

Business plan de l'AFSCA

2015 - 2017



Agence Fédérale
pour la Sécurité
de la Chaîne Alimentaire



Business plan de l'AFSCA

2015 - 2017

Herman Diricks

Administrateur délégué

Approuvé par

M. Willy Borsus

Ministre de l'Agriculture

le 19 mars 2015



Agence Fédérale
pour la Sécurité
de la Chaîne Alimentaire

Sommaire

1. Introduction	7
2. Résumé du management	13
3. L'AFSCA en tant qu'organisation	14
3.1. Mission, vision et valeurs	14
3.1.1. Mission	14
3.1.2. Vision générale	14
3.1.3. Valeurs	16
3.2. Structure de l'AFSCA	19
3.2.1. Services de l'Administrateur délégué	20
3.2.2. Direction générale de la Politique de Contrôle	21
3.2.3. Direction générale du Contrôle	23
3.2.4. Direction générale des Laboratoires	25
3.2.5. Direction générale des Services généraux	27
3.2.6. Comité d'audit	28
3.2.7. Comité consultatif	28
3.2.8. Comité scientifique	28
3.3. Un nouveau modèle pour les processus de l'AFSCA	29
3.4. Plan du personnel	32
3.5. Budget et financement	33
3.5.1. Recettes	33
3.5.2. Dépenses	35
3.6. Résultats obtenus : les baromètres	37
3.6.1. Baromètre de la sécurité alimentaire	37
3.6.2. Baromètre de la santé animale	38
3.6.3. Baromètre de la santé végétale	39
4. Contexte social, économique et administratif	40
4.1. Une agence au cœur d'une chaîne alimentaire complexe	40
4.2. Contexte européen	42
4.3. Contexte socio-économique	46
4.3.1. Le consommateur et la sécurité alimentaire	46
4.3.2. Fournisseurs de l'agriculture	48
4.3.3. Production primaire	50
4.3.4. Industrie alimentaire	54
4.3.5. Distribution	58
4.3.6. Horeca	61
4.4. Evolutions scientifiques et technologiques	62

5.	Vision des parties prenantes	63
5.1.	Enquête de perception des consommateurs	63
5.2.	Enquête de perception des opérateurs	64
5.3.	Enquête qualitative auprès des parties prenantes	66
5.3.1.	Conclusions générales de l'enquête auprès des parties prenantes	66
5.3.2.	Sensibilité des thèmes	67
5.3.3.	Principales recommandations de l'enquête auprès des parties prenantes	68
5.3.4.	Analyse SWOT	69
6.	Objectifs stratégiques et opérationnels 2015-2017	70
6.1.	Thème 1 : Une organisation efficiente de contrôle de la chaîne alimentaire en vue de sa sécurité optimale	73
6.1.1.	Vision	73
6.1.2.	Objectifs stratégiques et opérationnels	74
6.2.	Thème 2 : Un cadre réglementaire adéquat et des mesures connexes en vue d'une meilleure sécurité de la chaîne alimentaire	75
6.2.1.	Vision	75
6.2.2.	Objectifs stratégiques et opérationnels	77
6.3.	Thème 3 : Une agence acceptée par les opérateurs et reconnue par la société, et les consommateurs en particulier, tant au niveau national qu'international	78
6.3.1.	Vision	78
6.3.2.	Objectifs stratégiques et opérationnels	80
6.4.	Thème 4 : Une prestation de services optimale aux entreprises et aux autorités dans le cadre de la sécurité de la chaîne alimentaire en ce qui concerne les tâches déléguées à l'AFSCA	81
6.4.1.	Vision	81
6.4.2.	Objectifs stratégiques et opérationnels	82
6.5.	Thème 5 : Une gestion optimale de l'organisation	83
6.5.1.	Vision	83
6.5.2.	Objectifs stratégiques et opérationnels	84
7.	Abréviations	86

1. Introduction

Après la crise de la dioxine de 1999, le gouvernement a décidé de réorganiser tous les services de contrôle et d'inspection concernés par la sécurité alimentaire pour améliorer leur efficacité. Cette décision a mené à la création de l'Agence fédérale pour la Sécurité de la Chaîne alimentaire, par la loi du 4 février 2000. L'AFSCA est un établissement parastatal de type A.

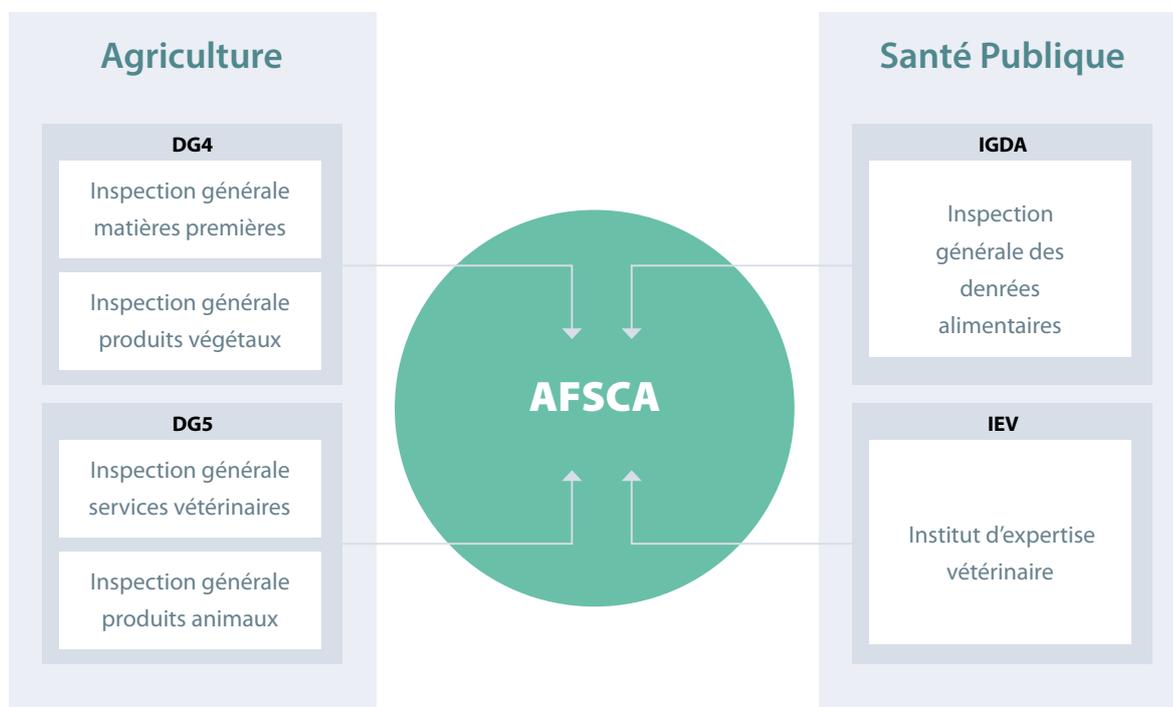
Le premier business plan a été rédigé par l'Administrateur délégué de l'époque à la demande explicite du gouvernement réclamant une note stratégique pour l'AFSCA. Son business plan du 15 septembre 2000, approuvé par le gouvernement le 22 novembre 2000, reprenait déjà les grandes options stratégiques que nous connaissons encore actuellement. Le contrôle de l'ensemble de la chaîne par un programme de monitoring global était prévu, de même que la nécessité de systèmes d'autocontrôle dont l'implémentation peut aussi être vérifiée par des tiers neutres. Les éléments de base de l'autocontrôle y étaient décrits : enregistrement des opérateurs, traçabilité, notification obligatoire et application de normes internationalement reconnues comme le système HACCP. La nécessité d'un système adapté pour les petits établissements était également déjà reconnue. Le financement de l'AFSCA devait être budgétairement neutre, avec des contributions des

secteurs au financement des activités de contrôle en fonction de leur risque. Les établissements qui avaient implémenté et qui maintenaient un système d'autocontrôle devaient recevoir un encouragement financier. Et il fallait faire un effort de collaboration avec les différentes parties prenantes.

La structure de l'AFSCA et l'intégration des différents services a été fixée dans les grandes lignes, en ce compris une cellule de crise, une cellule de communication et un point de contact.

Dans la phase initiale, l'AFSCA s'est focalisée sur le développement des nouvelles structures, sur l'intégration des divers services (provenant des Ministères de l'Agriculture et des Classes moyennes, de la Santé publique et de l'Institut d'Expertise vétérinaire, et ultérieurement des collaborateurs de l'ACSA) et sur l'élaboration d'une nouvelle politique de contrôle.

Origine de l'AFSCA

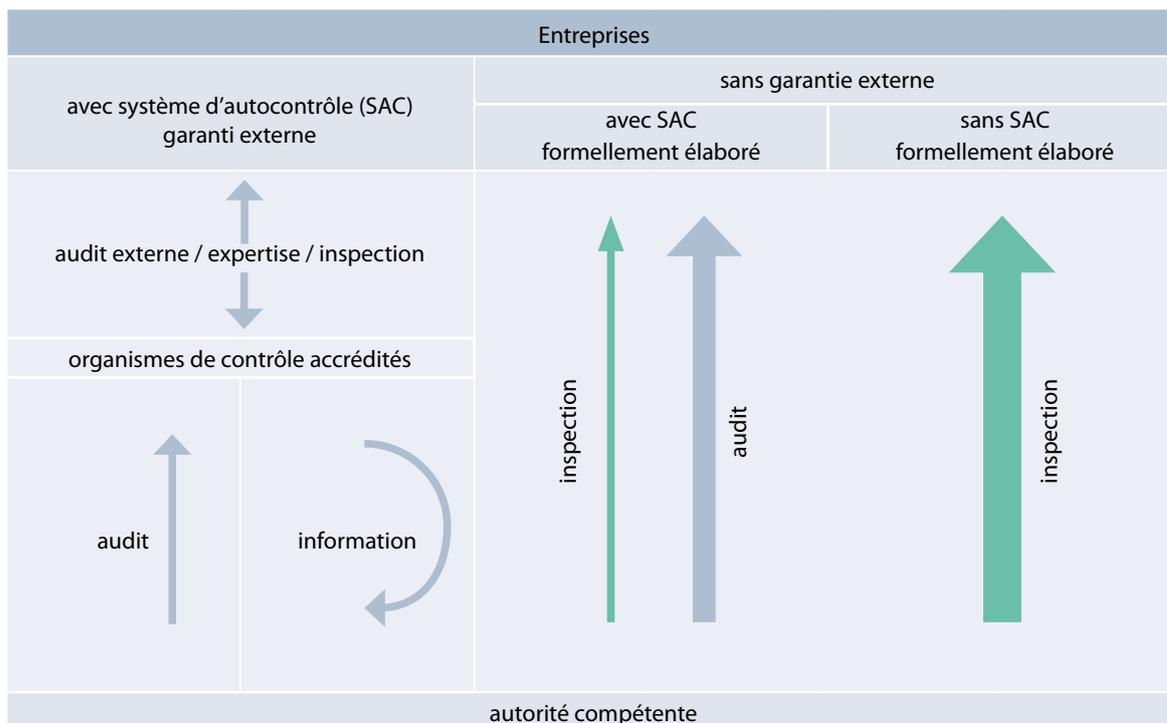


Différents groupes de travail ont élaboré les différents thèmes. A partir de 2002, sur base du travail fourni et avec la désignation d'un nouveau comité de direction, la structure pratique de l'AFSCA s'est accélérée. Dès 2003, elle disposait de son propre budget et, la même année, l'arrêté royal relatif à l'autocontrôle entrainait en vigueur. En 2004, l'intégration du personnel fut définitivement achevée et, pour la première fois, l'AFSCA travaillait sur base d'un programme global pour tous les secteurs, les produits et les risques, basé sur une évaluation des risques.

Après l'achèvement de l'intégration interne et la pose des fondements d'une nouvelle politique, il était nécessaire de rédiger un nouveau business plan, dont l'accent était mis sur le développement d'une organisation fiable et d'un fonctionnement efficace.

Le deuxième business plan, couvrant la période 2005-2008, partait du processus central de l'AFSCA, de sa relation avec les parties prenantes, de la nouvelle structure et d'une analyse SWOT réalisée tant en interne qu'en externe. Une vision stratégique a ainsi été développée, dont le but était de créer une valeur ajoutée dans 5 finalités globales : la mise en place d'une chaîne alimentaire sûre, une image inspirant la confiance, l'établissement d'un cadre juridique stable, la recherche d'une complémentarité avec les secteurs et une prestation de services parfaite sur le plan opérationnel. La vision a été concrétisée en 11 objectifs stratégiques. Quelques objectifs marquants étaient l'implémentation de la validation des systèmes d'autocontrôle par des tiers et par l'AFSCA, la certification externe des systèmes de qualité de l'AFSCA, une évaluation efficace des risques, un système IT intégré, la communication à l'attention des consommateurs et des opérateurs et, naturellement, un nouveau système de financement.

Promotion de l'autocontrôle



Les business plans 2009-2011 et 2012-2014 ont poursuivi non seulement le développement des réalisations des business plans précédents, mais aussi en y mettant leurs propres accents : ils ont pris pour point de départ une analyse du contexte, tant administratif que socio-économique, le financement a été réajusté, les fréquences d'inspection ont été établies, la méthodologie a été davantage formalisée, de l'attention a été consacrée à l'acceptation par les opérateurs et les consommateurs, la transparence, la promotion de l'autocontrôle et l'augmentation du bonus, ainsi qu'à la simplification administrative et à l'exportation des produits de l'industrie agro-alimentaire, au développement des systèmes de qualité et d'outils informatiques performants, à une amélioration de l'offre de formation des opérateurs, ...

2005-2008	2009-2011	2012-2014
Une évaluation efficace des risques Une gestion de crise ciblée et efficace	Une chaîne alimentaire de plus en plus sûre	Une chaîne alimentaire plus sûre
	Une agence acceptée par les opérateurs et reconnue par la société	Une agence acceptée par les opérateurs et reconnue par la société et les consommateurs en particulier
Communication à l'attention des consommateurs et des entreprises	Une agence transparente	Une agence transparente
De l'inspection à l'audit	La promotion de l'autocontrôle	L'extension de l'autocontrôle dans la chaîne alimentaire
	Vers la simplification administrative	La simplification administrative
Des collaborateurs compétents et bien formés	Une agence professionnelle et exigeante en termes de résultats	Une gestion moderne des ressources humaines
Collaboration public-privé	Une collaboration optimale public-privé	
Une bonne coopération avec les autres instances officielles	Une coopération constructive et efficace avec d'autres instances officielles	
Une gestion intégrée de l'information et des données	Une gestion intégrée de l'ICT	Un plan informatique ambitieux
Gestion de la qualité	Des garanties sur la qualité des services rendus	
		Des laboratoires fiables et performants
Actualisation des mécanismes financiers existants		
	Le développement durable à l'AFSCA	
Intégration dans le contexte européen	Contexte international	Commerce international : vers un meilleur service aux exportateurs et une agence reconnue au niveau international

Les réalisations du passé forment entre-temps une liste impressionnante :

- l'intégration des anciens services en une nouvelle agence en moins de 2 ans,
- la création de nouveaux services : cellule communication, cellule de crise, point de contact pour les consommateurs, service qualité avec audit interne,
- l'optimisation du fonctionnement via un programme BPR (business process reengineering) : [food@work](#),
- l'instauration du concept d'autocontrôle avec la validation par des tiers indépendants,
- un programme de contrôle, basé sur l'évaluation des risques, s'appuyant sur une méthodologie établie avec des inspections selon certaines fréquences et un programme d'échantillonnage réajusté chaque année pour l'ensemble de la chaîne alimentaire,
- un nouveau système de financement qui a été réajusté au fur et à mesure de l'amélioration des données sur lesquelles il est basé,
- la certification de pratiquement toutes les activités aux normes ISO 9000, 17020, 17025 et EMAS,
- une enquête systématique et régulière des parties prenantes, et la distillation, à partir des résultats de ce sondage, d'une analyse SWOT utilisée comme input pour le business plan,
- une concertation régulière avec toutes les parties prenantes au sein du Comité consultatif et lors des réunions sectorielles,
- un ensemble de scénarios de crise,
- l'organisation régulière d'exercices de crise,
- un Comité scientifique qui fonctionne bien,
- un concertation systématique avec toutes les parties prenantes au sujet de nouvelles initiatives,
- un site web très complet,
- un système étendu pour structurer l'implémentation des systèmes d'autocontrôle,
- un avantage financier pour les opérateurs ayant un système d'autocontrôle validé,
- 2 campagnes articulées autour de la simplification administrative, avec bon nombre de réalisations concrètes et perceptibles sur le terrain,
- une bonne collaboration avec les partenaires privés (vétérinaires, laboratoires, associations de lutte contre les maladies des animaux, OCI et organisations sectorielles) et avec d'autres instances officielles, formalisée dans des conventions et des protocoles,
- un système d'amendes administratives qui fonctionne bien,
- des inspections objectives sur la base de check-lists,
- un système IT complètement intégré, qui capte entièrement les données du programme de contrôle et dont les données sont disponibles pour le rapportage, mais sont également à la disposition des opérateurs,
- un audit interne complet et un comité d'audit indépendant,
- un service de médiation,
- un renforcement des services chargés du soutien à l'exportation,
- une cellule de vulgarisation,
- les baromètres de la sécurité alimentaire, de la santé des animaux et des végétaux,
- une agence très transparente,
- des laboratoires performants,
- des services de soutien très structurés,
- un système performant de perception des rétributions et contributions,
- un management efficace des ressources humaines,
- une gestion basée sur des business plans concrétisés en des plans stratégiques et opérationnels.

Pour le nouveau business plan, le développement de ces réalisations peut être poursuivi. La recherche d'une amélioration continue et la réaction aux nouvelles tendances sociétales serviront de lignes directrices à son approche. Mais malgré cette base solide, l'AFSCA est placée devant un nouveau défi : le maintien au maximum de ses activités au moment où des économies particulièrement lourdes sont demandées.

Les économies comprennent de manière générale les éléments suivants :

- Une réduction des crédits de personnel de 4 % en 2015 et de 2 % supplémentaires pour chacune des années suivantes,
- Une réduction des crédits de fonctionnement et d'investissement de 20 % en 2015 et de 2 % supplémentaires les années suivantes.

Pour l'AFSCA, ces économies ne sont applicables qu'à la partie des dépenses couverte par la dotation (60 %). Ce qui signifie que d'un budget de 176.059.936 € en 2014, l'AFSCA se retrouve avec un budget de 162.436.732 € en 2015, soit une réduction de 13.623.204 €. Les économies auront un impact sur l'organisation elle-même ainsi que sur les partenaires avec lesquelles elle collabore. Si l'on compare ces chiffres à ceux de 2008, année pour laquelle le budget des dépenses s'élevait encore à 186 millions €, on ne peut que constater que l'AFSCA a déjà consenti des efforts significatifs ces dernières années, tout en s'efforçant toujours de préserver ses activités, mais ces efforts supplémentaires auront à n'en pas douter un effet au niveau de la prestation de services aux consommateurs et aux entreprises.

2. Résumé du management

Le maintien des principales missions, la continuité de la stratégie avec, au centre, la protection du consommateur et des opérateurs désireux de respecter les règles et fournissant de bonnes prestations, l'évolution réfléchie vers une organisation encore meilleure en ces temps budgétairement difficiles. C'est ainsi que nous pourrions résumer l'avenir de l'AFSCA.

Les objectifs stratégiques et opérationnels sont formulés et associés à des KPI pour les 3 prochaines années, dans une perspective de 5 ans, la durée de la législature, en ayant à l'esprit une mission, une vision et des valeurs claires.

L'AFSCA continuera à réaliser comme il se doit ses programmes d'inspection et d'analyse basés sur l'analyse des risques avec des mesures d'accompagnement qui visent des contrôles qualitatifs de haut niveau et un nombre maximal d'opérateurs ayant des résultats d'inspection favorables. La simplification administrative, l'attention pour la spécificité des indépendants, des micro-entreprises et des PME, la mise à disposition de tous les instruments nécessaires et la bonne communication font également partie de cette politique. L'AFSCA fera preuve de compréhension envers les opérateurs de bonne volonté mais mènera une politique d'application ferme envers les opérateurs ne manifestant aucune volonté de respecter les règles ou envers les fraudeurs.

Les économies importantes imposées à toutes les autorités ont également un impact sur le fonctionnement de l'AFSCA. La diminution du nombre de membres du personnel et des crédits de fonctionnement imposera inévitablement à l'AFSCA des choix en matière d'actions et d'activités et ce en concertation avec les personnes concernées. Le programme d'inspection et d'analyse sera garanti dans la mesure du possible tandis que les activités couvertes par les revenus qui y sont liés seront maintenues.

La concertation avec toutes les parties prenantes est très importante pour l'AFSCA mais elle reste responsable, en bout de course, de la politique menée dans le contexte des réglementations européenne et nationale. L'AFSCA tend vers une transparence totale de son fonctionnement par le biais du rapportage public utilisant les baromètres de sécurité alimentaire, de santé animale et de santé des végétaux en guise d'indicateurs globaux.

L'AFSCA continuera également à fournir d'importants efforts pour l'exportation. Ceux-ci ne peuvent conduire qu'à des résultats si cela peut s'inscrire dans une politique globale définie par les différentes autorités concernées - aussi bien fédérales que régionales et en concertation avec les organisations sectorielles.

Un important ensemble de tâches est confié à des tiers. Les institutions telles que le CERVA, DGZ et ARSIA restent également des partenaires cruciaux tout comme les chargés de mission. L'AFSCA poursuivra sa bonne collaboration avec les vétérinaires praticiens qui se trouvent en première ligne.

La qualité et l'efficacité demeurent centrales dans cette approche. L'AFSCA maintiendra ses systèmes de qualité certifiés et continuera à évaluer ses processus de manière continue quant aux possibilités d'amélioration en termes d'efficacité, de contrôle interne et de maîtrise des risques.

A l'instar de nombreuses autres organisations, la motivation et la compétence de ses collaborateurs constituent la richesse de l'AFSCA. Malgré les mesures budgétaires, l'AFSCA veut rester un employeur d'excellence au cours des années à venir.

3. L'AFSCA en tant qu'organisation

3.1. Mission, vision et valeurs

3.1.1. Mission

La mission de l'AFSCA 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.

L'AFSCA intègre tous les services de contrôle compétents pour l'ensemble de la chaîne alimentaire. Elle est non seulement compétente pour le contrôle des denrées alimentaires, des aliments pour animaux, des matières fertilisantes et des produits phytopharmaceutiques mais elle se charge également des mesures de prévention et de lutte sanitaires (maladies animales) et phytosanitaires (secteur végétal). La rédaction de la réglementation opérationnelle concernant les contrôles, la certification ou les normes d'infrastructure à respecter par les opérateurs de la chaîne alimentaire font également partie de ses missions. L'AFSCA veille également à la communication sur toutes les matières qui la concernent, en particulier l'information fournie aux consommateurs.

Des contrôles sont également délégués à l'AFSCA :

- les contrôles de l'interdiction de fumer,
- les contrôles de qualité à l'importation et à l'exportation,
- les contrôles du bien-être des animaux de rente.

3.1.2. Vision générale

L'AFSCA remplit sa mission avec le plus grand soin et le plus grand professionnalisme de manière à ce que les consommateurs belges et étrangers et les opérateurs puissent continuer à avoir confiance en la sécurité de la chaîne alimentaire.

La mission de l'AFSCA s'étend au travers de l'ensemble de la chaîne alimentaire et couvre également la santé animale et végétale. Une approche toujours plus intégrée et « end-to-end » garantit une surveillance optimale de toutes les activités dans son domaine de compétence.

Sa méthodologie de contrôle permet à l'AFSCA une approche systématique et harmonisée qui donne lieu à des contrôles complets, documentés et transparents. Un programme d'inspection et d'échantillonnage étayé scientifiquement qui évolue en même temps que les nouveaux besoins et nouveaux risques en constitue la base. En outre, l'AFSCA veille à agir fermement en cas de non-conformités, par sa politique d'exécution ciblée sur le changement des comportements.

L'AFSCA délivre aux opérateurs, tout au long du cycle de vie de leur établissement, toutes les informations pertinentes, de la manière la plus complète et la plus adéquate possible. De cette manière, elle soutient et stimule le développement de l'autocontrôle chez les opérateurs actifs dans la chaîne alimentaire en Belgique, avec pour objectif final la validation / certification de leur système d'autocontrôle. En ce qui concerne le secteur B2C, le Smiley reste l'image de marque de l'établissement en terme d'hygiène, qui envoie un signal fort aux consommateurs.

L'AFSCA s'investit dans une politique préventive et proactive en matière de sécurité alimentaire. Elle réalise des exercices de simulation de crise, travaille à la captation précoce des signaux, anticipe les risques émergents et suit les dernières tendances et évolutions dans ses domaines d'activité. De cette façon, elle est prête à intervenir efficacement en cas de nécessité.

En outre, en tant qu'instance publique, il est du devoir de l'AFSCA de servir l'intérêt général, et en particulier de favoriser le développement économique, la prospérité et le bien-être.

L'AFSCA recherche en permanence le bon équilibre entre sa mission explicite, les différents souhaits de tous ses clients et l'intérêt général de notre société. Ce qu'elle traduit non seulement en un plan stratégique ambitieux mais aussi dans ses activités opérationnelles quotidiennes. En remettant son propre fonctionnement en question de façon critique et constante, et grâce à une bonne connaissance de ses processus, l'AFSCA est à même d'évoluer et de s'améliorer continuellement.

