



Business plan

pour l'agence alimentaire

2009•2011

Gil Houins

Administrateur délégué

Approuvé par Madame Sabine Laruelle,
Ministre de l'Agriculture, le 20 février 2009

Agence fédérale pour la Sécurité de la Chaîne alimentaire



Business plan

pour l'agence alimentaire

2009-2011

Gil Houins

Administrateur délégué

Approuvé par Madame Sabine Laruelle,
Ministre de l'Agriculture, le 20 février 2009

Table des matières

Résumé du management	4
Mission - vision – valeurs	
1 Naissance et évolution de l'AFSCA	6
Origine de l'AFSCA	7
Les business plans antérieurs	8
2 Evolution des habitudes alimentaires	10
3 Le contexte socio-économique de l'AFSCA	12
1. Généralités	12
2. Importance économique	12
3. Evolution des secteurs	14
4 Le contexte des pouvoirs publics	20
5 Situation et compétences de l'AFSCA en 2008	22
6 Structure de l'organisation	24
7 Analyse SWOT	30
8 Vision stratégique	34
1. Une chaîne alimentaire de plus en plus sûre	34
2. Une Agence acceptée par les opérateurs et reconnue par la société	36
3. Une Agence transparente	37

4.	La promotion de l'autocontrôle	37
5.	Vers la simplification administrative	42
6.	Une Agence professionnelle et exigeante en termes de résultats	44
7.	Une collaboration optimale public/privé	46
8.	Une coopération constructive et efficace avec d'autres instances officielles	48
9.	Une gestion intégrée de l'information et des données (ICT)	49
10.	Des garanties sur la qualité des services rendus	52
11.	Le développement durable à l'AFSCA	54
12.	Contexte international	55
9	Un plan de personnel dynamique	56
	Plan de personnel 2009	62 - 63
	Plan de personnel 2011	64 - 65
10.	Budget et financement de l'AFSCA	66
1.	Le financement de l'AFSCA	66
2.	Le financement futur de l'AFSCA	68
3.	Bonus-malus	70
4.	Evolution prévue de l'autocontrôle	73
5.	Evolution prévisible au niveau budgétaire	74
	Annexe 1 : Fréquences d'inspection par secteur	80
	Annexe 2 : Liste des sigles et abréviations	82
	Annexe 3 : Adresses utiles	84

Résumé du management

Le troisième business plan de l'Agence fédérale pour la Sécurité de la Chaîne alimentaire vise à définir les lignes de force pour les années 2009-2011 sur lesquelles les quatre directions générales adosseront leurs plans stratégiques et opérationnels.

L'accent est mis en particulier sur le métier de base de l'AFSCA : une chaîne alimentaire de plus en plus sûre et la généralisation de l'autocontrôle.

Les rapports annuels de l'Agence indiquent en effet que des améliorations substantielles restent indispensables.

Un autre axe essentiel consiste, tout en maintenant le professionnalisme et l'efficacité de l'AFSCA, à gommer son image essentiellement répressive auprès de certains secteurs professionnels.

Enfin, des mesures correctives du système de financement mis en place en 2006 sont prévues et rendues possibles grâce à l'augmentation de la dotation.

Posant l'hypothèse que le plan de personnel actuel est nécessaire si 50 % des opérateurs disposent d'un système d'autocontrôle certifié et que les missions de l'AFSCA resteront inchangées, le nombre d'agents évoluera peu au cours des trois prochaines années.

Ir. G. HOUINS
Administrateur délégué



L'Agence fédérale pour la Sécurité de la Chaîne alimentaire (AFSCA)

Une mission

Notre mission est de veiller à la sécurité de la chaîne alimentaire et à la qualité de nos aliments afin de protéger la santé des hommes, des animaux et des plantes (art. 4 §1 de la loi du 4 février 2000).

Une vision

En partenariat avec les entreprises actives dans la chaîne alimentaire et les associations de consommateurs, l'Agence, grâce à son professionnalisme, concourt à ce que les consommateurs aient confiance dans les denrées alimentaires mises sur le marché national. Sa crédibilité favorise également l'exportation des produits belges qu'elle contrôle.

Nos valeurs

L'AFSCA accorde pour son personnel et comme organisation une attention particulière aux valeurs suivantes :

- Professionnalisme
- Intégrité
- Ouverture et transparence
- Polyvalence
- Participation
- Equité

1 Naissance et évolution de l'AFSCA

L'idée de la création d'une agence est apparue dans le contexte de la « crise de la dioxine » qui a frappé la Belgique en 1999 et au cours de laquelle le manque de coordination des services de contrôle de la chaîne alimentaire avait été mis en évidence.

La réorganisation de ceux-ci et le renforcement des mesures de prévention apparut comme une évidence à la Commission parlementaire d'enquête « dioxine » et au Gouvernement de l'époque.

L'Agence fédérale pour la Sécurité de la Chaîne alimentaire fut créée par la loi du 4 février 2000, jouant ainsi un rôle de précurseur au sein de l'Union européenne.

Elle a le statut d'un parastatal A, dirigé par un administrateur délégué (CEO) qui fait directement rapport au ministre fédéral de tutelle.

L'intégration de divers services de contrôle des ministères fédéraux de l'Agriculture, de la Santé publique et de l'Institut d'Expertise vétérinaire était réalisée fin 2002. Celle de l'ACSA (Association Centrale de Santé Animale, asbl) en 2003.

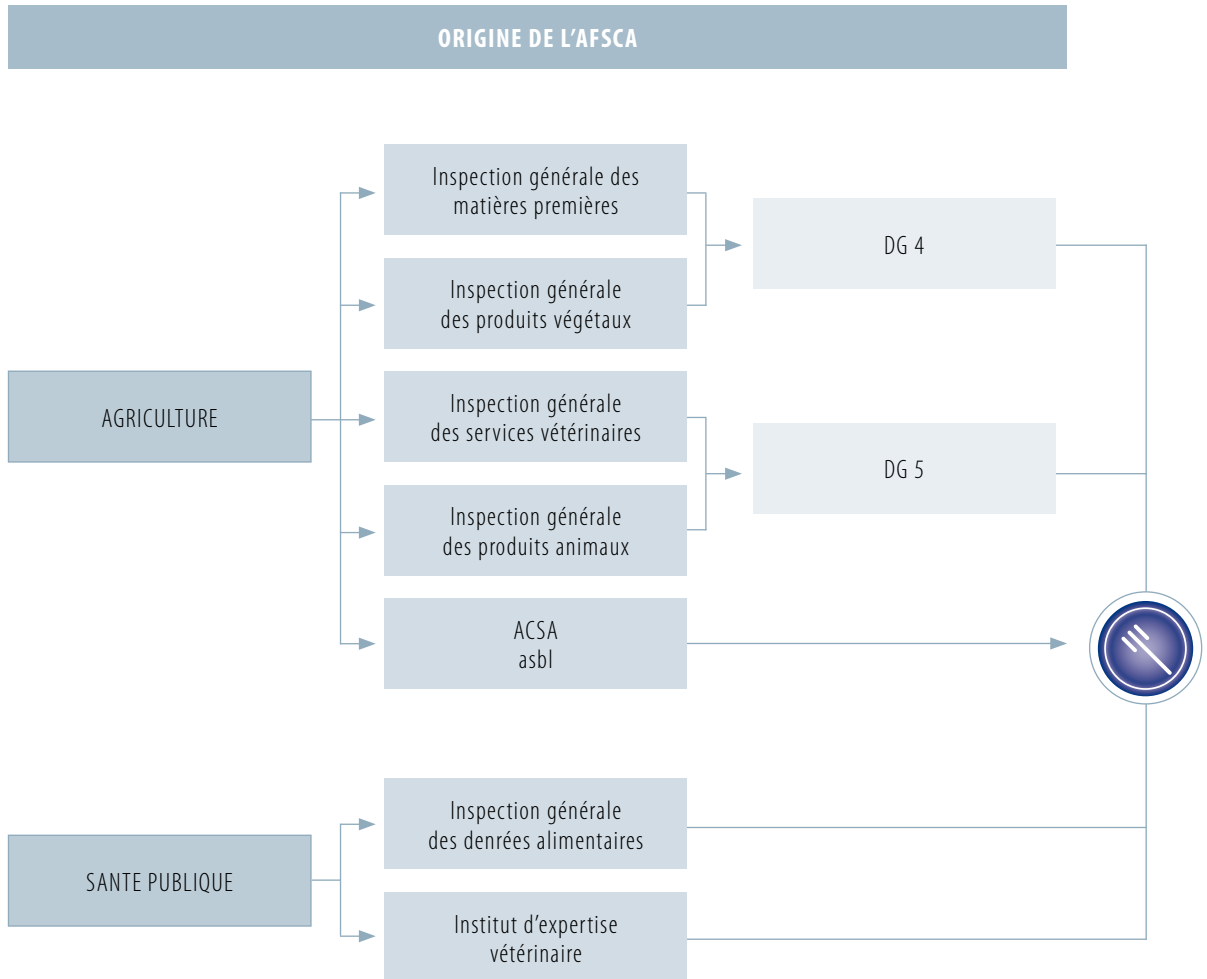
Tout en maintenant la continuité des activités de contrôle, les années 2002-2003 furent principalement consacrées à la mise en place d'une nouvelle structure, à l'harmonisation des statuts du personnel et à l'élaboration d'une politique de contrôle moderne. Celle-ci, en conformité avec le Règlement (CE) n°178/2002, place l'opérateur de la chaîne alimentaire face à ses responsabilités et lui impose un autocontrôle de sa production et une bonne traçabilité qui lui permettent de maîtriser les risques.

Les services officiels, en l'occurrence l'AFSCA, supervisent l'ensemble de la chaîne alimentaire par un monitoring raisonné et vérifient si les opérateurs individuels se conforment aux règles.

L'arrêté royal du 14 novembre 2003 relatif à l'autocontrôle, la notification obligatoire et la traçabilité dans la chaîne alimentaire constitue la première pierre angulaire de cette nouvelle politique.

Le développement d'un programme d'échantillonnage et d'inspection sur une base scientifique en constitue une seconde.

Naissance et évolution de l'AFSCA



Les business plans antérieurs

Le présent plan est le 3^{ème} plan stratégique de l'Agence.

Le premier business plan de l'AFSCA (L. Beernaert, 1^{er} administrateur délégué) fut validé le 22 novembre 2000 par le Gouvernement et est resté la référence de l'Agence jusque fin 2004.

Il prévoyait déjà les idées de base qui constitueront plus tard le fondement de la réglementation européenne et nationale relative à la sécurité de la chaîne alimentaire :

1. enregistrement systématique des opérateurs ;
2. autocontrôle ;
3. traçabilité des produits permettant de remonter à la source en cas de risque mal maîtrisé et de localiser les produits contaminés en aval ;
4. notification obligatoire aux autorités des constatations de situation à risque ;
5. responsabilité financière des responsables d'un incident.

Il projetait également, sur base d'une large concertation préalable, la structure future de l'AFSCA, pratiquement telle qu'elle existe actuellement.

La faiblesse de ce plan, visionnaire en ce qui concerne les principes, était l'absence totale d'objectifs chiffrés, y compris dans les domaines du budget et du personnel.

Pratiquement tous les objectifs en ont été atteints, à l'exception de la comptabilité analytique.

Les business plans antérieurs

Le 2^{ème} business plan couvre les années 2005-2008 (Piet Vanthemsche, 2^{ème} administrateur délégué). Ce plan très détaillé et ambitieux a été approuvé par le Conseil des Ministres du 3 décembre 2004.

Il avait pour objectifs essentiels :

1. la mise en place d'un nouveau système de financement basé sur la loi du 9 décembre 2004 relative au financement de l'Agence fédérale pour la Sécurité de la Chaîne alimentaire ;
2. la remise en question et l'optimisation des processus de travail de manière à rendre l'Agence plus professionnelle (BPR = Business process re-engineering) ;
3. la définition du plan de personnel qui devait évoluer en parallèle avec la généralisation progressive de l'autocontrôle certifié au sein de la chaîne alimentaire.

Trois constats doivent être posés à cet égard :

- principalement en raison de la qualité insuffisante de la banque de données des opérateurs, le plan de financement était trop optimiste en ce qui concerne les contributions et rétributions versées par les secteurs. La décision politique a été de corriger l'insuffisance des recettes par une augmentation substantielle et récurrente de la dotation publique de l'AFSCA (+14,7 M € en 2007 et + 26 M € en 2008).
- Le développement de l'autocontrôle au sein de la chaîne alimentaire reste lent malgré les efforts déployés, tant par les organisations professionnelles que par l'AFSCA.
- Les procédures de travail développées ont permis à l'Agence d'atteindre un excellent niveau de professionnalisme, largement reconnu.

2 Evolution des habitudes alimentaires

1. Alimentation : le consommateur codétermine l'évolution

La sécurité alimentaire demeure un point important pour le consommateur mais celui-ci porte également son attention sur un certain nombre d'autres critères. Tout d'abord, le consommateur accorde de plus en plus d'intérêt à la qualité nutritionnelle. La vente d'aliments fonctionnels a connu ces dernières années une forte croissance qui ne fera encore que s'amplifier. Le consommateur attend également un langage clair sur les étiquettes, de sorte qu'il puisse consommer en toute connaissance de cause.

Le consommateur moyen est aussi un consommateur rapide qui cuisine de moins en moins des aliments frais à la maison mais qui opte plutôt pour des plats à emporter ou des « en-cas » vite préparés. Toutefois, une partie du public de consommateurs restera toujours à la recherche de produits authentiques.

2. Alimentation : la consommation

Un indicateur important dans ce contexte est l'Enquête de consommation alimentaire belge, réalisée pour la première fois par l'Institut scientifique de Santé publique en 2004 (www.iph.fgov.be). Dans une phase ultérieure, l'enquête se focalisera sur les groupes à risque particulier (ex. enfants). Les résultats de cette enquête constituent un support primordial pour un programme de contrôle basé sur les risques. Vu l'évolution permanente en matière de consommation des denrées alimentaires, une actualisation régulière est indispensable. Pour l'avenir, il est souhaitable que cette étude, qui s'appuie en grande partie sur une enquête de la consommation du ménage, continue à prêter une attention toute particulière à l'endroit et aux circonstances de la consommation (repas consommés dans un restaurant, dans une collectivité ou au domicile).

Il ressort de cette étude que :

- 17,7 % des repas de midi sont pris dans une collectivité, 7,1% au restaurant (fast-food ou classique), 73,1 % en privé ;
- 1,3 % des repas pris le soir sont consommés dans une collectivité, 4,7 % au restaurant et 94,0 % en privé.

Evolution des habitudes alimentaires

Sur l'initiative de l'EFSA, il existe des plans pour réaliser à l'avenir cette étude dans un contexte européen.

Finalement, le Bureau fédéral du Plan (4^{ème} Rapport fédéral sur le développement durable, 18 février 2008) signale la nécessité d'attirer l'attention des producteurs et des consommateurs sur leurs responsabilités en ce qui concerne la production et la consommation responsables.

Etant donné l'influence potentielle sur les modes de production, les formes d'emballage et les modèles de consommation, il faut que ces tendances soient suivies avec une attention toute particulière.

3 Le contexte socio-économique de l'AFSCA

Afin de cadrer le travail de l'AFSCA, il est important d'esquisser le contexte et plus particulièrement le contexte socio-économique. Le but n'est pas de présenter une analyse complète mais un certain nombre de tendances pertinentes qui peuvent avoir une influence sur la politique de l'Agence pour la période couverte par le business plan.

