque de Aon Reed Stenhouse Inc., Aon Canada Inc. et Aon Parizeau Inc.

Rappel de produits: Comment y répondre

PLAN DE RAPPEL

- Les étapes suivantes peuvent servir de modèle pour un plan de rappel de produit:
  1. Identification de l'événement et réponse immédiate
  2. Analyse de l'événement
  3. Communication initiale et classification du rappel (en coordination avec les diverses agences)
  4. Exécution du plan de rappel de produit et communication externe

Tous droits réservés © 2013 Aon Risk Solutions qui est une marque de Aon Reed Stenhouse Inc., Aon Canada Inc. et Aon Parizeau Inc.

Rappel de produits: Comment y répondre

PLAN DE RAPPEL

4. L'exécution se divise en « sous étapes »:
   - Cibler les produits à risques
   - Aviser les clients
   - Enlever physiquement les produits des points de vente
   - Gérer et compiler les coûts
   - Cibler les besoins en production en lien avec les inventaires
   - Implanter les mesures correctives associées au rappel
   - S'assurer que le plan de communication inclus des communiqués destinés aux clients, aux consommateurs, aux employés, aux médias, aux agences gouvernementales ainsi qu'aux membres de l'équipe de gestion du rappel de produit

Tous droits réservés © 2013 Aon Risk Solutions qui est une marque de Aon Reed Stenhouse Inc., Aon Canada Inc. et Aon Parizeau Inc.

