



Business plan

pour l'agence alimentaire

2012 - 2014

Gil Houins

Administrateur délégué

Approuvé par Madame Sabine Laruelle,
Ministre de l'Agriculture, le 13 septembre 2012



Business plan

pour l'agence alimentaire

2012 - 2014

Gil Houins

Administrateur délégué

Approuvé par Madame Sabine Laruelle,
Ministre de l'Agriculture, le 13 septembre 2012

Résumé du management

Le quatrième business plan de l'Agence fédérale pour la Sécurité de la Chaîne alimentaire balise ses objectifs stratégiques pour les années 2012-2014. Opérationnelle depuis plus de 10 ans, l'AFSCA occupe une place visible dans le paysage institutionnel de notre pays et j'ai la faiblesse de penser qu'elle a rencontré les attentes de la société et du monde politique qui souhaitaient un meilleur contrôle de la sécurité pour toute la chaîne alimentaire.

La collaboration constante et constructive entre l'AFSCA, les fédérations professionnelles et les organisations de consommateurs a amené progressivement notre pays à la pointe en la matière. Avec l'aide de son Comité scientifique, l'Agence a pu démontrer de manière objective cette affirmation grâce à son « baromètre de la sécurité alimentaire ».

Les objectifs 2012-2014 s'inscrivent surtout dans la continuité : rendre la chaîne alimentaire encore plus sûre et inciter les opérateurs, dont une majorité de PME, à instaurer un système d'autocontrôle fiable tout en visant la simplification administrative.

A côté de cela, le contexte économique morose a amené l'Agence à se remettre en question dans son rôle d'organisme certificateur. Elle visera donc à rendre un meilleur service à nos exportateurs tout en maintenant la crédibilité de ses certificats. Cet objectif ne pourra être pleinement rencontré qu'en synergie avec les organismes régionaux concernés.

Une gestion budgétaire rigoureuse et une réduction limitée du plan de personnel sur 3 ans devraient nous permettre d'atteindre ces objectifs.

Ir. Gil Houins
Administrateur délégué

Sommaire

L'Agence Fédérale pour la Sécurité de la Chaîne alimentaire (AFSCA)	9
I. Mission, valeurs, perception	9
II. Structure actuelle de l'organisation	13
1. Les services de l'administrateur délégué	13
2. Direction générale de la Politique de Contrôle	14
3. Direction générale du Contrôle	16
Les services de l'administration centrale	16
Les services d'inspection	17
4. Direction générale des laboratoires	18
5. Direction générale des Services généraux	19
III. Analyse SWOT selon les opérateurs et partenaires	21
Analyses SWOT selon les opérateurs et partenaires	22
Analyses SWOT auprès du personnel	24
IV. Contexte des pouvoirs publics	25

V.	Avancées scientifiques et contexte socio-économique	28
	Généralités	28
	La perception du consommateur	28
	Le contexte européen	31
	Les évolutions scientifiques et technologiques	33
	La mondialisation du commerce	34
	L'importance relative des différents secteurs	34
1.	Fournisseurs de l'agriculture	35
	Aliments pour animaux	35
	Les produits phytopharmaceutiques	37
	Engrais	38
2.	Production primaire	38
	Production végétale	39
	Production animale	40
3.	La transformation	41
4.	Distribution	44
	Secteur de la boulangerie	45
	Secteur de la boucherie	45
5.	Horeca	45
6.	Importations et exportations	46
	Secteur de la viande	47
	Secteur laitier	48
	Secteur des végétaux	48
	Généralités	49
7.	Résumé	50

VI.	Objectifs stratégiques 2012-2014	51
1.	Une chaîne alimentaire plus sûre	51
2.	Une agence acceptée par les opérateurs et reconnue par la société et les consommateurs en particulier	55
3.	La simplification administrative	56
4.	Commerce international : vers un meilleur service aux exportateurs et une agence reconnue au niveau international	58
5.	Un plan informatique ambitieux	59
6.	Des laboratoires fiables et performants	62
	Délais d'analyse	62
	Rationalisation des analyses	62
	Marchés publics	62
	Informatique des laboratoires	63
	Diffusion des connaissances, accroissement de la visibilité	63
	Développement des activités de laboratoire	63
7.	Une agence transparente	64
8.	L'extension de l'autocontrôle dans la chaîne alimentaire	65
9.	Une gestion moderne des ressources humaines	69

VII.	Un plan de personnel dynamique	72
1.	Services de l'Administrateur délégué	74
2.	Administration des Services généraux	74
3.	Direction générale Politique de Contrôle	75
4.	Direction générale Contrôle	76
5.	Direction générale des Laboratoires	77
6.	Départs naturels prévisibles	78
VIII.	Budget et financement de L'AFSCA	84
1.	Le financement de l'AFSCA	84
2.	Evolution prévisible au niveau budgétaire	87
	Recettes	88
	Dépenses	89

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

Créée par la loi du 4 février 2000 comme l'une des mesures phares après la crise qui a affecté la chaîne alimentaire belge en 1999, l'Agence fédérale pour la sécurité de la chaîne alimentaire (AFSCA) est réellement opérationnelle depuis l'automne 2002. Comme parastatal A, l'Agence dépend et rapporte directement à son ministre de tutelle.

I. MISSION VALEURS PERCEPTION

Mission

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

De la base juridique, des travaux parlementaires et de divers avis rendus par le Conseil d'Etat, il ressort clairement que l'AFSCA est compétente, non seulement pour les contrôles des denrées alimentaires mais aussi pour les mesures de prévention et de lutte sanitaires (maladies animales) et phytosanitaires (secteur végétal). Est également de sa compétence la rédaction de réglementations opérationnelles (contrôles, certification, normes à

respecter par les opérateurs de la chaîne alimentaire pour leur établissement, etc.) et la communication, notamment l'information aux consommateurs.