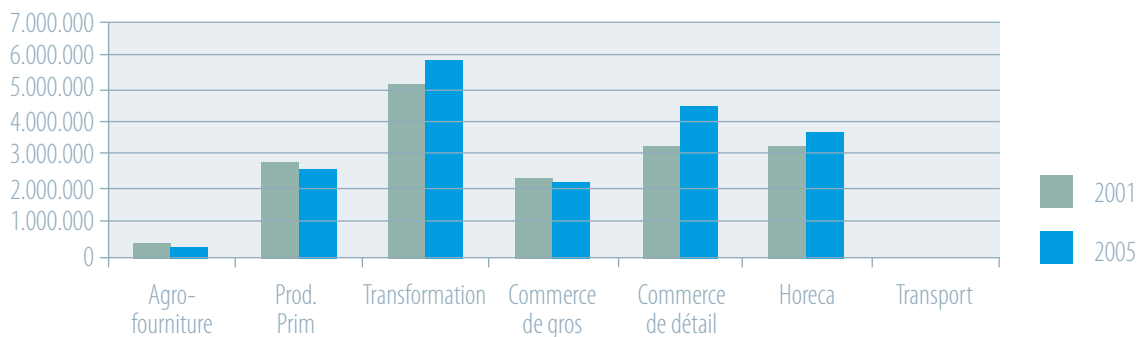
1. Généralités

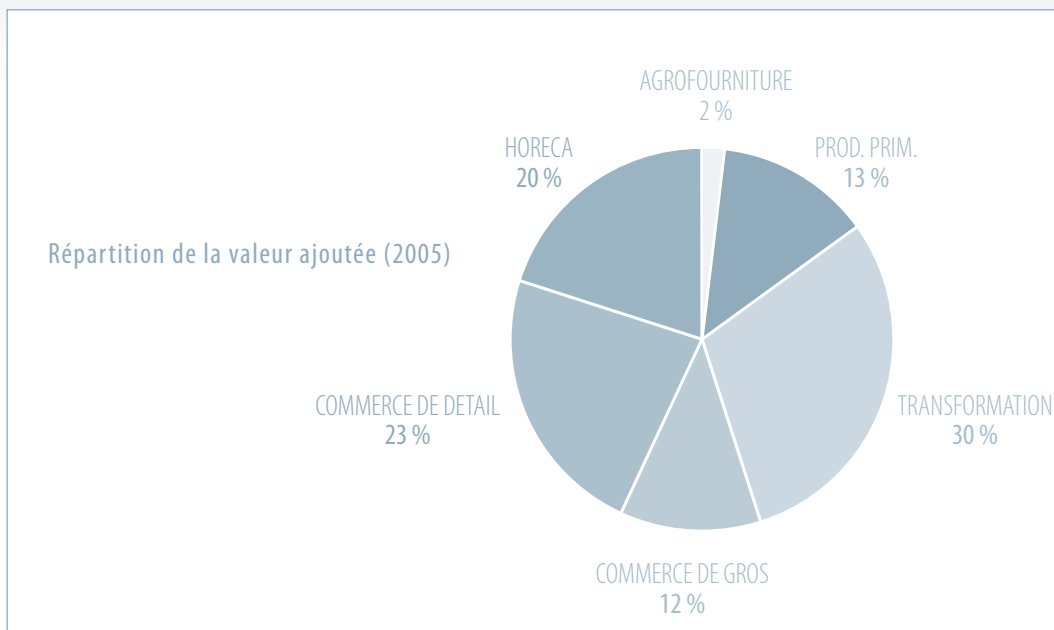
En juin 2008, il y avait environ 81.000 entreprises enregistrées auprès de l'AFSCA pour un total de 173.400 points de contrôle. Dans ce dernier chiffre sont compris les amateurs en production primaire qui ne sont pas redevables d'une contribution mais qui en raison des risques sanitaires qu'ils présentent, sont soumis aux contrôles.

2. Importance économique

L'évolution de l'importance économique des différents types d'opérateurs peut être illustrée à l'aide de la valeur ajoutée produite.

Evolution de la valeur ajoutée 2001 - 2005 (€)





Par rapport à l'économie globale, la valeur ajoutée générée dans la chaîne alimentaire représente environ 7 % de la valeur ajoutée totale produite en Belgique.

Importance relative des secteurs de la chaîne alimentaire en 2005

Secteur	Chiffre d'affaires	Valeur ajoutée	Excédent brut d'exploitation
Agrofourniture	3,051 milliards €	316.977.000	126.780.000
Production primaire	10,108 milliards €	2.525.000.000	2.048.000.000
Transformation	24,320 milliards €	5.737.333.000	2.460.936.000
Commerce de gros	± 50 milliards €	2.195.241.000	966.316.000
Commerce de détail	29,534 milliards €	4.360.826.000	1.640.663.000
Horeca	9,923 milliards €	3.672.978.000	1.502.005.000
Transport	Pas de données	Pas de données	Pas de données
Total	126.936.000.000 €	18.808.355.000	8.744.700.000

3. Evolution des secteurs

La mondialisation croissante induit une intensification des flux commerciaux. Non seulement les échanges de produits augmentent, mais la diversité des produits croît également. Cette évolution des nouveaux flux commerciaux peut donner lieu à l'apparition de nouveaux risques.

Un certain nombre d'éléments sont de nature générale et auront un impact sur le chaîne alimentaire complète.

On pense par exemple à l'acceptation des OGM par la société. L'évolution future de l'acceptation publique des OGM en Europe n'est pas claire. Les opérateurs de tous les maillons de la chaîne doivent pouvoir combiner la sécurité alimentaire avec la durabilité, la rentabilité économique et l'éthique de l'entreprise.

Agrofourniture

Le secteur de l'alimentation des animaux va être confronté à une plus grande concurrence dans le commerce des matières premières. Pour développer leur propre production de viande (et leurs exportations), des pays tiers tels que le Brésil transformeront eux-mêmes une partie des matières premières qu'ils exportaient auparavant.

De plus, du côté des acheteurs, l'accent est de plus en plus mis sur la consommation de matières premières cultivées de manière durable, avec pour conséquence que certaines sources de protéines (végétales) risquent de devenir inaccessibles, donnant lieu à une demande de produits alternatifs.

La production de biocarburants aura un certain impact également. Une fois transformés, les sous-produits constituent de nouvelles sources d'aliments pour lesquels des analyses des dangers devront être élaborées.

Les matières premières issues de plantes transgéniques constituent déjà la majorité des approvisionnements d'origine végétale et cette tendance paraît irréversible, même si des produits non OGM constitueront une niche liée à certaines filières.

Le contexte socio-économique de l'AFSCA

Dans le cadre du développement durable et malgré les efforts fournis jusqu'à présent, le secteur phytopharmaceutique va en permanence être confronté à de nouvelles exigences en matière de toxicologie, de sécurité pour les consommateurs et l'environnement, et à la diminution progressive des quantités utilisées.

Les résidus de pesticides sur les denrées alimentaires, même respectant les limites maximales en résidus, seront de moins en moins acceptés par les consommateurs.

Agriculture

L'agriculture est un secteur économique dont la société attend qu'il soit en premier lieu un secteur économiquement rentable qui se développe de manière durable et évolue en même temps que les développements (bio)technologiques (enquête Dimarso à la suite du congrès du Boerenbond de 2007).

Ces dernières décennies, on a pu constater une diminution régulière mais importante du nombre d'exploitations. L'étendue de la superficie globale et du cheptel a également connu une baisse, mais dans une mesure nettement moindre. On observe donc une tendance à l'élargissement d'échelle.

Evolution 1998 – 2007 production primaire

	1998	2007	%	% par an
nombre d'exploitations	65.674	48.013	-26,9 %	-2,98%
superficie cultivée (ha)	1.390.801	137.0285	-1,5 %	-0,17 %
animaux (x1.000)				
bovins	3.090	2.649	-14,3 %	-1,59 %
porcins	7.632	6.256	-18,0 %	-2,00 %
Poulets de chair	22.936	20.161	-12,1 %	-1,34 %
autres volailles	15.435	11.906	-22,9%	-2,54 %

Source: INS

Cette tendance à l'élargissement d'échelle va certainement se poursuivre. De plus grandes entreprises en nombre plus limité signifie aussi qu'un professionnalisme plus marqué va devenir indispensable pour les diriger.

Le réchauffement du climat est à l'origine de l'apparition de nouveaux dangers, tant sur le plan de la santé des animaux que de la protection des végétaux, y compris l'apparition de nouvelles zoonoses dans les zones climatiques tempérées. Qui dit nouveaux dangers, dit également nouvelle approche. La politique de santé animale est établie principalement au niveau européen. La Commission européenne a donc pris l'initiative d'élaborer une nouvelle approche, définie dans le document « Plan d'action communautaire pour la protection et le bien-être des animaux au cours de la période 2006-2010 – Cadre stratégique des actions proposées ». Ce plan peut avoir le même impact sur la politique menée dans le domaine de la santé animale que le « Livre blanc sur la Sécurité alimentaire » de 2000. Une initiative comparable a démarré pour la politique phytosanitaire. L'accent sera mis ici sur la prévention et la prise rapide de décisions proportionnelles.

L'utilisation d'OGM dans le secteur agricole suscite toujours des controverses, mais l'utilisation massive de ce type de denrées dans d'autres régions du monde est susceptible d'avoir un impact important, à l'avenir, sur la consommation qui en est faite ici et sur la présence évitable ou non de traces d'OGM dans les autres cultures.

A côté de cela, l'agriculteur se voit confier une tâche de producteur de bio-carburants. L'augmentation de la production de ceux-ci peut aussi signifier une offre nouvelle de sous-produits pour l'alimentation animale. Il doit en être tenu compte sur le plan de l'analyse des dangers.

Transformation

Le secteur de l'alimentation et des boissons constitue une activité industrielle considérable tant en Belgique qu'au niveau européen.

L'ampleur de cette activité ressort clairement des chiffres européens. En 2006, son chiffre d'affaires atteignait 870 milliards €, représentant ainsi le plus grand secteur industriel de l'UE (14%) et en Belgique 33,2 mia € (13%). Le secteur emploie 4,3 millions de personnes (en BE environ 72.742 ETP). En 2005, 309.700 entreprises étaient actives en Europe.

Le contexte socio-économique de l'AFSCA

Au niveau quantitatif, aucune tendance particulière n'est à observer.

Les exportations européennes (vers pays tiers) s'élevaient à 52 milliards €, les importations à 48 milliards €.

Les entreprises alimentaires belges exportent pour 16,3 mia € dans l'UE et les pays tiers. L'exportation représente donc 47,5% du chiffre d'affaires du secteur.

La majeure partie des exportations belges est destinée aux autres pays de l'UE (principalement les pays voisins et les anciens Etats membres). Les exportations vers des pays tiers représentent environ 15% de l'effort d'exportation total. Voir également plus loin.

Distribution

Le secteur de la distribution sera de plus en plus confronté au phénomène de déspecialisation. Celui-ci se manifeste à deux niveaux. Il s'agit en premier lieu de points de vente de secteurs non alimentaires qui deviennent également actifs dans le secteur alimentaire (comme exemples types, citons les espaces de vente liés à des stations-services, les points de vente de journaux, les vidéothèques ou encore les salles de fitness qui proposent à la vente certaines denrées). Une deuxième forme de déspecialisation s'observe dans les points de vente d'alimentation où l'ancienne séparation entre boulangerie, boucherie et autres commerces alimentaires s'estompe de plus en plus.

On observe également l'apparition de points de vente "shop and go".

Le nombre de points de vente affiche ces dernières années globalement une tendance à la baisse, qui se poursuivra sans aucun doute encore durant quelques années.

Quelques exemples (1998-2005- source INS) :

- commerce de détail fruits et légumes : - 2,24 %/an
- commerce de détail viandes et charcuteries: - 3,77 %/an
- commerce de détail poisson : - 3,93 %/an
- commerce de détail pain, pâtisserie, confiseries: - 2,65 %/an

La part de marché des détaillants (<400 m²) représente encore 5,9% tandis que la grande et moyenne distribution, y compris les « hard discounters », représentent 94,1%.

Horeca

Le consommateur exige de plus en plus un service rapide et/ou la possibilité d'emporter des plats. Cela signifie que les technologies utilisées dans les entreprises désireuses de répondre à cette demande doivent également évoluer dans le même sens. Les préparations seront donc de plus en plus réalisées de façon dissociée. Les préparations dissociées (achats de semi-fabricats) signifient également davantage de points où les risques doivent être surveillés.

De plus, il faut aussi prendre en considération les nouvelles technologies telles que la régénération de denrées alimentaires.

Pour survivre, les établissements horeca devront viser une gestion économique plus efficace et devront par exemple améliorer leur gestion des stocks.

Globalement, le nombre d'établissements diminuait entre 1998 et 2005 (INS) de 1,4 % par an en moyenne, tandis que le sous-secteur des restaurants augmentait de 2,25 % par an.

Exportations

La Belgique va continuer, à l'avenir, d'exporter une grande partie de ses denrées alimentaires tant vers les pays de l'UE que vers des pays tiers. Dans le cas de certains produits, ces exportations s'avèrent même essentielles. Par exemple, la moitié de la production belge de poires est exportée. Les entreprises belges devront faire face à une concurrence de plus en plus forte, face aux pays sud-américains par exemple, et seront de plus en plus confrontées à des exigences plus strictes dans les pays de destination (la Fédération de Russie et les pays asiatiques en particulier). Les négociations futures dans le cadre de l'OMC pourront influencer de manière considérable cet aspect.

Importations

Au niveau de l'importation, il est évident que le contexte européen est important.

En effet, en considérant le marché unique au sein de l'UE, l'importation originaire des pays tiers est entièrement soumise aux règles de l'UE. A l'exception de l'importation de produits particuliers d'une origine déterminée, pour lesquels des dispositions de contrôle spécifiques sont d'application, les contrôles sont entièrement régis par le programme de contrôle de l'AFSCA, ainsi que soumis aux mêmes principes de l'évaluation des risques que pour la production nationale.

L'importance de ces contrôles se révèle par exemple au moyen des chiffres des messages d'alerte rapide (RASFF) envoyés par l'AFSCA en 2007 : sur un nombre total de 96 messages, les contrôles à l'importation étaient à l'origine de 40 d'entre eux.

L'Agence restera donc extrêmement vigilante concernant la sécurité des produits importés (principe d'équivalence avec la production au sein de l'UE).

L'introduction de systèmes de qualité

Ces dernières années, les systèmes de qualité formels présents dans les entreprises ont connu une croissance indéniable. Au début, et sous pression des acheteurs, les producteurs ont souvent dû accepter que leurs systèmes de qualité soient soumis à un audit externe (par exemple BRC, GLOBAL GAP, GMP, IFS).

L'Agence alimentaire a également attribué, dans ses business plans précédents, un rôle très important aux systèmes d'autocontrôle. Les outils ont été mis en place. Il s'agit d'un défi permanent pour les opérateurs de poursuivre le chemin ainsi tracé.

Le développement du modèle belge est explicité plus loin.

4 Le contexte des pouvoirs publics

La Belgique est un pays qui, sur le plan institutionnel, évolue en permanence, la tendance la plus marquée allant dans le sens de la régionalisation progressive des services fédéraux.

Sur base de l'expérience vécue par certains pays de l'Union européenne, il est cependant évident que l'ancrage de l'Agence fédérale pour la Sécurité de la Chaîne alimentaire au niveau fédéral offre des avantages incontestables.

D'ailleurs, le règlement (CE) n° 882/2004 relatif aux contrôles officiels effectués pour s'assurer de la conformité avec la législation sur les aliments pour animaux et les denrées alimentaires et avec les dispositions relatives à la santé animale et au bien-être des animaux, instaure le principe d'une instance nationale unique pour les contrôles sur la chaîne alimentaire.

L'AFSCA est un organe d'autorité qui doit en cas d'incident dans la chaîne alimentaire agir avec une grande réactivité sur l'ensemble du territoire et de manière proportionnée, et de tout temps superviser les aspects sanitaires, phytosanitaires, et de conformité des denrées qui s'écoulent sur un marché national et européen sans barrières. Elle est aussi dans ce contexte l'interlocuteur unique de la Commission européenne – DG SANCO.

Cela concourt à lui donner une grande visibilité sur le plan international et simplifie la tâche des opérateurs professionnels (guichet unique).

Cela n'empêche pas, au contraire, les concertations dans un climat positif avec :

1. les Communautés en matière de prévention (mouvements de jeunesse, maisons d'accueil, etc.) ou formation de certaines professions à l'hygiène ;
2. les Régions pour toute politique touchant à la production primaire, l'échange d'informations, la gestion de bases de données communes ou même la délégation de certains contrôles, la responsabilité finale restant au niveau de l'AFSCA pour ses compétences.

Les représentants des entités fédérées ont donc leur place au sein des organes de concertation de l'Agence.

Le contexte des pouvoirs publics

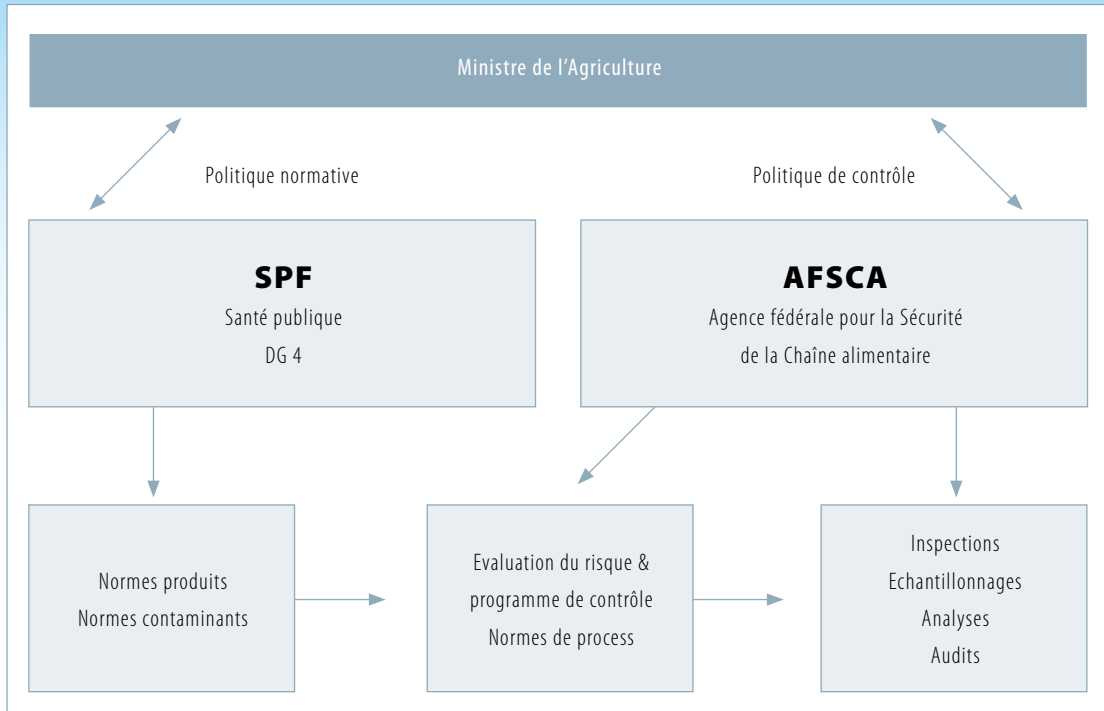
Même si le citoyen consacre une part de plus en plus réduite de son budget à son alimentation (12% en 2005), il exige des fournisseurs qu'elle soit de qualité et attend des pouvoirs publics qu'ils s'en assurent. Au cours des dernières décennies, en effet, l'éloignement progressif entre consommateurs et producteurs agricoles et le développement extraordinaire des denrées transformées ne permettent plus au consommateur d'exercer lui-même la vigilance nécessaire à cet égard.