Rappel de produits: Comment y répondre

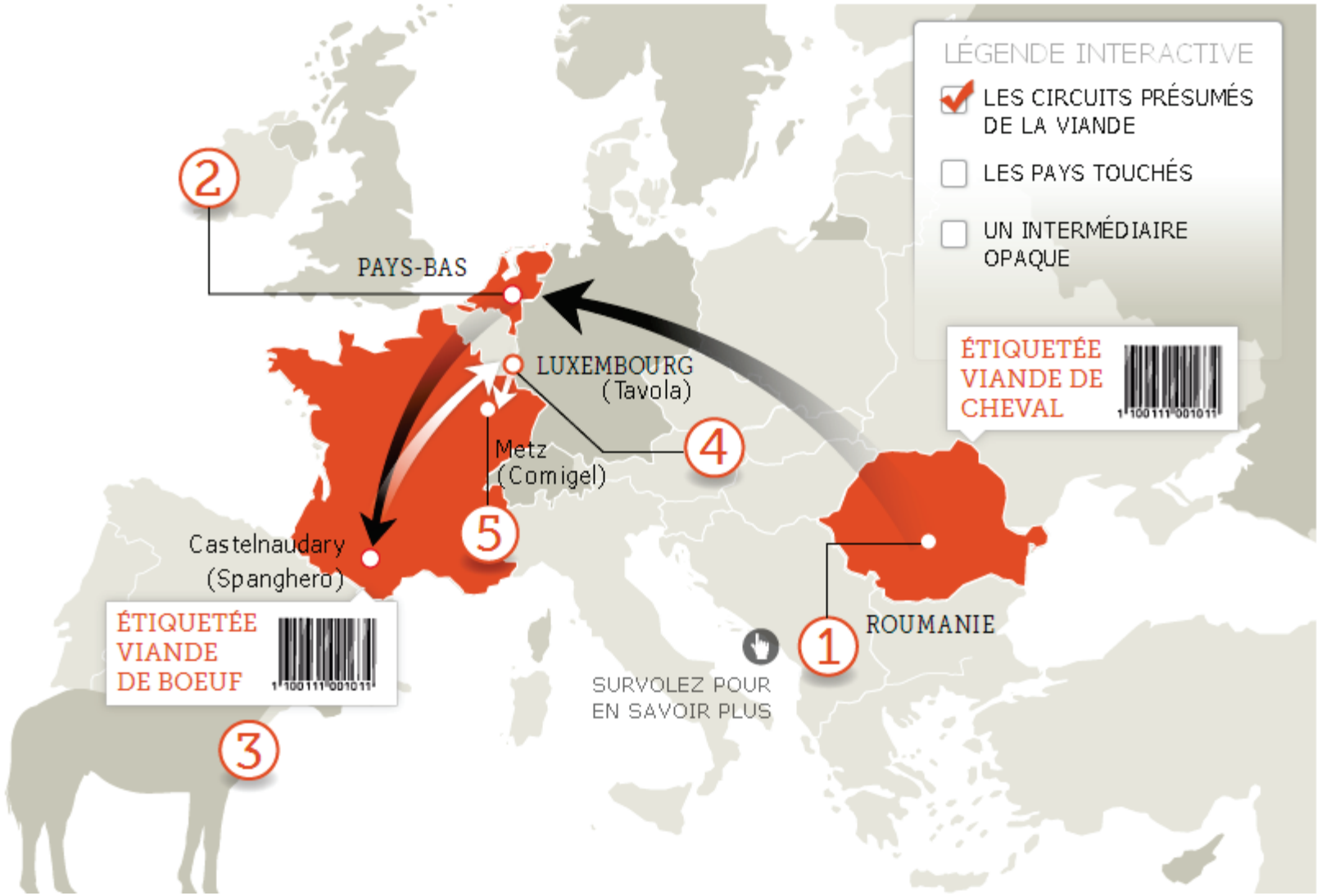
PLAN DE RAPPEL

5. Vérification de conformité et satisfaction des intervenants
6. Révision finale et clôture

Des exercices de simulation de rappel de produit peuvent être effectués afin de valider l'état de préparation de l'organisation

Tous droits réservés © 2013 Aon Risk Solutions qui est une marque de Aon Reed Stenhouse Inc., Aon Canada Inc. et Aon Parizeau Inc.