Vision

En partenariat avec les entreprises actives dans la chaîne alimentaire et les associations professionnelles et de consommateurs, l'Agence, grâce à son professionnalisme et sa politique de communication, concourt à ce que les consommateurs aient confiance dans les denrées alimentaires mises sur le marché national. Par les activités qu'elle exerce au niveau international et la crédibilité de ses certificats, elle favorise également l'exportation des produits belges qu'elle contrôle.

Valeurs

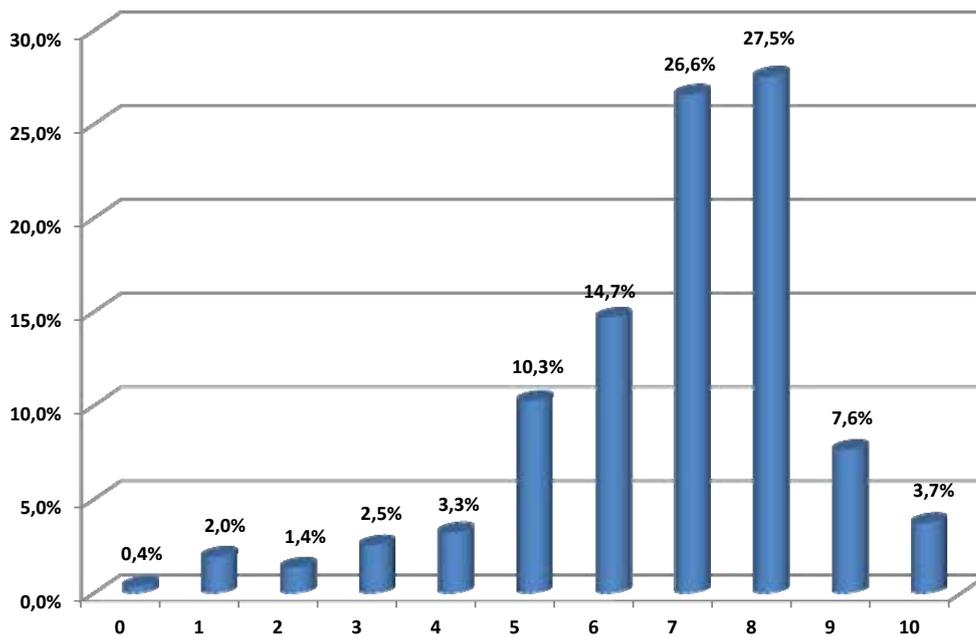
- Professionnalisme
- Intégrité
- Ouverture et transparence
- Respect
- Equité

Un business plan dans la continuité

Soucieuse de l'avis de ses « stakeholders », l'Agence organise une fois tous les 3 ans une enquête de perception auprès des opérateurs qu'elle contrôle et des consommateurs (panel). Les dernières enquêtes remontent respectivement à 2009 et 2010 et les résultats sont disponibles sur le site web de l'AFSCA, www.afsca.be.

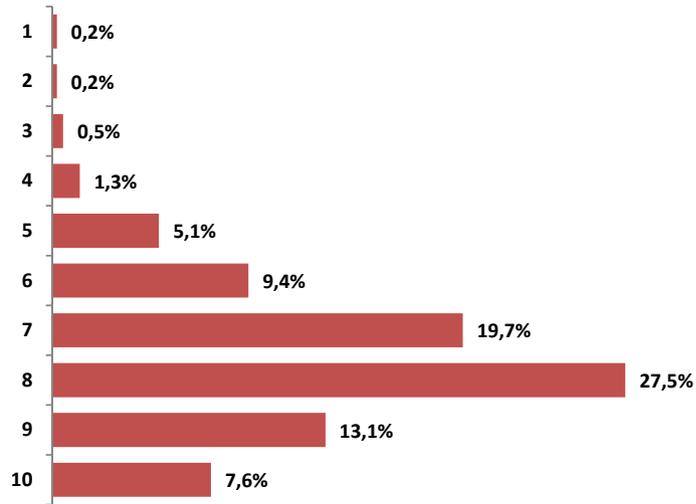
De ces enquêtes, il ressort que l'Agence alimentaire est de mieux en mieux connue et les scores globaux de satisfaction concernant les services qu'elle rend sont élevés.

Résultats de l'enquête opérateurs (n=6.200)



Appréciation globale moyenne : 6,8/10 (médiane = 7)