A l'issue de la crise qui a profondément affecté le pays en 1999, le gouvernement s'est engagé à organiser des services de contrôle performants sur la sécurité alimentaire pour présenter à tout le moins une réponse à la perte de confiance des consommateurs.

Par ailleurs, les risques économiques importants liés à l'apparition d'épizooties dans le monde animal (fièvre aphteuse, peste porcine, grippe aviaire, etc.), de parasites de quarantaine dans le monde végétal (*Diabrotica* en maïs, pourritures brune et annulaire de la pomme de terre, etc.) ou de contaminations chimiques ou microbiologiques dans les denrées alimentaires, justifient les investissements publics dans une agence alimentaire efficace.

Tant la société que le monde professionnel comptent sur l'AFSCA pour prévenir autant que possible la répétition d'une crise majeure et juguler dès qu'ils surviennent les incidents dans la chaîne alimentaire.

5 Situation et compétences de l'AFSCA en 2008



Alors que depuis le vote de la loi de création de l'AFSCA celle-ci relevait du Ministre de la Santé publique, la tutelle en est dévolue depuis le 27/12/2007 sous ce gouvernement au Ministre de l'Agriculture sans que les missions et la politique de l'Agence n'en soient modifiées.

La direction générale animaux, végétaux et alimentation du SPF Santé publique rapporte également à la Ministre de l'Agriculture pour l'élaboration de la politique des normes de produits et de contaminants et les grandes options politiques de santé animale et végétale.

Situation et compétences de l'AFSCA en 2008

L'Agence alimentaire, qui ne se trouve pas sous tutelle du SPF mais rapporte directement au Ministre, conçoit les réglementations opérationnelles (normes de processus-normes liées aux opérateurs), élabore un programme pluriannuel de contrôle sur la chaîne alimentaire et l'exécute.

Un protocole lie le SPF Santé publique et l'Agence afin d'éviter les chevauchements et de clarifier les responsabilités réciproques.

Légalement, les tâches de l'AFSCA sont donc :

1. le contrôle, l'échantillonnage et l'analyse des produits alimentaires et de leurs matières premières à tous les stades de la chaîne alimentaire,
2. le contrôle de la production, de la transformation, de la conservation, du transport, du commerce, de l'importation et de l'exportation des produits alimentaires et de leurs matières premières, ainsi que des sites où se passent ces opérations,
3. l'octroi des agréments et des autorisations pour pouvoir exercer certaines activités dans la chaîne alimentaire,
4. l'intégration et l'élaboration de systèmes de traçage et d'identification des produits alimentaires et de leurs matières premières dans la chaîne alimentaire ainsi que leur contrôle,
5. la collecte, le classement, la gestion, l'archivage et la diffusion de toute information relative à sa mission,
6. l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique de prévention, de sensibilisation et d'information, en concertation avec les communautés et régions,
7. La prévention et gestion de crises en matière de sécurité de la chaîne alimentaire.

Dans ce contexte, il est important de souligner que dans le cadre de ces missions, l'AFSCA est également compétente pour tous les aspects relatifs à la santé des animaux et à la protection des végétaux (y compris les plantes ornementales). L'AFSCA est également chargée des contrôles du respect du bien-être des animaux dans les exploitations où elle exerce déjà sa propre compétence de contrôle.

6 Structure de l'organisation

1. Les services de l'administrateur délégué

L'Agence est dirigée par l'Administrateur délégué (CEO) sous la responsabilité directe duquel un certain nombre de services sont placés :

- L' **Audit interne** qui coiffe également
 - l'Assurance Qualité
 - la Prévention et Protection au Travail
 - le Service Médiation
- La **Communication** et **point de contact** consommateurs.
Ce service intègre depuis le 2^{ème} semestre 2008 une cellule de vulgarisation.
- La **Prévention et gestion de crises**
- Le **secrétariat du Comité Consultatif**
- Le **Staff direct de l'Administrateur délégué** chargé de la coordination générale.

L'Agence s'articule alors autour de 4 grandes divisions, chacune pilotée par un directeur général.

2. Direction générale des services généraux

Les services généraux ont un rôle transversal de support à l'ensemble de l'organisation.

Le Service P&O (Personnel et Organisation) joue un rôle crucial pour le recrutement de personnel qualifié et assurer un trajet de développement aux agents. Dans un contexte tendu du marché du travail, P&O doit attirer les jeunes talents et offrir des formations ad hoc. Il suit également de près les activités sociales diverses et alimente les concertations avec les syndicats.

Le Service Budget et Contrôle de gestion et le Service Financement veillent à l'équilibre budgétaire et à assurer les recettes de l'Agence.

Les Services ICT, juridique et logistique complètent les activités de support essentielles.

3. Direction générale de la politique de contrôle

Les tâches essentielles de l'Administration de la Politique de contrôle consistent à :

- élaborer la législation en veillant particulièrement à la simplicité administrative et à la qualité des textes réglementaires
- programmer les échantillonnages, les analyses et les inspections
- rapporter les résultats de cette programmation au gouvernement, aux secteurs, au public et aux diverses instances européennes et internationales
- réaliser d'autres missions diverses parmi lesquelles l'entretien des relations internationales.

Sur base d'une évaluation des risques, cette Administration élabore un programme d'inspection et d'analyse pluriannuel à l'intention de l'Administration du Contrôle et de l'Administration des Laboratoires.

Elle s'occupe de l'élaboration d'un cadre législatif et de la réglementation opérationnelle ainsi que de l'organisation de la concertation avec les secteurs impliqués et les instances externes. L'Administration représente la Belgique au Comité permanent de la Chaîne alimentaire et de la Santé animale de la Commission européenne et au Comité phytosanitaire permanent et constitue le point de

contact unique pour l'Office alimentaire et vétérinaire de la Commission. Elle participe également aux réunions de l'OIE et du Codex alimentarius.

Ce rôle est en particulier confié à trois directions sectorielles :

- La Direction Protection des Végétaux et Sécurité des Produits végétaux
- La Direction Santé animale et Sécurité des Produits animaux
- La Direction Transformation et Distribution des Denrées alimentaires

et à trois directions d'encadrement :

- Direction Relations internationales
- Secrétariat du Comité scientifique
- Banques de données et Traçabilité

La Direction Protection des Végétaux et Sécurité des Produits végétaux et la Direction Santé animale et Sécurité des Produits animaux jouent également respectivement le rôle de COPHS (Chief Officer of Plant Health Services) et de CVO (Chief Veterinary Officer), rôles qu'elles partagent avec le SPF SPSAE. À ce titre, elles participent à la concertation internationale dans leur domaine et contribuent au rayonnement international de l'AFSCA.

Dans ce même contexte, il faut mentionner la participation active de la Direction Transformation et Distribution des Denrées alimentaires au FLEP (Food of Law Enforcement Practitioners).

La direction des Relations internationales joue, avec nos partenaires, un rôle crucial dans la conclusion d'accords commerciaux et dans l'élaboration de procédures pour l'importation et l'exportation. En collaboration avec les agences régionales (AWEX, FIT, Brussels export), le service fournit un soutien apprécié en procurant un certain rayonnement à l'AFSCA et en faisant connaître les garanties pour la qualité des produits belges d'exportation.

Le service Banques de données et Traçabilité développe des systèmes de traçabilité et d'identification à travers la chaîne alimentaire. Il surveille en première ligne l'élaboration de banques de données de qualité au sein de l'AFSCA et est en charge de la simplification

administrative avec l'introduction progressive du e-government et la collaboration avec d'autres banques de données publiques fédérales et régionales (Banque Carrefour des Entreprises, Banque Carrefour de la Sécurité sociale, ...).

Cette Administration comprend également le secrétariat du Comité scientifique qui joue un rôle central dans les évaluations des risques relatifs à la chaîne alimentaire. Ce service contribue au rayonnement de l'Agence sur le plan scientifique et entretient un réseau de contacts avec des organisations similaires.

4. Direction générale du contrôle

Au sein du processus central de l'AFSCA (la programmation, la planification, l'exécution et l'évaluation des contrôles), l'Administration du Contrôle a une fonction importante. Les programmes de contrôle qui ont été établis par l'Administration de la Politique de contrôle sont traduits en plans de contrôles et instructions de service par les services centraux de l'Administration du Contrôle. Quant aux UPC, elles exécutent les missions de contrôle.

Il y a 5 services centraux : trois services qui ont été créés sur base d'un classement de tous les opérateurs actifs dans la chaîne alimentaire selon leur activité et selon leur système de contrôle. Chaque service est donc responsable d'un groupe donné d'activités. Dans les UPC, les sections sont constituées de manière analogue.

Ces trois services sont :

- Le Service Production primaire (secteur végétal et secteur animal)
- Le Service Transformation
- Le Service Distribution

En outre, il existe deux services aux tâches horizontales :

- Le Service Import et Export – RASFF
Ce service traite les dossiers individuels d'importation et d'exportation et assure le suivi correct de tout message entrant directement ou indirectement et impliquant l'existence d'un risque pour la santé publique, la santé des animaux ou la santé des végétaux (messages RASFF, plaintes, résultats défavorables de contrôle ou d'analyse dans le cadre de la notification obligatoire).
- Le Service Agréments
Ce service coordonne tous les dossiers d'agrément, d'autorisation et d'enregistrement de tous les opérateurs et établissements.

Dans chaque province et aussi pour la Région de Bruxelles-Capitale, il y a une unité provinciale de contrôle qui réalise les contrôles sur le terrain. Chaque unité provinciale de contrôle (UPC) est dirigée par le chef d'UPC qui organise le travail et joue un rôle de relais avec l'administration centrale.

Compte tenu de la nature des tâches à effectuer et de l'étendue géographique du territoire à contrôler, il existe au sein de chaque UPC 3 secteurs de base : un secteur production primaire (secteurs végétal et animal), un secteur transformation et un secteur distribution.

Pour la coordination des unités de contrôle entre elles et la coordination avec les services centraux, deux responsables ont été désignés au sein de la Direction générale du Contrôle (un pour la zone linguistique néerlandaise et un pour la zone linguistique française et allemande). Ils dirigent l'Unité nationale d'implémentation et de coordination (UNIC). Cette unité est responsable de la simplification de l'application sur le terrain des instructions de l'administration centrale, et de l'harmonisation de cette application entre les différentes UPC. De plus, l'UNIC suit l'application de ces instructions et peut proposer des corrections et des solutions aux problèmes constatés (évaluation). L'UNIC est également chargée de l'évaluation de la réalisation des contrôles au sein des UPC. L'UNIC développe des procédures de contrôle en vue de piloter et d'uniformiser le fonctionnement des UPC.

Au sein de la Direction générale du Contrôle existe aussi l'Unité nationale d'enquête (UNE), chargée de la prévention, la détection et la répression des fraudes et de l'usage de substances interdites (hormones, etc.). En raison de la complexité (géographique, technicité...) et/ou du caractère organisé de ces infractions, les dossiers requérant une approche spécialisée, coordonnée et/ou multidisciplinaire (collaboration avec le parquet, la police fédérale ou locale) peuvent être attribués à l'UNE par le Directeur général du Contrôle.

5. Direction générale des laboratoires

Sécurité et qualité ne peuvent être correctement mesurées et garanties que si de nombreuses analyses sont effectuées en appui des contrôles. La direction générale des laboratoires dispose dans ce but de 5 laboratoires accrédités ISO 17025 : les laboratoires fédéraux pour la Sécurité alimentaire de Gentbrugge, Gembloux, Liège, Melle et Tervuren. Elle coordonne également un réseau de laboratoires externes auxquels des analyses pour compte de l'Agence sont confiées sur une base contractuelle.

Elle s'accorde sur les délais et les prix des analyses, veille à ce que les résultats fournis soient précis et fiables et que les méthodes d'analyse utilisées satisfont aux normes en vigueur.

La direction est responsable de la gestion de la banque de données EST (encéphalopathies spongiformes transmissibles) et du dispatching des échantillons entre les laboratoires au départ des unités provinciales de contrôle.

Une cellule d'audit contrôle les prestations des laboratoires nationaux de référence et une attention particulière est accordée au développement de nouvelles techniques.

L'AFSCA collabore avec une soixantaine de laboratoires externes et agréés et avec un certain nombre de laboratoires spécialisés dans le dépistage de maladies animales et la pratique d'autopsies.

Ce réseau de laboratoires bénéficie du soutien scientifique et technique de laboratoires de référence spécialisés dans des domaines bien définis.

Cette direction gère également une banque de données, à consulter via le site web, dans laquelle les différentes possibilités analytiques de tous les laboratoires sont reprises.

7 Analyse SWOT

En vue de la rédaction de ce nouveau business plan, deux analyses SWOT ont été réalisées en 2008 : d'une part auprès du « middle management » de l'Agence et, d'autre part par interview de responsables de la chaîne alimentaire et partenaires de l'AFSCA.

Afin d'obtenir une contribution la plus large possible sur la perception propre des cadres, on a opté pour des questions ouvertes.

Sur un total de 89 collaborateurs interrogés, 69 ont participé à l'enquête. Les diverses réponses furent ensuite regroupées par thème et présentées à l'ensemble du personnel lors d'un « Satisfaction Day », en même temps qu'un plan d'action suite à une enquête de satisfaction.

Les résultats peuvent être résumés comme suit :

Points forts	Points faibles
<ul style="list-style-type: none">• Formation – connaissance-expérience – motivation du personnel• Réactivité en cas de crise/incident• Structures claires• Mission d'intérêt sociétal et couvrant toute la chaîne alimentaire• Vision stratégique + évaluation de risque scientifique + procédures + audit interne ➡ professionnalisme• Indépendance & intégrité• Moyens d'action, infrastructure, personnel disponibles• Laboratoires propres de qualité• Communication externe et image auprès du public• Culture de concertation (secteurs)• Amélioration ICT en cours• Bonne réputation internationale	<ul style="list-style-type: none">• Séparation entre AFSCA & DG4 (SPF) + collaboration entre services AFSCA• Communication interne• Fiabilité du contenu des banques de données• Communication vers secteurs cibles non structurés ou mineurs• Manque d'expérience de terrain à l'administration centrale• Chargés de mission : rôle et communication• Cadre réglementaire fonction publique = frein• Image trop répressive• Mise en œuvre du nouveau financement

Analyse SWOT

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none">• Soutien du consommateur• Volonté politique d'une Agence efficace et augmentation de la dotation• Rationalisation obligatoire des services publics et collaboration accrues<ul style="list-style-type: none">▸ synergie avec d'autres instances• Possibilité de faire appel à des consultants• Le développement des nouveaux moyens de communication (information – travail à domicile – possibilité de réduction des charges administratives)• Nouveau business plan• Le recrutement de nouveaux collègues• Améliorations constantes des outils informatiques et de la qualité des banques de données• Existence d'un audit interne performant et d'une cellule de crise efficace• Enquêtes de satisfaction	<ul style="list-style-type: none">• Diminution de l'intérêt politique ou social pour la sécurité alimentaire• Evolution et insécurité politiques dans notre pays• Lobbies sectoriels• Echec de l'instauration de l'autocontrôle• Confiance excessive dans autocontrôle et OCI• Système de financement et possibilités budgétaires• Changements trop rapides et bureaucratie• Ecart entre perception Bruxelles – Services extérieurs• Perte de ressources humaines et know how• Manque de cohésion au sein du management AFSCA et entre SPF-DG4/AFSCA

Par analogie avec le business plan précédent une interview a également été organisée par un consultant externe auprès d'une sélection d'opérateurs répartis dans l'ensemble du pays et émanant de divers secteurs ainsi que de représentants de services officiels concernés par le fonctionnement de l'AFSCA.