L'AFSCA s'organise de la manière la plus efficace et efficiente possible, en réduisant le plus possible les charges pour l'opérateur contrôlé. L'AFSCA vise une collaboration optimale avec tous les acteurs, dans le cadre de ses processus internes et externes. L'AFSCA veille à un bon équilibre entre la réalisation et la délégation de ses tâches et travaille en étroite collaboration avec ses partenaires en vue d'une exécution optimale.

Elle ne collabore pas uniquement avec les représentants des parties directement concernées et des opérateurs contrôlés, mais aussi – et c'est tout aussi important – avec les organisations de consommateurs, les autorités fédérales, régionales et communales, et les organisations non-gouvernementales concernées par sa mission. Cette concertation structurée et systématique avec toutes les parties prenantes permet d'élaborer une politique efficace, proportionnée et largement soutenue par la société.

Mesurer, c'est savoir. L'AFSCA utilise toutes les données disponibles pour à la fois piloter ses processus internes, faire un rapportage systématique de ses activités, permettre aux consommateurs de faire des choix raisonnés et dresser le bilan de la sécurité alimentaire à l'aide de baromètres. L'AFSCA dispose ainsi d'une bonne indication du degré d'efficacité de ses propres réactions et de celles des opérateurs, face aux différents défis.

L'AFSCA est active sur le plan international et dispose d'un réseau lui permettant de contribuer à donner forme à la politique européenne et internationale, à garantir l'image des produits belges et ainsi à faciliter l'exportation des produits belges. Les certificats qu'elle délivre constituent, pour ainsi dire, un label de qualité pour les produits belges.

3.1.3. Valeurs

L'AFSCA a une mission sociétale évidente. Sa mission et sa vision réclament un grand sens des responsabilités. Elle peut être fière à juste titre de ses réalisations dans son domaine d'activités, au niveau belge et international.

L'AFSCA est une organisation professionnelle qui formule des objectifs clairs et précis et qui tend à leur réalisation optimale. Une organisation qui, dans les limites de sa mission et dans la mesure du possible, tient compte de toutes ses parties prenantes. Les consommateurs, les opérateurs ainsi que les membres du personnel sont dès lors consultés pour que le soutien de la politique menée soit le plus grand possible.

L'AFSCA vise une organisation flexible qui poursuivra également sa mission à l'avenir avec toute son attention de sorte que la confiance dans la sécurité de la chaîne alimentaire reste garantie. Elle attache beaucoup d'importance à une stratégie durable et à une dimension humaine dans sa manière de fonctionner. Elle investit continuellement dans ses collaborateurs pour réaliser sa mission au mieux et est attentive à une société en constante évolution et très diversifiée.

La réalisation de sa mission se fait d'une manière qui reflète son identité et sa culture d'organisation et dans laquelle ses valeurs partagées occupent une place centrale. Ces valeurs forment une base solide pour l'organisation et doivent servir de critère et de motivation pour chaque collaborateur. Elles sont véhiculées quotidiennement.

En préparation au présent business plan, les valeurs actuelles ont été analysées, étoffées et complétées par un contenu concret grâce à la participation active des collaborateurs et du management. Le fait de véhiculer et de s'approprier ces valeurs sera intégré dans la politique et soutenu par des actions spécifiques.

Ouverture

Nous communiquons **à temps, sur mesure, de manière claire** et en toute transparence.

Nous engageons le dialogue de **manière constructive** en portant attention à chaque interlocuteur.

Nous stimulons la participation et sommes ouverts aux **idées de tous**.

Équité

Nous sommes **justes** et **raisonnables**.

Nos actions et nos décisions sont **proportionnelles** et **acceptables**.

E Q U

Intégrité

Nous agissons conformément à nos valeurs. Nous sommes **honnêtes**, corrects et traitons les informations confidentielles en toute **discrétion**.

Nous sommes **fiables** et **conscientieux** dans nos prestations de service.

I N T

Respect

Le respect pour **l'homme** et **l'environnement** se trouve **au cœur de nos actions**. Nous écoutons, montrons de la compréhension et **agissons de manière humaine**. Nous utilisons nos ressources de manière efficace et durable.

Confiance

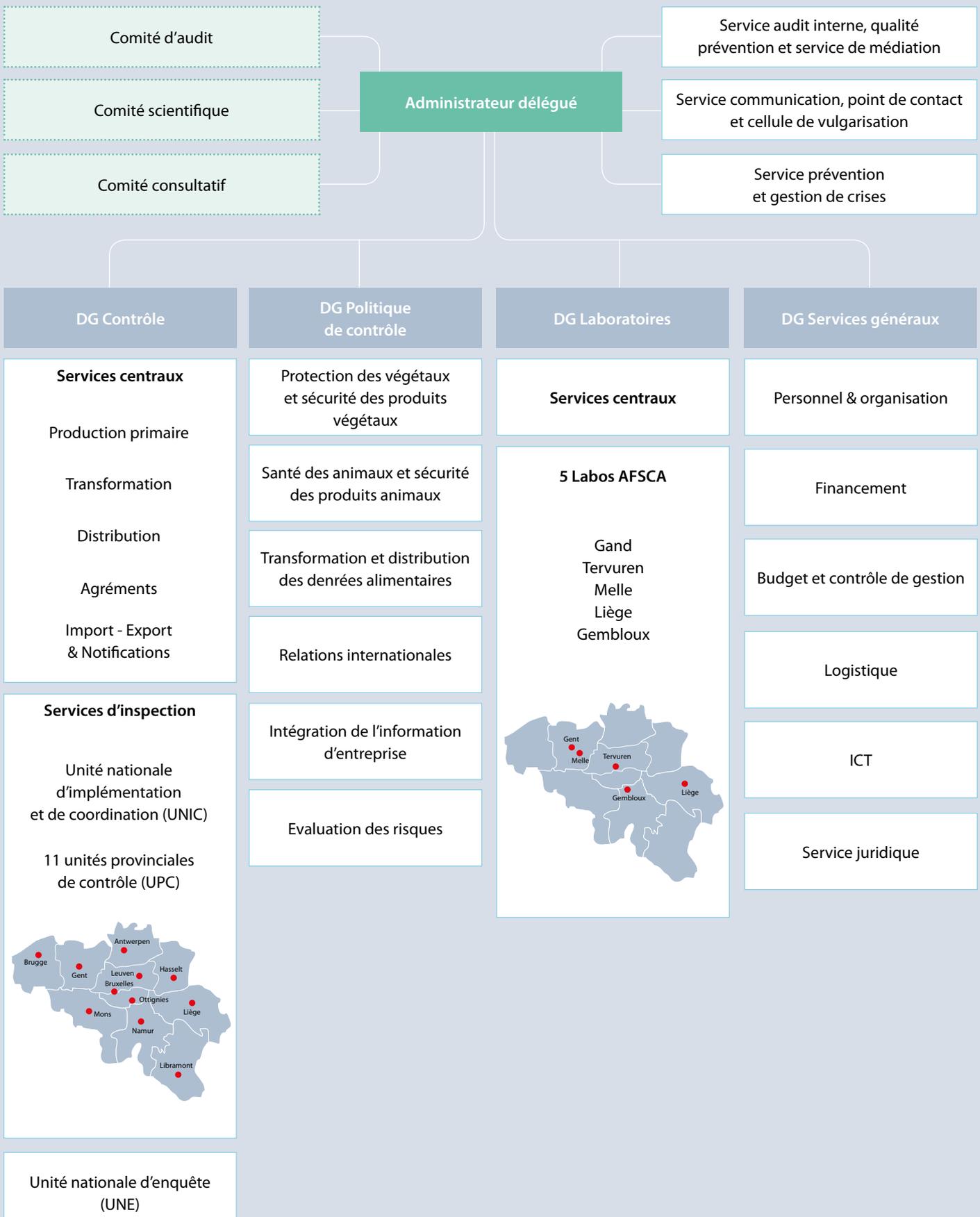
Nous créons un climat positif dans lequel chacun a **sa chance** et où chacun prend ses **responsabilités**. La **loyauté** et une **collaboration** constructive au-delà des frontières sont au cœur de notre politique.



Professionalisme

L'AFSCA est une organisation **dynamique** avec des collaborateurs engagés.

Nous réalisons notre mission de manière **efficace**, **qualitative** et **ciblée** qui correspond aux besoins et aux attentes de nos clients. L'échange des connaissances et la formation continue garantissent notre **expertise**.



3.2. Structure de l'AFSCA

Pour réaliser ses missions, l'AFSCA peut compter sur :

-
- environ 1.300 collaborateurs répartis :
 - dans les services centraux (environ 450 collaborateurs),
 - dans 11 unités provinciales de contrôle (UPC) accréditées ISO 17020 (environ 700 collaborateurs),
 - dans 5 laboratoires internes accrédités ISO 17025 (environ 150 collaborateurs),
 - dans un service réalisant des enquêtes coordonnées pour lutter contre les fraudes (unité nationale d'enquête (UNE) ;
 - une collaboration étroite avec divers services publics fédéraux et régionaux, dont la police et la douane, ainsi que des organismes privés,
 - environ 680 indépendants chargés de missions (CDM), équivalant à environ 400 ETP, qui réalisent des missions de contrôle (essentiellement inspections ante et post-mortem dans les abattoirs, inspections du bien-être animal) et de certification, sous supervision des fonctionnaires. Lorsque les CDM réalisent des missions pour le compte de l'AFSCA, ils sont considérés comme vétérinaires officiels,
 - un réseau d'environ 50 laboratoires externes agréés par l'AFSCA ainsi que 9 laboratoires nationaux de référence,
 - un budget d'environ 162,4 millions € pour 2015.
-

3.2.1. Services de l'Administrateur délégué

L'AFSCA est dirigée par l'Administrateur délégué.

Trois services sont sous son autorité et sa responsabilité directe, ainsi que son staff.

Le staff de l'Administrateur délégué est chargé de la coordination générale et du secrétariat des Comités : rapportage des réunions du comité de direction de l'AFSCA, du comité de concertation de base (syndicats), du comité consultatif, etc.

Audit interne, qualité, prévention et service de médiation

Ce service est le pivot du système qualité, sécurité, environnement et du contrôle interne au sein de l'AFSCA. Il comprend également le service interne pour la prévention et protection au travail et le service de médiation qui prend en charge les plaintes relatives à son fonctionnement.

Communication, point de contact pour les consommateurs et cellule de vulgarisation

Ce service est chargé de la communication externe dans tous les sens du terme (porte-parole, communiqués de presse, présence aux foires et manifestations, site web, Bulletin) et interne (intranet et Foodnotes).

Il gère également le point de contact pour les consommateurs qui traite toutes les plaintes et questions. La cellule de vulgarisation fait également partie du service de communication : elle informe les opérateurs du secteur B2C (opérateurs qui fournissent directement aux consommateurs finaux) pour les aider à se conformer à la réglementation, via l'organisation de sessions de formation pour des groupes d'opérateurs.

Prévention et gestion de crise

La prévention des incidents dans la chaîne alimentaire constitue l'une des principales préoccupations de l'AFSCA. Le service de prévention et gestion de crises y veille au moyen des scénarios de crise, de l'organisation des exercices de simulation (pour les autorités et opérateurs) et la captation des signaux potentiels de crise.

Ce service joue un rôle de coordination et de direction en cas de crise ou d'incident dans la chaîne alimentaire et représente l'AFSCA dans les organisations nationales et internationales (Centre de crise gouvernemental, EFSA, OTAN).

3.2.2. Direction générale de la Politique de Contrôle

La Direction générale Politique de Contrôle (DGPC) est responsable de l'élaboration de la politique, des réglementations opérationnelles et du programme pluriannuel de contrôle, sur base d'une évaluation des risques.

Ce plan pluriannuel doit satisfaire aux exigences pour le MANCP, telles que prévues dans le règlement 882/2004.

En outre, elle veille à l'organisation de la concertation avec les secteurs concernés et les instances externes et s'occupe de la mise en œuvre de la simplification administrative.

La DGPC représente la Belgique lors de nombreux forums de l'UE et internationaux, notamment la représentation belge au sein de l'OIE (Organisation Mondiale de Santé Animale), du Comité permanent

des végétaux, des animaux, des denrées alimentaires et des aliments pour animaux (SCoPAFF) et du Codex alimentarius pour les matières qui relèvent de l'AFSCA. Elle contribue ainsi au rayonnement international de l'AFSCA.

Le directeur de la Direction Santé des animaux et Sécurité des Produits animaux est également le CVO belge (Chief Veterinary Officer). De même, le directeur de la Direction Protection des Végétaux et Sécurité des Produits végétaux est le COPHS opérationnel (Chief Officer of Plant Health Services). Ils travaillent en étroite collaboration avec le SPF Santé publique, Sécurité de la Chaîne alimentaire et Environnement. La Direction générale est également le point de contact permanent pour l'Office alimentaire et vétérinaire de la Commission (OAV) et elle assure le suivi des missions de l'OAV en Belgique.

Directions sectorielles

La DGPC compte 3 directions sectorielles :

- la Direction Protection des Végétaux et Sécurité des Produits végétaux,
- la Direction Santé des Animaux et Sécurité des Produits animaux,
- la Direction Transformation et Distribution des denrées alimentaires.

Leurs missions essentielles comprennent :

- l'élaboration de la législation,
- la représentation de l'AFSCA auprès de la Commission européenne, du Conseil et d'autres forums internationaux,
- la programmation des échantillonnages, des analyses et des inspections,
- la présentation des résultats de cette programmation au gouvernement, aux secteurs, au public et à diverses instances européennes et internationales,
- le suivi des guides d'autocontrôles et de la mise en œuvre des systèmes d'autocontrôle validés,
- les contacts avec les parties prenantes, y compris d'autres pouvoirs publics et les secteurs.

Directions d'encadrement

La DGPC compte également 3 directions d'encadrement :

-
- Direction d'encadrement Relations internationales,
 - Direction pour l'Évaluation des risques,
 - Direction pour l'Intégration de l'information d'entreprise.
-

Leurs missions essentielles comprennent :

-
- la conclusion d'accords bilatéraux permettant l'accès des opérateurs belges au marché des pays tiers, ainsi que le soutien des opérateurs en collaboration avec les agences régionales,
 - l'évaluation des risques liés à la chaîne alimentaire en soutenant le travail du Comité scientifique et en développant ses propres évaluations des risques opérationnels,
 - les contacts avec les organisations d'évaluation des risques et l'EFSA en particulier,
 - le développement de bases de données de qualité au sein de l'AFSCA,
 - le suivi de l'introduction progressive de l'e-gouvernement,
 - la coopération avec d'autres bases de données publiques fédérales (Banque Carrefour des Entreprises, Banque Carrefour de la Sécurité Sociale, ...), régionales ou européennes (EFSA).
-

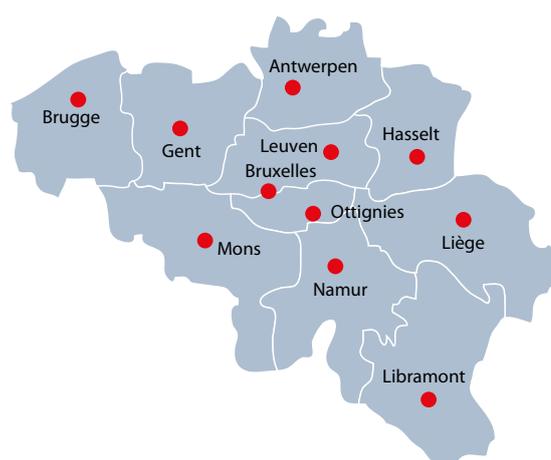
3.2.3. Direction générale du Contrôle

La Direction générale Contrôle (DGC) implémente les processus afin de veiller à la sécurité de la chaîne alimentaire à tous les stades de la production, transformation et distribution.

D'une part, elle traduit le programme annuel de contrôle en plans de contrôle provinciaux et assure les inspections, les échantillonnages et la certification. D'autre part, elle veille à :

- la prévention, la détection et la répression des fraudes ainsi que la lutte contre certaines pratiques illégales à intérêt économique et contre l'usage de certaines substances prohibées,
- le recensement des opérateurs prestataires d'activités au sein de la chaîne alimentaire par l'octroi d'un agrément, une autorisation ou un enregistrement,
- le contrôle de l'implémentation d'un système d'autocontrôle dans le chef des opérateurs et de la mise sur le marché de produits sûrs, conformes et traçables tel que défini par les législations en vigueur,
- l'exécution des inspections et échantillonnages ainsi que leur rapportage et, le cas échéant, la prise de mesures suite aux contrôles effectués, parmi lesquelles, notamment, un contrôle renforcé des opérateurs suite à une inspection non-favorable,
- la gestion et l'amélioration continue du système qualité.

La DGC se compose des services centraux, chargés de la coordination des activités, et des services extérieurs, chargés des contrôles et de la certification. Chaque province ainsi que la Région de Bruxelles-capitale disposent d'une unité de contrôle (UPC). Au nombre de 11, elles sont chacune placées sous l'autorité d'un chef d'UPC. L'AFSCA est accréditée ISO 17020 pour ses activités d'inspection.



Services de l'administration centrale

La Direction de l'administration centrale est formée de 5 services : 3 services érigés sur base d'un classement de tous les opérateurs actifs dans la chaîne alimentaire selon leur activité et selon le système de contrôle applicable. Chaque service est donc responsable d'un groupe donné d'activités.

Ces 3 services sont :

- le Service Production primaire (PRI) (secteur végétal et secteur animal),
- le Service Transformation (TRA),
- le Service Distribution (DIS).

En outre, il existe 2 services aux tâches horizontales :

- le Service Import et Export & Notifications (IEC) traite les dossiers individuels d'importation et d'exportation et assure le suivi correct de tout message entrant directement ou indirectement et informant de 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 (AER) coordonne la gestion des dossiers d'agrément, d'autorisation et d'enregistrement de tous les opérateurs et établissements.

Services d'inspection

Direction régionale et Unité Nationale d'Implémentation et de Coordination (UNIC)

Afin d'assurer la coordination entre les UPC et avec les services centraux, 2 directeurs régionaux sont désignés au sein de la Direction générale Contrôle. Pour remplir leurs missions, ils disposent d'une Unité nationale d'Implémentation et de Coordination (UNIC).

L'UNIC évalue, sur l'entièreté du territoire belge, la qualité des contrôles réalisés par les UPC.

Elle veille entre autres à une réalisation uniforme des contrôles, elle réalise des inspections coordonnées, elle organise des audits de systèmes d'autocontrôle et elle accompagne les inspecteurs de l'OAV et les visiteurs étrangers.

En outre, l'UNIC assure la gestion des CDM, et veille à l'implémentation des applications IT pour les UPC. Elle encadre les UPC dans la mise en œuvre des systèmes de management de la qualité et environnement selon les normes ISO 9001, ISO 17020 et EMAS.

Unités Provinciales de Contrôle (UPC)

Une UPC qui réalise les contrôles sur le terrain est présente dans chacune des 10 provinces et dans la Région de Bruxelles-Capitale. Chaque UPC est dirigée par le chef d'UPC qui organise le travail et joue un rôle de relais avec l'administration centrale. Chaque UPC comporte 3 secteurs : un secteur production primaire (secteurs végétal et animal), un secteur transformation et un secteur distribution. Des postes d'inspection frontaliers (PIF) situés dans les ports et aéroports sont également présents dans certaines UPC. Il existe 6 PIF dans lesquels l'AFSCA contrôle les animaux et produits provenant de pays tiers.

Unité nationale d'Enquête (UNE)

L'UNE est en charge de la prévention, la détection et la répression des fraudes et de l'usage de substances interdites (hormones, etc.). En fonction de la complexité (géographique, technique...) 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) sont confiés à l'UNE.

3.2.4. Direction générale des Laboratoires

En vue de veiller correctement à la sécurité et à la qualité, des analyses sont effectuées en appui des contrôles. La Direction générale des Laboratoires (DGL) dispose dans ce but de 5 laboratoires accrédités ISO 17025 : les laboratoires fédéraux pour la Sécurité alimentaire de Gembloux, Gentbrugge, Melle, Tervuren et Wandre.

Services de l'administration centrale

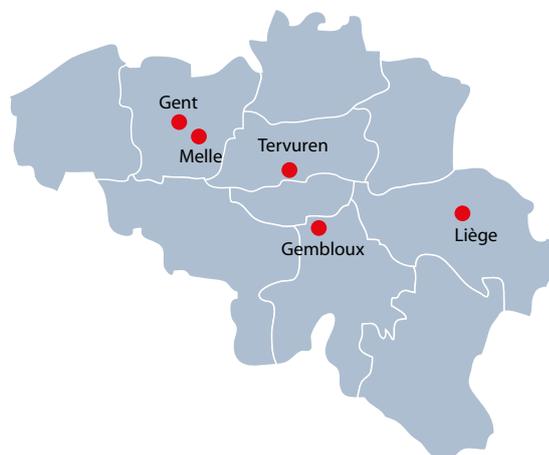
La Direction de l'administration centrale coordonne un réseau d'une cinquantaine de laboratoires externes partenaires (privés, universitaires, publics) parmi lesquels des laboratoires spécialisés dans le dépistage de maladies animales. Elle agréé les laboratoires externes, leur confie des analyses pour compte de l'AFSCA. Elle veille également aux délais et aux prix

des analyses, à ce que les résultats fournis soient précis et fiables et que les méthodes d'analyse utilisées satisfassent aux normes en vigueur. Les différentes possibilités analytiques des laboratoires sont reprises sur le site web de l'AFSCA.

Ce réseau de laboratoires bénéficie du soutien scientifique et technique de laboratoires de référence spécialisés dans des domaines bien définis. Une cellule d'audit contrôle les prestations des laboratoires nationaux de référence et une attention particulière est accordée au développement de nouvelles techniques.

Laboratoires de l'AFSCA

Les laboratoires fédéraux pour la Sécurité alimentaire de Gembloux, Gentbrugge, Melle, Tervuren et Wandre sont accrédités pour la réalisation d'analyses (ISO 17025), l'organisation de tests inter-laboratoires à l'attention des laboratoires agréés par l'AFSCA (ISO 17043) ainsi que des étalonnages de thermomètres et pipettes (ISO 17025). Ils sont également responsables du dispatching des échantillons entre les laboratoires au départ des unités provinciales de contrôle.



Les 5 laboratoires réalisent de nombreuses analyses de denrées alimentaires, de matériaux d'emballage, de l'environnement, d'aliments pour animaux, d'eau, de plasma sanguin, d'engrais et amendements du sol :

- analyses microbiologiques et virologiques,
- analyses de phytopathologie et phytopharmacie,
- recherches de résidus de médicaments vétérinaires et substances interdites,
- recherches de contaminants,
- analyses de chimie organique et de chimie humide,
- recherches d'OGM,
- recherches d'allergènes, de colorants, de conservateurs, d'édulcorants,
- analyses de qualité (teneur en acides gras trans, vitamines, contrôle des garanties de formulation, présence de graisses recyclées, ...),
- recherches de mycotoxines,
- analyses de migration des métaux et certaines migrations spécifiques depuis les matériaux de contact,
- analyses microscopiques : farine animale, ergot de seigle.

3.2.5. Direction générale des Services généraux

La Direction générale Services généraux (DGSG) a un rôle transversal de support à l'ensemble de l'organisation. Elle assure la gestion du personnel, du budget, du financement, de la logistique, de l'ICT et du service juridique de l'AFSCA.

Personnel et organisation (P&O)

Ce service a pour raison d'être d'attirer, de recruter, d'accueillir, de motiver, d'orienter, de rémunérer le personnel compétent et favoriser leur développement avec les moyens disponibles afin que l'AFSCA puisse exécuter de manière efficiente et efficace les missions qui sont les siennes.

Par un service personnalisé aux membres du personnel, au management de ligne et à l'AFSCA dans son ensemble, P&O contribue à la réalisation de la mission et des objectifs de l'organisation, et concilie ainsi les besoins des collaborateurs et ceux de l'organisation.

Technologie de l'information et de la communication (ICT)

Ce service fait en sorte que l'AFSCA dispose à tout moment des outils informatiques nécessaires à l'accomplissement de ses missions. Pour y arriver, il dispose d'une solide équipe d'experts internes épaulée par des consultants spécialisés pour des missions plus courtes ou plus pointues.

Budget et contrôle de gestion (B&CG)

Ce service effectue la comptabilité de l'AFSCA, conformément aux principes de la comptabilité générale, budgétaire et analytique. Il prépare le budget et le contrôle budgétaire de l'AFSCA. Il établit les comptes annuels et veille sur les liquidités. Le service analyse systématiquement les risques financiers potentiels et propose des mesures afin de gérer ces risques.

En application de l'article 303 de la loi programme du 24 décembre 2002, le service est également responsable de la gestion comptable des fonds budgétaires organiques (Fonds Sanitaire, Fonds des matières premières et Fonds des Végétaux) relevant du SPF Santé publique.

Financement

Ce service a pour mission de percevoir les contributions annuelles à charge de l'ensemble des opérateurs soumis au contrôle de l'AFSCA. Il envoie les formulaires de déclaration annuelle aux opérateurs, traite les déclarations reçues, élabore les factures, les envoie et récupère les créances.