Rappel de produits: étude de cas

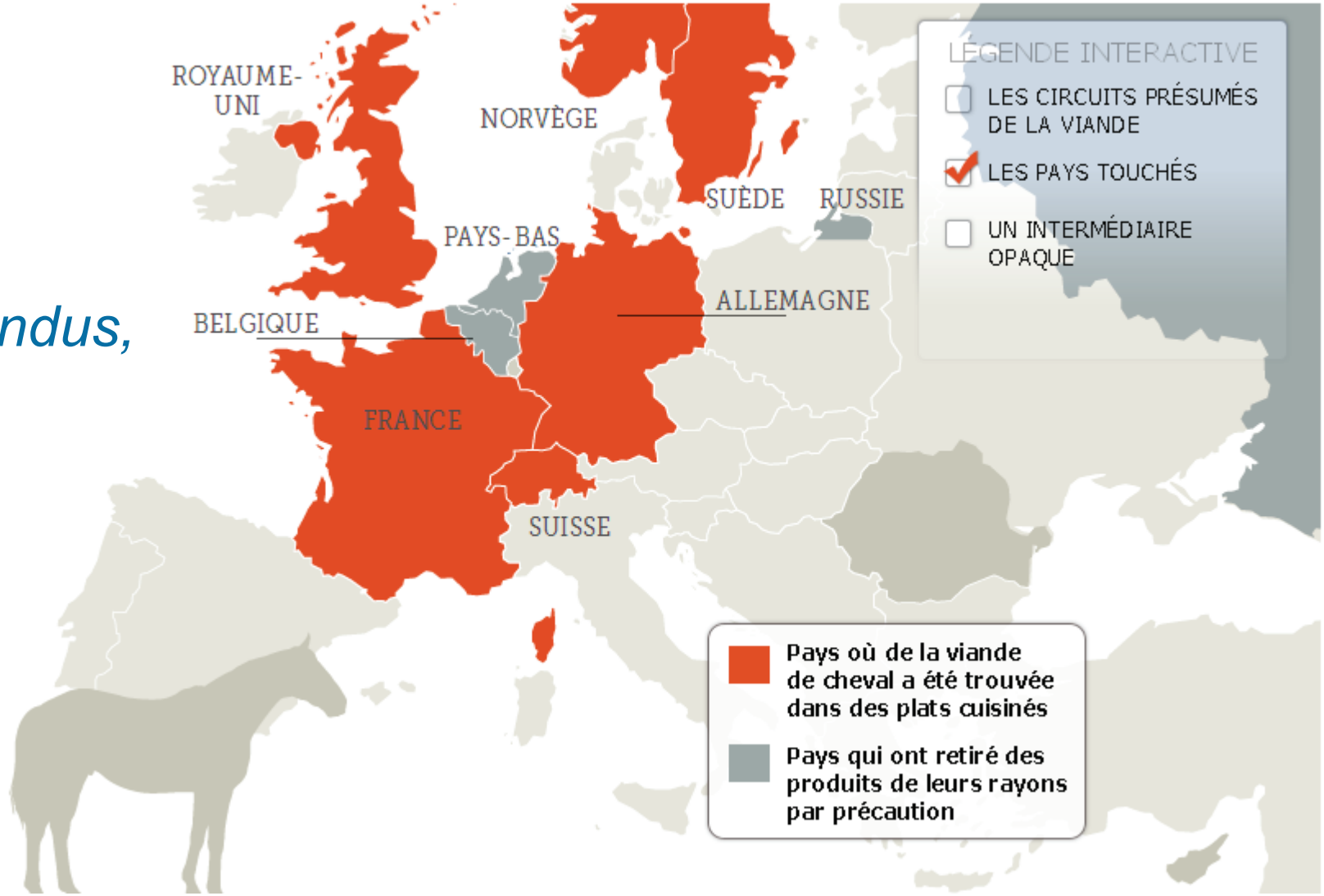


Source: Le figaro

Tous droits réservés © 2013 Aon Risk Solutions qui est une marque de Aon Reed Stenhouse Inc., Aon Canada Inc. et Aon Parizeau Inc.

Rappel de produits: étude de cas

Nestlé, Findus, Ikéa, etc.



Tous droits réservés © 2013 Aon Risk Solutions qui est une marque de Aon Reed Stenhouse Inc., Aon Canada Inc. et Aon Parizeau Inc.

Rappel de produits: étude de cas

	10 critéres de réussites	Crise du Horse Gate
1	*Ne pas rester passif et attendre lors de la crise*	👎
2	*Se préparer avec ses partenaires avant la crise*	👎
3	*Avoir un estimé des coûts*	👍👎
4	*Être prêt aux poursuites*	👍👎
5	*Désigner un leader expert à l'interne*	👍👎
6	*Réunir et maintenir la documentation adéquate*	👎
7	*Connaître et utiliser les professionnels externes nécessaires*	👍👎
8	*Avoir une équipe à l'interne prêt à gérer le rappel*	👍👎
9	*Communiquer ouvertement avec les assureurs*	Inconnu
10	*Partager les leçons apprises avec vos semblables*	Inconnu

Tous droits réservés © 2013 Aon Risk Solutions qui est une marque de Aon Reed Stenhouse Inc., Aon Canada Inc. et Aon Parizeau Inc.

Rappel de produits: étude de cas

- Principales conséquences
  - Plus de 200 entreprises touchées,
  - Recul de 35% des ventes de produits surgélés en France, UK et pays scandinaves,
  - Pertes financières peu connues (Perte de 360 millions d'euros de valeur boursière de Tesco le mercredi 16 janvier 2013; la société Findus a perdu un million d'euros hors coût des tests ADN réalisés sur l'ensemble des produits vendus, des chiffres d'affaires qui s'effondrent de 50%),
  - Mises à pieds massives (300 ouvriers mises à pieds chez Castel),
  - Petites et moyennes entreprises plus marquées que les grands groupes.