Au total 32 partenaires (sur 35 sélectionnés) ont participé à l'enquête : 27 opérateurs et 5 hauts fonctionnaires. Celle-ci fut réalisée selon la même méthodologie qu'en 2004, avec, dans la mesure du possible, la consultation des mêmes personnes, ce qui permet non seulement de cerner des tendances mais aussi de dresser une carte des attentes actuelles.

L'analyse SWOT qui ressort de cette consultation peut globalement être résumée comme suit :

Points forts	Points faibles
<ul style="list-style-type: none"> • Communication vers les secteurs • Communication vers les entreprises, consommateurs et média (website notamment) • Visibilité de l'institution • Compétence, neutralité et intégrité du personnel • Structure claire • Management • Contrôles efficaces et corrects • Prévention et gestion de crise • Image au niveau national et international • Qualité des analyses 	<ul style="list-style-type: none"> • Communication interne services centraux/services extérieurs • Uniformité des contrôles et dans l'application des normes • Formation des inspecteurs • Charges administratives élevées • Organisation trop centrée sur le contrôle et trop peu sur l'accompagnement (mais scinder les 2 fonctions) • Délais d'analyse • Incitant économique trop faible (bonus-malus) pour autocontrôle
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Tendance générale à la limitation des charges administratives • Audits combinés SAC/cahiers de charge • Collaboration avec d'autres autorités (simplification administrative) • Répartition des tâches d'inspection selon connaissances professionnelles des agents • Rôle de coach pour les entreprises • Amélioration de l'informatisation • Révision du financement 	<ul style="list-style-type: none"> • Financement = handicap concurrentiel possible au plan CE • Implémentation lente de l'autocontrôle, spécialement pour les PME • Résistance d'un nombre significatif d'opérateurs au changement • Méconnaissance des réglementations par les opérateurs • Manque de pragmatisme

Comparaison des points clés entre les enquêtes de 2004 et 2008 (nombre de fois où les sujets de préoccupation ont été cités)

DOMAINE	2004	2008
Interaction avec les secteurs	10	4
Communication	9	4
Organisation interne	6	8
Management de crise	7	1
Contrôles	15	17
Charges administratives	Non évoqué	3
Programme de contrôle/réglementation	23	12
Financement	12	11
Certification/agréments	1	3
Relations avec autres autorités	3	1
Compétences du personnel	4	5

La tendance est donc globalement favorable. Les sujets-clés les plus cités restent toutefois les contrôles, la réglementation et le financement. La politique à venir de l'Agence consistera à travailler sur ces sujets tout en maintenant une évolution positive pour les autres domaines.

Comparaison des 2 analyses SWOT

Bien qu'à première vue les résultats des deux exercices soient assez éloignés, trois points d'attention sont considérés par les deux groupes comme améliorables :

- la communication interne ;
- la compétence des collaborateurs (y compris les chargés de mission) ;
- l'AFSCA est considérée comme une organisation purement de contrôle (image répressive) et trop peu comme une organisation de guidance.

8 Vision stratégique

Dans le cadre de la ligne politique de la Ministre de tutelle, l'expérience acquise depuis 2002, les deux analyses SWOT réalisées (cfr. chapitre 7), l'avis du comité consultatif de l'Agence et l'enquête de satisfaction du personnel menée en 2007 ont permis de définir les objectifs suivants pour la période 2009-2011.

1. Une chaîne alimentaire de plus en plus sûre

Les rapports annuels successifs indiquent une tendance à l'amélioration de la sécurité de la chaîne, mais dans de nombreux domaines encore les marges d'amélioration sont grandes.

A cette fin, une étroite collaboration doit être maintenue entre l'AFSCA, les organisations professionnelles et les associations de consommateurs tendues vers le même objectif.

Les initiatives suivantes seront prises :

- Actualiser les scénarios de crise existants et rédiger ceux qui font défaut (West Nile fever ...) ;
- Surveillance renforcée des denrées importées de pays tiers ne respectant pas les normes de production de l'UE ;
- Promotions via les guides sectoriels de la nécessité pour un opérateur de s'assurer que les fournisseurs sont enregistrés par l'AFSCA et qu'ils disposent d'un SAC certifié. L'application BOOD ON WEB déjà développée par l'Agence constitue un outil utile à cet égard ;
- Un programme d'inspection de plus en plus focalisé sur les entreprises à risque.

L'organisation des contrôles de l'Agence s'articule, conformément à ce que prévoit la législation européenne, autour d'un programme d'inspections pluriannuel d'une part et d'un programme des analyses révisé annuellement d'autre part. Cette approche de la programmation permet au fil des années de contrôler l'ensemble des opérateurs et de couvrir une gamme plus importante de produits alimentaires, tout en tenant compte des capacités analytiques et budgétaires disponibles.

Indépendamment des obligations légales en matière de contrôle et des recommandations des instances internationales, l'évaluation des risques constitue le moyen le plus approprié pour établir les programmes de contrôles.

L'évaluation des risques réalisée dans le cadre de la programmation des analyses prend en compte la gravité des effets potentiels néfastes sur la santé ou de l'impact économique associés aux maladies (ex maladies de quarantaine). Elle est basée sur l'identification et la caractérisation des dangers et l'évaluation de l'exposition des consommateurs. La méthodologie de programmation des analyses prévoit que le contrôle des produits soit d'autant plus renforcé que le risque pour le consommateur est grand. L'inventaire des dangers et la détermination de leurs effets néfastes sont réalisés au sein de l'Agence en étroite collaboration avec son Comité scientifique. Le choix des produits échantillonnés est le plus souvent ciblé à partir des résultats des contrôles antérieurs, des données de consommation et des recommandations émanant de différentes instances (comités scientifiques, Commission européenne, ...).

Le système d'inspection actuellement développé par la Politique de contrôle et présenté au Comité consultatif reste valable et peut se résumer comme suit :

- chaque secteur ou sous-secteur requiert sur base de l'expérience acquise une fréquence d'inspection de base donnée ;
- chaque opérateur au sein de son secteur présente un profil de risque particulier que l'on quantifie de la manière suivante :
 - dispose d'un SAC certifié : 40 points
 - résultats des inspections au cours des 2 dernières années : 0 – 20 points
 - retrait d'agrément ou d'autorisation au cours des 2 dernières années : 0 – 20 points
- la fréquence de base du secteur sera alors modulée vers le haut ou le bas en fonction du profil de l'opérateur concerné.

La méthodologie de programmation a fait l'objet d'une publication scientifique disponible sur le site web de l'Agence.

L'informatisation au sein de Foodnet des résultats des contrôles permettra à terme (2010 au plus tard) de caractériser le profil de risque de chaque opérateur et d'adapter en conséquence la fréquence d'inspection à son niveau.

Par secteur, la fréquence d'inspection de base figure en annexe 1. Elle pourra évoluer en fonction des constatations au cours des prochaines années.

L'AFSCA définira un set de IPC (Indicateurs clé de Performance ou KPI) qui rendra possible de mesurer les progrès au niveau de la sécurité alimentaire.

2. Une Agence acceptée par les opérateurs et reconnue par la société.

Comme souligné dans l'analyse SWOT, l'AFSCA, jeune institution fédérale, jouit déjà d'une bonne visibilité auprès du grand public et son professionnalisme croissant est reconnu.

Par ses méthodes de travail, l'AFSCA est toutefois considérée par un certain nombre d'opérateurs comme essentiellement répressive. Pour remédier à cette image, sans remettre en cause le rôle de l'Agence dans l'intérêt commun, les initiatives suivantes seront prises :

- Développement d'une cellule de vulgarisation au sein du Service Communication. Les agents choisis pour leur expérience de terrain et leurs qualités pédagogiques auront pour tâche essentielle d'expliquer à des groupes d'opérateurs, et en particulier aux TPE, ce que l'on attend d'eux en matière de sécurité de la chaîne alimentaire. Ils auront sans doute un impact positif sur la promotion de l'autocontrôle. Cette cellule centrera d'abord ses activités sur l'Horeca et la distribution, secteurs les plus proches des consommateurs et où l'autocontrôle est le moins développé. Si le bilan est positif, on étendra le champ d'action à la production primaire et aux TPE de la transformation.
- L'AFSCA veillera à prendre des mesures proportionnées en cas de problème.
- Intensification d'une communication adaptée vers des groupes-cibles (agriculteurs, restaurateurs, ...).
- Maintien et respect de la charte de l'inspecteur et du contrôleur comme code de conduite.
- L'intégration d'un module « Communication avec le contrôlé » dans le parcours de formation des inspecteurs et contrôleurs.
- La prise en compte de l'aspect relationnel dans les critères de recrutement et l'évaluation de ces agents.
- Une enquête de satisfaction des opérateurs sera organisée tous les 3 ans et pour la première fois en 2009.
- En parallèle, la réduction des contributions des opérateurs (cfr. chapitre 10).

3. Une Agence transparente

L'effort de communication externe de l'Agence sera maintenu :

- à l'égard des consommateurs et des médias : tout incident sérieux dans la chaîne alimentaire fera l'objet d'une communication. Le site web sera encore modernisé ;
- à l'égard des opérateurs : par la remise systématique d'un document reprenant les non conformités constatées à l'issue d'une inspection ou d'un audit et la mise à disposition en ligne des informations disponibles pour chaque opérateur (autorisation, résultats d'analyses et d'inspection, ...) (voir CRM au point 9).

4. La promotion de l'autocontrôle

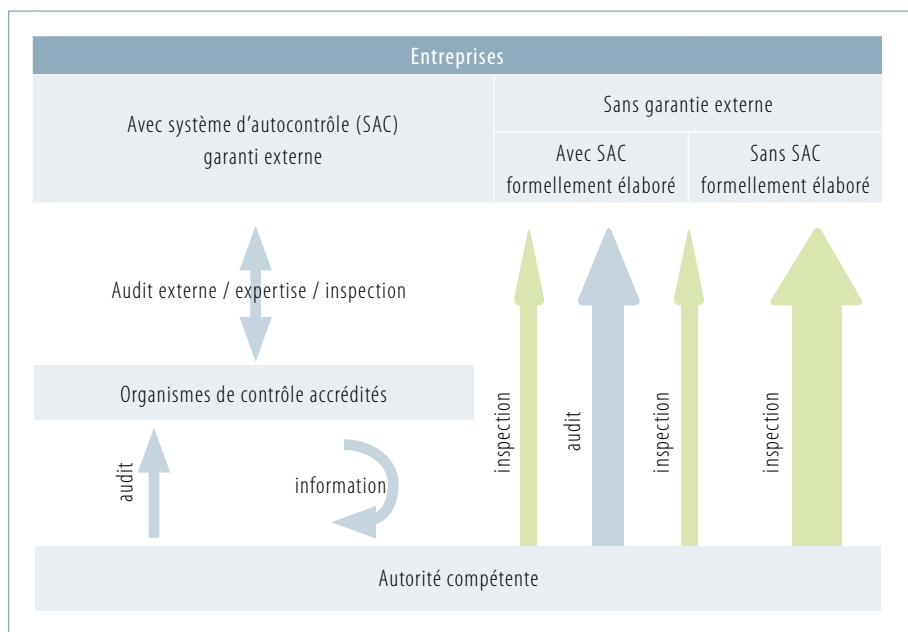
Sur base des choix stratégiques des business plans antérieurs, un modèle belge spécifique a été émis sur pied concernant le rôle et l'implémentation des systèmes d'autocontrôle (SAC).

Ses caractéristiques sont :

- Un SAC implémenté et basé sur l'HACCP occupe une position centrale dans la garantie de la sécurité de la chaîne alimentaire.
- Soutien de l'implémentation au moyen de guides rédigés par les secteurs et approuvé par l'AFSCA.
- Large couverture des activités par les guides.
- Assouplissement pour les petites entreprises notamment sur base des guides.
- Validation ou certification du SAC sur base de guides par l'AFSCA ou par les organismes certificateurs agréés à cet effet, éventuellement complétée par un système de qualité BRC, IFS ou ISO 22.000.
- Accréditation de ces organismes certificateurs par BELAC sur base de normes internationales reconnues.
- Audits basés sur des check-lists et des fils conducteurs, y compris pour les sociétés où aucun guide n'a été développé.
- Fréquences d'inspection dans le MANCP (1) qui tiennent compte de la présence de systèmes validés/certifiés.
- Complémentarité avec intégration dans les cahiers de charge existants dont les exigences excèdent la sécurité alimentaire.
- Cofinancement de l'Agence par les opérateurs sur base de la présence ou non d'un SAC validé.

(1) Multi Annual National Control Plan : prévu au règlement 882/2004

- Logos spécifiques pour les entreprises qui livrent directement au consommateur (ex. : smiley AFSCA).
- Contrôle sur l'autocontrôle par l'AFSCA.



Les marges budgétaires dégagées grâce à l'augmentation de la dotation seront affectées non seulement à l'équilibre financier de l'AFSCA, mais également à l'amélioration des incitants économiques à l'autocontrôle des entreprises (important bonus sur la contribution annuelle de l'entreprise et malus croissant au fil des années).

En parallèle, les inspections se focaliseront de plus en plus sur la maîtrise des risques liés au secteur d'activité et à la taille des entreprises avec exigence de résultats. Il convient de rappeler que si la certification du SAC est facultative, son existence est une obligation légale (cfr art. 17 du régl. 178/2002). Les exploitations qui en sont dépourvues et donc mettent la sécurité de la chaîne alimentaire potentiellement en danger verront leurs amendes administratives revues à la hausse.

Les opérateurs eux-mêmes peuvent également jouer un rôle important en vérifiant par exemple que leurs fournisseurs disposent d'un SAC.

Une communication de plus en plus ciblée sera développée vers les entreprises des secteurs les moins avancés sur le plan de l'autocontrôle.

Les guides sectoriels d'autocontrôle resteront le référentiel pour la certification du SAC. La rédaction des guides d'autocontrôle est encouragée par le régl. (CE) n°852/2004 relatif à l'hygiène des denrées alimentaires et l'arrêté royal du 14 novembre 2003 relatif à l'autocontrôle, la notification obligatoire et la traçabilité.

La valeur ajoutée de ces guides est due au fait qu'ils constituent un instrument complet et didactique d'aide à l'implémentation d'un système d'autocontrôle et de traçabilité fiable pour les opérateurs individuels. L'avantage de ces guides par rapport aux multiples cahiers de charge existants est qu'ils se limitent clairement à ce que la législation CE et nationale exige.

En l'absence de guide et donc de référentiel, l'opérateur ne peut faire appel à un organisme certificateur pour certifier son SAC. Seule l'AFSCA peut dès lors valider ce dernier à l'issue d'un audit.

Les guides doivent évoluer avec la législation CE et nationale et en fonction des informations acquises avec l'expérience. Ils doivent être illustrés par des exemples concrets et rédigés dans un langage accessible, y compris pour les PME et TPE, et faciles à consulter.

Pour ces dernières, ils doivent intégrer les assouplissements aux règles générales dont elles peuvent bénéficier sans compromettre la sécurité de la chaîne alimentaire.

L'Agence veillera à ce que ces guides soient mis à un prix abordable et justifié à disposition des opérateurs par les gestionnaires et aidera à leur implémentation.

L'Agence créera les conditions nécessaires pour promouvoir l'implémentation des guides, comme les sessions de formation, une bonne collaboration avec les gestionnaires des guides et les organismes certificateurs et une communication ciblée.

En collaboration avec les gestionnaires des guides sectoriels, l'AFSCA jouera un rôle de facilitateur en vue d'atteindre une meilleure complémentarité entre cahiers de charge et guides d'autocontrôle. Une collaboration accrue avec les organisations de consommateurs et les secteurs professionnels doit permettre une mise en évidence des différences entre ces divers instruments et aboutir à une simplification.

L'approche belge fera l'objet d'un benchmarking avec les pays voisins.

Les guides déjà acceptés par l'AFSCA et notifiés à la Commission CE sont repris sur le site web www.afsca.be. D'ici 2011, on peut s'attendre à ce que les guides des secteurs suivants soient encore approuvés :

N° du guide	Nom
G-005	Guide système d'autocontrôle industrie de la glace de consommation
G-015	Guide relatif à l'autocontrôle, la notification obligatoire et à la traçabilité à l'importation de fruits, légumes et primeurs
G-017	Guide sectoriel du transport routier et de l'entreposage dans la chaîne alimentaire
G-026	Guide d'autocontrôle pour les boulangeries et pâtisseries
G-027	Guide autocontrôle des entreprises de torréfaction de café
G-030	Guide de bonnes pratiques apicoles
G-033	Guide sectoriel de l'autocontrôle des entrepreneurs de travaux agricoles et horticoles pour la production primaire végétale
G-024	Guide pour l'autocontrôle et la traçabilité pour l'industrie de la margarine
G-028	Guide sectoriel sur la production d'engrais organiques
G-029	Guide autocontrôle des entreprises de la production d'eaux embouteillées, boissons rafraîchissantes et de jus de fruits et nectars
G-031	Guide de bonnes pratiques d'hygiène dans la friterie
G-032	Guide d'autocontrôle et de traçabilité pour le secteur du poisson
G-034	Guide d'autocontrôle pour la transformation des produits laitiers fermiers
G-035	Guide pour l'autocontrôle dans le secteur de la production et de la distribution dans le secteur des fertilisants minéraux à usages agricole et horticole professionnels
G-036	Guide autocontrôle dans le secteur de la fabrication, de l'emballage et du conditionnement, de l'importation et de la distribution des substrats de culture et amendement du sol
G-038	Guide d'autocontrôle pour le négoce de céréales et de produits d'agrofourriture
G-OXX	Guide d'autocontrôle pour le secteur du commerce de gros
G-OXX	Guide d'autocontrôle pour le secteur des vins et spiritueux
G-OXX	Guide d'autocontrôle pour le secteur du foie gras

L'AFSCA vérifiera si des initiatives comparables ont été prises à l'étranger et si d'autres bonnes pratiques ou idées peuvent être transposées (cfr. le concept Smiley AFSCA) ou appliquées afin de piloter le modèle belge.