Il perçoit également les rétributions demandées par l'AFSCA pour des prestations déterminées (expertise des viandes, certificats, audits, demandes d'agrément, ...).

Logistique

Ce service soutient les processus de base de l'AFSCA avec le matériel et l'équipement pour les agents, l'hébergement des services, les postes de travail, l'approvisionnement logistique et le transport, la gestion des stocks et de l'inventaire, la gestion des contrats, les marchés publics.

Service juridique

Ce service apporte aux autres services de l'AFSCA une expertise en matière juridique, participe à la rédaction de la réglementation et remet des avis. Il assure également la défense des intérêts de l'AFSCA et le bon accomplissement de ses missions en prévenant les conflits et en gérant les contentieux devant les juridictions.

Les Commissaires aux amendes administratives font partie de ce service et proposent des amendes aux contrevenants à la législation et entretiennent les relations avec les Parquets.

3.2.6. Comité d'audit

Le Comité d'audit de l'AFSCA a pour mission de superviser le fonctionnement des activités d'audit interne.

Il se compose de 5 membres dont 4 externes (2 représentants du Comité consultatif, 1 représentant du ministre de tutelle, 1 consultant spécialisé en audit et systèmes qualité qui préside ce comité et un représentant du Comité de direction de l'AFSCA). Les programme et rapport annuels d'audit sont soumis à la fois au Comité d'audit et au management.

Depuis 2010, les activités d'audits internes sont également supervisées par un Comité d'audit fédéral (CAAF) commun à l'ensemble des services fédéraux. Il s'agit d'un organe consultatif indépendant au service du gouvernement fédéral qui contribue à la bonne gouvernance des services publics fédéraux et veille à ce que les services publics fédéraux fassent un bon usage de l'argent des contribuables (www.auditcomite.belgium.be).

3.2.7. Comité consultatif

Le Comité consultatif de l'AFSCA se compose d'une quarantaine de membres représentant les principaux secteurs professionnels, les associations de consommateurs et d'autres autorités impliquées.

Ce comité fournit, de sa propre initiative ou à la demande du Ministre ou de l'Administrateur délégué, des avis sur les matières ayant trait à la politique suivie et à suivre par l'AFSCA. Il constitue également une plateforme de concertation permettant une discussion en toute transparence entre l'AFSCA et ses partenaires sur des points d'actualité, l'évolution de la réglementation, le financement, les obstacles à l'exportation, etc.

3.2.8. Comité scientifique

Le Comité scientifique est composé d'une vingtaine de scientifiques spécialisés en évaluation des risques au niveau de la chaîne alimentaire.

Il émet des avis indépendants sur des sujets relatifs à cette matière, à la demande de l'Administrateur délégué, du Ministre, ou de sa propre initiative.

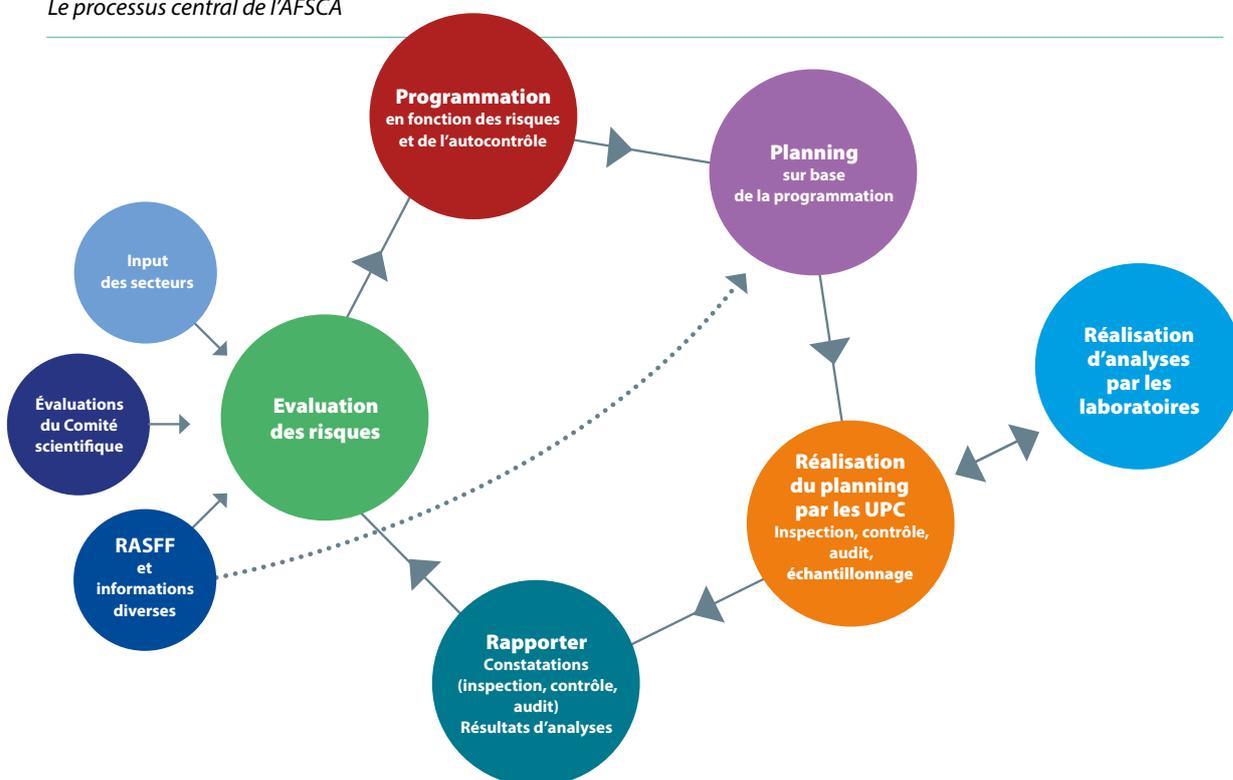
3.3. Un nouveau modèle pour les processus de l'AFSCA

En 2002, dès ses débuts, l'AFSCA avait adopté une nouvelle approche de sa méthode et révisé l'ensemble de ses activités / processus dans le cadre d'un projet BPR (Food @ work) qui s'est déroulé de 2003 à 2006. Un modèle d'activités de haut niveau a été élaboré dans le business plan 2006-2008 et le processus central de l'AFSCA a été défini. L'idée essentielle en était une approche globale couvrant toutes les entités de l'organisation. Le BPR a été mis en œuvre avec succès, mais, dans ce nouveau business plan, une actualisation du modèle était nécessaire et a donné lieu à un nouveau modèle de processus. Ce modèle de processus est illustré dans le diagramme ci-dessous.

On entend par processus un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie (ISO 9001). La cartographie des processus offre une vue globale sur le fonctionnement de l'organisation et permet d'identifier les activités principales développées pour satisfaire aux besoins de ses clients.

Trois processus stratégiques ou de pilotage ont pour objectif de planifier, organiser et suivre les activités opérationnelles. Ce sont l'évaluation des risques, l'élaboration du business plan et la concertation avec les parties prenantes. Les parties prenantes sont les individus ou les instances qui ont un intérêt direct, social, financier ou autre, dans les prestations et la performance de l'AFSCA, ou dont les actions influent ou impactent l'organisation.

Le processus central de l'AFSCA



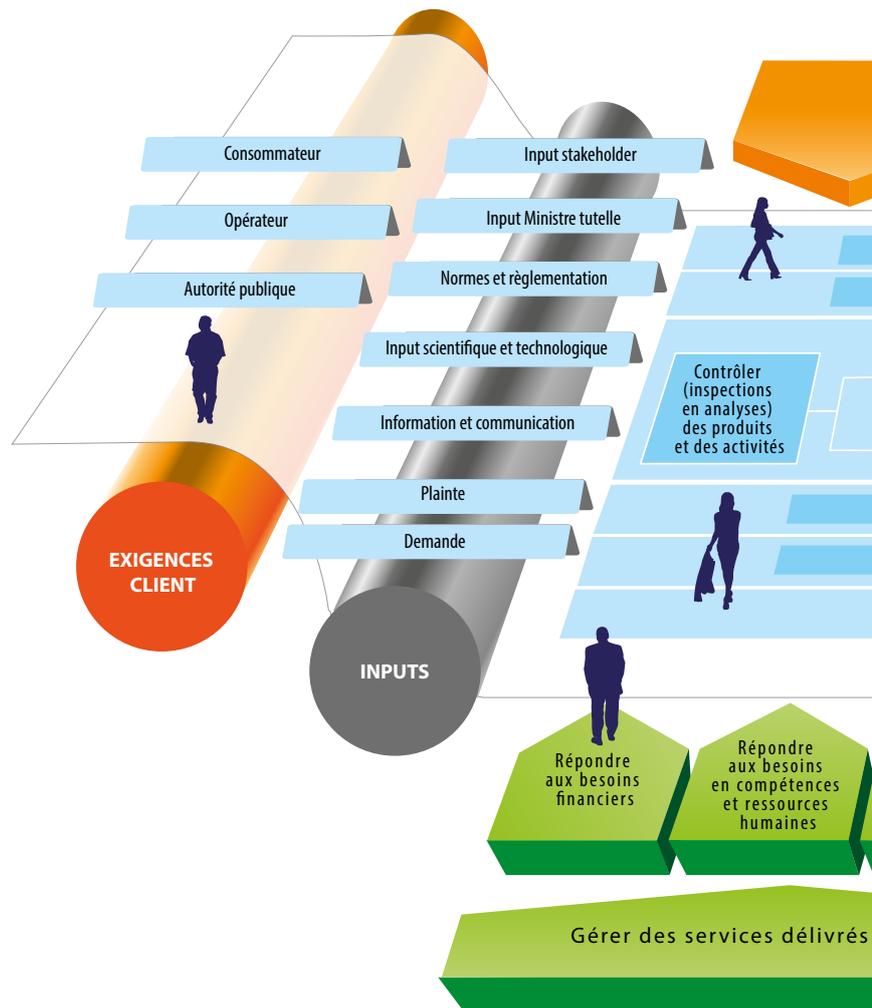
Sont considérées comme parties prenantes dans les processus de l'AFSCA : les organismes sectoriels, les associations professionnelles, les associations de consommateurs, les citoyens, les autorités publiques, les membres du personnel, les syndicats, les pays tiers, le Ministre de tutelle, le gouvernement, le management, les sous-traitants et les fournisseurs.

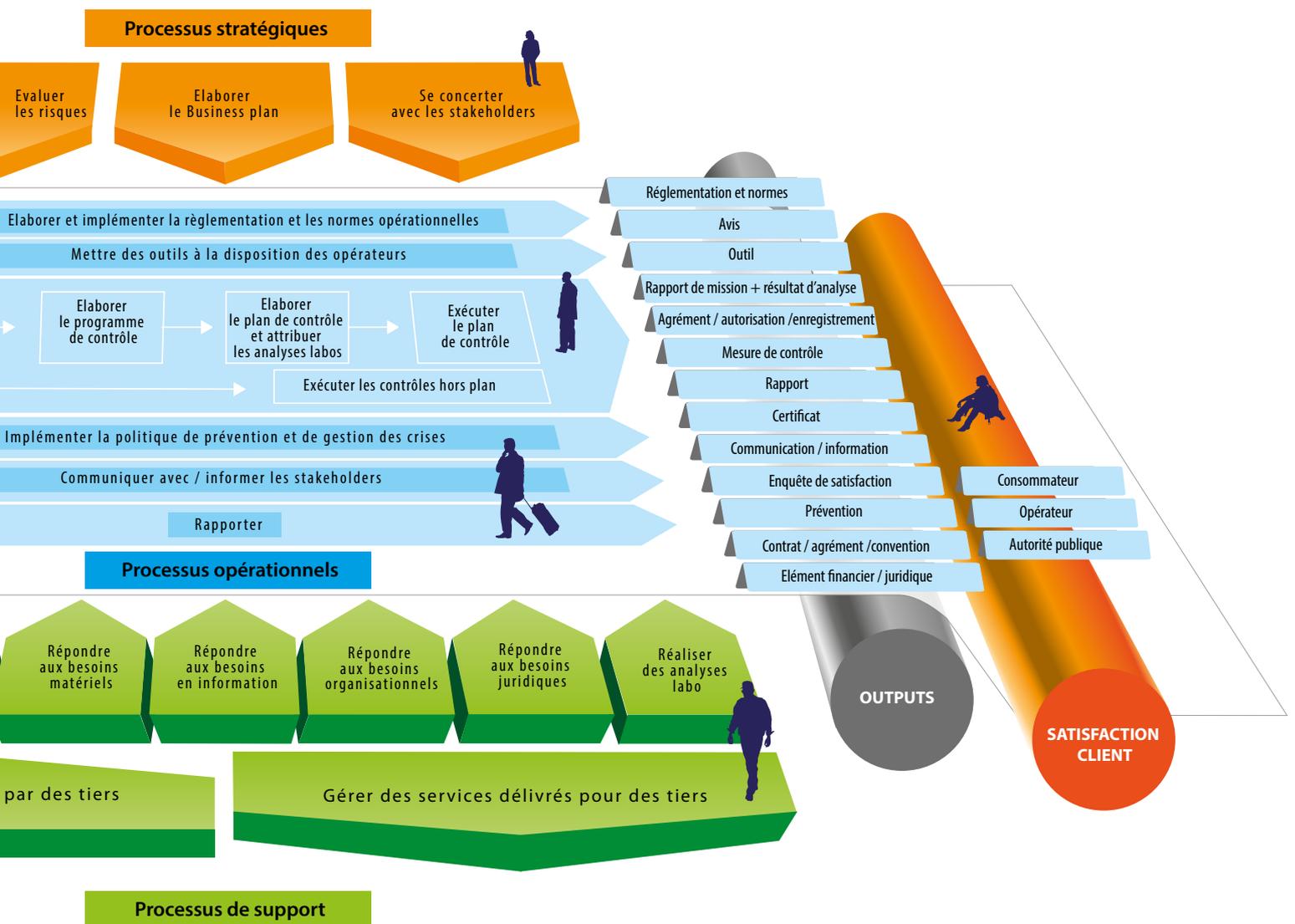
On distingue ensuite six grands ensembles de processus opérationnels qui ont pour objectif de satisfaire les besoins des clients : élaborer et implémenter la réglementation ; mettre des outils à disposition des opérateurs ; contrôler les produits et les activités ; implémenter la politique de prévention et de gestion des crises ; communiquer vers / informer les parties prenantes et rapporter vers les tiers. Il s'agit ici des activités qui constituent le cœur de métier de l'AFSCA et qui vont générer différents types de produits ou de services (éléments de sortie, outputs), représentés à droite dans le schéma.

Les processus de soutien fournissent les moyens nécessaires à la réalisation des activités opérationnelles. La mise à disposition en interne des ressources se fait aussi par l'intermédiaire de prestataires de services (fournisseurs) externes. Parallèlement à cette gestion, l'AFSCA délivre aussi des services pour les tiers (par exemple des analyses de laboratoire).

La cartographie des processus met donc en évidence la finalité des activités de l'organisation et le souci de l'AFSCA de répondre aux besoins et aux attentes de ses clients en fournissant des produits et services qui satisfont cette demande.

Cartographie de l'AFSCA





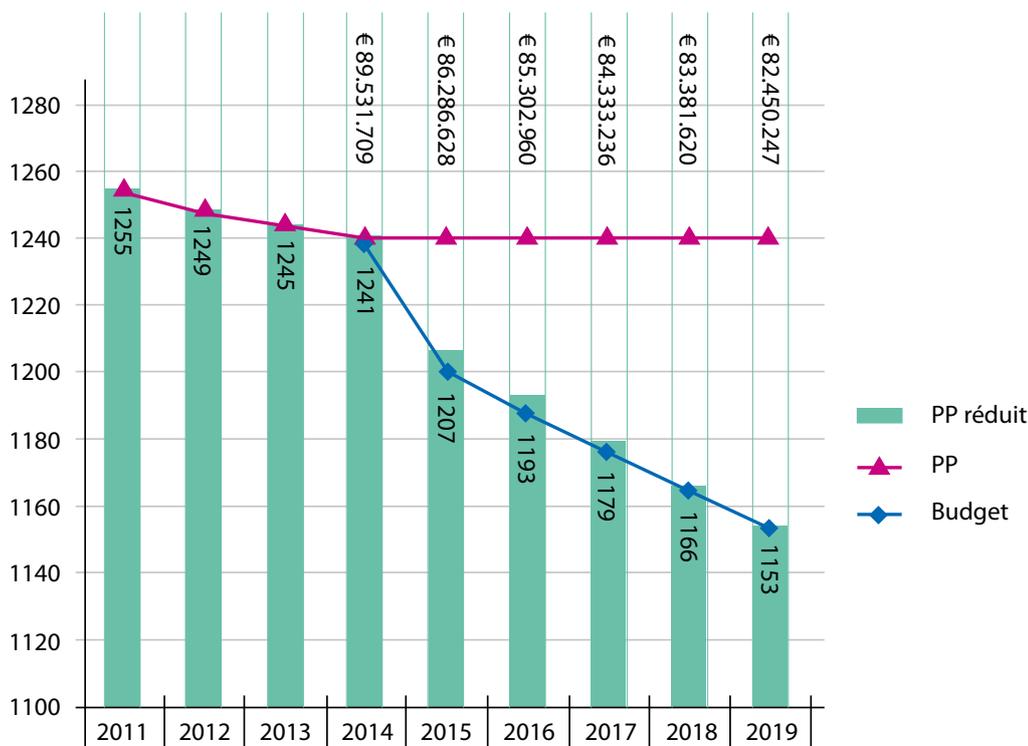
3.4. Plan du personnel

Après plus de 10 ans d'existence, l'AFSCA est parvenue à maturité. Son plan de personnel actuel constitue le résultat de cette évolution et lui permet d'assumer les tâches qui lui sont confiées.

Le plan du personnel de la période 2011-2014 n'a pas changé de manière significative. Le nombre d'ETP prévu a légèrement diminué. A partir de 2015, l'AFSCA sera confrontée aux économies imposées par le gouvernement fédéral et va dès lors devoir diminuer sensiblement son budget personnel.

Une extrapolation a été réalisée pour les prochaines années en ce qui concerne le budget et son influence sur le nombre de personnes que l'AFSCA peut employer. Par rapport à l'année 2014, elle devra diminuer son plan du personnel de 97 ETP en 2019. Cette diminution importante du nombre de membres du personnel va imposer des choix inévitables en matière d'actions et d'activités. L'AFSCA va devoir donner priorité au personnel nécessaire aux inspections et contrôles, à l'exportation et à la sensibilisation / formation / vulgarisation. Ceci ne pourra être réalisé que par une politique active et dynamique en matière de personnel et, en fonction des nécessités, des déplacements en interne.

Evolutie van het personeelsplan



3.5. Budget et financement

Les estimations budgétaires tiennent compte des décisions du gouvernement et des notifications budgétaires 2015-2019 du Conseil des Ministres du 15/10/2014.

Pour le budget 2015, le gouvernement a décidé d'appliquer à tous les organismes d'intérêt public une économie de 4% sur l'enveloppe du personnel et de 20% sur les frais de fonctionnement et d'investissement. Cette économie ne s'applique qu'à la part des dépenses couvertes par la dotation, soit 60% des dépenses de l'AFSCA. Elle s'élève à 12.176.887€.

Dans le cadre d'un ensemble de mesures visant à éliminer le handicap salarial vis-à-vis des pays étrangers, un saut d'index a été décidé en 2015. Ce saut d'index s'applique aux salaires dans le secteur privé, dans le secteur public et au niveau des prestations sociales. Pour l'AFSCA, cela représente une économie supplémentaire de 945.000€ appliquée sur les frais de personnel en 2015 et les années suivantes.

Ces économies qui s'élèvent à 13.121.887€ sont également portées en diminution de la dotation.

En plus des économies décidées pour 2015 qui restent d'application les années suivantes, les mesures budgétaires prévoient, pour les organismes d'intérêt public et assimilés, en 2016 et en 2017, une économie linéaire de 2% sur les frais de personnel ainsi que sur les frais de fonctionnement et d'investissements. Cette économie ne s'applique qu'à la part des dépenses couvertes par la dotation.

3.5.1. Recettes

Rétributions : le budget 2015 a été élaboré sur base des réalisations de 2013 et de début 2014. Pour l'ESB, il a été tenu compte de la diminution du nombre d'animaux à tester dans les abattoirs qui passe de 125.000 à 800 avec pour conséquence une baisse du budget de 1.573.526€. Pour les budgets 2016 et 2017, il n'est pas prévu de grands changements et donc les montants estimés correspondent à ceux de 2015.

Contributions : le montant prévu au budget 2014 était basé sur l'estimation reprise au business plan 2012-2014 en ce qui concerne le pourcentage d'opérateurs disposant d'un SAC validé pour toutes leurs activités tombant sous le contrôle de l'AFSCA et pouvant bénéficier d'un bonus. En réalité, le nombre est nettement moindre que prévu et, par conséquent, le montant réalisé atteint plus de 31.000.000€ en 2014. Mais comme le pourcentage d'opérateurs pouvant bénéficier du bonus augmente d'année en année, le montant prévu pour les contributions diminuera progressivement de 2015 à 2017.

Dotation : suite à l'économie de 13.121.887€ imposée à l'AFSCA, le montant de la dotation 2015 est largement inférieur au montant 2014, malgré l'indexation. Les montants 2016 et 2017 tiennent compte des économies linéaires imposées par le gouvernement pour cette période.

RECETTES (en k€)	2014	2015	2016*	2017*
Rétributions	39.731	38.080	38.080	38.080
Certification	10.549	10.641	10.641	10.641
Expertise	22.028	22.222	22.222	22.222
Audits de validation des SAC	110	111	111	111
Suivi des non-conformités	393	396	396	396
Résidus	2.792	2.817	2.817	2.817
Contrôles au tarif général et inspections dans les établissements du secteur viande	2.275	1.883	1.883	1.883
ESB	1.584	10	10	10
Contributions	24.000	28.000	27.600	27.200
Autres recettes (laboratoires, amendes administratives...)	5.310	5.280	4.580	4.580
Dotation	108.129	95.103	93.026	90.950
EU	406	391	391	391
Leasing matériel de laboratoire	375	35	0	360
TOTAL	177.951	166.889	163.677	161.561

* estimations non-indexées par rapport à 2015

3.5.2. Dépenses

Les budgets 2015, 2016 et 2017 tiennent compte des économies imposées par le Gouvernement.

Les dépenses couvertes par des recettes propres ne sont pas soumises à des économies. Il en est ainsi pour les dépenses liées aux prestations à la demande des opérateurs qui sont financées par des rétributions. Une évolution dans les activités facturées aux opérateurs aura un impact direct aussi bien au niveau des recettes que des dépenses. En d'autres termes, une augmentation des demandes de la part des opérateurs va générer du travail supplémentaire pour l'AFSCA et donc l'augmentation des recettes devra être compensée par une augmentation des crédits en dépense. Il en est de même pour les contrôles dans le cadre du bien-être animal. Bien que la compétence de cette matière relève à présent des Régions, l'AFSCA continuera à réaliser des contrôles qui généreront des recettes qui devraient en toute logique être compensées par une augmentation des crédits en dépenses.

Par contre, les dépenses pour des tâches et programmes exécutés par des tiers comme les laboratoires externes et qui sont financées par la dotation seront dans leur ensemble soumises à l'économie de 20%. Conformément à la note de politique générale, les programmes d'accompagnement des opérateurs seront maintenus dans la mesure du possible et il en est de même pour

les programmes touchant la sécurité de la chaîne alimentaire. Les autres programmes seront soit diminués pour arriver à l'économie de 20% ou s'il s'agit de services rendus, pourront être maintenus mais seront à charge des demandeurs.

Tous les contrats de service et de fourniture (hébergement, matériel de bureau, ICT...) vont également être revus de manière à atteindre l'économie de 20%. Certains seront purement et simplement supprimés, d'autres seront adaptés de manière à réduire les coûts. L'AFSCA poursuivra la politique de remplacement des contrats avec des externes ICT par des contrats SMALS (SMALS soutient et encadre le programme d'e-government du secteur social et du secteur des soins de santé).

Pour faire face aux économies imposées, l'AFSCA va également poursuivre ses efforts d'optimisation de ses processus. Dans certains cas, l'AFSCA va reprendre en interne certaines tâches qui jusqu'alors étaient confiées à des externes (ex : déclaration annuelle des opérateurs).

En ce qui concerne les dépenses en personnel, afin de rester dans les crédits autorisés, les remplacements des agents qui partent seront sélectifs et limités aux fonctions critiques avec une attention particulière pour les fonctions des services extérieurs afin d'exécuter un maximum du plan de contrôle basé sur l'évaluation des risques.

DEPENSES (en k€)	2014	2015 initial	2015 après redistributions	2016*	2017*
Personnel	98.003	93.987	93.987	92.859	91.745
Fonctionnement	72.259	63.227	63.558	62.796	62.043
ICT	7.490	6.374	6.674	6.594	6.515
Chargés de missions	27.600	24.504	26.250	25.935	25.624
Labos externes	18.605	16.406	15.848	15.658	15.470
Communication	1.112	691	1.002	990	978
Prévention de crise et études	4.045	3.285	2.170	2.144	2.119
Autres frais de fonctionnement	13.407	11.967	11.614	11.475	11.337
Investissements	3.585	2.890	2.590	2.558	2.888
Réductions de valeurs (créances irrécupérables)	1.860	1.975	1.975	1.975	1.975
Leasing (matériel labo)	353	358	326	358	358
TOTAL	176.060	162.437	162.436	160.546	159.009

* estimations non-indexées par rapport à 2015

3.6. Résultats obtenus : les baromètres

Afin d'obtenir un aperçu général de la sécurité de la chaîne alimentaire, le Comité scientifique de l'AFSCA a développé, en collaboration avec l'AFSCA, un baromètre de la sécurité de la chaîne alimentaire qui couvre la sécurité alimentaire, la santé animale et la santé végétale (situation phytosanitaire).