Enquête de perception auprès des consommateurs



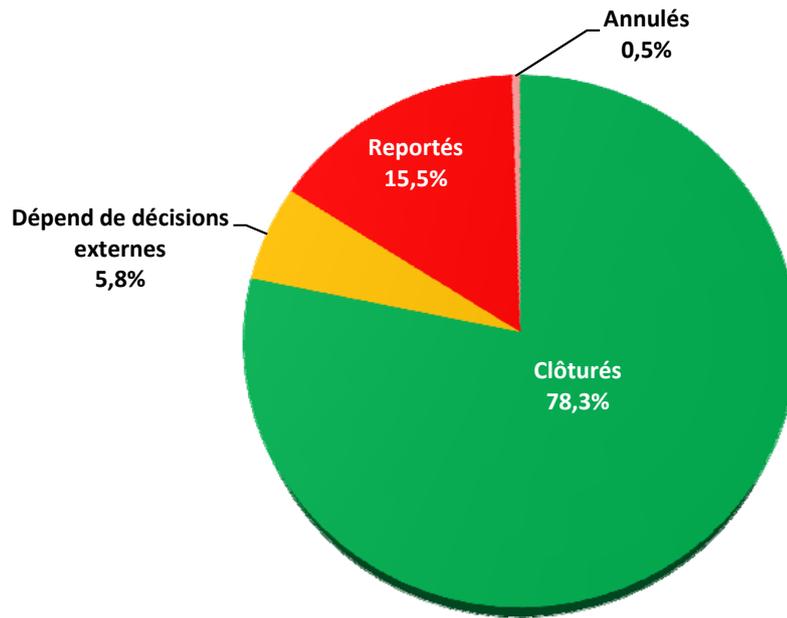
Appréciation globale moyenne : 7,6/10

Même si ces enquêtes, de même que l'analyse SWOT de 2011, pointent des améliorations possibles et même nécessaires, ces résultats confirment que l'AFSCA est une organisation bien ancrée dans le paysage institutionnel belge et européen, reconnue pour son professionnalisme et que le business plan 2012-2014 doit donc s'inscrire dans la continuité des précédents. Les « stakeholders » attendent une évolution sur certains aspects et non une remise en cause de la politique de l'organisation.

Le présent plan est le 4^{ème} plan stratégique de l'Agence après ceux des administrateurs délégués successifs
Période de validité des plans antérieurs : Luc Beernaert (2000-2004), Piet Vanthemsche (2005-2008), Gil Houins (2009-2011).

Il convient de noter que la plupart des objectifs définis dans les business plans antérieurs ont été réalisés et que depuis 2009, conformément à sa politique de transparence, l'Agence rend accessible via son site web l'état d'avancement de ses projets.

Business plan 2009-2011 : réalisation au 1/5/2012



II. STRUCTURE ACTUELLE DE L'ORGANISATION

1. Les services de l'administrateur délégué

L'agence est dirigée par l'administrateur délégué (C.E.O.), désigné par arrêté royal sur proposition du ministre de tutelle, après délibération du Conseil des ministres et disposant d'un contrat de travail à durée indéterminée (art 6 §1^{er} de la loi du 4/2/2000).

Les services suivants sont placés sous sa responsabilité directe:

- **Audit interne-gestion de la qualité et prévention**

Ce service est le pivot du système qualité et du contrôle interne au sein de l'Agence. L'indépendance de l'audit interne est garantie par un comité d'audit au sein duquel siègent 2 représentants des secteurs professionnels et organisations de consommateurs, un expert extérieur en audit interne, un représentant du Ministre de tutelle. Il est actuellement placé sous la présidence du directeur général de la Politique de Contrôle de l'Agence. Programme et rapport annuels d'audit sont soumis à la fois au Comité d'audit et au management. Ce service coiffe également les cellules Assurance qualité (ISO, EMAS), la Prévention et Protection au travail et le Service médiation créé en 2005 pour examiner les plaintes des opérateurs contrôlés.

- **Communication et Point de contact pour le consommateur**

Ce service est spécialement chargé de la communication interne (intranet et foodnotes) et externe dans tous les sens du terme (porte-parole – communiqués de presse – présence aux foires et manifestations – website - bulletin). Il chapeaute également la cellule de vulgarisation dont le rôle est d'aider les opérateurs actifs dans le B to C.

- **Prévention et gestion de crise**

Ce service élabore les scénarios de crise et les actualise. Il joue évidemment un rôle central en cas de crise ou d'incident dans la chaîne alimentaire et représente l'AFSCA dans les organisations nationales ou internationales, dans les enceintes où ce sujet est débattu (Centre de crise gouvernemental, EFSA, OTAN).

- **Le secrétariat des Comités**

Le secrétariat assure la coordination du rapportage des réunions du :

- comité de direction de l'Agence ;
- comité de concertation de base (syndicats) ;
- comité Consultatif ;
- etc.

- **Le staff direct de l'administrateur délégué**

Il est chargé de la coordination générale.

L'agence est alors structurée en 4 grandes divisions, chacune pilotée par un directeur général (N-1 avec mandat renouvelable de 6 ans).

2. Direction générale de la Politique de Contrôle

Les missions essentielles de la Direction générale de la Politique de contrôle comprennent :

- l'élaboration de la législation qui fait de la simplification administrative et de la qualité des textes réglementaires une priorité absolue;
- 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 soutien du Comité scientifique;
- le suivi des guides d'autocontrôle et de la mise en œuvre des systèmes d'autocontrôle validés;
- le suivi des missions de l'OAV;
- les contacts avec les parties concernées, y compris d'autres pouvoirs publics et les secteurs;
- la mise en œuvre des diverses autres missions, dont veiller aux relations internationales.

Ces missions sont confiées en particulier à 3 directions sectorielles :

- Direction Protection des Végétaux et Sécurité de la Production végétale;
- Direction Santé des animaux et Sécurité des Produits animaux;
- Direction Transformation et Distribution des denrées alimentaires.

La Direction générale fonctionne sur la base de programmes d'évaluation des risques, d'inspections pluriannuelles et d'analyses au bénéfice de la Direction générale du Contrôle et de la Direction générale des Laboratoires et d'autres institutions qui exécutent des missions pour le compte de l'AFSCA, comme l'AFMPS et les associations de lutte contre les maladies animales (ARSIA et DGZ). Ce plan pluriannuel doit satisfaire aux exigences du MANCP prévues dans le règlement 882/2004.

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

La Direction générale représente la Belgique lors de nombreux forums de l'UE et internationaux et 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 de la Production végétale est aussi le COPHS opérationnel (Chief Officer of Plant Health Services).

Naturellement, ils travaillent en étroite collaboration avec le SPF Santé publique, Sécurité de la Chaîne alimentaire et Environnement.