5. Vers la simplification administrative

Afin de limiter au strict minimum les exigences administratives à l'égard des secteurs économiques, l'AFSCA a déjà pris diverses initiatives : lien avec la BCE, agréments et autorisations délivrés pour une durée indéterminée etc.

Ces efforts seront poursuivis tout en tenant compte des réglementations de l'UE.

Les guichets d'entreprises pourraient, moyennant l'information nécessaire, jouer le rôle de guichet unique pour tout nouvel opérateur (protocole).

Un groupe de travail « simplification administrative AFSCA » mis en place dès le début 2009 aura pour projet, après une large consultation des secteurs et associations de consommateurs, d'identifier les mesures permettant de simplifier les obligations administratives des entreprises.

Un projet de « loi alimentaire » regroupant les dispositions de 8 lois actuellement en vigueur et celle de l'arrêté royal relatif au contrôle de la chaîne alimentaire sera soumis au Parlement en 2009. Le but est de recréer une base législative moderne, tenant compte de l'évolution des textes réglementaires européens et améliorant la lisibilité. Le principe d'une large délégation en cas de crise sera défendu afin de ne pas entraver la bonne gestion de celle-ci, en concertation avec les responsables politiques.

Tous les efforts seront développés pour tenter de simplifier la vie des opérateurs à l'égard de multiples audits actuellement requis par les secteurs économiques et publics (audits combinés, communication sur la comparaison des exigences des différents cahiers de charge/guides...).

L'AFSCA part du principe que l'application correcte des guides sectoriels qu'elle valide permet d'assurer la sécurité de la chaîne alimentaire selon les standards européens.

Les projections sur l'évolution du taux d'établissements avec un SAC certifié figure au chapitre 10.

La majeure partie de la réglementation est adoptée au niveau européen ou en dérive. Les représentants de l'AFSCA au sein des groupes de travail et Comité accordent une attention particulière à côté de la sécurité alimentaire à l'applicabilité pratique de nouvelles réglementations et à leur simplification.

Si une nouvelle réglementation ou des initiatives s'avèrent nécessaires, celle-ci seront toujours placées dans un contexte européen et on veillera à ce qu'elles n'aillent au-delà de ce qui est prévu au niveau de l'UE que si cela s'avère vraiment nécessaire et justifié. L'Agence s'engage aussi en ce qui concerne toute réglementation à :

- se concerter avec les partenaires pertinents ;
- vérifier l'applicabilité ;
- mesurer l'impact ;
- s'assurer que les mesures prises en l'absence d'impact pour la santé animale et humaine, seront celles qui ont le moins d'impact au niveau économique ;
- prévoir des périodes et des modalités transitoires raisonnables;
- informer en temps voulu et correctement les opérateurs et autres partenaires concernés avec l'aide des organisation professionnelles.

6. Une Agence professionnelle et exigeante en termes de résultats

Ce business plan de l'AFSCA et les plans stratégiques et opérationnels réactualisés de chaque direction générale seront le fil conducteur pour les 3 prochaines années.

Des indicateurs de performance intégrés dans un système de « balanced scorecard » et l'état d'avancement seront présentés annuellement au Comité consultatif.

L'accent sera mis en particulier sur :

- Une politique de gestion des ressources humaines ambitieuse

Dans un contexte de marché de l'emploi tendu pour certaines fonctions (technique, informatique, comptabilité), les services publics sont, eux aussi, confrontés au défi d'attirer en permanence et de garder les collaborateurs les plus compétents. Cela suppose un environnement de travail attrayant, une rémunération correcte mais également un cadre enthousiasmant et motivant.

La politique de gestion des ressources humaines accordera de l'attention aux points suivants :

- accroître les connaissances de manière continue et permettre de ce fait aux collaborateurs de suivre les évolutions dans leur domaine de compétence et de les appliquer dans leur environnement de travail ; dans un souci d'économie, une politique de formation équilibrée en complément de l'offre de formation de l'IFA pour les pouvoirs publics fédéraux est en outre essentielle ; en matière d'audit, d'inspection et de relations humaines, les inspecteurs et contrôleurs de l'AFSCA doivent devenir un modèle de professionnalisme ;
- une organisation qui s'attache à développer ses connaissances suppose également de conserver celles-ci en assurant un bon équilibre entre les collaborateurs statutaires et les collaborateurs contractuels, les premiers étant affectés aux tâches permanentes de l'organisation ; un rapport 80/20 pourrait être un ratio raisonnable à cet égard ;
- offrir des conditions de travail correctes dans l'ensemble de l'organisation (bureaux, logistique, ICT) ;
- conformément aux valeurs propres à l'AFSCA, elle tient compte des exigences de diversité, c.-à-d. rendre et maintenir l'organisation suffisamment attrayante pour les groupes de population les plus divers sur le marché de l'emploi ;

- les conditions de travail doivent également permettre un bon équilibre entre vies familiale et professionnelle et permettre de réelles possibilités de promotion pour les femmes par des mesures d'accompagnement facilitant la combinaison travail/famille ;
- l'AFSCA doit de plus avoir la possibilité :
- d'attirer, en temps de crise, de manière très rapide et sans lourdeur inutile dans la procédure de recrutement, les collaborateurs temporaires nécessaires qui disposent des qualifications requises ;
- pour les besoins temporaires à caractère très spécifique, de faire rapidement appel à des experts externes. Cela suppose, dans un certain nombre de cas, une rémunération adaptée conforme au marché.
- l'opportunité de recréer un outil juridique spécifique permettant de faire face à ces exigences sera envisagée ;
- l'évolution des relations professionnelles qui se dessine dans la société entre le management, le middle management et les collaborateurs : venant d'une politique purement « top-down », la politique participative que préconise à présent l'AFSCA doit revêtir progressivement une forme plus concrète. Une politique participative ne doit pas forcément être en contradiction avec la loyauté et la discipline nécessaires lors de l'exécution des missions, exigences essentielles pour une institution amenée à gérer des situations délicates ; elle postule toutefois une écoute active des agents de terrain ;
- offrir un cadre motivant avec de réelles perspectives de carrière, notamment pour les agents qui souhaitent évoluer des fonctions techniques vers des fonctions de management ;
- garantir des conditions de promotion transparentes pour tous et où les critères de connaissances professionnelles, de motivation et performances et le sens des relations priment sur toutes autres considérations ;
- préparer les agents de niveau A repérés comme présentant un haut potentiel à de futures fonctions dirigeantes.
- Un rôle accru de l'UNIC et des responsables provinciaux en vue de poursuivre l'uniformisation des contrôles et de l'application des normes (check-listes pondérées : les critères et les pondération feront l'objet d'une réévaluation) ;
- Des indicateurs de performance permettront à chaque agent et spécialement au middle management de se situer en termes de productivité et de résultats et d'améliorer ceux-ci. Le nombre de missions d'inspection doit pouvoir augmenter sans affecter la qualité de celle-ci ;
- Une formation centrée non seulement sur les réglementations mais aussi sur leur application pratique à l'environnement de travail des sociétés. Des visites didactiques de certaines entreprises seront incluses dans le programme de formation, tant des agents de contrôle que de ceux en charge de rédiger la réglementation ;
- La comparaison des méthodologies de travail en Belgique et à l'étranger et des outils développés sera assurée via les formations organisées par la Commission CE, mais aussi par des missions spécifiques visant à retenir les meilleures pratiques à implémenter à l'AFSCA.

7. Une collaboration optimale public/privé

Les relations avec les vétérinaires indépendants

Dans le domaine de la santé animale les relations de partenariat entre l'AFSCA et les praticiens doivent s'améliorer. Cela passe par un respect et une reconnaissance mutuels du rôle et de l'expertise de chacun.

La communication claire de nos objectifs et le renforcement des contacts entre responsables provinciaux de l'AFSCA et les vétérinaires privés devraient améliorer le dialogue.

L'Agence est directement ou via le système des vétérinaires chargés de mission, le plus grand pourvoyeur de travail de ces diplômés en Belgique (budget de 29,5 M € en 2009 pour les CDM).

Les rapports avec les chargés de mission ont été clarifiés par une adaptation de la réglementation et des contrats types. Toute adaptation future fera l'objet d'une concertation préalable. Compte tenu de l'importance de la qualité du travail des CDM, l'Agence maintiendra, en concertation avec les intéressés, un haut degré d'exigence sur les prestations fournies et n'aura recours qu'aux experts respectant ces critères et pour des tâches pour lesquelles sont les mieux qualifiés.

L'AFSCA prendra aussi les initiatives qui s'imposent pour s'assurer que les CDM soient encouragés à suivre les formations nécessaires à l'exercice de leur fonction et à ce que l'offre de cours rencontre les besoins.

En contrepartie, une partie de la marge budgétaire disponible sera consacrée à l'indexation annuelle plutôt que bisannuelle des CDM et une revalorisation de certaines prestations sera prévue notamment pour la certification des animaux vivants.

Les possibilités de travailler avec d'autres groupes professionnels sur un modèle similaire seront examinées (bio-ingénieurs, gradués, etc.).

Les relations avec les laboratoires extérieurs

L'Agence n'a pas l'ambition d'effectuer toutes les analyses requises par ses activités de contrôle. Elle vise au contraire à maintenir l'expertise et les capacités d'analyse existant dans des laboratoires tiers afin de faire face à ses besoins aux demandes de contre-analyses et à ceux qui se font jour lors de crises.

En principe, seuls les laboratoires accrédités ISO 17025 se verront confier des analyses.

Pour permettre aux laboratoires agréés de travailler de manière correcte, un soutien fort des laboratoires nationaux de référence (LNR) est nécessaire.

Ces LNR doivent offrir un excellent service à tous les laboratoires agréés auxquels l'AFSCA fait appel (exercice aux techniques analytiques les plus modernes, développement de nouvelles méthodes rapides et économiques de manière à pouvoir les appliquer en routine, organisation de tests circulaires).

La construction du réseau des LNR doit se poursuivre au cours des prochaines années et l'évaluation des prestations des LNR doit être professionnalisée avec des indicateurs de performance objectifs, qui seront rédigés en concertation avec la direction Laboratoire. Ce but sera atteint par des audits d'efficacité par les experts de l'AFSCA.

DGZ et ARSIA sont des partenaires privilégiés dans le domaine de la santé animale et effectuent nombre de tâches tant au niveau des laboratoires que de l'identification et enregistrement des animaux. Leurs missions sont détaillées dans des cahiers de charge précis. Ils reçoivent en contrepartie des contributions significatives sur base d'un financement transparent et de tarifs justifiés.

Au cours des prochaines années, une analyse SWOT mènera à une collaboration renouvelée entre les deux organisations et l'AFSCA, tenant compte des choix stratégiques de l'Agence. Un débat de fond avec les concernés et les organisations agricoles doit avoir lieu au sujet des tâches que l'AFSCA délègue à ces 2 organisations.

Les relations avec les organismes certificateurs accrédités (OCI)

A l'occasion de la promotion de l'autocontrôle, l'AFSCA, qui ne peut faire face à toutes les demandes d'audits, a accepté de déléguer la certification des SAC à des OCI.

La qualité et l'objectivité du travail de ceux-ci constituent toutefois le fondement de la crédibilité de l'autocontrôle (cfr. enquête

auprès des consommateurs et réserves émises par leurs organisations).

A l'occasion de ses propres inspections, l'AFSCA relèvera les déficiences flagrantes éventuelles et restera active au sein de BELAC pour qu'une supervision suffisante du travail des OCI soit mise en œuvre.

Le recours aux consultants

Soucieuse de compresser ses dépenses, l'Agence n'aura recours aux consultants que de manière limitée et pour des missions pointues ne pouvant être couvertes par l'expertise interne (informatique, enquête de satisfaction, évaluation des managers, formation ...).

8. Une coopération constructive et efficace avec d'autres instances officielles

Un certain nombre de protocoles ont été signés entre l'Agence et diverses instances officielles tant fédérales, (SPF Santé publique, SPF Economie, Douanes ...) que régionales depuis 2002.

L'objectif est de consolider ces initiatives avec :

- Les Régions et la Police fédérale pour ce qui est du recyclage de déchets valorisables dans la chaîne alimentaire ;
- Certaines communes pour des contrôles coordonnés chez les opérateurs locaux = business to consumers (B to C) ;
- La Banque Carrefour des Entreprises pour la reprise de données d'enregistrement AFSCA dans la BCE.

9. Une gestion intégrée de l'information et des données (ICT)

L'intégration des systèmes d'information, comme prévue dans le précédent business plan, a été réalisée. Les nouveaux systèmes ont été construits autour d'une technologie commune.

Les objectifs suivants sont prévus pour la période 2009-2011 :

- continuer à développer l'enregistrement des activités de contrôle et d'audit pour arriver à une meilleure gestion des forces de travail ;
- continuer à travailler au développement des applications e-government, par exemple pour automatiser davantage la délivrance des certificats, agréments, autorisations et enregistrements dans un but de simplification administrative ;
- améliorer les possibilités de rapportage des contrôles par une extraction de données efficace et fiable;
- mettre des moyens informatiques performants à la disposition des contrôleurs et des inspecteurs, notamment afin d'éviter tout double encodage;
- mieux protéger les banques de données contre les catastrophes externes et améliorer la fiabilité des données saisies ;
- Rendre consultable en ligne pour chaque opérateur les agréments et autorisations, les résultats des contrôles et analyses, les paiements effectués le concernant (CRM).

La stratégie ci-après est suivie :

Le principe des applications basées sur l'internet sera étendu et, là où ce n'est pas directement possible, on prévoira une solution alternative qui fonctionne bien.

Dans cette optique, les applications LIMS, HR et SANITEL vieillies ont été remplacées par des applications web plus fonctionnelles : LIMS, Debohra et Sanitrace. Pour les applications inaccessibles à cette possibilité, une solution sera offerte via VPN.

L'application « alpha » qui comprend actuellement le contrôle et le planning des échantillonnages comprendra aussi à brève échéance la planification complète des inspections. Les inspections et échantillonnages sont gérés via FOODNET, alors que l'application LIMS gère les résultats des analyses de laboratoire, aussi bien pour nos propres échantillonnages que pour les tiers.

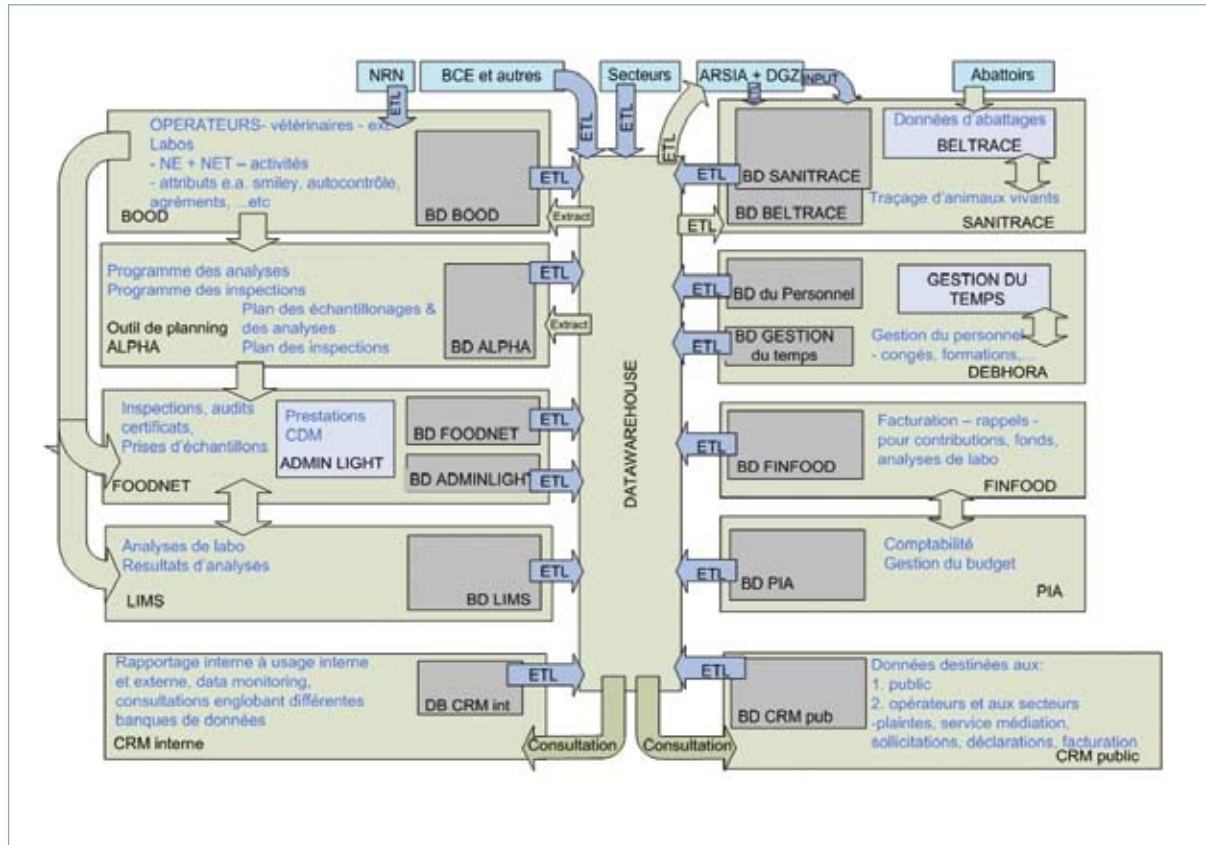
Pratiquement chaque application a maintenant sa propre banque de données. Ces banques de données ont été insuffisamment consolidées, ce qui fait que le rapportage, le « dashboarding » et les simulations impliquant deux ou plusieurs banques de données sont, non pas impossibles, mais fortement entravés. C'est pourquoi la mise en place d'une 'datawarehouse' consolidée constitue la priorité absolue.