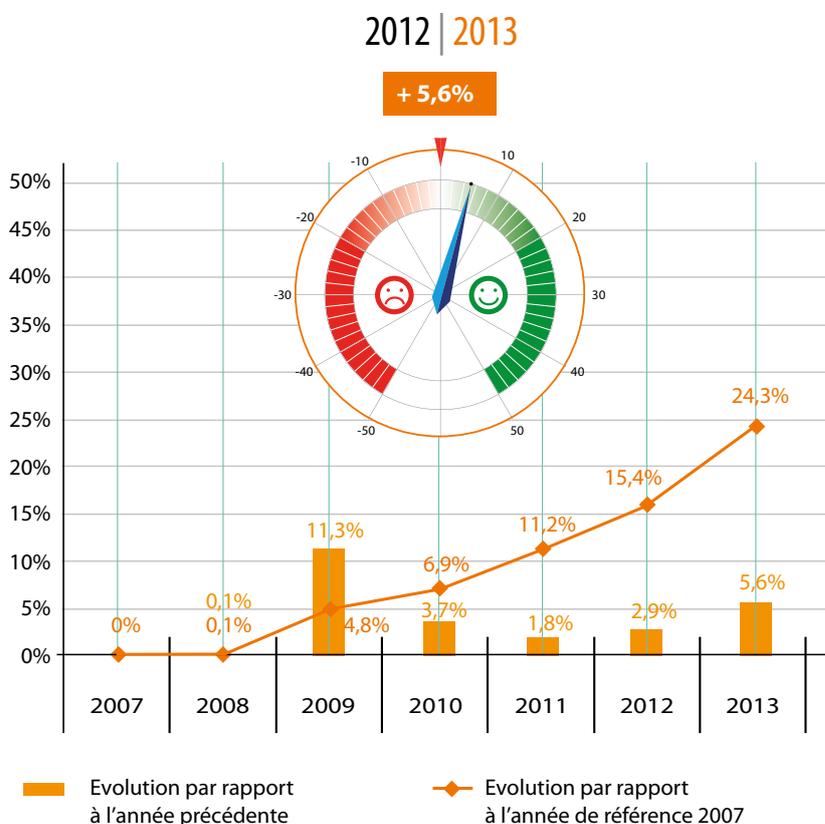
Ces baromètres constituent des instruments de mesure permettant une mesure objective de l'évolution par rapport aux années précédentes.

Les graphiques suivants donnent un aperçu général de l'évolution et des résultats obtenus pour ces trois baromètres.

3.6.1. Baromètre de la sécurité alimentaire

Depuis 2007 (début de l'évaluation de la sécurité de la chaîne alimentaire via les baromètres), la tendance est nettement positive. Cette tendance résulte principalement d'une augmentation du nombre de systèmes d'autocontrôle validés dans les différents secteurs, d'une amélioration des résultats d'inspection, d'un nombre moins important de toxi-infections alimentaires, etc.

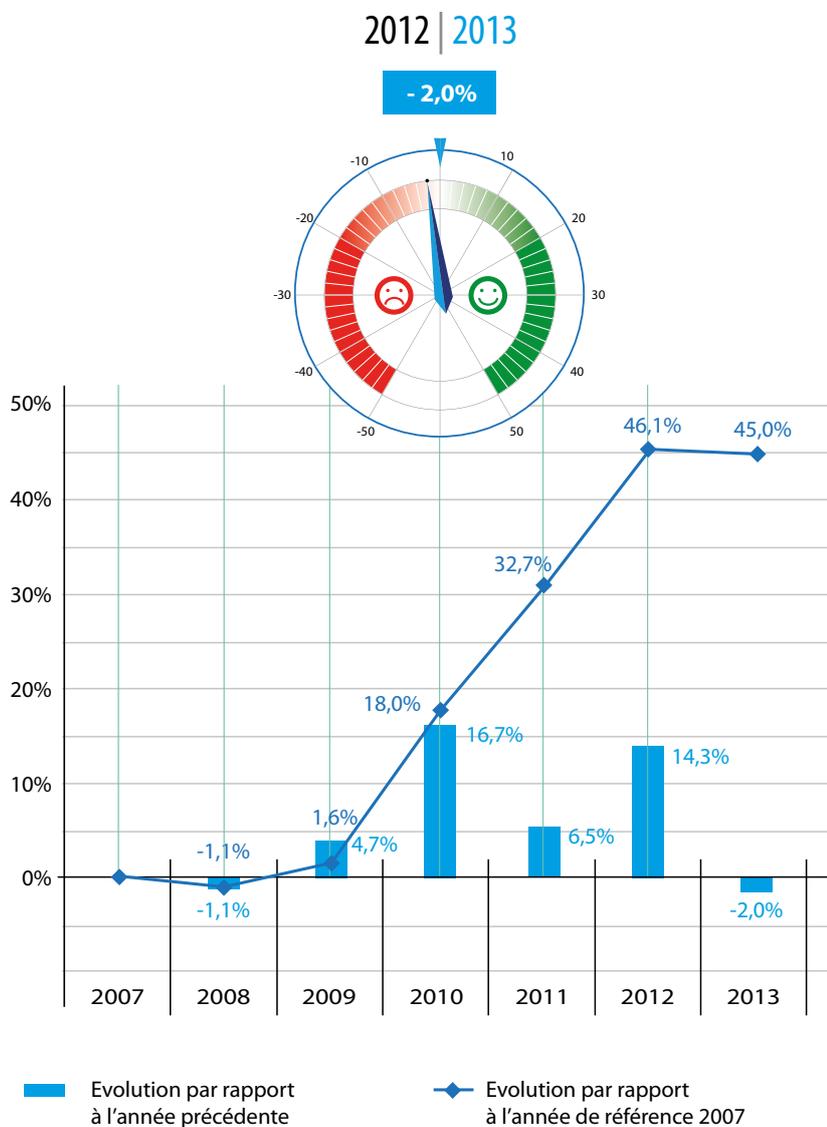
Baromètre de la sécurité alimentaire



3.6.2. Baromètre de la santé animale

Entre 2009 et 2012, le baromètre de la santé animale présente une tendance positive, malgré quelques foyers de maladies (ré-)émergentes (brucellose bovine, virus de Schmallenberg, tuberculose bovine, anémie infectieuse équine). L'impact de ces foyers sur le baromètre de la santé animale est resté relativement réduit. Par rapport à 2012, on peut constater en 2013 une légère baisse du baromètre de la santé animale. Ceci peut être une conséquence d'une perte de vigilance sur le terrain ou un nombre moindre de notifications d'avortement chez les bovins dues en 2012 au foyer de maladie de Schmallenberg.

Baromètre de la santé animale

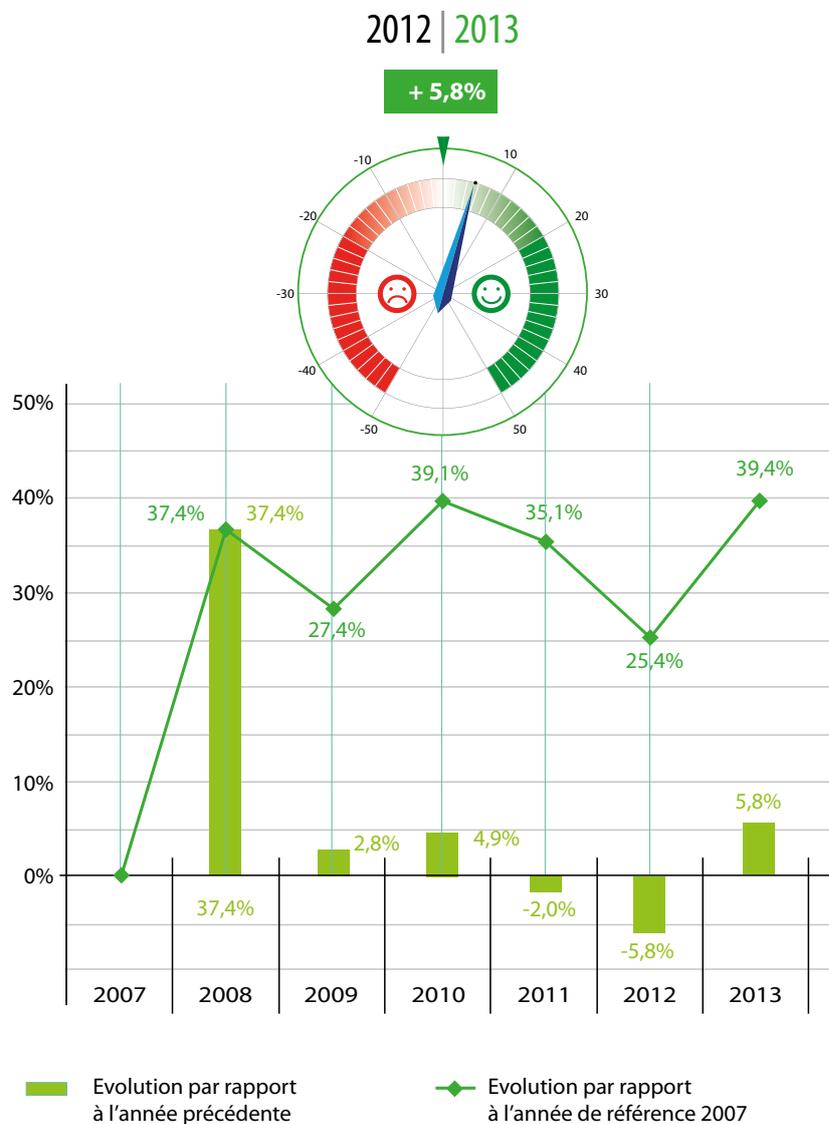


3.6.3. Baromètre de la santé végétale

Par rapport à 2007, le baromètre de la santé végétale présente globalement une tendance positive depuis 2008.

Les valeurs négatives du baromètre en 2011 et 2012 s'expliquent en majeure partie par les évolutions négatives des notifications des maladies des plantes et organismes nuisibles et des contrôles phytosanitaires à l'importation. Ces deux indicateurs sont en effet associés à une pondération élevée.

Baromètre de la santé végétale



4. Contexte social, économique et administratif

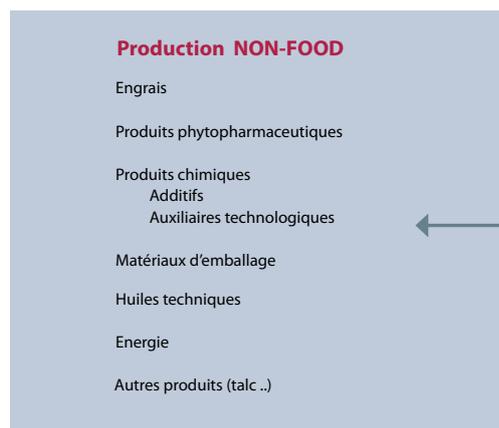
Dans un contexte économique et social sans cesse changeant, et dans la ligne des business plans précédents, l'AFSCA entend continuer à s'inscrire dans une démarche dynamique et moderne. Alliant capacité d'anticipation – notamment au travers d'un programme de contrôle affiné chaque année – et réactivité aux incidents et stimuli extérieurs, l'AFSCA entend s'adapter aux différentes évolutions qui peuvent être déterminantes pour sa façon de travailler, qu'elles soient sociétales, économiques, scientifiques ou politiques et administratives.

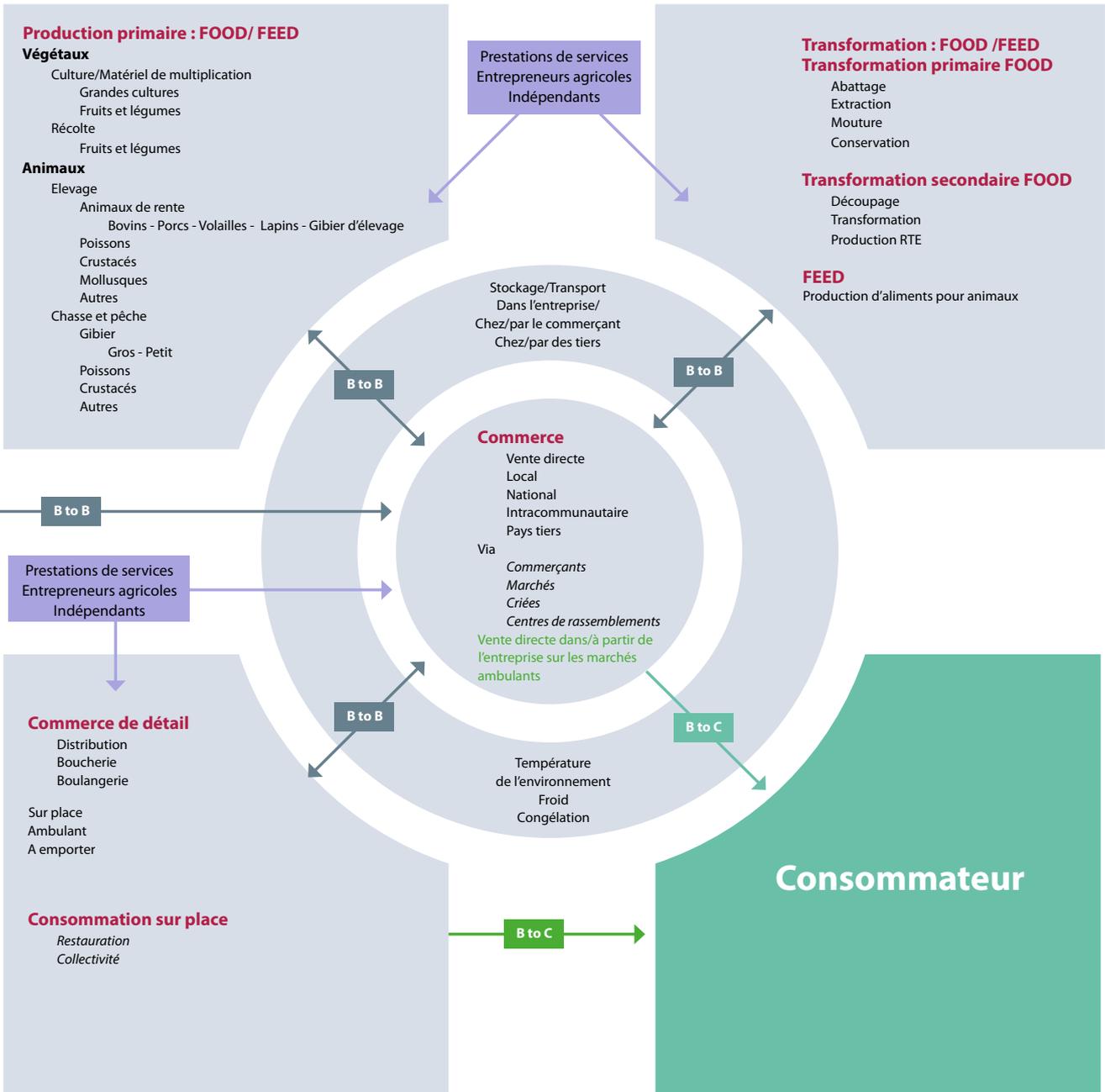
L'AFSCA accordera bien entendu une importance particulière aux sensibilités des consommateurs, aux aléas économiques – en vue de garantir un cadre le plus favorable possible pour les opérateurs belges – et au contexte européen, dans lequel elle est appelée à travailler.

4.1. Une agence au cœur d'une chaîne alimentaire complexe

L'AFSCA est, aujourd'hui, confrontée à une chaîne – un réseau – alimentaire particulièrement complexe (voir schéma ci-contre).

Le secteur alimentaire est un secteur de poids en Belgique, qui doit une grande partie de sa croissance à sa capacité d'exportation. L'AFSCA, qui joue un rôle important dans cette ouverture aux marchés extérieurs, doit bien entendu en tenir compte. La Belgique est également un acteur important en termes d'importations et de transit.





4.2. Contexte européen



Dans un cadre plus large, la politique actuelle en matière de sécurité alimentaire en Europe est le fruit d'efforts conjugués visant une approche globale et intégrée qui couvre l'ensemble de la chaîne « de la fourche à la fourchette ». Elle n'est vraiment apparue qu'à la fin du siècle passé en réaction à plusieurs scandales relatifs à la sécurité alimentaire dont la crise ESB a été le plus grave. L'objectif en est de rétablir la confiance du consommateur dans la sécurité des denrées alimentaires, grâce à une approche communautaire harmonisée. La concertation et les discussions au niveau européen, via le Livre vert sur les principes généraux de la législation alimentaire dans l'Union européenne (1997) et le Livre blanc sur la sécurité alimentaire (2000), ont finalement abouti au règlement sur la législation alimentaire générale (2002). Ce règlement (règlement (CE) n° 178/2002, aussi appelé « General Food Law »), fixe les principes généraux pour garantir la sécurité de la chaîne alimentaire, sans oublier la concrétisation de la libre circulation dans la Communauté et le respect des normes internationales, comme celles du Codex Alimentarius.

La General Food Law constitue aussi la base de nombreuses législations complémentaires qui sont entre-temps entrées en application, telles que le paquet hygiène et le règlement sur les contrôles officiels. Cela a donné lieu à la mise en œuvre d'une approche basée sur l'analyse des risques, l'intégration du principe de précaution dans le secteur des denrées alimentaires et des aliments pour animaux, la protection des intérêts des consommateurs, le travail en toute transparence, la garantie de la traçabilité et la détermination des responsabilités de base pour les opérateurs et les autorités. L'opérateur est désigné comme responsable pour la sécurité des produits. Le respect de la réglementation par les opérateurs doit être vérifié par des contrôles officiels qui sont réalisés par les autorités compétentes. La réglementation associée et complémentaire définit également des exigences, notamment pour l'hygiène des aliments pour animaux et les critères microbiologiques des denrées alimentaires.



La Commission européenne a décidé de soumettre ce règlement européen et le cadre législatif qui en découle à un bilan de santé pour voir dans quelle mesure la politique alimentaire qu'elle a menée depuis 2002 était adéquate. Ce bilan de santé, appelé « Fitness Check », est sous-traité à des sociétés de consultance. Les questions posées lors de ce bilan de santé porteront principalement sur l'atteinte des objectifs fixés dans le règlement, l'impact du règlement sur la législation particulière ou nationale, ainsi que sur la charge administrative.

Parallèlement, des exigences et normes verticales sont spécifiées, entre autres pour les sous-produits animaux, les matériaux de contact, les additifs, l'alimentation particulière, etc.

Le paquet hygiène est actuellement examiné au sein de la Commission et cet exercice devrait donner lieu à la révision d'un certain nombre de dispositions. On ne sait pas encore clairement si cela aura un impact et si cela engendra des modifications.

L'Autorité européenne pour la Sécurité alimentaire (EFSA) a été créée et constitue une instance indépendante qui fournit des avis scientifiques ainsi qu'un soutien scientifique et technique dans toutes les matières qui ont une influence sur la sécurité alimentaire. Elle fournit de manière indépendante des informations sur l'ensemble de ces domaines et s'occupe aussi de la communication relative aux risques. Elle est soutenue par un réseau d'instances nationales pour la maîtrise des risques.

Via le système d'alerte rapide (RASFF), des notifications et des informations sont transmises vers le réseau des points de contact des 28 États membres, de la Commission européenne, de l'EFSA, de la Norvège, de l'Islande et du Liechtenstein.

Tant les avis de l'EFSA que les informations issues du système RASFF sont utilisés afin d'orienter le programme de contrôle de l'AFSCA.

Au sein de la Commission, l'Office alimentaire et vétérinaire (OAV ou FVO pour Food and Veterinary Office) surveille non seulement la manière dont les États membres mettent en place et appliquent la réglementation, mais également comment les pays tiers qui exportent des produits dans l'Union européenne garantissent que ces produits satisfont aux normes minimales européennes. L'OAV consacre aussi une partie de sa capacité à des missions « fact finding » en vue d'obtenir une image plus globale de la manière dont la réglementation est mise en œuvre, également dans les domaines qui étaient auparavant considérés comme moins importants, et d'identifier les « best practices » ainsi que de les faire connaître auprès des autres États membres.

La concertation entre les autorités nationales et européennes est formalisée via des groupes de travail permanents (SCoPAFF – Standing Committees on Plants, Animals, Food and Feed) et des groupes d'experts avec la Commission européenne, et via les groupes de travail du Conseil. Il existe également des groupes de travail informels, présidés par la CE, qui ont pour but d'aider les États membres dans la mise en œuvre de la législation via un échange d'expériences par le biais d'experts nationaux.

Outre la concertation au niveau des CVO (Chief Veterinary Officers) et des COPHS (Chief Officer of Plant Health Services), une concertation est aussi organisée entre les agences européennes de sécurité alimentaire (Heads of Agencies). Cette dernière, qui a pour but d'améliorer la collaboration entre ces agences et de leur permettre d'apprendre les unes des autres, a été restructurée en 2013 et dispose désormais d'un secrétariat permanent garantissant la continuité. La CE reconnaît aussi le rôle que cet

organe de concertation peut jouer dans l'élaboration d'une politique plus efficace. L'échange d'informations, d'expériences et de collaborations au niveau du maintien de la législation alimentaire se fait aussi via des groupes de travail, des réunions et des séminaires informels des FLEP (Food Law Enforcement Practitioners).

Bien que la politique européenne en matière de sécurité alimentaire ait donné lieu à une harmonisation dans la plupart des domaines, elle autorise une certaine flexibilité pour un certain nombre d'aspects. Avec ses nombreux indépendants, ses PME et ses micro-entreprises, la Belgique devra dans le futur veiller à toujours leur réserver un rôle d'acteur afin à leur assurer un environnement viable.

En 2013, la Commission européenne a proposé un paquet de mesures ambitieuses afin de moderniser, simplifier et renforcer la chaîne alimentaire dans d'autres domaines en Europe, en élargissant l'approche basée sur les risques aux secteurs qui ne l'ont pas encore appliquée : « une réglementation plus intelligente pour des denrées alimentaires plus sûres ». L'objectif est de réduire la législation actuelle de l'UE relative à la santé animale (Animal Health Law), à la santé végétale (Plant Health Law), aux semences et matériels de multiplication et aux contrôles officiels à travers l'ensemble de la chaîne agroalimentaire, à 5 règlements (le « 5-pack »).

L'Animal Health Law prévoit un seul texte de loi pour réguler la santé animale dans l'UE sur base du principe « mieux vaut prévenir que guérir ». Un système commun est prévu pour mieux détecter et maîtriser les maladies, et aborder de manière coordonnée les risques pour la santé, la sécurité alimentaire et la sécurité des aliments pour

animaux. Conjointement aux meilleures règles d'enregistrement et d'identification, il doit permettre de réagir plus rapidement, d'endiguer la diffusion des maladies animales et d'en limiter au maximum les conséquences pour le cheptel et les consommateurs. En outre, des maladies animales qui exigent une intervention au niveau européen sont catégorisées et réparties en fonction de leur priorité.

Suite à la globalisation du commerce et au changement climatique, l'introduction de nouveaux organismes nuisibles a augmenté en Europe. Via la Plant Health Law, la CE souhaite améliorer les prescriptions phytosanitaires existantes, empêcher ainsi cette introduction et protéger les cultivateurs et le secteur de la sylviculture. Pour cela, il est nécessaire d'accorder davantage d'attention à une meilleure traçabilité des plants sur le marché interne et aux activités commerciales à risque avec les pays tiers. L'importation de matériaux végétaux via un système ouvert et un système fermé sera dans ce cadre un point de discussion important. On prévoit également une meilleure surveillance et une éradication précoce des nouveaux organismes nuisibles.

Le règlement relatif aux semences et aux matériels de multiplication a pour but de garantir la productivité, la capacité d'adaptation et la diversité des productions végétales européennes et des bois ; il prévoit des règles plus simples et plus flexibles pour la commercialisation de semences et autres matériels de multiplication.

Avec la révision du règlement « contrôle », la CE souhaite fixer dans un règlement les règles générales relatives aux contrôles et autres activités officielles qui s'appliquent à l'ensemble de la chaîne agroalimentaire (y compris la santé des végétaux, le matériel de



reproduction végétale, les sous-produits animaux, etc.). Le principe des contrôles basés sur le risque constitue la base mais des fréquences minimales de contrôle seront encore possibles via la législation secondaire, par exemple pour des contrôles de produits d'origine animale, des contrôles sur les résidus de substances interdites dans les denrées alimentaires et les aliments pour animaux, des contrôles de pulvérisateurs, de sous-produits animaux, etc. Il s'agit de simplifier les dispositions relatives aux laboratoires officiels, d'élargir les certifications officielles ou encore d'augmenter la transparence envers les parties prenantes. Des « boîtes à outils » élargies sont prévues pour la lutte contre la fraude, pour l'assistance administrative et la collaboration entre les autorités compétentes inter et intra États membres et pour les mesures de sauvegarde. De plus, les règles de financement sont revues et l'on souhaite créer une base pour un système de gestion des informations relatives aux contrôles officiels qui doit intégrer des outils IT actuels – tels que Traces et le système RASFF ainsi que des futurs outils IT.