Les forums internationaux majeurs sont:

- le Comité permanent de la chaîne alimentaire et de la santé animale de la Commission européenne;
- le Comité phytosanitaire permanent;
- l'OIE et les réunions des chefs vétérinaires (CVO);
- le Codex Alimentarius;
- la FLEP (Federation of Law Enforcement Practitioners);
- les réunions des chefs d'agences alimentaires;
- les groupes de travail du Conseil;
- BENELUX.

La Direction générale est également le point de contact permanent pour l'Office alimentaire et vétérinaire de la Commission (OAV).

En outre, il existe trois Directions d'encadrement :

- la Direction d'encadrement Relations internationales;
- la Direction d'encadrement pour l'évaluation des risques;
- la Direction d'encadrement pour l'intégration de l'information d'entreprise.

La Direction d'encadrement Relations internationales joue, avec nos partenaires, un rôle crucial dans la conclusion d'accords bilatéraux et dans la réalisation de l'accès au marché des pays tiers. En collaboration avec les agences régionales (AWEX, FIT, Brussels export) le service fournit un soutien apprécié en développant une politique donnant aux pays tiers des garanties pour la qualité des produits belges à l'exportation.

La Direction d'encadrement pour l'intégration de l'information d'entreprise s'est développée à partir des bases de données de service et de la traçabilité. Elle constitue le premier gardien pour le développement de bases de données de qualité au sein de l'AFSCA. La Direction soutient la conversion des données dans les bases de données en informations utilisables pour un usage interne ou externe. Le service suit également l'introduction progressive de l'e-gouvernement et la coopération avec d'autres bases de données publiques fédérales (Banque Carrefour des Entreprises, Banque Carrefour de la Sécurité Sociale, ...), régionales ou européennes (EFSA).

La Direction générale comprend également une Direction d'encadrement pour l'évaluation des risques, qui joue un rôle central dans l'évaluation des risques liés à la chaîne alimentaire, d'une part, en soutenant le travail du Comité scientifique et, d'autre part, en développant ses propres évaluations de risques opérationnels. Ce service contribue au rayonnement de l'Agence au niveau scientifique et entretient un réseau de contacts avec des organisations similaires et l'EFSA en particulier.

3. Direction générale du Contrôle

La Direction générale du contrôle (DGC) s'articule autour de deux piliers à savoir, d'une part les services de l'administration centrale, et d'autre part les services d'inspection dirigés par deux directeurs régionaux. Outre les tâches confiées à la DGC définies par l'AR du 20/12/2007 fixant le lieu d'établissement, l'organisation et le fonctionnement de l'AFSCA, le plan de management centre sa priorité sur la mise en œuvre de tous les processus afin de mieux assurer la sécurité de la chaîne alimentaire à tous les stades de la production, transformation et distribution grâce :

- à la prévention, à la détection et à la répression des fraudes, à la lutte contre certaines pratiques illégales à intérêt économique et contre l'usage de certaines substances prohibées;
- à la connaissance et au recensement des opérateurs prestataires d'activités au sein de la chaîne alimentaire par l'octroi d'un agrément, autorisation ou enregistrement;
- au 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;
- au rapportage et, le cas échéant aux mesures prises suite aux contrôles effectués;
- à la gestion et à l'amélioration continue du système qualité.

Les services de l'administration centrale

La direction de l'administration centrale est formée de 5 services : trois services qui ont été créés sur base d'un classement de tous les opérateurs actifs dans la chaîne alimentaire selon leur activité et selon leur système de contrôle. Chaque service est donc responsable d'un groupe donné d'activités. Dans les UPC, les secteurs sont constitués de manière analogue.

Ces trois services sont:

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

En outre, il existe deux services aux tâches horizontales :

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

Les services d'inspection

- **Direction régionale**

Afin d'assurer la coordination entre les UPC et les services centraux, deux directeurs sont désignés au sein de l'Administration du Contrôle (l'un pour la partie néerlandophone du pays, l'autre pour la partie francophone et germanophone du pays). Ils sont co-compétents pour ce qui concerne l'unité de contrôle de la Région de Bruxelles-Capitale. Pour remplir leurs missions, ils disposent, au sein des services d'inspection, d'une Unité nationale d'Implémentation et de Coordination (UNIC).

- **L'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 l'application uniforme de la réglementation et des instructions. En outre, l'UNIC peut proposer des améliorations et des solutions lorsque des problèmes sont constatés.

Par ailleurs, l'UNIC organise, avec les UPC, des audits de systèmes d'autocontrôle, elle accompagne les inspecteurs de l'OAV et les visiteurs étrangers et elle réalise des inspections coordonnées. L'objectif de ces actions est d'assurer une réalisation uniforme des contrôles et de promouvoir le respect des bonnes pratiques d'hygiène.

En outre, l'UNIC joue un rôle dans la gestion des CDM, dans le développement et le test des nouvelles applications IT pour les UPC, dans l'élaboration et l'implémentation du système de management de la qualité selon les normes ISO 9001 et ISO 17020 et du système de management de

l'environnement selon EMAS pour la DG, dans l'appui à la réalisation des audits internes au niveau des UPC et dans le suivi des plans d'action qui découlent des audits. Pour finir, l'UNIC est étroitement impliquée dans l'organisation des formations destinées aux collaborateurs des UPC.

- **Les Unités provinciales de Contrôle (UPC)**

Dans chaque province et aussi pour la Région de Bruxelles-Capitale, il y a une unité provinciale de contrôle qui réalise les contrôles sur le terrain. Chaque unité provinciale de contrôle est dirigée par le chef d'UPC qui organise le travail et joue un rôle de relais avec l'administration centrale. Compte tenu de la nature des tâches à effectuer, il existe au sein de chaque UPC 3 secteurs de base : un secteur production primaire (secteurs végétal et animal), un secteur transformation et un secteur distribution.