Afin de mieux protéger les banques de données contre les incidents, un "disaster recovery site" sera mis en place.

Un soin tout particulier sera apporté au développement du CRM précité (customer relationship management) solide et convivial, afin de faciliter la vie des opérateurs, des secteurs et de nos propres collaborateurs.

Pour l'infrastructure du réseau, les serveurs de banques de données, les serveurs d'applications et les webservers de l'environnement de production, on a opté pour une architecture à grande disponibilité, en divisant en clusters là où c'était possible. Une virtualisation permettra de mieux gérer les environnements de test et de les mettre en place de manière plus souple.

Vision stratégique



10. Des garanties sur la qualité des services rendus

10.1. Assurance qualité

L'assurance qualité constituait, dans le business plan précédent, un objectif stratégique important : tous les services allaient devoir, à terme, fonctionner suivant un système interne d'assurance qualité, le but étant alors de faire certifier en externe les processus centraux de l'AFSCA. En outre, il fallait continuer à développer l'audit interne.

Nombre des points de cet objectif ont été réalisés ces dernières années. Par exemple, l'utilisation de procédures harmonisées et standardisées (formats et templates, check-lists, pour les inspections et les audits...) s'est vue généralisée et les UPC appliquent aujourd'hui les principes de la « Charte du contrôleur » lors de l'exécution de leurs missions de contrôle.

Pour la certification externe, l'Agence a commencé à développer en 2006 quatre projets pilotes en vue de la certification en 2008 selon la norme ISO 9001. Ce pilote a été développé et couvre à présent des activités réparties dans toutes les Administrations. L'audit de certification de ces projets pilotes par un organisme agréé externe a eu lieu fin septembre 2008 et a débouché sur la certification ISO 9001 de quelques services. Dans les 3 prochaines années, le système de gestion de la qualité sera étendu à tous les processus clés de l'Agence. La certification ISO 9001 sera alors visée pour l'ensemble de l'AFSCA. En même temps, les services de contrôle seront préparés à une certification dans les 3 ans selon la norme ISO 17020. Comme pour l'ISO 9001, un projet pilote ISO 17020 sera réalisé dans un premier temps. Par ailleurs, les laboratoires AFSCA sont déjà accrédités ISO 17025.

10.2. Audit interne

Le service d'audit interne est devenu totalement opérationnel en juillet 2007. Les bases en ont été jetées dans une charte décrivant la mission, le champ d'action, les acteurs, les compétences et les responsabilités de l'audit interne. Un code déontologique de l'auditeur a également été mis au point et les procédures de travail ont été définies. Un comité d'audit avec des représentants du monde extérieur contribue à l'indépendance de l'audit interne.

Dans un futur proche, le fonctionnement de l'audit interne va encore être optimisé. À cet effet, l'attention va être portée sur :

- une base plus solide pour la réalisation d'une analyse des risques lors de l'élaboration du programme d'audit
- une méthodologie permettant de mieux répondre à l'exigence de l'UE de couvrir avec certitude, dans un délai de maximum cinq ans, l'ensemble des champs d'action pertinents de l'AFSCA suivant une fréquence basée sur les risques.

10.3. Service médiation

Voilà plus de deux ans, un service de médiation a été mis sur pied pour le traitement des plaintes individuelles des opérateurs relatives au fonctionnement de l'AFSCA. Le service de médiation fonctionne suivant une orientation qualité, les plaintes étant considérées comme des opportunités d'amélioration. Combinées notamment aux audits internes, aux questions et plaintes adressées au point de contact pour le consommateur, aux audits et inspections effectués par des tiers, ces plaintes constituent un élément du processus d'apprentissage et d'amélioration de l'AFSCA.

Au cours des 3 prochaines années l'objectif est d'améliorer la notoriété et l'accessibilité du service de médiation ainsi que le « service au client ». L'objectivité, le délai et la qualité des réponses seront au centre des préoccupations.

L'administrateur délégué et le directeur de l'audit interne veilleront personnellement au bon fonctionnement du service de médiation, tant vis-à-vis des plaignants que des services éventuellement mis en cause. Il assureront en particulier l'absence de tout acte de rétorsion vis-à-vis des personnes ayant recours au service de médiation.

11. Le développement durable & l'AFSCA

A l'heure actuelle, toute organisation moderne se doit d'intégrer la problématique du développement durable. Ceci vaut d'autant plus pour les organisations publiques, dont la société attend à juste titre une fonction exemplative.

L'AFSCA s'inscrit loyalement dans les objectifs du gouvernement fédéral et met, en plus, ses propres accents.

Les actions que l'AFSCA entreprend sur le plan du développement durable se situent à trois niveaux :

- EMAS (Eco Management and Audit Scheme) :

L'AFSCA a décidé en 2008 d'obtenir la certification EMAS. Ce système externe de qualité certifiée repose sur les principes de base ci-après :

- monitoring de paramètres en matière de charge environnementale
- formulation et réalisation de moyens d'action pour faire évaluer favorablement (en interne et en externe) la charge environnementale
- formulation d'une déclaration environnementale (charte)

A cet égard, il est important que les objectifs environnementaux ne se rapportent pas exclusivement aux activités propres, mais aussi à ce qui est créé en fait de charge environnementale de façon externe par ses propres actions (par ex. chez les opérateurs). Un projet expérimental est en cours dans les laboratoires et à l'UPC du Brabant wallon; on envisage d'étendre dans le courant de 2009 l'EMAS à l'ensemble de l'organisation.

- Le Groupe de pilotage Développement durable :

L'application d'une politique en matière de développement durable repose essentiellement sur la participation active de tous les intéressés. Un groupe de pilotage composé de collaborateurs volontaires de toutes les administrations, et complété d'un réseau de correspondants dans les services extérieurs, est chargé :

- de l'établissement d'un plan d'action annuel
- de l'organisation de campagnes de sensibilisation, dont la Journée annuelle du Développement durable
- d'assurer les contacts avec des structures similaires au sein d'autres services publics fédéraux et avec le SPP Développement durable
- d'assurer l'information et la communication concernant l'EMAS

- Analyse d'impact :
Une politique ambitieuse n'est possible que si tous les niveaux sont parfaitement impliqués. L'AFSCA a décidé antérieurement déjà de procéder à une analyse d'impact pour toutes les décisions stratégiques. Cette analyse d'impact se rapporte aussi bien à l'impact sur l'organisation proprement dite que sur les secteurs et opérateurs concernés (charges administratives, conséquences économiques, charges/profits sur le plan de la sécurité de la chaîne alimentaire, ...). Il est envisagé de compléter cette analyse d'impact par des critères en matière de développement durable (en interne ce sera notamment le cas lors de l'établissement de cahiers des charges, l'organisation des contrôles, ...). S'inscrivent aussi dans ce cadre les initiatives sur le plan du e-government, qui permettront aux opérateurs de consulter leur propre dossier sous forme électronique et de signaler les modifications. L'impact sur le développement durable sera aussi pris en compte s'il est pertinent lors de l'élaboration de réglementations par l'AFSCA. On veillera toutefois qu'il ne résulte pas d'influence négative sur les exigences de sécurité alimentaire.

12. Contexte international

L'AFSCA va entretenir et intensifier ses contacts avec ses organisations sœurs et services publics des autres états membres de l'UE et en particulier avec ceux des pays voisins. Cela doit permettre une approche cohérente de matières qui doivent être réglées au niveau des Etats membres. L'échange d'informations avec ces organismes doit promouvoir une approche efficace.

L'Agence s'impliquera également activement dans le maintien et le développement des possibilités d'exportations. A côté de la conclusion de protocoles et accords concernant les certificats, des programmes d'échanges d'experts seront entrepris là où cela est possible.

9 Un plan de personnel dynamique

Trois ans après sa création seulement, l'AFSCA fut dotée d'un premier plan de personnel par DG. En 2003, la cellule provisoire comptait 1.180 membres du personnel auxquels se sont joints 160 personnes de l'asbl ACSA portant le total à 1.340 agents. En juillet 2008, la Ministre de tutelle a approuvé le 4^{ème} plan de personnel ; c'est dire que celui-ci doit être dynamique et évoluer en permanence en fonction des tâches nouvelles ou qui sont abandonnées par l'AFSCA, de l'expérience acquise, etc.

	Plan de personnel 2009 (en ETP)		Plan de personnel 2011 (ETP)	
Fonctions de management				
N (administrateur délégué)	1		1	
N-1 (directeur général)	4		4	
N-2 (directeur)	5		5	
		10		10
Niveau A (universitaires et assimilés)				
Classe A5	0		1	
Classe A4	13		12	
Classe A3	99		99	
Classe A2	280		292	
Classe A1	61		50	
		453		454
Niveau B (gradués)		408		428
Niveau C		246		221
Niveau D		149		140
TOTAL		1.266		1.253

Services de l'administrateur délégué

Ces services ont été renforcés passant de 34 ETP en 2005 à 42 ETP dans le plan 2008.

Les renforts sont essentiellement affectés aux services :

- **Communication** avec la création fin 2008 d'une cellule de vulgarisation centrée sur l'horeca et la distribution, secteurs où se concentrent beaucoup de TPE. En fonction des résultats obtenus par cette cellule, l'opportunité de l'étendre au secteur primaire et aux TPE du secteur transformation (+ 2 agents) sera envisagée.
- **Prévention et gestion de crises** : même si l'analyse SWOT conclut qu'il s'agit d'un point fort de l'Agence, cette activité doit certainement recevoir une attention soutenue.
- **Audit interne et Assurance Qualité** : l'AFSCA a en 2008 décidé d'obtenir la certification EMAS et de s'inscrire dans le contexte du développement durable : un agent A3 y est affecté.

L'extension possible de la cellule vulgarisation de 2 unités de niveau B s'effectuerait par compensation interne à l'occasion de départs.

Le nombre d'ETP resterait stable jusque 2011.

Il est bien évident qu'en cas de crise, chaque service au sein de l'organisation mettrait temporairement à disposition du Service Prévention et Gestion de crises et de son call center les ressources humaines voulues.

Administration des Services généraux

Cette administration de soutien à l'ensemble de l'organisation comptait 231 ETP dans le plan de personnel 2005.

Le PP4 a été ramené à 218 ETP en 2008 malgré la mise sur pied entre-temps du service financement, entièrement consacré à la perception des recettes liées au nouveau système de financement.

Pour les 3 ans à venir, l'évolution du cadre sera influencée par :

- La stabilisation du système de financement
- la consolidation progressive des banques de données des opérateurs (BOOD) et du personnel (Debohra)
- la délégation possible de certaines tâches à des bureaux externes spécialisés (dossiers accidents de travail par ex.)
- la formation du personnel et la rationalisation de ses tâches (notamment aux services P&O et Financement) avec pour objectif une

meilleure productivité et un service de qualité aux clients tant internes qu'externes

- La reprise en interne de certaines tâches confiées actuellement à des tiers sur base de contrats jugés trop onéreux (call center financement e.a.).

Pour 2011, une réduction du plan de personnel d'une dizaine d'ETP de niveaux C et D devrait être possible pour autant que la mobilité interdépartementale puisse être activée.

Direction générale Politique de Contrôle

Cette direction générale a vu son cadre passer de 77 ETP en 2005 à 75 ETP en 2008. Le plan de personnel à l'avenir ne devrait guère évoluer. Si dans un souci de rationalisation (guichet unique au niveau national et international) et de synergie (cohérence de la politique sur la chaîne alimentaire et économie d'échelle), les pouvoirs publics décidaient l'intégration de services de la DG4 du SPF Santé publique (direction générale Animaux, Végétaux et Alimentation) au sein de l'AFSCA, les services concernés devraient a fortiori rester distincts et indépendants de la DG Contrôle de l'AFSCA.

Une telle opération aurait alors une influence sur la composition de la DG Politique de Contrôle.

L'amélioration du rapportage via Foodnet permettra à l'avenir de dégager du temps pour optimiser la concertation avec les secteurs, apporter les corrections nécessaires en cours d'année aux programmes de contrôle tout en exploitant mieux les résultats du secteur privé en vue de l'évaluation du risque. En 2010, la présidence belge de l'UE va requérir une mobilisation accrue de cette DG.

Direction générale Contrôle

Cette direction générale est et doit rester celle qui compte le nombre d'agents le plus important car elle concerne le cœur de métier de l'AFSCA. Alors qu'en 2005 le plan de personnel comptait 786 ETP (dont 90 à l'administration centrale), il a été ramené à 771 ETP (dont 72,7 à l'administration centrale) en 2008.

L'objectif à terme est certainement de concentrer un maximum de forces sur le terrain tout en renforçant la coordination (harmonisation de l'approche entre UPC), et le passage correct et rapide de l'information et des instructions entre la direction et les services décentralisés et vice-versa.

L'évolution du plan de personnel sera influencé par les éléments suivants :

- degré de certification du système d'autocontrôle chez les opérateurs de la chaîne alimentaire. Le plan de personnel actuel se base déjà sur 50% d'opérateurs certifiés ce qui est bien au-delà de la réalité. Concrètement, l'AFSCA est en 2008 en sous-effectif par rapport aux besoins pour exécuter un plan de contrôle entièrement basé sur une évaluation rationnelle du risque. C'est la raison pour laquelle, en étroite concertation avec les secteurs professionnels, elle promeut activement la généralisation de l'autocontrôle basé sur des guides sectoriels qu'elle évalue et approuve.
- L'automatisation de l'enregistrement des résultats des inspections. L'achat de matériel plus adapté à l'encodage directement sur le terrain a été différé en raison des difficultés budgétaires antérieures. L'augmentation de la dotation permet d'acquérir ces outils de travail qui éviteront le double encodage.
- La lutte contre les fraudes dans la chaîne alimentaire et contre l'usage illégal des substances anabolisantes ne faiblira pas. L'effectif de l'Unité nationale d'Enquête sera maintenu en conséquence.
- La participation de certaines communes à l'effort d'inspection des établissements Business to consumer (B to C) sous la coordination de l'AFSCA.
- Une meilleure utilisation des résultats sectoriels d'autocontrôles.
- L'évolution des importations dans l'UE via la Belgique (accroissement des activités au PIF de Liège, etc...).
- La demande des opérateurs pour des audits effectués par l'AFSCA en vue de la validation de leur système d'autocontrôle, activité frappée d'une grande incertitude.

A l'horizon 2011, sur base de départs naturels, une vingtaine d'agents administratifs devraient être remplacés par des contrôleurs. La productivité devra également augmenter avec notamment comme indicateur le nombre de missions d'inspection/homme/jour de manière à améliorer la fréquence d'inspection dans certains secteurs sensibles.