Afin de prévoir le financement nécessaire par l'Union pour la gestion générale des dépenses relatives à ces aspects, un règlement séparé a été élaboré et publié en juin 2014. La réserve de crise ne pourra plus être utilisée pour l'agriculture en cas de situation d'urgence : c'est la réserve générale qui devra fournir le financement nécessaire.

L'ampleur et la portée exactes de cette réglementation prévue sont difficiles à évaluer en raison des nombreuses législations secondaires qui sont prévues via des actes délégués ou d'exécution. De plus, de longues discussions entre le Parlement et le Conseil précéderont encore certainement la décision finale entre ces deux instruments juridiques. Un autre point

d'attention important est la révision des règles de financement pour les contrôles officiels et autres activités officielles. Il est donc essentiel de veiller à ce que le principe général selon lequel les autorités compétentes doivent disposer de moyens suffisants pour pouvoir effectuer leurs missions, puisse encore être mis en œuvre avec une flexibilité nationale suffisante.

La politique actuelle et les initiatives mentionnées ci-dessus doivent être considérées dans le contexte d'une Europe qui est encore en train de s'élargir et qui elle-même, avec « l'Europe 2020 », a proposé 5 objectifs ambitieux pour l'emploi, l'innovation, l'enseignement, la cohésion sociale et le climat / l'énergie. De surcroît, de nouvelles technologies trouvent leur application, la complexité des processus de production va croissante, de nouvelles tendances apparaissent au sein de notre société telles que des nouvelles habitudes alimentaires (par exemple la consommation d'insectes), une attention de plus en plus grande est prêtée au gaspillage alimentaire mais sans pour autant perdre de vue la sûreté des aliments : des éléments qui entraînent une évolution constante de la réglementation. Entre-temps, comme on le développera de façon plus détaillée, le consommateur continuera de compter sur les autorités pour veiller à la sécurité de la chaîne alimentaire et faire face aux crises et incidents tels que l'épidémie EHEC survenue en Allemagne (2011). Plus récemment, la fraude économique qu'a constitué le scandale de la viande de cheval (2013) a mis la fraude alimentaire au rang des priorités européennes. Il est évident qu'une politique coordonnée au niveau européen aura le plus de chance de réussite dans le futur. Dans cette optique, la mise en œuvre du « 5-pack » devrait s'avérer particulièrement utile.



4.3. Contexte socio-économique

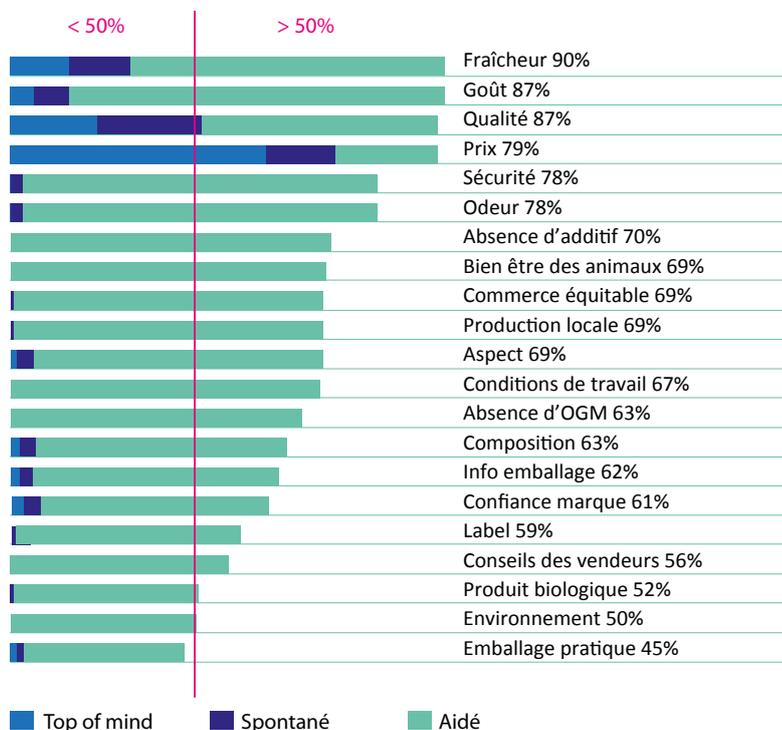
4.3.1. Le consommateur et la sécurité alimentaire

Il ressort d’une étude menée en 2012 par le CRIOC que, si l’importance accordée à la sécurité est en léger recul comme critère de choix des aliments – derrière la fraîcheur, le goût, la qualité et le prix – celle-ci reste très élevée, comme le montre l’encart ci-dessous.

Critères de choix à l’achat d’un produit alimentaire

Quand vous achetez un produit alimentaire, quels sont vos critères de choix?

- fraîcheur, goût, qualité constituent les critères les plus importants (> 85%) ;
- le prix, la sécurité, l’odeur, l’absence d’additif, le bien-être des animaux, le commerce équitable, la production locale, l’aspect et le respect des conditions de travail sont cités par plus de deux consommateurs sur trois ;
- les autres critères sont moins cités ;
- à noter que par rapport à l’année passée, ces critères scorent mieux.



Source CRIOC 2012 - Adapté par l’AFSCA

L'AFSCA trouve dans cette préoccupation une motivation importante à exécuter sa mission. Elle doit également tenir compte des évolutions d'une population vieillissante, éclatée en cellules plus petites, plus diversifiée, plus mobile et plus connectée. Population dont la part de dépenses consacrées à l'alimentation reste relativement stable depuis 2010 (-0,6 % entre 2010 et 2012), après une phase au cours de laquelle elle a très fortement diminué (-31,1 % entre 1978 et 2010 – source : SPF Economie). Une population dont les habitudes de consommation sont également en évolution constante.

Les tendances actuelles en matière de consommation peuvent être synthétisées comme suit (source Comeos 2014) :

-
- une confiance en perte de vitesse dans les commerces ;

 - des achats réalisés dans les noyaux urbains et en dehors ;

 - une importance croissante du commerce transfrontalier (2,5 milliards € / an) ;

 - un client aux exigences paradoxales :
 - le coût des aliments opposé au plaisir ;

 - les emballages plus petits pour répondre à l'évolution des familles opposés à la protection de l'environnement ;

 - un développement croissant de l'achat de denrées alimentaires en ligne.
-

En termes de consommation proprement dite, entre autres points, l'on peut relever la diminution de consommation de viande et de graisses, contrebalancée par une consommation croissante de fruits et légumes et de poisson, un intérêt croissant pour la production biologique, spécialement dans le secteur des produits fermiers.

Enfin, s'il est rassurant de constater que le consommateur se sent de plus en plus concerné par la sécurité alimentaire – spécialement en matière d'hygiène, de contaminations bactériennes et de résidus de pesticides - il ressort clairement d'une enquête menée en 2013 qu'il connaît peu ou pas les activités de l'AFSCA.

L'AFSCA devra prendre tous ces éléments en compte dans le développement futur de ses activités.

4.3.2. Fournisseurs de l'agriculture

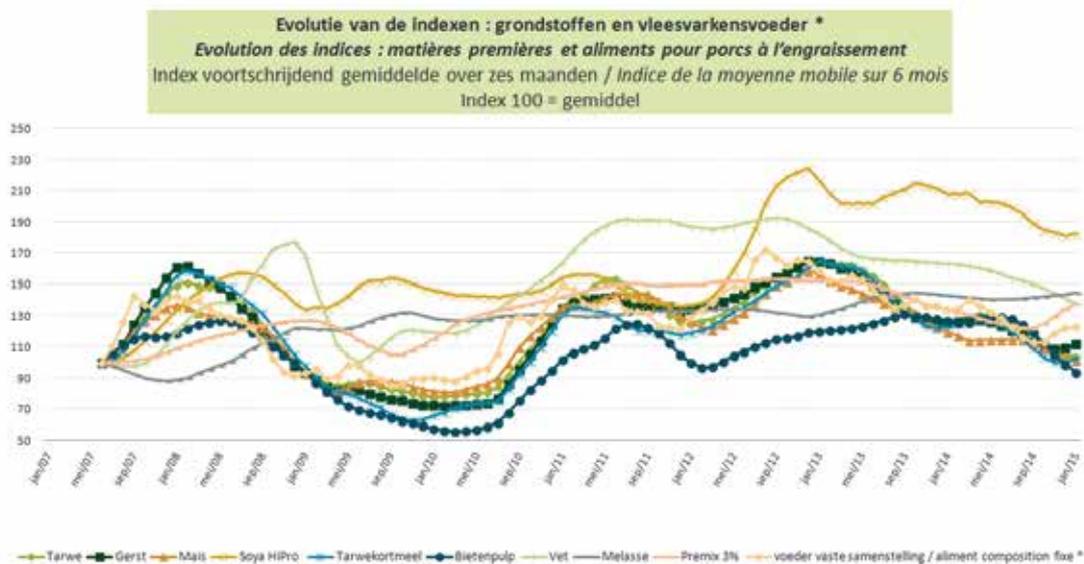
Aliments pour animaux

Au cours des années passées, le secteur de l'alimentation animale a poursuivi ses efforts en matière de durabilité, efforts qui sont en tension constante avec la recherche de rentabilité. L'Apfaca a par exemple importé en 2014 400.000 T de soja certifié socialement responsable, ainsi que 80.000 T de tourteaux de colza certifiés. Les flux connexes locaux (industrie alimentaire / biocarburants) représentent par ailleurs 55 % en Belgique, contre 30 % en Europe.

Impliquée dès le début dans la mise en place de l'AMCRA, l'Apfaca prend également ses responsabilités dans la lutte contre l'antibiorésistance. Avec l'objectif de réduire de 50 % le recours aux aliments médicamenteux.

Dans les années qui viennent, le secteur entend poursuivre ses efforts en ce sens, notamment en renforçant les synergies avec les autres acteurs impliqués. Et il devra tenir compte de la pression exercée par la diminution des prix à la consommation des produits d'origine animale, qui pèse sur les fournisseurs.

Evolution des indices : matières premières et aliments pour porcs à l'engraissement



Source BEMEFA - APFACA

Enfin, tous les efforts seront entrepris pour renforcer la Belgique en tant que pays exportateur, notamment par une collaboration plus étroite entre les entreprises privées et l'administration.

Secteur des huiles et graisses

Après une période où les autorités publiques ont exercé une pression réelle sur le secteur pour la production de biocarburants, il semble désormais que celle-ci ait tendance à être remise en cause. Cela pourrait sérieusement mettre en danger la rentabilité du secteur.

Par ailleurs, en restant en retrait en matière d'autorisations d'OGM, l'Europe pourrait se couper de sources importantes pour les huiles et graisses végétales.

Ces deux éléments seront sans aucun doute à surveiller dans les années à venir.

Produits phytopharmaceutiques

L'utilisation des produits phytopharmaceutiques, et leur impact potentiel sur la santé et l'environnement, reste une préoccupation importante pour l'opinion publique. Face à ce constat, et au souci de répondre à la demande d'une population croissante, les professionnels du secteur entendent s'inscrire dans une démarche alliant innovation, compétitivité et durabilité, et basée sur une approche scientifique d'évaluation des bénéfices et des risques. L'industrie phytopharmaceutique entend ainsi prendre en compte les préoccupations sociétales en promouvant les meilleures pratiques et en travaillant de concert avec tous les acteurs concernés.

En ce qui concerne la durabilité, 4 domaines d'actions peuvent être identifiés :

- la santé des utilisateurs et de la population, par la promotion de techniques innovantes et d'un usage approprié ;
- la sauvegarde et la promotion de la biodiversité ;
- la sauvegarde des ressources naturelles et en particulier des ressources en eau par la promotion de pratiques durables ;
- des objectifs élevés en terme de sécurité alimentaire.

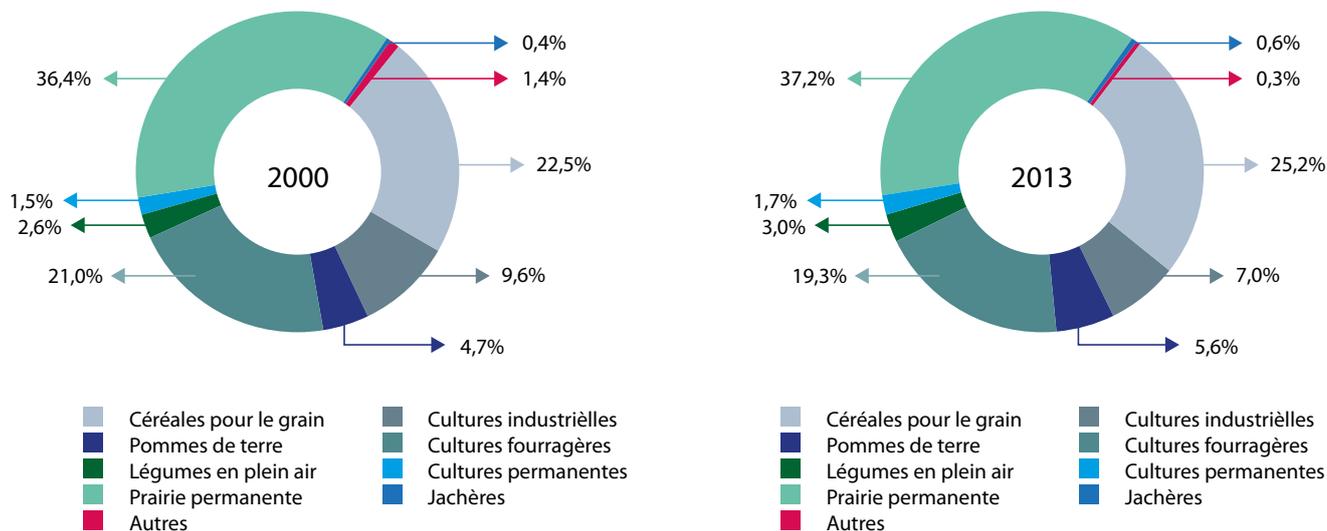
4.3.3. Production primaire

L'évolution du secteur agricole continue à être marquée par quelques tendances du passé :

- diminution du nombre d'exploitations (113.883 exploitations en 1980, 61.926 en 2000, 37.761 en 2013) ;
- augmentation concomitante de la surface moyenne des exploitations, tant au Nord qu'au Sud du pays (Flandre : de 8,4 ha en 1980 à 25,0 ha en 2013 ; Wallonie : de 20,8 ha à 55,6 ha) ;
- augmentation très nette de la part de main-d'œuvre non familiale (de 3,9 % en 1980 à plus de 20 % en 2013) ;
- mécanisation toujours croissante ;
- augmentation constante du secteur de l'agriculture biologique (109 exploitations en 1987, 1140 en 2010, 1514 en 2013) ;
- importance croissante des circuits courts.

L'importance des différentes spéculations et leur évolution depuis 2000 est reprise ci-dessous.

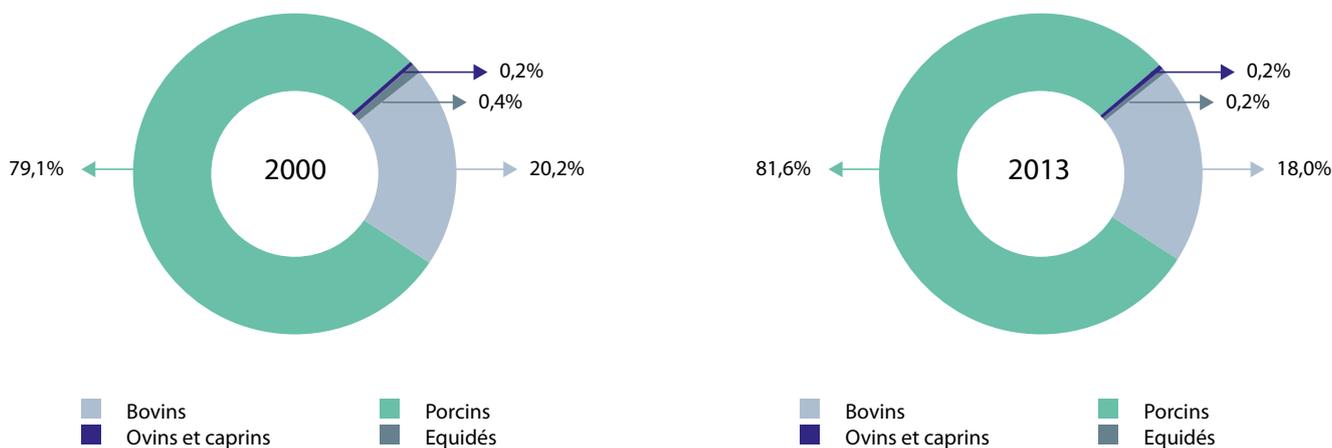
Importance des différentes cultures (en ha)



Source : SPF Economie - Adapté par l'AFSCA

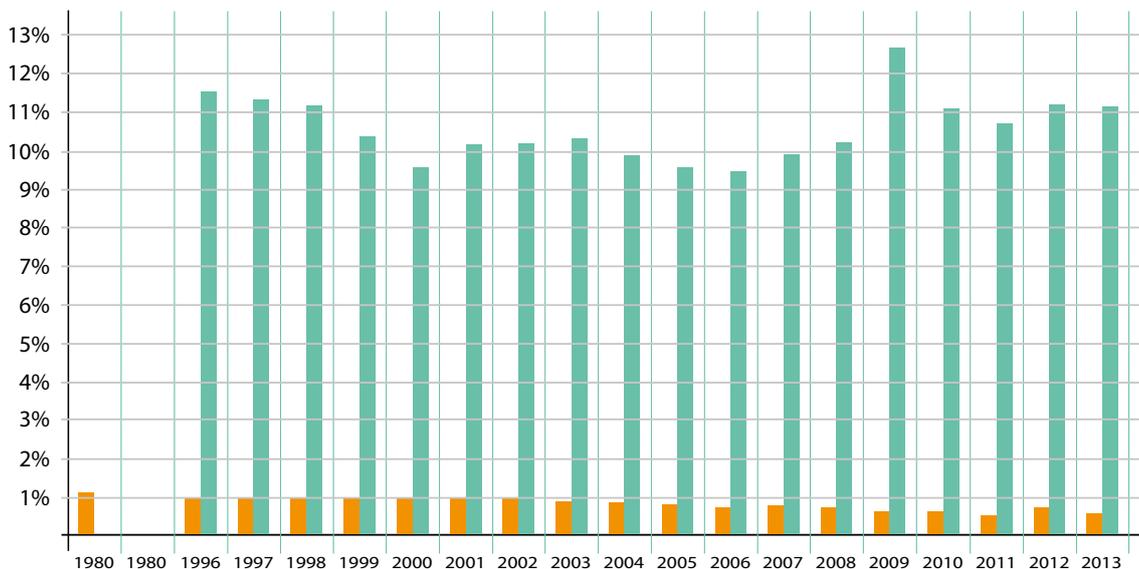
D'un point de vue économique, la part de l'agriculture dans le PIB a poursuivi son repli, à 0,6 % en 2013 (1,13 % en 1980), mais ce chiffre est à relativiser si l'on prend en compte la croissance du secteur agroalimentaire. De plus, la part de l'agriculture dans les exportations belges reste relativement importante (5,7 % en 2013). Le tableau de synthèse page 52 l'illustre bien.

Importance des animaux abattus par sorte (poids abattus en %)



Source SPF Economie - Adaptaté par l'AFSCA

Part de l'agro-alimentaire dans les exportations (1980 et 1996 - 2013)

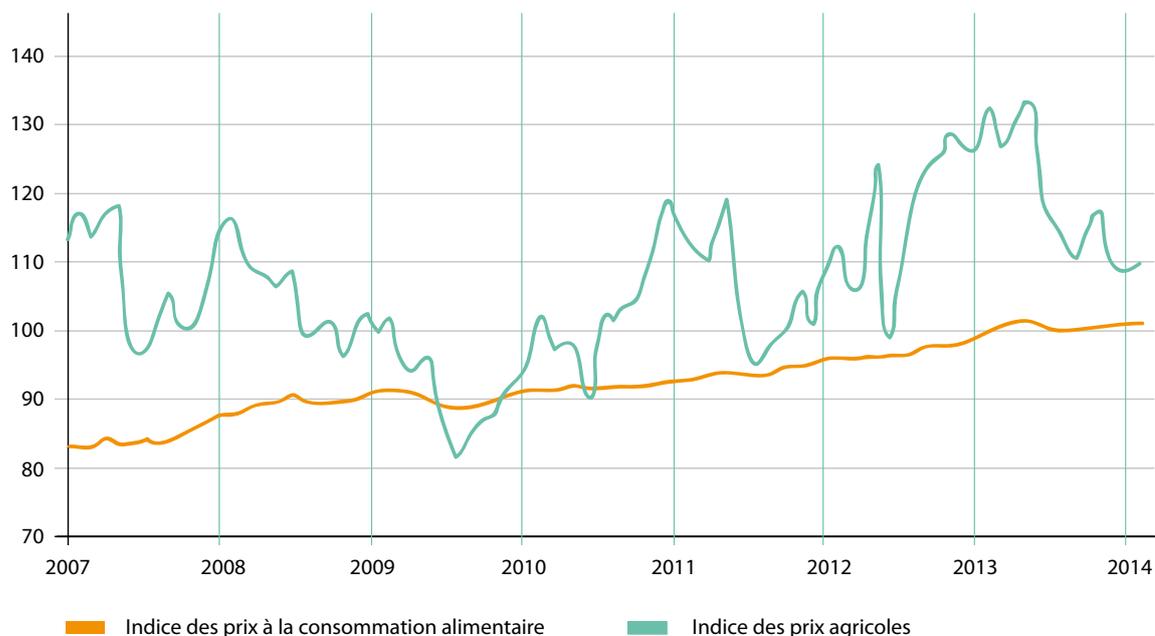


Source : Institut des Comptes Nationaux et SPF Economie - Adapté par l'AFSCA

Si l'indice des prix à la consommation alimentaire montre une évolution constante depuis 2007, en légère augmentation, l'indice des prix agricoles continue à être marqué par une grande volatilité.

A l'avenir, la nouvelle PAC (politique agricole commune) 2014-2020, dont certains éléments ne sont mis en application que depuis 2015, va influencer la rentabilité et la structure du secteur primaire. Différents aspects comme le pourcentage de surfaces d'intérêt écologique à respecter mais aussi les différentes formes de couplage à la production (primes aux vaches allaitantes, primes aux vaches mixtes, primes pour les ovins et caprins...) vont redéfinir le paysage agricole.

Indice des prix à la production de l'agriculture et indice des prix à la consommation globale (2010 = 100)



Source SPF Economie - Adapté par l'AFSCA

Pour ce qui est des exportations, au blocage sanitaire russe sur la viande porcine d'application depuis début 2014, s'ajoute l'embargo économique appliqué, depuis juillet 2014, à une grande partie des produits agro-alimentaires, qui va également conditionner la rentabilité des exploitations et des industries. Il sera donc plus que jamais nécessaire, en partenariat avec les secteurs, de conclure des accords ouvrant l'accès à de nouveaux marchés. En parallèle, les risques liés aux espèces invasives et aux maladies émergentes devront être pris en compte et avoir un impact sur les contrôles à l'importation.

De traités de libre-échange en négociation vont également influencer l'agriculture et les échanges internationaux. Certaines productions pourraient y trouver de nouveaux débouchés mais d'autres pourraient être influencées négativement par des exigences différentielles en termes de bien-être animal, de normes sanitaires, d'utilisation de substances interdites en Europe, ... La Belgique devra sans aucun doute y rester attentive.

Enfin, l'importance croissante des circuits courts devra être prise en compte par l'AFSCA, dans la recherche d'un équilibre acceptable entre sécurité alimentaire et flexibilité.

4.3.4. Industrie alimentaire

L'industrie alimentaire représente un secteur de poids pour l'économie belge, secteur qui a bien résisté à la crise financière. Elle représente un total de 226.000 emplois directs et indirects, et un chiffre d'affaire de €48,2 milliards en 2013, en progression de 1,5 % (Source : FEVIA). Le tableau ci-dessous synthétise les chiffres clés de l'industrie alimentaire belge en 2013, avec leur évolution par rapport à 2012.

L'industrie alimentaire est un secteur diversifié et ambitieux, engagé depuis de nombreuses années pour une chaîne alimentaire sûre, fiable et transparente, entre autres par ses efforts pour augmenter le nombre de systèmes d'autocontrôle validés dans les établissements, en partenariat avec l'AFSCA. Ce secteur est en quête permanente d'innovation et de durabilité, et résolument tourné vers l'exportation. Ce dernier aspect revêt bien entendu aujourd'hui une importance particulière, dans un contexte où les tensions politiques internationales peuvent avoir un impact direct sur nos exportations, comme le récent embargo imposé par les autorités russes l'a encore prouvé.