- **L'Unité nationale d'Enquête (UNE)**

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

4. Direction générale des laboratoires

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

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

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

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

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

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

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

5. Direction générale des Services généraux

La direction générale des services généraux (DG SG) a un rôle transversal de support à l'ensemble de l'organisation. Elle comprend les services suivants :

- **Personnel et Organisation (P&O)**

Ce service a pour raison d'être la mise à la disposition de l'Agence d'un personnel compétent et motivé.

Cette tâche englobe tant la sélection des candidats adéquats que le développement de leurs compétences par le biais de formations, ainsi que la gestion des différentes phases de leur carrière.

Pour mener à bien cette tâche, le service P&O s'est organisé en plusieurs sections chargées chacune d'un aspect spécifique de la gestion du personnel : une section RH compétente pour la sélection et la formation de nos agents, une section administration du personnel qui gère les différentes étapes de la vie de nos agents (congrés, maladie, traitement, ...) et enfin une section qualité qui assure que l'ensemble des procédures sont appliquées de manière cohérente.

Le service P&O s'est aussi doté d'un « centre Facilities » qui gère les différents avantages dont nos agents sont bénéficiaires, d'un service traductions et d'un service social qui assure un soutien tant moral que financier à notre personnel.

- **Technologie de l'Information et de la Communication (ICT)**

Ce service fait en sorte que l'agence 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.

Le service ICT définit et met en œuvre les méthodologies de gestion de projets et de développement de logiciels ; il met en place les procédures d'acquisition et de gestion de matériels, logiciels et services afin de répondre aux attentes de ses clients tout en optimisant les coûts, l'efficacité et la qualité.

Par ailleurs, il suit de près les évolutions technologiques afin de saisir les opportunités qui peuvent être utilement mises en œuvre à l'agence et de maintenir à niveau les compétences de ses agents.

- **Budget et Contrôle de Gestion (B&CG)**

Ce service prépare le budget et le contrôle budgétaire de l'AFSCA. Il effectue également la comptabilité de l'Agence, conformément aux principes de la comptabilité analytique, 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. Cela comprend l'envoi aux opérateurs du formulaire de déclaration annuelle, le traitement de déclarations reçues, l'émission et l'envoi des factures ainsi que la récupération des créances.

Il perçoit également les rétributions à charge des opérateurs faisant appel à l'agence pour des prestations payantes (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, 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 et la gestion « procurement and facility ».

- **Service juridique**

Ce service apporte aux autres services de l'agence une expertise en matière juridique notamment par la participation à la rédaction de la réglementation ainsi que par la remise d'avis tant à la demande du management et des collaborateurs de l'Agence que d'intervenants externes.

Il assure également la défense des intérêts de l'agence et le bon accomplissement de ses missions en prévenant les conflits et en gérant les contentieux devant les juridictions. Les commissaires proposent encore des amendes aux contrevenants à la législation et entretiennent les relations avec les Parquets.

Le service veille à la publication des textes au Moniteur belge et dispose d'un centre de documentation juridique permettant l'actualisation des connaissances doctrinales et jurisprudentielles dans le domaine du droit et l'enseignement des formations y afférentes.

III. ANALYSE SWOT

En vue de définir les objectifs stratégiques futurs, l'agence a tenu compte :

- des desiderata politiques de la Ministre de tutelle;
- des résultats des enquêtes de satisfaction, tant auprès des opérateurs que des consommateurs;
- de l'analyse SWOT menée par un consultant externe auprès de 62 personnalités représentatives des secteurs agro-alimentaires, consommateurs ou partenaires de l'agence. Parmi ces 62 personnes interviewées, 27 font partie du Comité consultatif et 35 exercent des responsabilités dans les entreprises sous contrôle de l'AFSCA;
- de l'analyse SWOT menée au sein du personnel de l'Agence : 170 personnes de tous niveaux ont alimenté cette enquête.

Les conclusions que l'on peut tirer de ces 2 dernières enquêtes sont résumées ci-après :

Points forts :

- l'AFSCA est devenue une référence et une marque forte;
- organisation intégrée, compétente pour l'ensemble de la chaîne alimentaire (guichet unique) et fédérale;
- vision claire du management;
- organisation dynamique et en mouvement;
- culture de concertation avec les secteurs;
- intégrité et transparence;
- professionnalisme des inspecteurs et contrôleurs;
- fiabilité des analyses;
- communication externe;
- prévention et gestion de crise inspirent confiance sur base des expériences passées;
- autorité reconnue au niveau international.

S

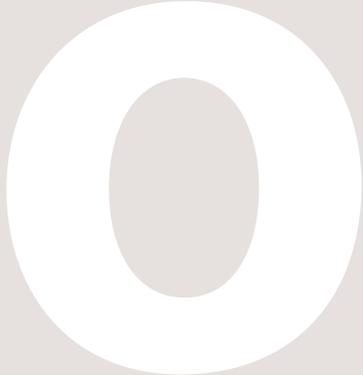
Points faibles :

- organisation encore trop centrée sur les contrôles plutôt que l'accompagnement;
- fréquence des inspections insuffisamment adaptée aux risques et inspections encore trop focalisées sur les moyens plutôt que les résultats ;
- incitants pour l'autocontrôle encore trop limités (économique, encadrement, etc.);
- harmonisation des contrôles et des mesures prises reste perfectible malgré l'évolution favorable;
- lacune dans la connaissance pratique de certains secteurs particuliers;
- coordination et efficacité insuffisantes des services en vue de l'exportation;
- délais et coûts de certaines analyses;
- système bonus-malus pour les contributions annuelles à l'Agence est perfectible (qualité de la banque de données BOOD, simplification, transparence des factures pour les rétributions);
- communication entre l'administration centrale et les inspecteurs et collaboration entre DG Politique de Contrôle et Contrôle.