Direction générale des laboratoires

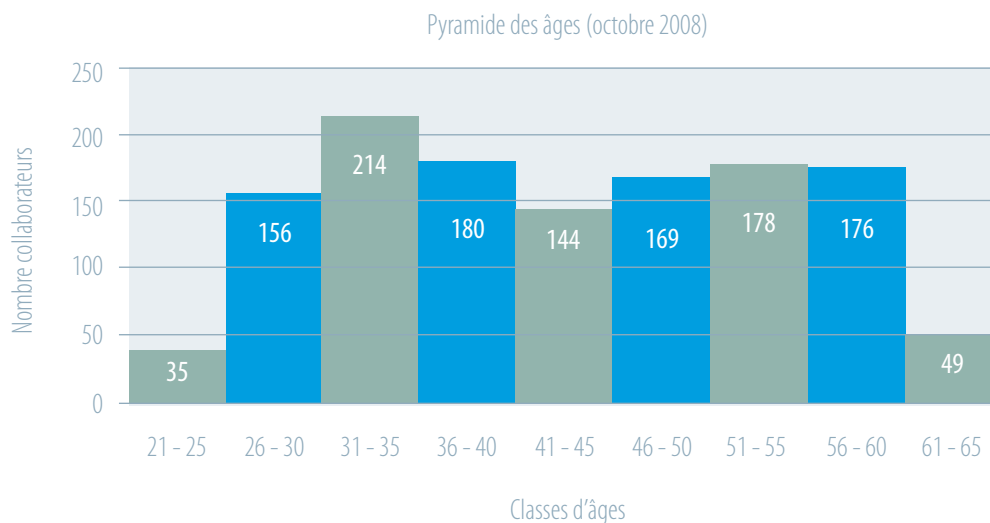
Au cours des deux dernières années, cette direction générale a à la fois rationalisé la répartition des analyses entre ses 5 laboratoires et repris en interne un nombre significatif d'analyses jadis confiées à des laboratoires extérieurs.

Nonobstant cela, le nombre d'ETP est passé de 162 en 2005 à 160 dans le PP 2008.

Il devrait se stabiliser à l'avenir autour de 157 ETP avec non remplacement d'agents de niveau D lors de départ à la retraite et un upgrading.

Départs naturels prévisibles

La pyramide des âges au sein de l'Agence au 01/10/2008 s'établit comme suit :



Un plan de personnel dynamique

Dans les conditions actuelles, de plus en plus d'agents souhaitent bénéficier d'une retraite avant l'âge normal de 65 ans. Il est dès lors hasardeux de cerner les départs naturels au cours des 3 prochaines années, les incitants pour prolonger la carrière ou au contraire alléger la fonction publique étant entre les mains du pouvoir politique. Ce dernier vient de donner un premier signal en rabotant de 1% en 2009 et de 0,74% en 2010 et 2011 la masse budgétaire consacrée au personnel.

Le nombre d'agents qui atteindront l'âge de 65 ans au cours des prochaines années s'établit comme suit (en ETP) :

	2009	2010	2011	2012	TOTAL
Niveau A	2	6	12,8	8	28,8
Niveau B	1	1,8	3	4	9,8
Niveau C	1	3	1	1,5	6,5
Niveau D	1	1,8	1	0,7	4,5
TOTAL	5	12,6	17,8	14,2	49,6

Le nombre d'agents entre 60 et 65 et donc dans les conditions pour demander le droit à la retraite atteint quant à lui 151,9 ETP d'ici 2012. Sur base de l'expérience passée, on sait que ± 25 ETP bénéficient chaque année des possibilités de départ anticipé.

Un plan de personnel dynamique

		DG Contrôle	DG Laboratoires	
6	*Administration centrale		Staff DG	3
18	Staff DG	9,2	Services centraux	10
9	Secteur production primaire	20,5	Labo Gembloux	22
13	Secteur transformation	13,15	Labo Gentbrugge	46
9	Secteur distribution	5	Labo Liège	27
10	Secteur agréments	8	Labo Melle	21
10	Sect. import/export	16,9	Labo Tervuren	31
	* UNIC	21,9		
	* UNE	17		
	* Services provinciaux			
	UPC Anvers	91,2		
	UPC Bruxelles	30,4		
	UPC Hainaut	57,28		
	UPC Limbourg	55,1		
	UPC Liège	77,3		
	PCE Luxembourg	32,86		
	PCE Namur	34		
	PC Flandre orientale	103,4		
	PCE Brabant flamand	53		
	PCE Brabant wallon	20,3		
	PCE Flandre occidentale	103,7		
75		771		160
5,9%		60,9%		12,7 %

Un plan de personnel dynamique

		DG Contrôle	DG Laboratoires	
6	*Administration centrale		Staff DG	3
18	Staff DG	9,2	Services centraux	10
9	Secteur production primaire	20,5	Labo Gembloux	22
13	Secteur transformation	13,15	Labo Gentbrugge	46
9	Secteur distribution	5	Labo Liège	26
10	Secteur agréments	8	Labo Melle	19
10	Sect. import/export	16,9	Labo Tervuren	31
	* UNIC	21,9		
	* UNE	17		
	* Services provinciaux			
	UPC Anvers	91,2		
	UPC Bruxelles	30,4		
	UPC Hainaut	57,28		
	UPC Limbourg	55,1		
	UPC Liège	77,3		
	PCE Luxembourg	32,86		
	PCE Namur	34		
	PC Flandre orientale	103,4		
	PCE Brabant flam.	53		
	PCE Brabant wallon	20,3		
	PCE Flandre occidentale	103,7		
75		771		157
6,0 %		61,5 %		12,5 %

* Si mobilité interdépartementale activée

10 Budget et financement de l'AFSCA

1. Le financement de l'AFSCA

Le financement repose sur la loi du 9 décembre 2004. Depuis le 01/01/2006, un nouveau système de financement de l'Agence est d'application. Il s'appuie sur les recettes suivantes (AR du 10 novembre 2005) :

- une dotation inscrite au budget du SPF Santé publique ;
- des rétributions dues pour prestations fournies par l'AFSCA à des entreprises individuelles (arrêté royal concernant les rétributions fixées à l'article 5 de la loi du 9 décembre 2004 relative au financement de l'AFSCA)
- des contributions variables selon le secteur d'activité et qui couvrent une partie des dépenses de surveillance de la chaîne alimentaire et des tests ESB sur ruminants (arrêté royal concernant les contributions fixées à l'article 4 de la loi du 9 décembre 2004 relative au financement de l'AFSCA)
- des subsides de l'UE dans le cadre de la lutte contre certaines maladies animales et zoonoses ou de quarantaine dans le secteur végétal
- Des rentrées diverses : amendes administratives, analyses par les laboratoires de l'AFSCA pour compte de tiers, intérêt des placements etc.

Le bilan qui pouvait être fait après 2 ans sur le nouveau système entraînait un déficit chronique, et même après compression des dépenses, l'équilibre budgétaire ne pouvait être retrouvé que soit par augmentation de la dotation, soit par une augmentation des contributions, soit une combinaison des deux.

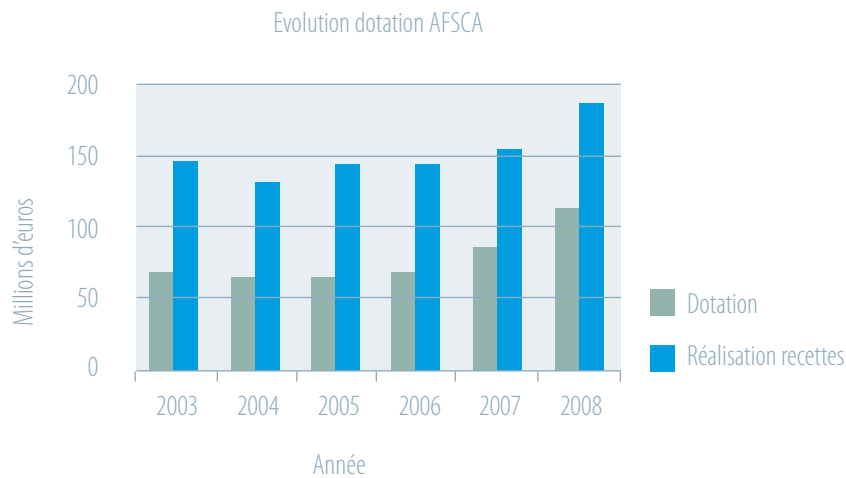
A cet égard, la décision doit prendre en compte les éléments d'appréciation suivants :

- le nombre d'opérateurs contribuables actifs (sièges d'exploitation) dans la chaîne alimentaire et actuellement connus (enregistrés) de l'Agence avoisine 140.000 alors que les prévisions étaient de 181.000 ;
- la dotation de l'Agence belge (49 % en 2005 et 61 % en 2008) était et reste inférieure à celle accordée à des services de contrôle comparables en France, en Grande-Bretagne, aux Pays-Bas ou au Danemark (80% selon l'étude de l'Inspecteur des Finances, P. Verkaeren) ;

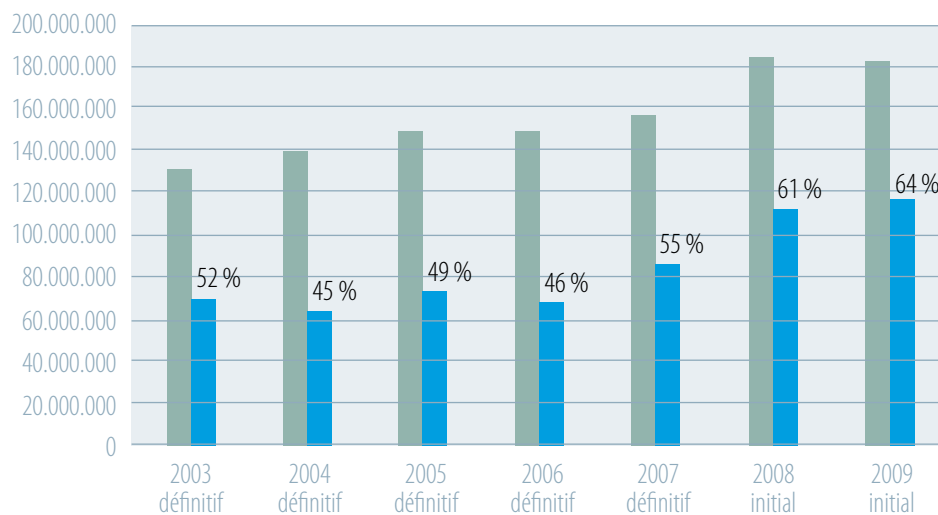
Budget et financement de l'AFSCA

- sur base du budget 2008, la sécurité alimentaire garantie par l'AFSCA coûte aux citoyens belges : environ 11€/habitant/an (via la dotation de l'Etat) et aux opérateurs 275€/an en moyenne hors frais d'expertise des viandes à l'abattoir, et avec un minimum de 20€ ;
- l'insolvabilité de certains débiteurs a mené à un total cumulé de 19,6 millions € de recettes non perçues entre 2002 et 2007. Cette somme doit être progressivement apurée en dépenses comme « réduction de valeur » dans le budget.

L'option politique retenue lors des arbitrages budgétaires en 2007 et 2008 fut celle d'une augmentation de la dotation et une limitation des frais encourus par les opérateurs afin d'éviter un manque de compétitivité par rapport aux producteurs étrangers.



% dotation par rapport au total dépenses



■ Totaux dépenses AFSCA	130.963.113	138.749.287	148.317.310	147.298.272	154.241.309	184.506.764	180.741.000
■ Dotation	68.363.000	62.833.000	72.615.500	68.110.735	85.241.023	111.943.000	115.228.000

2. Le financement futur de l'AFSCA

- La dotation : l'indexation de la dotation de l'Agence doit être garantie.
- Les contributions : l'évolution de la dotation permet une réduction significative des contributions à partir de 2009. Celles-ci couvrent une partie des coûts des tests pour la recherche de l'encéphalopathie spongiforme bovine et du programme de contrôle de la chaîne alimentaire.
- Les rétributions : le principe de couvrir les frais réels des prestations de l'AFSCA par les rétributions est maintenu. Afin de ne pas hypothéquer l'économie de petites structures (ex. : les abattoirs de faible capacité), les rétributions pourront cependant être plafonnées pour les TPE sans que cela ne puisse mettre en péril l'équilibre budgétaire de l'AFSCA ni contrevenir aux dispositions du règlement (CE) n° 882/2004 en la matière.
- L'Agence veillera à percevoir ce qui lui est dû, y compris les créances du passé qui seront récupérées par tous les moyens légaux.
- Les aides de l'UE : l'opportunité de toute aide européenne possible sera saisie : lutte contre les zoonoses, les organismes de quarantaine, etc.
- Les autres recettes : il s'agit des amendes administratives, recettes des laboratoires, recettes des placements financiers, intérêts de retard ...

Les contributions seront, si nécessaire, adaptées chaque année afin de tenir compte de l'évolution des besoins budgétaires à la baisse (ex. : démantèlement des tests ESB) comme à la hausse (ex. : exécution de nouvelles missions) et des paramètres qui mènent à la répartition entre secteurs.

Les paramètres de répartition entre secteurs sont les suivants :

- valeur ajoutée (1/3)
- l'excédent brut d'exploitation (1/3)
- volume de travail lié au plan d'inspection de l'Agence (1/3), lui-même calculé comme suit :
 - nombre de points de contrôle/secteur (sièges d'exploitation) ;
 - fréquence d'inspection ;
 - durée moyenne d'inspection.

Par rapport à la méthodologie antérieure, la fréquence d'inspection a été logiquement introduite dans les modalités de calcul à partir du budget 2009.

En 2009, cette méthodologie mène à une prévision de répartition suivante :

Secteur	2009	2006 - 2008
Agrofourniture	1,20 %	1,74 %
Production primaire	20,94 %	26,08 %
Transformation	22,28 %	24,20 %
Commerce de gros	9,18 %	9,89 %
Commerce de détail	19,90 %	16,43 %
Horeca	26,33 %	21,12 %
Transport	0,16 %	0,54 %

3. Bonus – malus

Le Business plan précédent prévoyait l'application d'un bonus-malus sur la contribution annuelle, comme incitant à la généralisation d'un système d'autocontrôle (SAC) au sein de la chaîne alimentaire.

Il s'est avéré que le processus restait lent car :

- l'implémentation d'un SAC nécessite généralement l'existence d'un référentiel : le guide sectoriel d'autocontrôle destiné à aider l'opérateur individuel à répondre aux exigences réglementaires et de gestion de ses risques. La rédaction de ces guides par les

- associations professionnelles et leur validation par l'AFSCA avec l'aide de son Comité scientifique furent plus laborieuses que prévu.
- La conscientisation et l'information des acteurs qui sont souvent des PME constituent une tâche ardue malgré la conjugaison des efforts de communication de la part des organisations professionnelles et de l'Agence.
 - L'incitant économique (bonus-malus) reste trop faible par rapport au coût de l'audit menant à la certification du SAC par un organisme certificateur accrédité ou sa validation par l'AFSCA.

Le manque d'intérêt pour le SAC de certains opérateurs dont l'activité présente des risques limités (cafés, certains détaillants, etc.).

Ces raisons justifiaient le report du malus initialement fixé à 100% de la contribution, de 2008 à 2009 (loi du 21 décembre 2007 portant dispositions diverses - I).

Pour la période 2009-2011, les adaptations suivantes sont encore apportées pour tenir compte des réalités :

1. Les opérateurs dont l'activité relève de l'Horeca ou du commerce de détail et pour lesquels un enregistrement (A.R. du 16/01/2006) auprès de l'AFSCA est suffisant échapperont au système bonus-malus.
Concrètement, cela signifie qu'ils s'acquitteront d'une contribution forfaitaire non influencée par la certification de leur SAC, celle-ci ne présentant qu'un intérêt limité étant donné le faible risque présenté.
Pour ces entreprises un effort de vulgarisation particulier sera développé afin qu'elles respectent néanmoins les bonnes pratiques d'hygiène, la traçabilité et la part d'autocontrôle adaptée à leur situation spécifique de risque limité.
2. Le bonus est porté dès 2009 à 50% de la contribution annuelle et maintenu au moins à ce niveau pour 2010 et 2011 pour les entreprises disposant d'un SAC certifié ou validé sur l'ensemble de leurs activités dans la chaîne alimentaire. Les possibilités budgétaires permettent à partir de 2010 de porter le bonus à 60%. Afin de rencontrer les situations d'activités multiples sur un même site, les opérateurs appartenant au secteur « transformation » dont 80% des activités précitées (exprimés en chiffre d'affaire) sont couverts par un SAC certifié ou validé bénéficieront du bonus pour autant que les activités secondaires offrent des garanties suffisantes. On entend par là qu'elles doivent être couvertes par un certificat BRC, ISO 22000 ou IFS faute d'existence de guide sectoriel. Dans le même contexte, la gestion des sous-produits destinés à l'alimentation animale doit être couverte par un certificat GMP.

3. Afin d'étaler dans le temps l'effort de mise en place du SAC et donner un délai nécessaire aux organismes certificateurs (OCI) ou à l'AFSCA pour le certifier (valider), le malus sera appliqué progressivement selon le rythme suivant :

- 2009 : 20%
- 2010 : 60 %
- 2011 : 100%

En parallèle toutefois, les services de contrôle de l'AFSCA exigeront des opérateurs inspectés la mise en conformité de leurs pratiques avec le SAC et les informeront des outils mis à leur disposition par les organisations professionnelles (valorisation du travail des gestionnaires de guides).

4. Le secteur de la production primaire dispose actuellement de guides validés couvrant les productions végétales et animales ce qui permet la certification de l'ensemble des activités des exploitations agricoles. Le cas échéant, celles-ci pourront dès lors bénéficier également du bonus de 50%.