2013	EMPLOIS	EMPLOIS (ETP)	ENTREPRISES	CHIFFRE D'AFFAIRES	VALEUR AJOUTÉE*	VALEUR AJOUTÉE EN VOLUME*	EXPORT	INVESTISSEMENTS
Industrie alimentaire	88.700 - 0,7%	73.200 + 0,5%	4.600 - 2,7%	48,2 Mrd € + 1,5%	6,8 Mrd € + 1,7%	6,7 Mrd € + 1,1%	22,1 Mrd € + 2,2%	1,2 Mrd € - 10,2%
Industrie totale	486.200 - 2,8%	422.400 - 2,9%	16.700 - 3%	281,3 Mrd € - 3,3%	42,8 Mrd € - 1,8%	42,6 Mrd € - 2,3%	-	6,5 Mrd € + 5%
% Part industrie alimentaire	18,3%	17,3%	27,8%	17,1%	15,8%	15,8%	-	17,9%

* Chiffres 2012

Source : BNB (Commerce extérieur et Comptes Nationaux), SPF Economie (DGSIE, statistiques TVA) et ONSD (statistiques centralisées), adaptation par FEVIA et l'AFSCA

Le tableau ci-dessous basé sur des chiffres de 2012, illustre très bien la diversité et l'importance de l'exportation pour ce secteur.

Groupe de produit	Chiffre d'affaire 2012 *	V.A. 2011*	Emploi 2012 **	Importations 2012 **	Exportations 2012 **	Balance commerciale 2012 **
Viande	€ 6.114	€ 819	12.875	€ 2.078	€ 4.074	€ 1.996
Poisson	€ 532	€ 58	1.154	€ 847	€ 521	€ - 326
Fruits et légumes	€ 4.408	€ 696	8.765	€ 2.089	€ 4.099	€ 2.010
Huiles et graisses	€ 4.854	€ 160	1.048	€ 2.219	€ 1.808	€ - 411
Lait et produits laitiers	€ 4.386	€ 528	7.287	€ 2.523	€ 2.588	€ 65
Céréales et amidon	€ 3.254	€ 333	2.201	€ 1.131	€ 1.210	€ 79
Boulangerie (produits frais)	€ 3.333	€ 914	20.931	€ 212	€ 205	€ -7
Boulangerie (produits non-périssables)	€ 1.478	€ 295	4.557	€ 656	€ 1.351	€ 695
Sucre	€ 968	€ 204	1.088	€ 494	€ 482	€ -12
Cacao, chocolat et confiseries	€ 5.264	€ 593	7.493	€ 1.093	€ 2.488	€ 1.395
Aliments pour animaux	€ 4.968	€ 271	3.567	€ 686	€ 804	€ 118
Bière	€ 2.207	€ 801	5.014	€ 291	€ 1.080	€ 789
Boissons fraîches et eau	€ 1.880	€ 498	3.889	€ 749	€ 776	€ 27
Reste	€ 3.847	€ 487	9.503	€ 2.834	€ 2.971	€ 137
Total	€ 47.493	€ 6.656	89.372	€ 17.902	€ 24.457	€ 6.555

Valeurs en millions €

Source FEVIA

* Estimations FEVIA

** Transit et réexportation inclus

Avec Food2015, l'industrie alimentaire s'est fixée un objectif ambitieux, à savoir une croissance de 6 milliards d'euros pour 2015. La plateforme de promotion Food.be a été lancée avec pour slogan « Small country. Great food ». Ce slogan reflète tout-à-fait ce que l'alimentation belge représente : qualité, diversité et innovation.

Fin 2014, FEVIA publiait son deuxième rapport de développement durable (www.Fevia-durabilité.be). Outre le rôle économique, l'industrie alimentaire a aussi un rôle sociétal à remplir, et ce dans le

sens large du terme. Les défis sont de trouver les réponses aux questions suivantes : comment faire en sorte que l'emploi dans notre secteur reste stable ? Comment pouvons-nous produire davantage de produits alimentaires et réduire en même temps notre empreinte écologique ? Comment aider le consommateur à se diriger vers un mode de vie plus sain ? Etc. Ces défis sont groupés en 4 thèmes : prospérité, emploi, impact environnemental et impact sur la société au sens large du terme.

De plus, en 2013, FEVIA présentait déjà pour la huitième fois son rapport annuel sur la Politique nutritionnelle de l'Industrie alimentaire belge. Ce rapport décrit clairement les initiatives de l'industrie alimentaire au niveau nutritionnel, comme par exemple :

- Au niveau des connaissances nutritionnelles et de l'information fournie aux consommateurs, l'industrie alimentaire est une très bonne élève : 79% des entreprises suivent la littérature professionnelle et 2/3 suivent des formations continues supplémentaires ; plus de 90% donnent des informations nutritionnelles ;
- 73% des entreprises encouragent à adopter un mode de vie sain ; 67% promeuvent la santé au travail. Une sensibilisation permanente est nécessaire.
- L'industrie alimentaire continue à investir dans sa division R&D et dans la reformulation des produits. Par rapport aux résultats de 2011, les entreprises accordent moins d'attention à la réduction de sel mais davantage à la réduction du sucre et des graisses. Les entreprises signalent en effet avoir plus de problèmes lors de la reformulation (goût et sensation en bouche).
- ...

FEVIA défend un mode de vie sain qui se traduit par une alimentation équilibrée et une activité physique régulière. Avec la production d'une gamme très variée de denrées alimentaires, l'industrie alimentaire veille à offrir un choix aux consommateurs en vue d'une alimentation équilibrée.

L'innovation dans le secteur alimentaire permet de répondre toujours mieux aux besoins et aux souhaits des consommateurs, et ce également au niveau nutritionnel. Les pôles de compétitivité WagrALIM et Flanders'FOOD apportent un soutien scientifique pour l'amélioration de la valeur nutritionnelle des produits.

Viande

Malgré une consommation de viande en baisse en Belgique (86,5 kg par habitant en 2013 contre 101,4 en 2004), le secteur de la viande continue à représenter un secteur de première importance (6 milliards € de chiffre d'affaires en 2012), et présente une balance commerciale largement positive (près de 2 milliards € en 2012).

Les principaux marchés à l'exportation en Europe sont la France, l'Allemagne et les Pays-Bas.

Le secteur de la viande, et en particulier de la viande de porc, est durement touché par l'embargo décrété par les autorités russes en janvier 2014.

Fruits et légumes

Le secteur des fruits et légumes est un autre secteur de poids, particulièrement en matière d'exportations. Celles-ci représentaient un volume de 4,1 milliards € en 2012, principalement à destination de la France, des Pays-Bas, de l'Allemagne et du Royaume-Uni. En ce qui concerne les pays tiers, à titre d'exemple, les principaux débouchés pour les produits transformés de pommes de terre sont le Brésil, l'Arabie Saoudite et le Chili, tandis que les Etats-Unis représentent un marché important pour les légumes surgelés (25 % de la production européenne de légumes surgelés provient de Belgique).

La Belgique est un des leaders mondiaux de l'industrie de la pomme de terre. Notre pays est le premier exportateur mondial de produits dérivés de pommes de terre, et le premier importateur mondial de pommes de terre fraîches. Ce qui donne une idée de l'importance de l'industrie de transformation dans ce secteur.

Ce secteur a également été touché par les conséquences de l'embargo décrété par la Russie.

Lait et produits laitiers

Avec un chiffre d'affaires de 4,4 milliards € en 2012 et un volume d'exportations de 2,6 milliards €, le secteur laitier est également un acteur de première importance de l'industrie alimentaire. Plus de la moitié des exportations ont pour destination la France, les Pays-Bas et l'Allemagne. L'exportation vers les pays tiers représente quant à elle 16,6 %.

Les exportations de lait de consommation ont connu une progression exceptionnelle ces dernières années. L'agrément de 20 entreprises laitières belges en 2014 pour l'exportation de lait et de produits laitiers vers la Chine représente une réalisation très importante étant donné le potentiel de ce marché. On peut donc s'attendre à une poursuite de la progression des exportations de lait et de produits laitiers belges vers la Chine dans les prochaines années.

Autres

D'autres sous-secteurs importants sont celui du chocolat (2,5 milliards € d'exportations en 2012, dont plus de 20 % vers des pays tiers), celui de la bière (1,1 milliards € d'exportations dont plus de 70 % vers la France, les Pays-Bas et les Etats-Unis) et celui des eaux et autres boissons.

4.3.5. Distribution

En plus d'être soumis à une volatilité importante des prix (voir graphique ci-dessous), le secteur de la distribution doit s'adapter à une modification importante des structures commerciales.

Indice FAO des prix des produits alimentaires, en termes nominaux et réels (2002-2004=100)



Source FAO – Adapté par l'AFSCA

* L'indice des prix réels correspond à l'indice des prix nominaux ajusté d'après l'indice de la valeur unitaire des produits manufacturés publié par la Banque Mondiale

Ainsi, depuis 2000, on observe une diminution drastique du nombre d'indépendants (depuis 2000, 36 % des boucheries, 30 % des poissonneries et 19,5 % des épiceries ont disparu), en partie contrebalancée par une augmentation spectaculaire des petites supérettes (+ 64 % sur la même période). Si les surfaces commerciales ont légèrement diminué dans les centres urbains, elles ont augmenté de façon très importante en dehors avec l'implantation de grandes

surfaces. Avec l'utilisation croissante d'internet, le consommateur réalise désormais une partie de ses achats en ligne, mais dispose également d'un outil de comparaison des prix qui met le secteur sous une pression concurrentielle constante. On observe notamment une augmentation constante des parts de marchés du « Hard discount », dans tous les secteurs, et de façon notable pour la viande fraîche.

Parts de marché



En réaction à ces constats et face aux préoccupations du consommateur évoquées plus haut, le secteur de la distribution entend apporter les réponses suivantes :

Attentes de la population

- une offre qui colle davantage aux préoccupations du consommateur en termes de santé : diminution des apports en sel, en graisses, en sucre et en alcool ;
- une plus grande transparence dans les informations fournies, notamment au travers des emballages ;
- des emballages plus adaptés à des cellules familiales de plus petite taille ;
- une offre plus diversifiée, notamment pour répondre aux besoins de certaines catégories de la population, et plus internationale.

Contraintes économiques

- des acteurs en plus petit nombre, plus grands et plus professionnels ;
- une offre plus étudiée en termes de prix, de marques et de promotion ;
- mieux tenir compte de la concentration et de la diversité de la population ;
- une pression sur le politique pour réduire les coûts de production et du travail ;
- le développement de points de vente « alternatifs » (stations essence, night shops, e-commerce, livraison à domicile, ...).

Attentes socio-culturelles

- une offre de produits différenciés ;
- une offre d'authenticité, de sur mesure ;
- adaptation aux tendances : « real food » / « slow food » ;
- une offre croissante de produits bio ou végétariens ;
- une offre plus locale.

Exigences en termes de durabilité

- des produits alimentaires sûrs ;
- une offre écologiquement respectueuse (transparence sur l'empreinte écologique) ;
- une offre respectueuse du bien-être animal (approvisionnement) ;
- une offre éthiquement responsable (« fair trade ») ;
- un engagement ferme contre le gaspillage de denrées alimentaires, dans un pays où le gaspillage est sensiblement plus élevé que la moyenne européenne (selon une étude commandée en 2010 par la Commission européenne. Il est difficile d'établir une répartition des responsabilités par secteur dans ce gaspillage, étant donné que certaines pertes peuvent être considérées comme inévitables).

Défis technologiques

- une offre sur mesure ;
- une offre plus flexible ;
- une offre s'adaptant aux moyens de communication et de vente modernes.

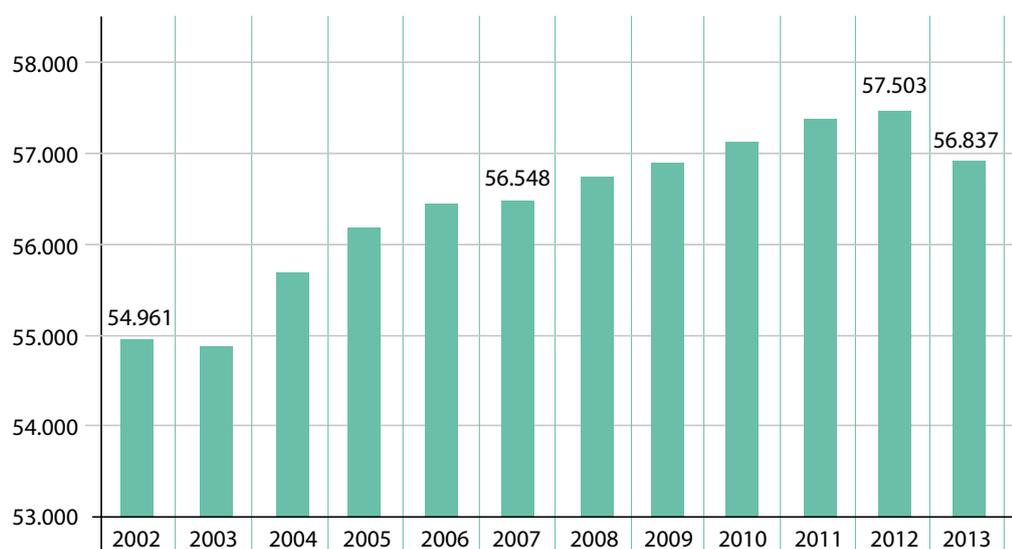
En conclusion, il ressort que le secteur de la distribution doit aujourd'hui tenir compte davantage des attentes socioculturelles et des exigences en termes de durabilité que des tendances économiques : le consommateur est souvent prêt à payer plus cher pour les produits qu'il attend.

Par ailleurs, il doit s'adapter à un consommateur qui se tourne davantage vers la production végétale, qui est de plus en plus connecté et qui s'attache au commerce de proximité proposant une offre variée.

4.3.6. Horeca

Le secteur de l'horeca comptait 57.503 opérateurs en 2012. Ce chiffre est en constante augmentation depuis 2002, comme le montre le graphique ci-dessous.

Nombre d'établissements horeca en Belgique



Source Guidea et SPF Economie - Adapté par l'AFSCA

En parallèle, très sensible à la conjoncture, ce secteur connaît un nombre important de faillites. Le secteur est également caractérisé par un nombre très élevé et une grande diversité des travailleurs de même que par un taux de renouvellement important des travailleurs. Il s'agit là sans aucun doute d'une spécificité à prendre en compte dans la mission de l'AFSCA, notamment en terme de formation des travailleurs au respect des bonnes pratiques d'hygiène et des normes sanitaires à respecter.

Face à une demande en évolution, le secteur s'investit fortement pour y répondre. Les tendances actuelles vont vers un service plus rapide, une offre croissante en « take away », via des automates, ... Le secteur entend aussi développer des offres novatrices (concept « cross-business », « street food », « bistronomie », ...). Enfin, le secteur poursuivra ses efforts en matière de saine gestion économique.

4.4. Evolutions scientifiques et technologiques

La recherche scientifique constitue la base du développement de nouvelles connaissances sur les dangers et risques dans la chaîne alimentaire, pour la rédaction et l'affinage de normes et pour la conception de nouveaux produits ou processus qui trouvent leur application dans la chaîne alimentaire. De nouvelles méthodes de diagnostic ou des méthodes de diagnostic améliorées ou encore des méthodes de prévention de maladies ou de traitement de maladies sont développées via la recherche scientifique. L'évolution de ces connaissances est rapide et tant aux niveaux national qu'international. Appliquer cette évolution à la politique représente un grand défi. Les avis du Comité scientifique, du Conseil supérieur de la Santé, de l'EFSA et d'autres agences étrangères constituent une importante source d'informations étayées scientifiquement. Ces avis sont donc suivis de près par les experts de l'AFSCA.

Les résultats de l'enquête nationale de consommation alimentaire devraient être connus en 2016. Ils dresseront l'inventaire des habitudes de consommation des Belges et permettront de réaliser des évaluations quantitatives des risques plus précises.

Dans le domaine de la prévention et de la lutte contre les maladies, la détection précoce et l'identification de maladies émergentes demeurent un grand défi, aussi bien au niveau des animaux producteurs d'aliments qu'au niveau des végétaux. Les techniques de détection moléculaire automatisées, multiplex PCR et next generation sequencing (NGS) seront ici très importantes à côté de la vigilance de tous les acteurs sur le terrain et de l'application de nouvelles idées en matière de biosécurité. On s'attend à acquérir plus de connaissances sur les risques des vecteurs et des maladies animales et végétales infectieuses émergentes ainsi que sur le risque de transmission à l'homme, via la chaîne alimentaire, de pathogènes zoonotiques et de gènes de résistance antimicrobiens. De nouveaux vaccins (marqueurs) et antiviraux sont

en phase de développement et seront sans aucun doute abordés lors du développement d'une politique d'avant-garde en matière de maladies animales.

En ce qui concerne la sécurité alimentaire microbienne, de nouvelles techniques de détection et de typage moléculaire font leur chemin vers le diagnostic de routine permettant ainsi une détection plus rapide et plus fiable des sources de contamination bactérienne et virale des denrées alimentaires. Le développement d'une banque de données belge et européenne des profils moléculaires de pathogènes alimentaires signifie un important pas en avant pour l'identification rapide de clusters d'infections. Des méthodes de détection adéquates pour des nouvelles souches de dangers microbiologiques émergents, comme le pathogène humain E. coli, seront mises au point. Des visions spécifiques devront être développées sur les risques liés aux nouvelles habitudes de consommation (comme par exemple les denrées alimentaires à base d'insectes) et celles-ci devront être intégrées dans la politique.

Dans le domaine des dangers chimiques, les méthodes d'analyse sont de plus en plus précises et rapides. Le défi consiste à interpréter la pertinence toxicologique et biologique de traces de contaminants et de résidus. De nouvelles évolutions sont entre autres attendues dans le développement de méthodes multi-analyses et de méthodes de détection de résidus et contaminants rapides et directement applicables sur le terrain. Le développement de techniques d'identification de nanoparticules est en plein essor. Ces techniques peuvent jeter une lumière nouvelle sur les caractéristiques des denrées alimentaires. Des tests chimiques performants permettront de détecter des composants migrants (perturbateurs endocriniens) depuis des matériaux d'emballage etc. D'autres métabolites nocifs de moisissures ou des contaminants de processus encore inconnus à ce jour seront probablement découverts dans la chaîne alimentaire.

5. Vision des parties prenantes

En vue de réaliser ses missions tout en rencontrant les attentes de la société, l'AFSCA demande au SPF Personnel et Organisation et/ou à une firme privée l'organisation une fois tous les 3 ans et alternativement d'une enquête de perception auprès des opérateurs qu'elle contrôle, des consommateurs dont elle sert les intérêts et de son personnel. Le rapport de ces enquêtes est disponible sur le site web de l'AFSCA, www.afsca.be.

En vue de définir ses objectifs stratégiques, l'AFSCA demande également à un consultant externe de réaliser une analyse SWOT auprès de ses parties prenantes (représentants des secteurs agro-alimentaires, consommateurs ou partenaires de l'AFSCA).

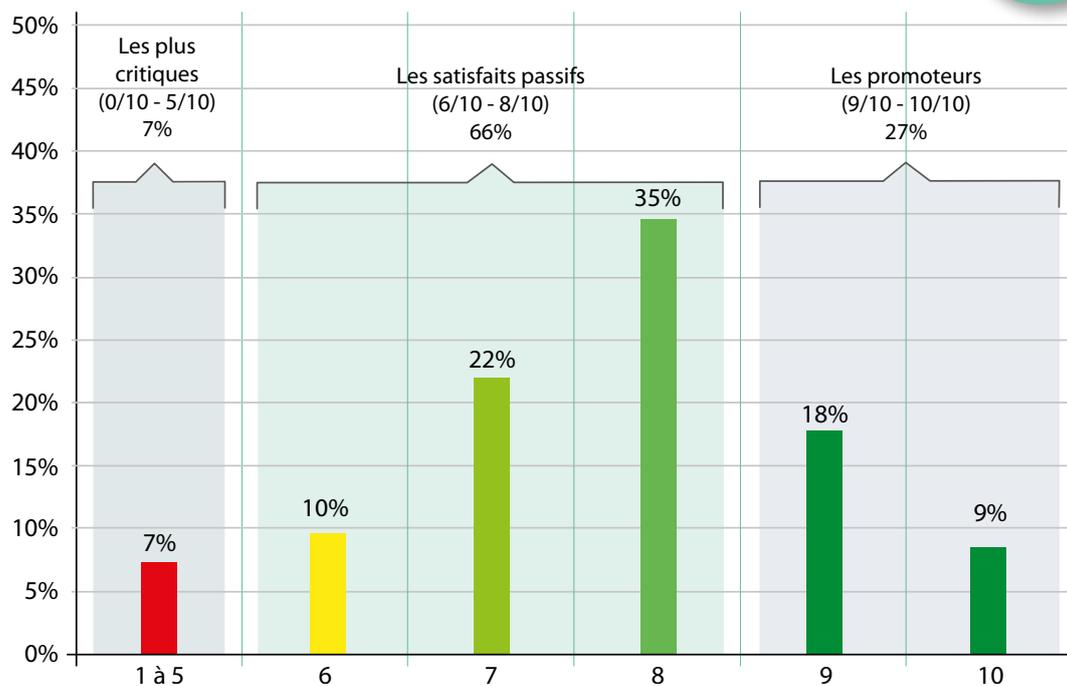
De ces enquêtes, il ressort que l'AFSCA est de mieux en mieux connue et les scores globaux de satisfaction concernant les services qu'elle rend sont élevés.

5.1. Enquête de perception des consommateurs

La perception par les consommateurs de l'AFSCA, son rôle, ses activités, a fait l'objet de 2 enquêtes (en 2010 et 2013), organisées d'une part auprès d'un panel représentatif de la population belge, et d'autre part et séparément, auprès de toute personne désirant participer à l'enquête via le lien placé sur le site web de l'AFSCA.

93% des consommateurs se disent satisfaits ou très satisfaits du travail de l'AFSCA

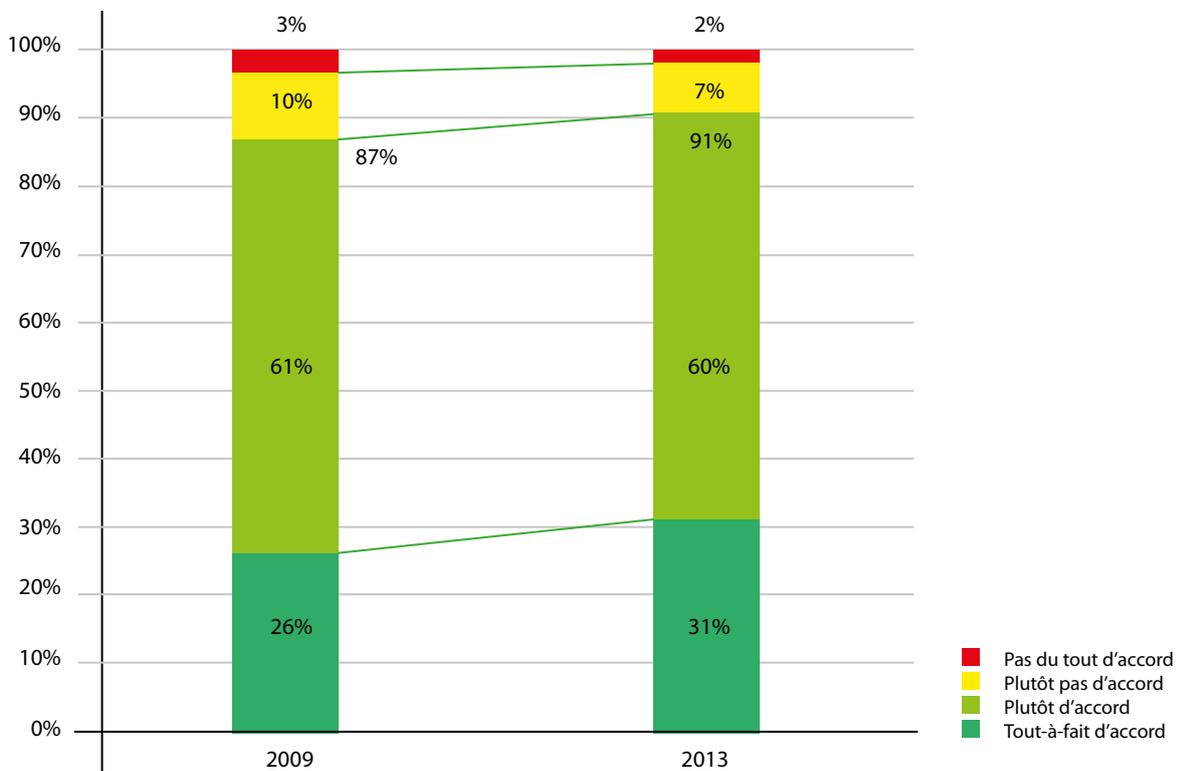
93%



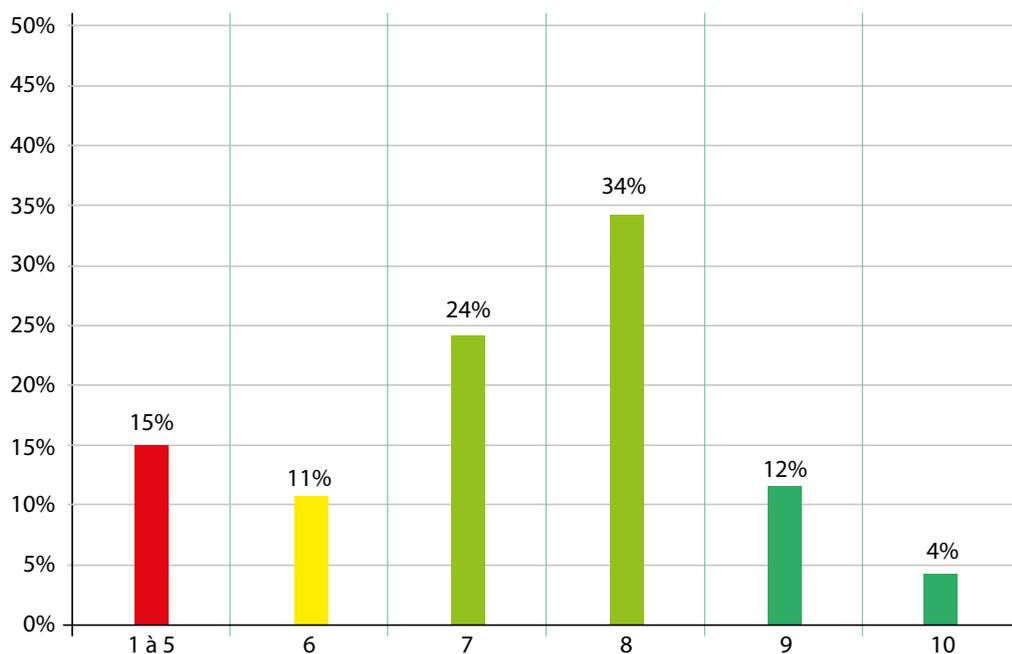
5.2. Enquête de perception des opérateurs

Début 2013, le SPF P&O aidé par un bureau privé a été chargé de réaliser, trois ans après la première, une seconde enquête sur la perception des entreprises contrôlées sur le travail de l'AFSCA : 27.910 entreprises actives dans les différents secteurs de la chaîne alimentaire ont été invitées à répondre anonymement à un questionnaire.