W

Opportunités :

- L'accord de gouvernement et les contraintes budgétaires incitent à la recherche de synergies, voire d'intégrations de services publics en vue d'une meilleure efficacité;
- harmonisation des systèmes d'autocontrôle : la révision des cahiers de charge privés au niveau international (BRC, IFS, etc.) peut offrir une meilleure couverture des exigences prévues dans les guides nationaux d'autocontrôle;
- possibilité de déléguer certaines tâches à des O.C.I. ou de les confier à des experts mieux formés dans certains secteurs (végétaux-engrais, etc.) ;
- simplification administrative en ligne avec la réflexion développée au niveau CE pour les PME;
- Foodweb et possibilité de recours à des techniques modernes de communication pour améliorer et accélérer la communication vers les opérateurs;
- possibilité d'étendre l'expérience positive de la cellule de vulgarisation à d'autres domaines;
- favoriser le développement de l'image de produits belges sains à l'étranger.



Menaces :

- collaboration insuffisante entre services publics;
- absence de continuité politique et compétences ministérielles potentiellement antagonistes;
- évolution budgétaire au niveau fédéral;
- mauvais équilibre entre l'attention pour la sécurité alimentaire et celle pour les problèmes économiques;
- manque de pragmatisme des experts et inspecteurs ;
- cohésion au sein de l'organisation;
- niveau de connaissance insuffisant chez les petits opérateurs;
- maladies animales et végétales émergentes ou difficiles à contenir.



Analyse SWOT auprès du personnel

En vue de rédiger le business plan 2009-2011, il avait déjà été fait appel à une contribution active du personnel de l'Agence mais limité au management et middle management. Cette fois, en vue d'impliquer au maximum les collaborateurs dans l'évaluation de notre travail et les processus de changement, l'exercice a été ouvert à tous les agents.

Au total, 172 collègues ont répondu aux questions et ont formulé 2.760 propositions.

Points forts :

- réactivité, flexibilité, dynamisme;
- communication externe;
- bonne image auprès des stakeholders;
- matériel ICT et applications IT de qualité;
- personnel dévoué et motivé;
- bonne connaissance des matières traitées;
- système de qualité crédible;
- compétence pour l'ensemble de la chaîne alimentaire;
- bonne structure organisationnelle;
- agence connue / visible des opérateurs et de l'opinion publique;
- contrôles équitables et respectueux.

Points faibles :

- communication interne;
- possibilités de formation et incitants insuffisants pour le personnel;
- respect et écoute du management;
- développement des banques de données.

Opportunités :

- grande importance et grand intérêt pour la société;
- une meilleure valorisation de nos connaissances, moyens et compétences;
- renforcement de la collaboration avec d'autres services.

Menaces :

- trop de procédures et d'administration en interne;
- régionalisation / situation politique incertaine;
- perte de professionnalisme;
- turn-over ou démotivation du personnel.

IV. CONTEXTE DES POUVOIRS PUBLICS

La Belgique est un pays dont beaucoup de compétences et de moyens budgétaires ont progressivement été transférés aux Communautés et Régions au cours des dernières décennies.

Par rapport à la sécurité de la chaîne alimentaire toutefois, et indépendamment de la régionalisation en 2001 des matières agricoles, l'ancrage est resté fédéral.

Ceci répond d'ailleurs au souhait généralement exprimé par les secteurs professionnels lors de l'enquête SWOT menée en 2011 par un consultant indépendant. La gestion chaotique de certaines crises par les autorités d'autres pays de l'UE qui ont confié aux autorités régionales ou locales une partie des prérogatives de contrôles sur la chaîne alimentaire renforce le bien-fondé de cet ancrage fédéral.

Par rapport à l'accord de gouvernement conclu au moment où ce business plan est rédigé, il y a lieu de faire remarquer que :

1. le règlement (CE) n° 882/2004 relatif aux contrôles officiels effectués pour s'assurer de la conformité avec la législation sur les aliments pour animaux et les denrées alimentaires et avec les dispositions relatives à la santé animale et au bien-être des animaux, instaure le principe d'une instance nationale unique pour les contrôles sur la chaîne alimentaire ou tout au moins «une coordination effective et efficace entre l'ensemble des autorités compétentes si certains contrôles sont délégués aux Régions». Cette coordination reste

d'autant plus indispensable que chaque Etat membre doit introduire auprès de la Commission un plan de contrôle national pluriannuel unique et un rapport annuel.

2. l'accord précité prévoit la régionalisation pure et simple du volet bien-être animal ce qui non seulement est déploré par les associations de protection animale mais ne répond pas au droit européen si la coordination n'est plus assurée.

3. l'accord précité envisage que, conformément aux souhaits de certains secteurs professionnels (cfr analyse SWOT) et associations de consommateurs, «la simplification, le regroupement ou la réorganisation de différentes structures au sein des SPF, SPP et/ou organismes parastataux pourront être envisagés en vue de tendre vers une plus grande cohérence de certaines politiques et vers plus d'efficacité de l'administration».

L'intégration de la DG4 du SPF Santé publique, Sécurité de la chaîne alimentaire et Environnement et de l'AFSCA aurait pour avantages de créer des économies d'échelle et un guichet unique en Belgique, à la fois pour les «stakeholders», la Commission européenne (DG SANCO) et les autorités étrangères. En parallèle, l'évaluation des risques pourrait être confiée au CERVA et au Comité scientifique actuel de l'AFSCA.

L'essentiel est en effet que l'évaluation du risque et la gestion du risque restent indépendants.

Par ailleurs, au cours des années, l'AFSCA a toujours œuvré en ce sens en vue de créer des synergies entre services publics et donc des économies de moyens.