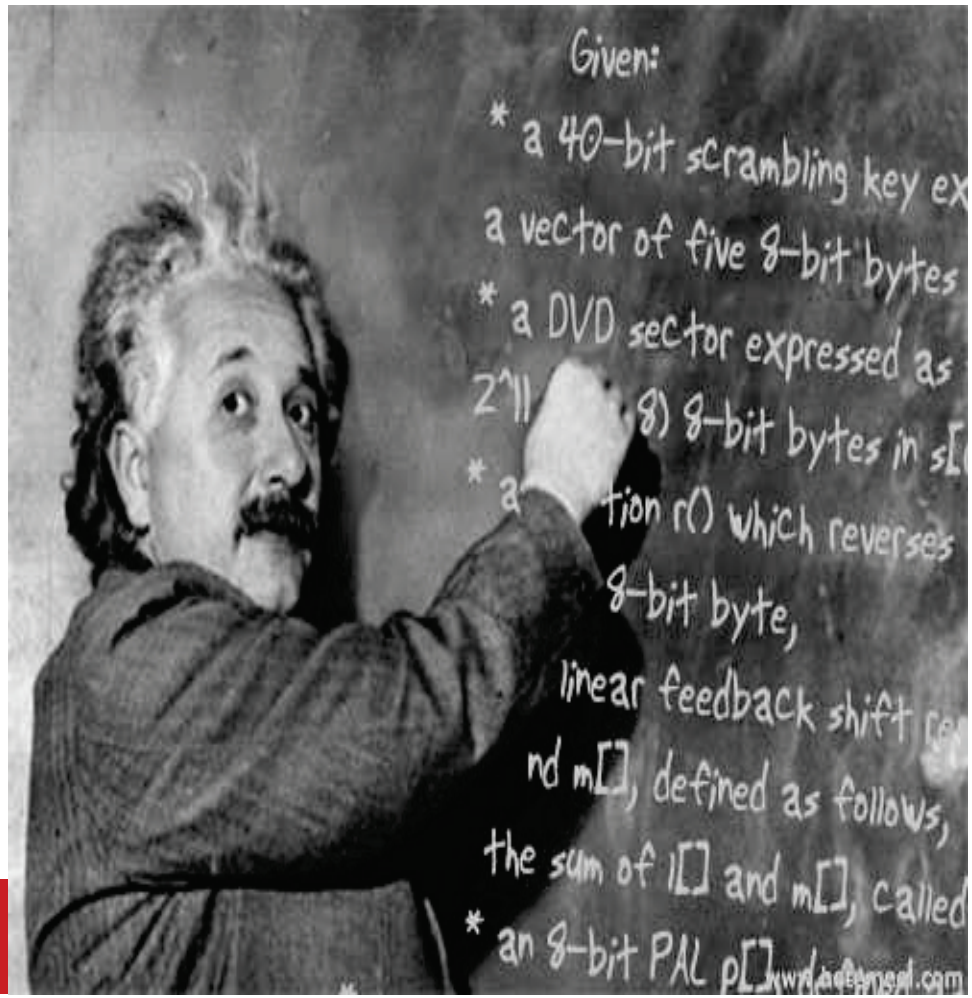
Tous droits réservés © 2013 Aon Risk Solutions qui est une marque de Aon Reed Stenhouse Inc., Aon Canada Inc. et Aon Parizeau Inc.

Conclusion

- Origine de la problématique
  - Demande de l'industrie
    - Suis-je couvert pour mes risques majeurs?
    - Comment puis-je faire face à la survenance d'un risque et une potentielle crise?
- Réponse par l'ERM
  - Gestion saine des risques
  - Base pour proposer des solutions éclairées

Tous droits réservés © 2013 Aon Risk Solutions qui est une marque de Aon Reed Stenhouse Inc., Aon Canada Inc. et Aon Parizeau Inc.

Des questions…



- Pour toutes questions ou informations complémentaires:
  - François Morin, ing., CRM
    Vice Président, Directeur, Service de contrôle des risques
    ☎ 514.840.7561
    ✉ francois.morin@aon.ca

Tous droits réservés © 2013 Aon Risk Solutions qui est une marque de Aon Reed Stenhouse Inc., Aon Canada Inc. et Aon Parizeau Inc.