91 % des entreprises interrogées considèrent que l'AFSCA fait preuve de professionnalisme



85 % des opérateurs apprécient ou apprécient fortement le travail de l'AFSCA, soit 5 % en plus que lors de l'enquête de 2009



De plus, 94 % pensent que l'AFSCA concourt à l'amélioration de la sécurité de la chaîne alimentaire et à la fiabilité des produits belges.

Pour 89 % des opérateurs, le rapport d'inspection reflète correctement la situation réelle de leur entreprise.

L'appréciation globale du travail de l'AFSCA est de 8/10, ce qui est élevé pour un service de contrôle.

5.3. Enquête qualitative auprès des parties prenantes

Une enquête qualitative concernant le fonctionnement de l'AFSCA a été menée par Deloitte pour le compte de l'AFSCA auprès de ses parties prenantes, en vue de la réalisation du nouveau business plan.

Il s'agissait de connaître, d'une part, l'appréciation et les attentes des parties prenantes en ce qui concerne son fonctionnement actuel, et d'autre part, l'attitude des parties prenantes à l'égard de sa vision stratégique. L'enquête a été réalisée entre début juin et fin août 2014.

L'enquête comptait 12 thèmes : (1) l'AFSCA, une organisation en mouvement ; (2) responsable de la sécurité alimentaire / répartition des tâches ; (3) politique et programme de contrôle ; (4) contrôles, inspection et expertise ; (5) certificats, exportation, autorisations, ... ; (6) prévention et gestion de crises ; (7) financement ; (8) communication ; (9) l'AFSCA et les autres autorités ; (10) l'AFSCA et les charges administratives ; (11) politique, réglementation et relations internationales et (12) autocontrôle.

L'enquête a été effectuée au moyen d'un sondage en ligne à la fois d'opérateurs et de fédérations, ainsi que via 2 groupes de discussion avec les opérateurs et de 55 interviews en profondeur (23 membres du Comité consultatif de l'AFSCA et 32 opérateurs actifs dans le secteur de l'alimentation).

5.3.1. Conclusions générales de l'enquête auprès des parties prenantes

Les répondants ont formulé d'importants points positifs d'ordre général :

- L'AFSCA est considérée comme une autorité performante digne d'être citée en exemple au niveau international.
- Les changements opérés sont perceptibles sur le terrain et sont accueillis positivement (ex. check-lists, communication et information, accessibilité des Unités provinciales de contrôle (UPC), etc.), mais il y a de la marge pour une amélioration continue (ex. poursuite de l'abaissement des charges administratives).
- L'AFSCA offre un espace de collaboration et de concertation via plusieurs canaux et formats.

Toutefois, la perception des personnes interrogées est que l'AFSCA :

- valorise de façon insuffisante son image dans le pays et à l'étranger en ce qui concerne son action efficiente et effective en vue de garantir la sécurité alimentaire en Belgique (par exemple la promotion des exportations) ;
- doit essayer de promouvoir l'uniformité dans l'application et l'interprétation de la législation lors des contrôles, de l'organisation des exportations, de l'application des guides sectoriels, etc., que ce soit au niveau des UPC ou des contrôleurs ;
- doit fournir davantage d'efforts en matière de conseils et de coaching des opérateurs, en particulier les PME.

Les points d'attention et préoccupations des différents répondants sont notamment les suivants :

- Des économies supplémentaires ne peuvent pas faire obstacle à un fonctionnement efficace de l'AFSCA ou constituer un risque pour le secteur (trop peu de contrôles externes ou d'incitations à l'instauration d'un système d'autocontrôle).
- La fragmentation des compétences et responsabilités crée un manque de clarté.
- La plupart des parties prenantes sont d'avis que l'AFSCA fournit de plus en plus d'efforts pour soutenir les exportations de produits belges, mais cela n'est pas suffisant vu l'importance croissante de l'exportation dans tous les secteurs.
- Un manque de stimuli pour les PME en vue de mettre en œuvre un système d'autocontrôle.

5.3.2. Sensibilité des thèmes

En comparaison avec l'enquête précédente de l'AFSCA auprès des parties prenantes (2011), les thématiques suivantes ont gagné en sensibilité parmi les répondants, en d'autres termes l'importance de ces sujets augmente dans le secteur, ce qui peut donner un input significatif dans la rédaction du nouveau business plan :

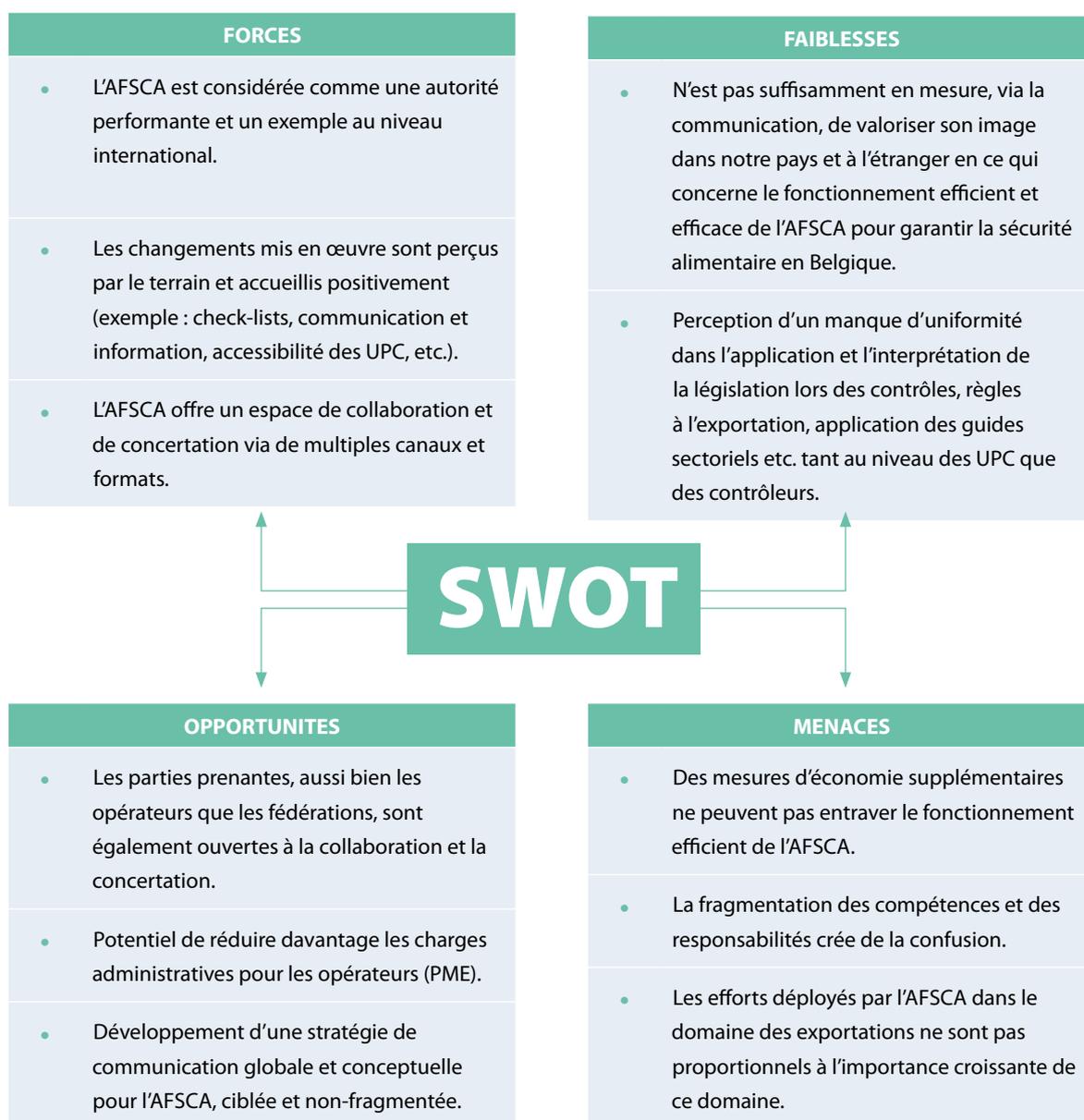
- certificats, exportation et autorisations ;
- contrôle, inspections et expertise ;
- financement.

5.3.3. Principales recommandations de l'enquête auprès des parties prenantes

- La poursuite des efforts d'uniformisation des contrôles au niveau des différentes UPC, notamment :
 - en renforçant les connaissances en matière de contrôles dans les domaines spécifiques que l'on contrôle, conjointement avec les fédérations ;
 - en ciblant davantage la communication et le feedback vers les opérateurs concernant la programmation des contrôles ainsi que les activités exercées.
- Le renforcement du soutien aux opérateurs, en particulier aux PME, notamment :
 - en renforçant la fonction de vulgarisation à l'égard des opérateurs (ex. brochures de vulgarisation, mise à disposition d'un cours, renvoi à des sources d'information spécifiques ou à des personnes de contact pouvant aider) ;
 - en maintenant les efforts actuels pour informatiser les procédures ainsi que pour mettre en œuvre l'abaissement des charges administratives (notamment registres et obligations d'information, facturation, obligations à l'exportation) ;
 - en poursuivant le soutien aux opérateurs dans l'implémentation et l'exécution de systèmes d'autocontrôle et en mettant l'accent sur la création de davantage d'incitants (financiers) pour les (plus) petits opérateurs ;
- La poursuite de l'engagement dans une communication ciblée concernant :
 - le renforcement du profil de l'AFSCA dans le pays et à l'étranger quant à ses capacités à garantir la sécurité alimentaire en Belgique. L'AFSCA doit mieux communiquer ses atouts (système de qualité solide), y compris vers l'étranger afin de promouvoir l'exportation ;
 - la clarification vis-à-vis des opérateurs des rôles et compétences de l'AFSCA et des autres pouvoirs publics ;
 - une communication équilibrée en cas de crise (à l'échelle nationale ou internationale) ;
 - l'optimisation de la structure / catégorisation et des canaux utilisés pour la diffusion d'informations (ex. brochure par secteur, bulletins d'information spécialisés, autre structure de site internet) ;
 - la poursuite des efforts d'interaction / concertation avec les fédérations.
- L'élargissement de l'attention et des moyens autour du thème de l'exportation, vu son importance croissante au sein du secteur de l'alimentation, notamment par :
 - l'amélioration des procédures administratives pour l'exportation et l'accélération des services prestés dans le cadre des dossiers d'exportation ;
 - le renforcement du soutien au secteur de l'alimentation dans ses exportations ainsi que la participation des opérateurs du secteur en vue de préserver les marchés existants des pays tiers et de permettre l'ouverture de nouveaux marchés.

5.3.4. Analyse SWOT

Sur base des conclusions et des recommandations identifiées pour chaque thème, l'analyse SWOT a tenté de donner un aperçu consolidé des principales constatations faites sur base de l'enquête menée auprès des parties prenantes. Cette analyse SWOT a été établie sur base des interprétations des interviewers impliqués dans l'enquête.



6. Objectifs stratégiques et opérationnels 2015-2017

Le législateur belge a donné à l'AFSCA l'objectif ambitieux de la surveillance de la sécurité de la chaîne alimentaire et de la qualité des aliments afin de protéger la santé des consommateurs, des animaux et des plantes.

Cette mission doit être considérée dans le cadre créé par la « General Food Law » européenne. Ce faisant, la responsabilité primaire pour la sécurité des denrées alimentaires et des matières premières des aliments pour animaux repose sur les entreprises, tandis que l'autorité est responsable du contrôle. Afin de pouvoir prendre ces responsabilités, les entreprises doivent implémenter et entretenir des systèmes d'autocontrôle efficaces, et l'autorité doit mettre en place un système de contrôle efficace.

Dans le cadre des différents objectifs opérationnels, l'AFSCA apportera également une attention particulière aux micro-entreprises et PME, par exemple en les ciblant dans le cadre de sa politique d'information. L'AFSCA veille à un dialogue constructif avec l'ensemble des parties prenantes.

L'AFSCA a reçu une mission claire et explicite, mais à côté de cela elle doit aussi, en tant qu'instance officielle, servir l'intérêt général. Cela signifie qu'elle doit organiser ses activités de la manière la plus efficiente et efficace possible et veiller à investir suffisamment dans des activités qui favorisent le bien-être et la prospérité.

Les actions et le fonctionnement de l'AFSCA en vue de réaliser ses objectifs ont été concrétisés dans des business plans triennaux successifs, dont le dernier recouvrait la période de 2012 à 2014.

Le départ du nouveau business plan coïncide avec la législature quinquennale d'un nouveau gouvernement. Bien que le business plan ne couvre que 3 ans, on peut partir du principe que, dans les grandes lignes et pour autant que les conditions restent inchangées, les objectifs stratégiques peuvent être applicables à toute la législature.

Dans l'accord de gouvernement, un certain nombre d'initiatives pouvant avoir un impact sur le fonctionnement de l'AFSCA sont annoncées, mais leur portée n'est pas encore connue. On se référera en particulier aux chapitres traitant de la modernisation des services publics et de l'organisation de la fonction publique fédérale. L'AFSCA y participera activement, et adaptera ses objectifs stratégiques et opérationnels en fonction de ces opérations de modernisation.

Les objectifs budgétaires fixés par le gouvernement auront un impact majeur sur le fonctionnement de l'AFSCA. De façon générale, les crédits de personnel seront rognés de 4 % en 2015, et les moyens de fonctionnement de 20 %. Dans chacune des prochaines années viendront s'ajouter une nouvelle diminution de 2 %. Pour l'AFSCA, les économies seront calculées au niveau des recettes au prorata de la dotation.

L'atteinte des objectifs budgétaires est évidemment un objectif global pour chaque organisation publique, et devra être pris en compte dans la réalisation de chaque objectif stratégique.

A ce propos, les principes suivants seront appliqués :

- le maintien au maximum du nombre d'inspections,
- la limitation au maximum des réductions dans le programme d'échantillonnage et d'analyse de l'AFSCA,
- dans les autres programmes et activités, on procédera à davantage d'économies au fur et à mesure que diminue leur importance directe pour la sécurité de la chaîne alimentaire.

En outre, une série d'événements peuvent nécessiter la révision des objectifs stratégiques et opérationnels pendant la durée du business plan :

- une nouvelle modification des moyens (financiers) alloués à l'AFSCA,
- une modification de la nature et de l'ampleur des missions,
- des restructurations au niveau du pouvoir fédéral,
- une modification du cadre légal,
- des mesures à prendre ou à concrétiser dans le cadre de l'exécution de l'accord de gouvernement,
- la nécessité de reconsidérer les activités qui sont exécutées en interne et en externe afin de rencontrer les objectifs budgétaires.

Le business plan pour la période 2015 - 2017 s'articule autour de 5 thèmes stratégiques.

1	2	3	4	5
Une organisation efficiente de contrôle de la chaîne alimentaire en vue de sa sécurité optimale,	Un cadre réglementaire adéquat et des mesures connexes en vue d'une meilleure sécurité de la chaîne alimentaire,	Une agence acceptée par les opérateurs et reconnue par la société et les consommateurs en particulier, tant au niveau national qu'international,	Une prestation de services optimale aux entreprises dans le cadre de la sécurité de la chaîne alimentaire, et aux autorités en ce qui concerne les tâches déléguées,	Une gestion optimale de l'organisation.

Au sein de ces thèmes stratégiques, des objectifs stratégiques sont d'abord définis et ensuite concrétisés en un ou plusieurs objectifs opérationnels. Ces derniers sont soit des projets qui doivent être réalisés pour une date prévue, soit des objectifs permanents dont les indicateurs de processus critiques doivent être respectés. Dans le cadre des objectifs opérationnels, des actions spécifiques permettant une approche par phases successives sont également définies. Le planning des objectifs opérationnels doit être évalué chaque année, et, au besoin, faire l'objet d'une révision.

Le planning sur un an est le plus détaillé et contraignant, le planning visant les années suivantes est indicatif, mais il faut cependant veiller à ce qu'à la fin du business plan, les objectifs aient été réalisés.

Le business plan lui-même se limite à la définition des thèmes et objectifs stratégique ainsi qu'à une description générale des objectifs opérationnels. Son élaboration détaillée sera reprise dans un tableau de bord publié sur le site web de l'AFSCA et qui sera régulièrement mis à jour (au moins une fois par an) et commenté en Comité consultatif.

En préambule ou au cours du précédent business plan, l'AFSCA a sondé toutes les parties prenantes quant à leur évaluation du fonctionnement et à leurs attentes à l'égard de l'organisation, et ce par le biais :

- d'une enquête auprès des consommateurs,
- d'une enquête et d'une analyse SWOT auprès des opérateurs et des membres du Comité consultatif,
- de l'apport du Comité scientifique,
- d'une enquête auprès du personnel de l'AFSCA sur la culture d'entreprise et ses valeurs.

En outre, les résultats des années précédentes et les choix stratégiques opérés dans le nouvel accord de gouvernement ont été pris en compte.

6.1. Thème 1 : Une organisation efficiente de contrôle de la chaîne alimentaire en vue de sa sécurité optimale

6.1.1. Vision

La mission centrale de l'AFSCA reste la surveillance de la chaîne alimentaire au moyen de contrôles. Dans le passé, l'AFSCA a fait des efforts particuliers pour traduire le contexte vaste et vague des contrôles basés sur le risque en une inspection et des programmes d'échantillonnage concrets basés sur des paramètres objectifs et fondés statistiquement. Le programme d'inspection est un programme pluriannuel visant à inspecter tous les opérateurs à une fréquence prédéfinie, et le programme d'échantillonnage est jusqu'à présent établi annuellement sur base des données les plus récentes. Les fréquences d'inspection pourront être adaptées dans le courant de ce business plan. Comme le programme d'analyse, elles ne sont plus reprises dans le business plan. Les fréquences d'inspection constituent le point de départ, de même que dans le précédent business plan. Les adaptations seront présentées au comité consultatif et le programme d'inspection (adapté) sera publié sur son site web.

Lors de la surveillance du respect de la réglementation UE, l'AFSCA opte - lorsque la réglementation laisse la place à l'interprétation - pour une solution pragmatique en fonction de la sécurité alimentaire.

Au cours des prochaines années, cette approche sera maintenue et affinée. En complément viennent s'ajouter des actions spécifiques axées sur certains activités ou produits. Ces actions peuvent découler d'indices d'un non respect correct d'une réglementation (p.ex. l'utilisation de sulfite dans la viande hachée), de nouvelles pratiques (p.ex. la consommation d'insectes) ou de dangers (ré) émergents.

Outre les contrôles programmés, une palette étendue d'autres activités de contrôle découlent de plaintes, de messages d'alerte internationaux (RASFF), de demandes d'agrément et d'autorisation, d'actions spéciales en collaboration ou non avec d'autres instances officielles, etc.

Etant donné que tous ces contrôles constituent la pierre angulaire de la surveillance de la chaîne alimentaire, l'AFSCA s'efforcera, d'une part, de conserver au maximum le nombre d'inspections en compensant notamment les économies sur les crédits de personnel par de nouvelles améliorations de l'efficacité, et d'autre part, de maintenir au plus bas niveau possible les restrictions à réaliser dans le programme d'échantillonnage et d'analyse en vue de procéder à des économies, en préservant un niveau maximal de contrôles basés sur les critères de sécurité alimentaire. En même temps, le fondement du programme de contrôle sur une évaluation scientifiquement justifiée des risques sera approfondi en collaboration étroite avec le Comité scientifique.

La surveillance de la santé des animaux et des végétaux demeure une mission centrale de l'AFSCA. Dans les différents programmes, des choix et des priorités seront fixés sur base de l'évaluation des risques et tenant compte des impératifs budgétaires, et ce en concertation avec les organisations sectorielles concernées.

Une actualisation constante de la politique (phyto) sanitaire globale est nécessaire : il faut tenir compte de l'évolution d'un point de vue sanitaire et de l'émergence de nouvelles maladies. Un certain nombre d'initiatives peuvent également être prises

au niveau de l'organisation, et certainement dans le secteur animal, conformément aux résultats de l'évaluation PVS (Performance of Veterinary Services). Il faut également porter suffisamment d'attention aux vétérinaires praticiens, acteurs centraux de l'épidémiosurveillance qui constituent à ce titre les yeux et les oreilles de l'AFSCA en matière sanitaire au sein des exploitations. La politique doit viser à garantir leur professionnalisme, leur intégrité, leur indépendance et le maintien d'une épidémiosurveillance de qualité.

Pour pouvoir atteindre les objectifs budgétaires, des choix et priorités devront être définis dans les différents programmes, sur base d'une évaluation des risques et en concertation avec les organisations sectorielles concernées.

L'AFSCA devra adapter sa stratégie en matière de lutte contre la fraude aux restrictions des crédits, et concentrer ses efforts sur les types de fraude les plus critiques. Dans la mesure du possible, l'AFSCA continuera à collaborer aux initiatives interdépartementales.

6.1.2. Objectifs stratégiques et opérationnels

-
- S1.1 L'AFSCA dispose d'un programme de contrôle actualisé annuellement qui est entièrement exécuté, et complété d'actions spécifiques, et les contrôles non planifiés mais nécessaires sont exécutés dans des délais raisonnables.
-
- O1.1.1 Un programme de contrôle scientifiquement fondé, pluriannuel mais faisant l'objet d'un ajustement annuel, concernant à la fois les inspections et les analyses, optimisé sur l'ensemble de la chaîne avec une attention particulière pour le contrôle des systèmes d'autocontrôle et une classification plus poussée des opérateurs.
-
- O1.1.2 Exécution complète du programme de contrôle, corrigé pour les efforts budgétaires.
-
- O1.1.3 Réalisation d'actions hors programme de contrôle afin de suivre les problèmes spécifiques, tant en ce qui concerne les activités que les produits.
-
- O1.1.4 Réalisation de contrôles non planifiés dans des délais légaux et/ou raisonnables, prédéfinis (traitement des plaintes, dossiers RASFF, agréments et autorisations, contrôles pour certification...).
-
- O1.1.5 Contrôles efficaces à l'importation, garantissant que les produits importés atteignent le même niveau de sécurité que les produits de l'UE, compte tenu de la mondialisation galopante et de la complexité croissante de la chaîne alimentaire, et en appliquant des réajustements sur base d'un affinement de l'évaluation des risques.
-
- O1.1.6 Un appui optimal au programme de contrôle en garantissant la qualité des analyses dans un délai aussi bref que possible, à un coût aussi faible que possible et avec le meilleur rapport coût/efficacité pour les analyses internes et externes.
-
- O1.1.7 Une lutte efficace contre la fraude dans la chaîne alimentaire sur base d'une stratégie qui prévoit des actions spécifiques et la sensibilisation des collaborateurs.
-

S1.2	La surveillance de la santé des animaux et des végétaux est organisée sur la base de programmes prédéfinis qui s'inscrivent dans le cadre d'une stratégie sanitaire globale.
O1.2.1	Participation active à l'actualisation de la stratégie sanitaire.
O1.2.2	Développement d'une approche structurée pour l'épidémiosurveillance, y compris des nouvelles maladies (émergentes) des animaux et des végétaux, tant pour les animaux domestiques agricoles que les animaux sauvages.
O1.2.3	Participation active aux programmes visant à diminuer la résistance aux antimicrobiens et antiparasitaires.

6.2. Thème 2 : Un cadre réglementaire adéquat et des mesures connexes en vue d'une meilleure sécurité de la chaîne alimentaire

6.2.1. Vision

Contrôles et inspections sont nécessaires pour la surveillance de la chaîne alimentaire mais n'ont un effet maximal que s'ils s'inscrivent dans le cadre d'une stratégie plus générale et d'un contexte juridique solide, avec des mesures connexes devant permettre aux opérateurs de se conformer plus facilement à la législation.