Le bilan actuel des accords et protocoles passés est le suivant :

1. *Accord de coopération entre l'Etat fédéral, la Région flamande, la Région wallonne et la Région de Bruxelles-Capitale concernant l'exercice des compétences régionalisées dans le domaine de l'Agriculture et de la Pêche (18/06/2003).*
2. *Protocole précisant la répartition des compétences et des relations entre le SPF Santé publique, Sécurité de la Chaîne alimentaire et Environnement et l'AFSCA (22/10/2003).*
3. *Protocole entre les Régions et l'Etat fédéral relatif aux produits laitiers (23/10/2003).*
4. *Protocole réglant les différentes formes de collaboration entre le Gouvernement fédéral et les Gouvernements des Communautés et des Régions (5/11/2003).*
5. *Matières phytosanitaires - Convention confiant aux Régions l'exécution de certaines tâches relevant de la compétence de l'AFSCA (15/03/2004).*
6. *Accord de coopération entre l'AFCN et l'AFSCA (6/04/2004).*
7. *Accord de service entre la division « Denrées alimentaires et autres produits » de la Direction générale Animaux, Végétaux et Alimentation du SPF Santé publique, Sécurité de la chaîne alimentaire et Environnement et la direction « Transformation et distribution des denrées alimentaires » de l'AFSCA (1/01/2004).*
8. *Protocole entre le Bureau d'Intervention et de Restitution belge et l'AFSCA relatif aux contrôles effectués par l'AFSCA dans le cadre de l'exécution des dépenses à charge du Fonds européen d'Orientation et de Garantie agricole, section Garantie (16/09/2005).*
9. *Convention entre l'Etat fédéral et les Régions concernant les sous-produits animaux non destinés à la consommation humaine (28/10/2005).*
10. *Accord de service entre la Direction générale Animaux, végétaux et Alimentation du SPF Santé publique, Sécurité de la Chaîne alimentaire et Environnement et la Direction Protection des végétaux et Sécurité de la Production végétale de l'AFSCA (01/02/2006).*
11. *Protocole de coopération entre l'Etat fédéral et les Régions concernant l'organisation commune des marchés dans le secteur des fruits et légumes en application du règlement (CE) n°2200/96 (28/04/2006)*
12. *Protocole de coopération entre l'AFSCA et l'Administration des douanes et accises (13/03/2007).*
13. *Protocole entre l'AFSCA et le SPF Economie, PME, Classes moyennes et Energie concernant la répartition des contrôles entre l'AFSCA et le SPF Economie en matière d'étiquetage et de composition des denrées alimentaires (31/07/2007).*

14. *Protocole entre l'AFSCA et l'Agence fédérale des Médicaments et des Produits de Santé (AFMPS) (18/02/2008).*
15. *Protocole entre l'AFSCA et AWEX/FIT/VLAM/Bruxelles Export concernant la coopération lors de l'exportation de produits de la chaîne alimentaire (31/03/2008).*
16. *Protocole entre l'AFSCA et le SPF Santé publique, Sécurité de la Chaîne alimentaire et Environnement concernant la collaboration pour le contrôle des pesticides à usage agricole (11/04/2008).*
17. *Accord entre VDIC - AFSCA pour l'accès aux sources électroniques partagées et à la prestation de services et prêts interbibliothèques (en Belgique et à l'étranger) (01/01/2009).*
18. *Complément protocole AFSCA-SPF Economie concernant les contrôles sur les appellations «viande de veau» et «jeune bétail» (28/07/2009).*
19. *Contrat de gestion SPF/AFSCA «Contrôle de l'interdiction de fumer dans les établissements Horeca» (31/08/2009).*
20. *Modification du Protocole précisant la répartition des compétences et des relations entre le SPF Santé publique, Sécurité de la Chaîne alimentaire et Environnement et l'AFSCA (31/08/2009).*
21. *Protocole entre l'AFSCA et la Police judiciaire fédérale, Direction de la lutte contre la criminalité contre les biens, Service hormones et dopage concernant la prise en charge d'un collaborateur (28/09/2009).*
22. *Protocole entre l'AFSCA, la Direction générale de l'Agriculture, des Ressources naturelles et de l'Environnement (D'GARNE) du Service Public de Wallonie (SPW) et l'Agence de l'Agriculture et de la Pêche de l'autorité flamande (ALV), concernant la conditionnalité (22/12/2009).*
23. *Lettre d'entente entre l'Agence Fédérale pour la Sécurité de la Chaîne Alimentaire (AFSCA) et l'Agence belge de développement (CTB) relative à l'apport d'expertise de l'AFSCA dans le cadre d'actions de coopération technique internationale de la CTB dans le secteur de la sécurité de la chaîne alimentaire (26/09/2011).*

La population attend une plus grande efficacité des services publics et les indépendants demandent que ceux-ci ne les harcèlent pas par des contrôles répétés.

Ces objectifs peuvent être atteints par une meilleure collaboration structurelle entre services publics, source d'économie qui se justifie d'autant plus dans le contexte budgétaire actuel.

Les banques de données des services publics doivent pouvoir être largement partagées (éviter le double emploi) et la redondance des contrôles doit être évitée dans toute la mesure du possible sans nuire à leur efficacité.

V. AVANCEES SCIENTIFIQUES ET CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

Généralités

Le monde ne cesse d'évoluer à un rythme accéléré et l'AFSCA, en sa qualité d'institution publique moderne, doit se montrer réactive, pro-active et adapter continuellement sa politique. Cette évolution se caractérise par une mondialisation croissante, l'importance accordée à la sécurité alimentaire, l'impact du développement économique, la politique de l'Union européenne ainsi que le développement des connaissances scientifiques sur les risques dans la chaîne alimentaire.