Les exploitations disposant déjà d'un certificat relatif à un cahier de charge dont le contenu reprend des éléments pertinents du guide sectoriel correspondant (QFL, BELPLUME ou GIQF) verront leur contribution neutralisée en 2009 (contribution de base, sans bonus ni malus) s'il ne couvre qu'une partie de leurs activités et du bonus de 50% s'il couvre l'entièreté des activités. En 2010 et 2011, ces exploitations seront soumises à nouveau aux principes généraux du bonus-malus. Si le cahier de charge précité couvre l'ensemble de l'activité de l'exploitation, celle-ci bénéficiera bien sûr du bonus de 60%.

4. Evolution prévue de l'autocontrôle

L'instauration d'un système d'autocontrôle (SAC) pour toute unité d'exploitation active dans la chaîne alimentaire est une obligation légale (règl. (CE) n°852/2004 et 853/2004 et A.R. du 14/11/2003 relatif à l'autocontrôle, à la notification obligatoire et à la traçabilité dans la chaîne alimentaire.

Sa certification par un organisme certificateur (OCI) accrédité par Belac et agréé par l'AFSCA reste facultative mais constitue une garantie permettant à l'AFSCA de réduire sa fréquence d'inspections dans les établissements concernés. Le bonus accordé à ce type d'entreprise sur sa contribution annuelle se justifie par ce fait.

Il en est à fortiori de même si l'opérateur sollicite l'AFSCA pour valider son SAC par un audit.

Les prévisions quant à l'évolution du pourcentage de SAC certifié ou validé au cours des 3 prochaines années sont les suivantes (en % du nombre d'unités d'exploitation par secteur).

Secteur			Nombre d'unités d'exploit.	2009		2010		2011	
				% bonus	% malus	% bonus	% malus	% bonus	% malus
11	Engrais	Agro-fourniture	124	5%	95%	10%	90%	20%	80%
12	Pesticides		54	10%	90%	12%	88%	16%	84%
13	Aliments pour bétail		373	65%	35%	85%	15%	90%	10%
14	Prémélanges		41	65%	35%	85%	15%	90%	10%
20	Agriculture/Secteur Primaire		41.711	9%*	42%*	40%	60%	60%	40%
30	Transformation		4.491	15%	85%	40%	60%	60%	40%
40	Commerce de gros		7.496	8%	92%	10%	90%	12%	88%
50	Commerce de détail autorisé		25.465	3%	97%	10%	90%	20%	80%
50	Commerce de détail (enreg.)		7.500	0%	0%	0%	0%	0%	0%
60	Horeca autorisé		42.197	3%	97%	10%	90%	20%	80%
60	Horeca enregistré		8.000	0%	0%	0%	0%	0%	0%
70	Transport		2.314	5%	95%	10%	90%	20%	80%
	TOTAL		139.766						

* 49% sans bonus ni malus

5. Evolution prévisible au niveau budgétaire

A politique inchangée et hors indexation, les postes budgétaires qui évolueront sensiblement sont celui des contributions en ce qui concerne les recettes et celui des coûts liés aux tests ESB pour les dépenses.

L'augmentation progressive du malus entraînera une augmentation des recettes globales pour les contributions en 2010 et 2011, tempérée par l'évolution du nombre d'opérateurs disposant d'un SAC certifié.

Ces recettes complémentaires seront utilisées préférentiellement pour augmenter le bonus en faveur des opérateurs certifiés, créant ainsi une dynamique en faveur de l'autocontrôle.

Si la réserve de crise (10 millions d'€) initialement alimentée par la dotation en 2008 et 2009, ne doit pas être utilisée, l'indexation de la dotation sera néanmoins maintenue en vue de d'une couverture des besoins budgétaires par les pouvoirs publics se rapprochant de celle des pays voisins.

Par ailleurs, les informations disponibles au moment de la rédaction du Business plan permettent de tableer sur une adaptation de la réglementation européenne pour les tests sur l'ESB. L'âge des bovins à tester sera relevé de 30 à 48 mois et celui des cadavres de 24 à 48 mois, et ce dès le 01/01/2009.

Budget et financement de l'AFSCA

L'influence sur les dépenses sera dès lors la suivante.

Dépenses BSE	2008	2009-2011
<i>nombre de bovins testés en abattoirs</i>	329.350	235.731
<i>nombre de cadavres testés (clos Rendac)</i>	46.094	26.461
CDM prélèvements abattoirs	3.058.015 €	2.321.620 €
CDM surveillance au clos	66.500 €	66.500 €
analyses échantillonnage abattoirs	8.646.633 €	6.194.399 €
analyses échantillonnage cadavres clos	1.209.270 €	728.183 €
contrat Rendac	547.800 €	355.541 €
sets de contrôle	307.740 €	223.944 €
CERVA (référence, confirmation suspects)	730.000 €	730.000 €
TOTAL	14.565.958 €	10.620.187 €
		-3.945.771 €

Réduction des recettes ESB		
Cette évolution a également une répercussion sur les recettes :		
rétributions	3.645.905 €	2.706.192 €
intervention EU	1.745.475 €	1.282.755 €
TOTAL	5.391.380 €	3.988.947 €
		- 1.402.433 €

Réduction des coûts ESB entre 2008 et 2009 = - 2.543.338 €

Charges du passé		
BIRB	149.087 €	0*

* la loi programme du 22 décembre 2008 (art. 241) prévoit l'annulation de la dette de l'AFSCA à l'égard du BIRB, générée par le préfinancement des tests ESB entre 2001 et le 30/06/2004 (58,2 M € fin 2008).

Les marges dégagées par la réduction du nombre de tests ESB sur bovins permettent, tout en assurant l'équilibre budgétaire, de prendre un certain nombre d'actions :

- Dès 2009 adaptation des coûts horaires (+8%) des vétérinaires chargés de mission. Cette adaptation deviendra à l'avenir annuelle.
- Honoraires forfaitaires de 10 € par introduction des données de certification correctes par les CDM dans le système informatique TRACES (0,28M €)
- Révision des coûts liés à la certification (-0,8M €).
- Indexation correcte des contrats entre l'AFSCA et les laboratoires nationaux de référence (0,325M €).
- Adaptation du budget du comité social lié au bien-être et à la motivation du personnel (+0,1M €, notamment en vue de l'accueil des enfants pour la période des vacances scolaires).

Budget et financement de l'AFSCA

Recettes (k €)	2008	2009	2011 (non-indexé)
Rétributions	38.349	38.405	38.405
certification	6.067	7.829	7.829
expertise	21.386	22.319	22.319
audits de validation des SAC	1.734	200	200
suivi des non-conformités	500	200	200
résidus	2.456	2.723	2.723
contrôles au tarif général et inspections dans les établissements du secteur viande	2.560	2.428	2.428
ESB	3.646	2.706	2.706
Contributions	25.930	19.297	22.008
plan de contrôle	16.606	12.666	15.377
ESB	9.324	6.631	6.631
Autres recettes (laboratoires, amendes administratives...)	5.700	5.685	5.685
Dotation	113.650	115.228	113.959
dotation initiale	111.943	114.198	114.198
diverses provisions interdépartementales	1.707	1.813	1.813
réduction de la charge du personnel dans la fonction publique	0	-783	-2.052
UE	2.569	2.393	2.393
TOTAL	186.198	181.008	182.450

Dépenses (k €)

	2008	2009	2011 (non-indexé)
Personnel	83.074	86.235	84.966
salaires	75.044	77.945	76.676
autres dépenses du personnel: formation, frais de déplacement...	7.946	8.204	8.204
autres dépenses (interprètes, réviseur, Comité scientifique)	84	86	86
Fonctionnement	89.121	81.494	81.494
ICT	6.734	6.868	6.868
vétérinaires externes (sauf ESB)	25.158	26.343	26.343
labos externes (sauf ESB)	14.519	15.115	15.115
dépenses ESB	14.715	10.620	10.620
- charges du passé	149	0	0
- dépenses de l'année	14.566	10.620	10.620
Communication	1.587	1.603	1.603
Prévention de crise et études	11.084	5.224	5.224
autres frais de fonctionnement (produits labos...)	15.324	15.721	15.721
Investissements	3.359	3.816	3.816
Réserve de crise	5.000	5.000	0
Réduction de valeurs (créances irrécupérables)	5.660	3.196	3.000
Remboursement avance Trésorerie sur ESB		1.000	2.000
TOTAL	186.214	180.741	175.276

ANNEXE 1: FRÉQUENCE D'INSPECTION PAR SECTEUR

	Fréquences d'inspections		
	Base	Réduite	Elevée
Abattoirs	4,00	2,00	8,00
Abattoirs à la ferme	1,00	0,50	2,00
Aliments (firmes agréées)	1,00	0,50	2,00
Aliments (firmes autorisées)	0,50	0,33	1,00
Aliments (firmes enregistrées)	0,33	0,25	0,50
Ateliers de découpe	8,00	4,00	16,00
Bouchers	1,00	0,50	2,00
Centres de collecte et de stockage de sperme ou d'embryons	1,00	0,50	2,00
Centres de rassemblement et points d'arrêt (animaux vivants)	0,50	0,33	1,00
Centres d'emballage d'œufs (capacité > 15.000/heure)	6,00	3,00	12,00
Centres d'emballage d'œufs (capacité < 15.000/heure)	2,00	1,32	4,00
Centres de purification et d'expédition de mollusques bivalves vivants	4,00	2,00	8,00
Centres de quarantaine (animaux vivants)	1,00	0,50	2,00
Collectivité	0,50	0,33	1,00
Détaillants autres que bouchers (autorisés)	0,25	0,20	0,33
Détaillants autres que bouchers (enregistrés)	0,17	0,13	0,25
Engrais, amendements du sol et substrats de culture	0,33	0,25	0,50
Grossiste	0,33	0,25	0,50
Hobby	0,10	0,10	0,10
Horeca (autorisé)	0,33	0,20	0,50
Horeca (enregistré)	0,17	0,13	0,25
Préparation de poisson	8,00	4,00	16,00
Prép. de viande hachée, prép. de viande, viande séparée mécaniquement	8,00	4,00	16,00
Production primaire animale	0,10	0,08	0,15
Production primaire végétale	0,10	0,08	0,15
Produits phytopharmaceutiques	0,33	0,25	0,50
Stockage (poisson) sans réemballage	2,00	1,00	4,00
Stockage (viande) sans réemballage	2,00	1,00	4,00
Stockage (poisson) avec réemballage	4,00	2,00	8,00
Stockage (viande) avec réemballage	4,00	2,00	8,00
Transformation (gélatine)	4,00	2,00	8,00
Transformation (issues animales)	4,00	2,00	8,00
Transformation (ovoproduits)	0,50	0,33	1,00
Transformation (poisson)	4,00	2,00	8,00
Transformation (produits laitiers)	0,50	0,33	1,00
Transformation (produits à base de viande)	4,00	2,00	8,00
Transformation (autres denrées)	0,50	0,33	1,00
Transport (denrées)	0,33	0,25	0,50
Transport et négociants (animaux vivants)	0,50	0,33	1,00

ANNEXE 2 : LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ACSA :	asbl Association Centrale de Santé Animale
ARSIA :	Association Régionale de Santé et d'Identification Animales
AWEX :	Agence wallonne à l'exportation et aux investissements étrangers
BELPLUME :	Cahier de charge pour la filière volailles
BCE :	Banque Carrefour des Entreprises
BIRB :	Bureau d'Intervention et de Restitution belge (parastatal)
BOOD :	Banque de données des opérateurs
BPR :	Business process reengineering (révision des procédures de travail)
BRC :	British Retailer Council
CDM :	Vétérinaire chargé de mission pour l'AFSCA
CRM :	Customer Relationship Management
DGZ :	Dierengezondheidszorg Vlaanderen
EMAS :	Environmental Management and Audit Scheme
ESB :	Encéphalopathie spongiforme bovine
FIT :	Flanders Investment & Trade
FOODNET :	système informatique de l'AFSCA permettant de planifier les échantillonnages et inspections ainsi que leur rapportage
GIQF :	Gestion Intégrale de la Qualité de la Filière
GLOBAL GAP :	Standard for Good Agricultural Practice
GMP :	Good Manufacturing Practices : bonnes pratiques de fabrication
HR :	human resources
IFS :	International Food Standard
INS :	Institut national de Statistiques
LIMS :	Laboratory Information Management System : système informatique avec enregistrement des échantillons et résultats d'analyses
LNR :	Laboratoire national de référence

OCI :	Organisme de certification et d'inspection
OGM :	organisme génétiquement modifié
OMC :	Organisation mondiale de commerce
QFL :	Qualité filière lait : cahier de charge pour la filière lait
RASFF :	Rapid Alert System Food and Feed : système d'alerte rapide de la Commission CE pour la chaîne alimentaire
SPF :	service public fédéral
SWOT :	Strengths, weaknesses, opportunities and threats (points forts, points faibles, opportunités et menaces)
UNE :	Unité nationale d'enquête de l'AFSCA
UNIC :	Unité nationale d'implémentation et de coordination
UPC :	Unité provinciale de contrôle de l'AFSCA

ANNEXE 3 : ADRESSES UTILES

ADMINISTRATION CENTRALE : CA Botanique
Food Safety Center
Boulevard du Jardin botanique 55
1000 Bruxelles
Tél. : 02/211.82.11
fax : 02/211.82.00

LES UNITES PROVINCIALES DE CONTROLE (UPC)

ANTWERPEN

Italiëlei 124 Bus 92
2000 ANTWERPEN
Tél.: 03/202.27.11
Fax : 03/202.28.11
Info.ANT@favv.be

HAINAUT

Avenue Thomas Edison, 3
7000 MONS
Tél. : 065/40.62.11
Fax : 065/40.62.10
Info.HAI@afsca.be

LIEGE

Boulevard Frère Orban 25
4000 LIEGE
Tél. : 04/224.59.11
Fax : 04/224.59.01
Info.LIE@afsca.be

BRUXELLES

CA Botanique
Food Safety Center
Boulevard du Jardin botanique 55
1000 Bruxelles
Tél : 02/211.92.00
Fax : 02/211.91.80
Info.BRU@afsca.be

LIMBURG

Kempischesteenweg 297 bus 4
3500 HASSELT
Tél. : 011/26.39.84
Fax : 011/26.39.85
Info.LIM@favv.be

LUXEMBOURG

Rue du Vicinal 1 – 2ème étage
6800 LIBRAMONT
Tél. : 061/21.00.60
Fax : 061/21.00.79
Info.LUX@afsca.be

NAMUR

Route de Hannut 40
5004 BOUGE
Tél. : 081/20.62.00
Fax : 081/20.62.02
Info.NAM@afsca.be

OOST-VLAANDEREN

Zuiderpoort - Blok B 10de verd.
Gaston Crommenlaan 6 / 1000
9050 Gent
Tél. : 09/210.13.00
Fax : 09/210.13.20
Info.OVL@favv.be

VLAAMS-BRABANT

Researchpark Haasrode 1515
Interleuvenlaan 15 blok E
3001 Leuven
Tél. : 016/39.01.11
Fax : 016/39.01.05
Info.VBR@favv.be

BRABANT WALLON

Espace Coeur de ville n° 1
2ème étage
1340 OTTIGNIES
Tél. : 010/42.13.40
Fax : 010/42.13.80
Info.BRW@afsca.be

WEST-VLAANDEREN

AIPM
Koning Albert I laan 122
8200 BRUGGE
Tél. : 050/30.37.10
Fax : 050/30.37.12
Info.WVL@favv.be

LES LABORATOIRES

Laboratoire fédéral pour la Sécurité alimentaire de Gembloux (LFSAGx)

Chaussée de Namur 22

B-5030 Gembloux

Tél. 081/611927

Fax 081/614577

Laboratoire fédéral pour la Sécurité alimentaire de Liège (LFSAL)

Rue Louis Boumal 5

B-4000 Liège

Tél. 04 252 01 58

Fax 04 252 22 96

Federaal Laboratorium voor de Voedselveiligheid Gentbrugge (FLVVG)

Braemkasteelstraat 59

9050 Gentbrugge

Tél. 09 210 21 00

Fax 09 210 21 01

Federaal Laboratorium voor de Voedselveiligheid Melle (FLVVM)

Brusselsesteenweg 370A

9090 Melle

Tél. 09 272 21 00

Fax 09 210 21 01

Federaal Laboratorium voor de Voedselveiligheid Tervuren (FLVVT)

Leuvensesteenweg 17

3080 Tervuren

Tél. 02 769 23 11

Fax 02 769 23 30

.be



Imprimé sur du papier conforme au label FSC

Dépot légal : D/2009/10.413/9



Agence fédérale pour la Sécurité de la Chaîne alimentaire

CA-Botanique - Food Safety Center
Boulevard du Jardin Botanique 55 - 1000 Bruxelles
Tél. : 02 211 82 11

info@afsca.be
www.afsca.be



Editeur responsable : Gil Houins | Graphisme : Service Communication | Impression : Cartim