La législation et la réglementation ne peuvent être efficacement imposées que si elles reposent sur un socle sociétal. L'AFSCA maintiendra intégralement le modèle de concertation dans lequel toutes les parties prenantes, aussi bien les opérateurs que les consommateurs, sont suffisamment impliquées dans l'élaboration des mesures. Ceci doit garantir que les mesures soient efficaces, proportionnées au but à atteindre et restent dans les limites définies par la réglementation européenne.

Dans la mesure du possible, l'obligation de résultats sera privilégiée à celle de moyens.

Le « paquet hygiène » est une panoplie étendue de prescriptions qui ont pour la majorité d'entre elles prouvé leur utilité, mais qui, dans un certain nombre de cas, ne sont pas entièrement adaptées aux évolutions technologiques actuelles. L'AFSCA visera, dans la mesure de ses possibilités, un ajustement de la législation de l'UE de manière à tenir compte des nouveaux développements et des conditions spécifiques à la Belgique. Là où la réglementation européenne laisse une marge pour une politique nationale, ou lorsque des circonstances exceptionnelles l'exigent, on procédera toujours à une évaluation minutieuse prenant en compte les différents aspects. La sécurité de la chaîne alimentaire, compte tenu de tous les éléments du principe de précaution, sera déterminante pour fixer les exigences minimales, mais une fois les garanties suffisantes obtenues, l'accent sera mis sur la faisabilité et l'applicabilité des mesures, la simplification administrative, l'absence de « gold plating » et le soutien aux entreprises belges.

Lors des négociations sur la réglementation de l'UE, l'AFSCA visera un « level playing field » (des « conditions de concurrence équitables ») pour le marché de l'UE et évitera autant que possible un excès de régulation. Lorsque cela se justifie, la possibilité de dérogations nationales sera préférée.

L'autocontrôle demeure la pierre angulaire de la politique, basée sur des obligations de résultats claires, adaptées à la situation spécifique des opérateurs. La mise sur le marché de denrées alimentaires sûres est une obligation de résultat évidente, comme l'est l'implémentation d'un système HACCP efficace ou la prise de mesures efficaces au cas où des produits non conformes échapperaient quand même au contrôle de l'établissement.

Le « paquet hygiène », outre des objectifs, impose également des obligations de moyens claires en fixant des exigences spécifiques qui doivent aussi être respectées.

La mise en œuvre des moyens corrects pour pouvoir satisfaire aux obligations de résultats, et en particulier l'implémentation de systèmes HACCP, n'est pas toujours facile, en particulier pour les petits établissements. C'est pourquoi, pendant la durée du présent business plan, les guides resteront un important instrument, y compris à portée didactique, qui devra évoluer. Pour le secteur B2C, on examinera comment le seuil pourra être réduit sans diminuer le niveau de sécurité et en mettant l'accent sur les exigences en matière d'hygiène combinées à une approche simplifiée du système HACCP. En outre, la complémentarité entre les guides d'autocontrôle et les cahiers des charges « privés » devra encore être renforcée en vue de former un ensemble cohérent minimisant les charges administratives.

La certification reste également un instrument important pour garantir l'implémentation correcte des systèmes d'autocontrôle.

Les opérateurs de la chaîne alimentaire ne constituent pas un groupe homogène d'entreprises. Et ce, non seulement en raison de la multiplicité des produits et modes de production, mais également parce qu'ils présentent des comportements très différents. L'AFSCA engagera davantage de moyens dans une politique tenant compte de la segmentation des opérateurs sur base de leur attitude à l'égard des obligations en matière de sécurité de la chaîne alimentaire.

Dans le passé, l'AFSCA a fourni de nombreux efforts de communication visant des groupes cibles différents en utilisant des canaux différents avec les parties prenantes, et en leur offrant diverses formations. Vu l'évolution et la digitalisation rapide des médias, une stratégie globale de l'information doit être élaborée, la mesure de l'impact devant devenir un instrument pour orienter cette politique.

Une traçabilité bien structurée et efficace à tous les échelons de la chaîne est la seule garantie pour intervenir rapidement en cas d'incidents sans que des mesures draconiennes ne soient nécessaires. Cela n'est possible que si les établissements ont développé de façon optimale leur traçabilité interne et externe et peuvent transmettre ces informations suffisamment rapidement à l'AFSCA. Des exercices poussés restent un instrument utile mais doivent être complétés par des conventions adaptées aux différents secteurs à propos de l'échange rapide de données.

Pour maîtriser des incidents lorsqu'une évaluation complète des risques n'est pas possible, l'AFSCA appliquera de façon permanente le principe de précaution et tiendra compte de tous les facteurs et principes qui s'y rapportent (COM 2000-1).

La sécurité de la chaîne alimentaire est par excellence une question internationale. Il est donc important que l'AFSCA dispose d'un réseau international permettant d'avoir plus d'impact sur les prises de décision au niveau de l'UE et dès lors de faciliter l'exportation.

6.2.2. Objectifs stratégiques et opérationnels

S2.1	La réglementation élaborée ou à élaborer par l'AFSCA, satisfera soit aux principes de base suivants : cohérence juridique, clarté, efficacité, proportionnalité au but visé, avec un minimum de charges administratives et axée sur l'atteinte des objectifs, soit sera adaptée à ces principes. Les mêmes principes seront défendus pour la réglementation belge et européenne à l'élaboration desquelles collabore l'AFSCA.
O2.1.1	Evaluation permanente du cadre réglementaire existant en vue de satisfaire aux principes de l'objectif stratégique.
O2.1.2	Les directives sont transposées à temps, et là où les règlements le prévoient, les mesures nationales nécessaires sont prévues en complément aux règlements de l'UE.
S2.2	Les opérateurs actifs dans la chaîne alimentaire disposent de tous les instruments nécessaires pour élaborer un système d'autocontrôle conformément à la réglementation et doivent être en mesure de le faire valider de manière fiable.
O2.2.1	Les instruments pour l'implémentation de systèmes d'autocontrôle sont disponibles, alignés aux besoins (que ce soit en termes de complexité ou de type d'opérateur), utilisables simplement avec un minimum de charges administratives et font l'objet d'une promotion active y compris pour leur validation.
O2.2.2	L'AFSCA vérifie la crédibilité de la validation par les OCI.
O2.2.3	Instauration de la validation obligatoire du système d'autocontrôle pour les activités requérant une attention particulière, comme la production et/ou l'exportation de certains groupes de denrées alimentaires, ou à la demande des organisations sectorielles.
S2.3	L'AFSCA dispose d'une stratégie de formation et d'information qui garantit la transparence, qui donne aux consommateurs les informations leur permettant d'utiliser les denrées alimentaires en toute sécurité et qui met à la disposition des opérateurs les moyens de respecter la réglementation.
O2.3.1	Intégration de la communication via divers médias dans une stratégie globale unique aux objectifs mesurables.
O2.3.2	Une offre de formation et de vulgarisation différenciée, adressée à différents groupes cibles, est disponible avec une attention particulière accordée à la fois aux débutants (« starters ») et aux opérateurs pour qui des corrections sont nécessaires, et ce en concertation avec les autres autorités concernées et les organisations sectorielles.

S2.4	L'AFSCA est suffisamment préparée à la maîtrise des incidents et des crises.
O2.4.1	L'AFSCA dispose d'une politique axée sur la prévention maximale des incidents et crises grâce à la captation efficace de signaux donnant des indications sur la survenance éventuelle de certains dangers.
O2.4.2	L'AFSCA dispose de scénarios de crise actuels, d'une structure de maîtrise des incidents et des crises, et elle contrôle la disponibilité tant de l'organisation que des opérateurs en organisant régulièrement des exercices.
O2.4.3	L'AFSCA est un partenaire actif dans l'amélioration de la gestion des toxi-infections alimentaires.
S2.5	Le réseau international de l'AFSCA est développé et permet un soutien de la politique belge au niveau international.
O2.5.1	Entretenir et si possible élargir encore le réseau au sein de l'UE dans le cadre du HoA, du CVO, du COPHS, du SCOPAFF et au sein du Codex Alimentarius.

6.3. Thème 3 : Une agence acceptée par les opérateurs et reconnue par la société, et les consommateurs en particulier, tant au niveau national qu'international

6.3.1. Vision

Le consommateur occupe toujours une position centrale dans la politique de l'AFSCA. Les programmes de contrôle visent à maintenir au niveau le plus bas les risques pour les consommateurs dans le trajet précédant l'achat. Une fois qu'une denrée alimentaire se trouve aux mains du consommateur, ce dernier assume une partie de la responsabilité. Il est donc important que le consommateur soit informé et sensibilisé à tous les aspects concernant la sécurité alimentaire. Outre l'information classique, les consommateurs auront, à partir de 2015, aussi l'accès aux résultats des contrôles, ceci en application des règles relatives à la publicité de l'administration.

Les évolutions sociétales peuvent avoir leur effet sur la politique menée par l'AFSCA. Ainsi, le choix de réduire le gaspillage alimentaire a eu pour conséquence que l'AFSCA a instauré un certain nombre d'assouplissements pour les banques alimentaires. Les choix futurs concernant la date limite de consommation et la date de durabilité minimale peuvent requérir une nouvelle adaptation. La consommation d'insectes est un autre exemple. L'AFSCA suit ces évolutions de très près et continuera à y réagir.

Une concertation bien structurée avec toutes les parties prenantes est essentielle pour développer une politique socialement acceptée.

Le Comité consultatif conservera son rôle central pour tous les sujets transversaux. Les problèmes spécifiques seront abordés dans des groupes de travail du Comité consultatif ou dans la concertation sectorielle. Les organisations professionnelles sectorielles concernées et les organisations de consommateurs y seront impliquées de manière égale.

Le Comité scientifique de l'AFSCA est un organe indépendant qui est chargé de l'évaluation des risques au profit de l'AFSCA et d'autres instances. Cette indépendance doit garantir une évaluation objective des risques et éviter que leur gestion et leur évaluation n'interfèrent. Un dialogue constructif entre le Comité scientifique, l'AFSCA et les parties prenantes est néanmoins indispensable et doit être assuré. Ce dialogue peut, dans un certain nombre de cas, être organisé en vue d'un avis final, de telle sorte que le Comité scientifique dispose de toutes les informations pertinentes qui lui sont nécessaires pour fonder ses avis sur des bases solides.

Ouverture et transparence constituent des facteurs de réussite critiques pour l'acceptation de la politique. Outre une information étendue sur le site web, la publication des résultats d'inspection contribuera sans nul doute à la sensibilisation à la fois des opérateurs et des consommateurs. Le point de contact pour les consommateurs est maintenu. Les opérateurs doivent, eux aussi, être en mesure d'adresser leurs plaintes auprès d'un service de médiation indépendant. Le service existe déjà à l'AFSCA, mais une meilleure notoriété de ce service auprès des opérateurs et une meilleure utilisation ne peut que profiter à l'acceptabilité de l'AFSCA.

Outre l'exécution de contrôles, le développement d'une stratégie en matière de prévention, de sensibilisation et d'information constitue le deuxième pilier important des activités de l'AFSCA. Les canaux de communication en vue de ce développement seront choisis en fonction de l'évolution de leur utilisation par les citoyens et les entreprises. Si la tendance actuelle se maintient, l'importance des documents imprimés diminuera au profit de la communication via les médias sociaux et l'utilisation des smartphones / tablettes.

En tant que pays exportateur, il est important que les réalisations de l'AFSCA et sa fiabilité soient suffisamment visibles à l'étranger. Non seulement le développement d'un réseau international, mais aussi la visibilité de la sécurité et de la qualité des produits belges doit demeurer un axe prioritaire permanent. Ceci vaut aussi bien pour les pays à destination desquels sont exportés nos produits que pour les pays en voie de développement qui prennent en exemple le modèle belge.

Dans le cadre des accords entre l'AFSCA et la CTB, l'AFSCA poursuivra également la coopération dans le cadre de l'amélioration de la qualité sanitaire et phytosanitaire des produits agro-alimentaires dans des pays tiers.

6.3.2. Objectifs stratégiques et opérationnels

S3.1	La concertation et la consultation des parties prenantes se fait de façon structurée et systématique.
O3.1.1	Concertation permanente au sein du Comité consultatif et lors des réunions sectorielles.
O3.1.2	Sondage régulier auprès des consommateurs, des opérateurs et du personnel en vue d'évaluer le fonctionnement et les attentes des parties prenantes.
O3.1.3	Les vétérinaires praticiens sont régulièrement consultés sur les choix politiques et les tâches assignées.
O3.1.4	Les différentes initiatives en vue de la simplification administrative sont suivies et rapportées au niveau central.
S3.2	L'AFSCA dispose d'un Comité scientifique qui fonctionne bien.
O3.2.1	Le Comité scientifique dispose des ressources nécessaires afin de pouvoir donner ses avis en toute indépendance.
S3.3	Traitement efficace des plaintes
O3.3.1	L'AFSCA dispose d'un point de contact orienté client pour les consommateurs et de procédures efficaces, de telle sorte que les plaintes soient suivies dans un délai raisonnable et avec un feedback.
O3.3.2	Les plaintes des opérateurs sont traitées, via une procédure uniforme et clairement communiquée, par ou sous la surveillance d'un service de médiation interne autonome de l'AFSCA.
S3.4	Une Agence transparente et visible
O3.4.1	En règle générale, l'AFSCA communique sur ses activités de manière conviviale, et ce aussi bien au moyen de son instrument principal, un site internet le plus complet possible et soutenu par d'autres médias, que via des actions spécifiques destinées à certains groupes-cibles.
O3.4.2	Réalisation à temps du rapportage obligatoire, un rapportage transparent global sous la forme de rapports annuels, des baromètres sur la sécurité de la chaîne alimentaire et de la publication des résultats d'inspection.
O3.4.3	L'AFSCA met ses connaissances et ses bonnes pratiques à la disposition des autres organisations animées du même but, aussi bien dans l'UE que dans les pays tiers.

S3.5	Un financement équitable de l'AFSCA
O3.5.1	Les contributions et les rétributions sont calculées sur base de paramètres objectifs et actualisés accessibles au public garantissant l'équité de la répartition des coûts sur tous les secteurs contrôlés et, en ce qui concerne les contributions, prenant en compte la validation des systèmes d'autocontrôle.
O3.5.2	L'AFSCA dispose d'un système efficace de perception des contributions, rétributions et amendes administratives.

6.4. Thème 4 : Une prestation de services optimale aux entreprises et aux autorités dans le cadre de la sécurité de la chaîne alimentaire en ce qui concerne les tâches déléguées à l'AFSCA

6.4.1. Vision

L'AFSCA a, parmi l'ensemble de ses tâches, un certain nombre de missions à double finalité. D'une part, elles sont axées sur la surveillance de la sécurité des produits mais d'autre part, elles constituent aussi une prestation de services étant donné qu'elles sont effectuées à la demande de l'opérateur et forment une « condition sine qua non » pour commercialiser des produits, aussi bien au sein du marché européen unique que dans les pays tiers. L'expertise de tous les animaux présentés à l'abattage, la surveillance des produits d'origine animale, les contrôles des produits qui entrent dans l'Union européenne ainsi que la certification des marchandises pour l'exportation en font partie et doivent être maintenus. Une répartition optimale du travail entre les opérateurs et l'AFSCA doit combiner une protection irréprochable de la sécurité avec un fonctionnement efficace.

La Belgique est un important pays exportateur de denrées alimentaires et l'AFSCA est responsable des aspects sanitaires et phytosanitaires. L'AFSCA poursuivra sur sa lancée et maintiendra ses efforts mais cela ne peut porter ses fruits que si la collaboration avec les autres niveaux de politique se déroule de manière optimale. Outre les aspects (phyto)sanitaires, toutes les exigences économiques doivent aussi être satisfaites. De plus, il faut aussi tenir compte du fait que l'AFSCA, contrairement à ses pays voisins, ne peut pas faire appel à des représentants permanents pour les matières sanitaires et phytosanitaires dans les pays tiers.

Outre les activités d'exportation, les contrôles à l'importation représentent aussi une partie importante des prestations de services. Cette dualité s'applique ici aussi : d'une part, la sécurité des produits importés doit être contrôlée de sorte que le niveau de sécurité soit comparable à celui des produits européens et

d'autre part, cette activité doit aussi être soutenue par des contrôles aussi efficaces que possible à un prix couvrant les frais. Au niveau européen, il faut garantir que sur ce point, aucune concurrence déloyale ne soit possible grâce à un minimum d'harmonisation.

6.4.2. Objectifs stratégiques et opérationnels

S4.1	La prestation de services aux opérateurs est organisée de manière efficace, et si possible à l'aide de moyens électroniques.
O4.1.1.	Les opérateurs peuvent introduire leurs principales demandes, consulter leurs données et les tenir à jour via FOODWEB, y compris BECERT, et le soutien via les U(P)C est organisé efficacement.
O4.1.2	Pour l'expertise, la modernisation mise en place au niveau de l'UE est implémentée et l'inspection assistée par l'établissement est davantage développée.
O4.1.3	Les activités du laboratoire d'étalonnage de la DG Laboratoires sont mises à la disposition aussi bien des clients internes qu'externes.
S4.2	L'exportation et l'importation sont activement soutenues dans le cadre des compétences de l'AFSCA.
O4.2.1	De nouveaux marchés d'exportation sont explorés et, si besoin, sont ouverts, en collaboration avec toutes les parties prenantes et les autorités concernées.
O4.2.2	L'AFSCA soutient le maintien et le développement de l'importation de certains flux de marchandises via les points d'entrée belges.
S4.3	L'AFSCA exécute les tâches qui lui sont déléguées selon les modalités convenues.
O4.3.1	L'AFSCA intègre les tâches relatives aux contrôles qui lui sont confiés ou aux compétences partagées dans son programme de contrôle sur base d'une politique et d'un programme de contrôle qui sont fixés en concertation commune.
O4.3.2	L'AFSCA garantit une gestion efficace des Fonds sur base d'un protocole avec l'autorité compétente.

6.5. Thème 5 : Une gestion optimale de l'organisation

6.5.1. Vision

Les tâches d'un organisme d'intérêt public peuvent être réalisées uniquement dans la mesure où l'organisation peut travailler efficacement. Le 5^{ème} thème est axé sur cet objectif afin de donner toutes les ressources possibles à l'organisation pour qu'elle puisse fonctionner comme une institution moderne. La politique en matière de RH est axée sur l'emploi de collaborateurs les plus compétents possible ; le support logistique doit permettre aux collaborateurs de disposer d'un matériel adapté et moderne. L'AFSCA a opté pour l'introduction d'un système de gestion de qualité à tous les niveaux et dispose d'un audit interne à part entière et d'un système de contrôle interne.

Une attention toute particulière a été accordée dans le passé à l'élaboration d'outils IT. Les efforts importants fournis par le passé permettront dans les années à venir de faire la transition vers une organisation presque complètement informatisée dans laquelle les consommateurs comme les opérateurs peuvent trouver des intérêts. Par exemple : pour le consommateur, la transparence via la publication des résultats d'inspection ; pour les opérateurs, une gestion informatique la plus complète possible de leurs dossiers.

Enfin, le business plan accorde une large attention aux valeurs de l'AFSCA telles qu'elles ont été définies en concertation avec les collaborateurs.

Pour un certain nombre de tâches (analyses, expertise, certification, organisation des systèmes d'identification et d'enregistrement dans le secteur animal, ...) prévues dans les 5 thèmes, l'AFSCA fait appel entièrement ou partiellement à d'autres organisations ou à des indépendants, soit par délégation des tâches, soit par sous-traitance. Cela continuera à être le cas dans le futur mais il faudra parvenir à une répartition

optimale au niveau des coûts entre les tâches qui sont effectuées par l'AFSCA elle-même et celles qui sont déléguées / sous-traitées.

Ces partenaires continuent d'être un atout majeur pour l'AFSCA pour réaliser ses tâches avec succès. Toutes les mesures seront discutées avec ces partenaires, comme avec toutes les parties prenantes. Étant donné que la majeure partie des crédits de fonctionnement y est consacrée, les économies à réaliser auront sans aucun doute un impact important.

Les principes mentionnés dans la partie générale seront aussi appliqués ici mais il faudra en outre veiller à ce que les tâches qui sont entièrement financées au moyen des rétributions pour les prestations effectuées, souvent indispensables à la survie économique des entreprises et gages de santé publique, soient assurées et que le budget soit, le cas échéant, adapté, notamment en cas d'augmentation des activités par l'AFSCA.

Sans compromettre l'objectivité et les objectifs de l'AFSCA, des accords de coopération peuvent être mis en place avec des parties prenantes spécifiques dans certains cas clairement décrits. Dans le passé, cela a déjà eu lieu par exemple via la prise en compte des plans d'échantillonnage sectoriels, la promotion des guides ou la création de marchés d'exportation. Afin de garantir la transparence et l'objectivité, de tels accords de coopération seront documentés et présentés au Comité consultatif.

L'efficacité des services opérationnels est en grande partie déterminée par les services de soutien. Ce thème couvre de nombreuses tâches essentielles sans lesquelles l'AFSCA ne peut fonctionner ; cependant, seules les grandes lignes de celles-ci sont reprises dans les objectifs stratégiques et opérationnels.

Afin de réaliser ces tâches, de nombreuses actions dont la description détaillée est trop volumineuse sont reprises dans des tableaux de bord spécifiques comme :

-
- la réalisation du plan de personnel, le plan de formation, la réalisation des cycles d'évaluation,
 - la réalisation des recettes et dépenses qui sont par ailleurs suivies de très près par les autorités de tutelle,
 - la réalisation du programme ICT.
-

6.5.2. Objectifs stratégiques et opérationnels

S5.1	Une politique en matière de personnel axée sur l'emploi de collaborateurs compétents et motivés.
O5.1.1	Le plan de personnel est réalisé au maximum, et corrigé en fonction des mesures budgétaires.
O5.1.2	L'AFSCA dispose de collaborateurs motivés, satisfaits et protégés, dotés des compétences adéquates pour leur fonction, qui évoluent en même temps que les nouvelles exigences, ainsi que d'un système d'évaluation performant.
S5.2	La qualité et l'efficacité du travail constituent un souci permanent
O5.2.1	La qualité est garantie par les systèmes de qualité certifiés avec l'accent sur une amélioration continue, une organisation efficace et une gestion des risques complètement développée.
O5.2.2	Le contrôle interne se porte garant du respect de la législation administrative.
O5.2.3	L'organisation du travail, les procédures internes et les instructions sont évaluées et au besoin révisées en prévision d'une simplification et d'une optimisation et sont intégrées dans un modèle de processus global transversal.
O5.2.4	La collaboration avec d'autres autorités est formalisée sous forme de protocoles et est soutenue par une concertation régulière entre les responsables politiques.
S5.3	Les collaborateurs disposent de tous les moyens qui doivent leur permettre d'exécuter leurs tâches.
O5.3.1	Le matériel, les services utilisés et l'hébergement satisfont aux exigences de qualité minimales et sont mis à disposition en veillant à un bon rapport coût/efficacité et avec une attention particulière pour la réalisation de synergies avec d'autres autorités.
O5.3.2	Les systèmes IT sont développés sur base d'une stratégie cohérente et univoque et en fonction des besoins de l'organisation.
O5.3.3	La datawarehouse et la comptabilité analytique de l'AFSCA sont développées en des instruments qui transforment des données en informations utilisables et ainsi soutiennent aussi bien le fonctionnement interne que le rapportage, ce qui permet de garantir une surveillance permanente de la qualité des données de base.
S5.4	La délégation des tâches et le recours à des tiers sont organisés avec un bon rapport coût/efficacité.
O5.4.1	La délégation / sous-traitance des tâches aux tiers est organisée avec un bon rapport coût/efficacité et de manière objective.
O5.4.2	Sans préjudice de la responsabilité relative à la sécurité de la chaîne alimentaire, l'AFSCA collaborera, quand les ressources le permettent, à des initiatives de tiers ayant pour but d'assurer la sécurité et la qualité des produits.

7. Abréviations

BPR :	Business Process Reengineering
COPHS :	Chief Officer of Plant Health Services
COMM :	Commission européenne
CVO :	Chief Veterinary Officer
DG :	Direction générale
FVO :	Office alimentaire et vétérinaire de la Commission
HoA :	Heads of Agencies
MANCP :	Multi Annual National Control Plan
OAV :	Office alimentaire et vétérinaire de la Commission
OIE :	Organisation Mondiale de la Santé Animale
OMS :	Organisation Mondiale de la Santé Animale
PVS :	l'outil d'évaluation des performances des Services vétérinaires de l'OIE (PVS : Performance of Veterinary Services)
RASFF :	Rapid Alert System for Food and Feed
Secteur B2C :	opérateurs en contact direct avec les consommateurs
SCoPAFF :	Comité permanent des végétaux, des animaux, des denrées alimentaires et des aliments pour animaux (Standing Committees on Plants, Animals, Food and Feed)
UE :	Union européenne

Editeur responsable: Herman Diricks
bd du Jardin Botanique 55, 1000 Bruxelles

Graphisme: Service Communication AFSCA

Dépôt legal: D/2015/10413/5

Business plan de l'AFSCA

2015 - 2017



Agence Fédérale
pour la Sécurité
de la Chaîne Alimentaire

CA Botanique
Food Safety Center
bd du Jardin Botanique 55
1000 Bruxelles

Tél.: 02 211 82 11

www.afsca.be