La perception du consommateur

Pour le consommateur, la sécurité alimentaire reste très importante. Des études réalisées par le CRIOC montrent que pour 88% des consommateurs, la sécurité constitue un critère de sélection. Elle arrive en tête de classement (2^{ème} position) avec la qualité, le goût et la fraîcheur. Notons à ce propos que, lorsque le consommateur doit citer spontanément un critère, le prix arrive toujours en premier, suivi par la qualité et le goût. Il est remarquable que pour la viande, non seulement le consommateur fait passer la qualité avant le prix, mais la confiance dans le point de vente est aussi un déterminant important dans son choix. La viande reste fréquente dans le menu avec une moyenne de 5,8 consom-

mations par semaine alors que seulement 2% des personnes interrogées se déclarent végétarien ou végétalien. La consommation de viande diminue tandis que celle des fruits et légumes augmente. La consommation de viande biologique reste faible. Les pommes de terre restent un produit de base.

En termes de sécurité alimentaire, le consommateur reste exigeant et se montre très réactif. La baisse significative de la consommation de légumes lors de la crise EHEC qui a touché l'Allemagne en juin 2011 le prouve une fois de plus. La diminution a été si importante que les autorités ont dû intervenir financièrement afin d'éviter que les producteurs ne s'affaiblissent économiquement.

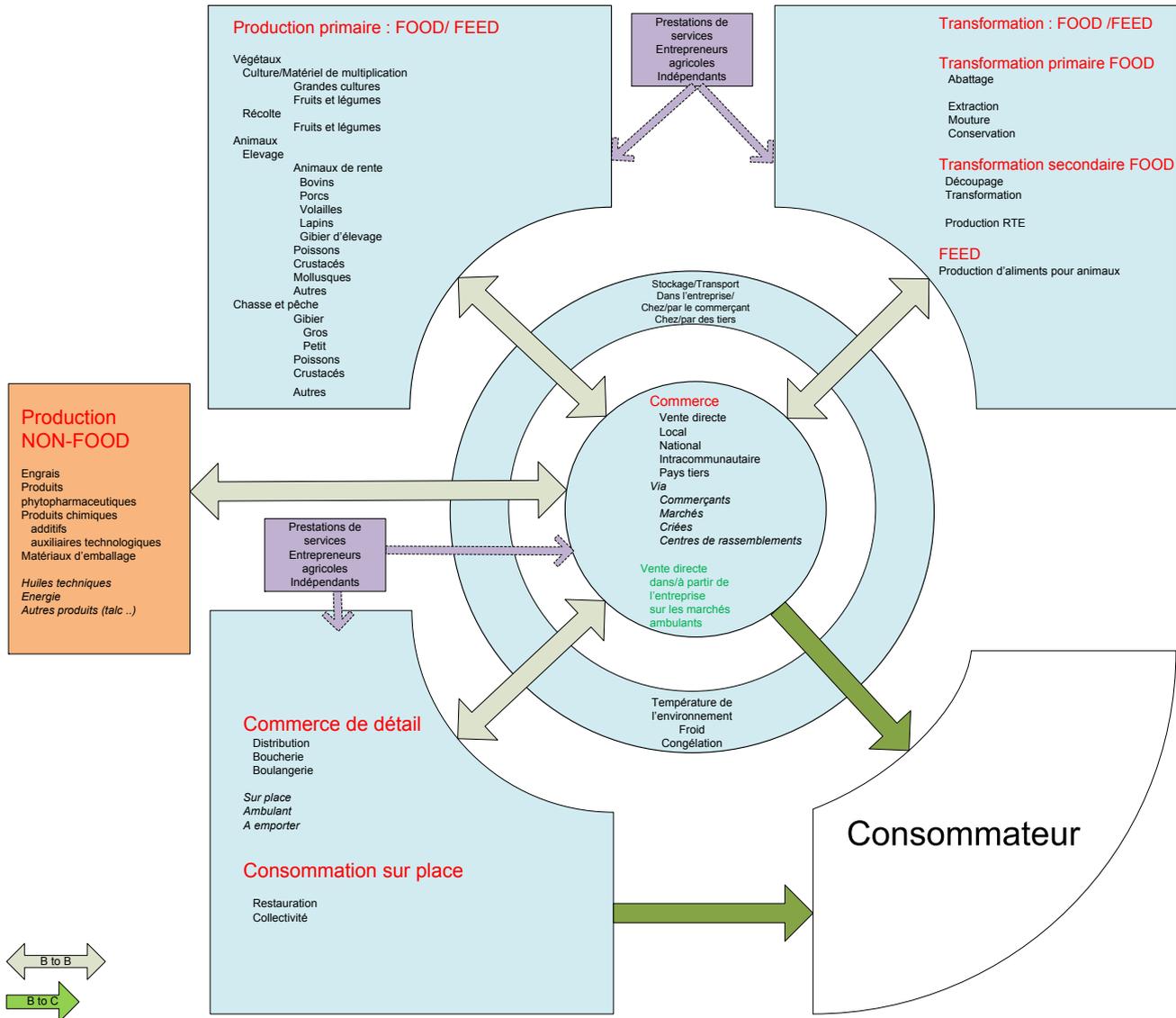
Cependant, on constate que le consommateur est à peine conscient de certains problèmes possibles dans la chaîne alimentaire. Le risque associé à la contamination par l'acrylamide cancérigène lors du processus de transformation par exemple n'évoque quasiment rien pour le consommateur alors que les résidus de pesticides demeurent pour lui une préoccupation. Bien que le risque objectif soit minime.

Cependant, d'autres aspects de l'alimentation prennent de l'importance. Certains consommateurs posent des exigences au niveau éthique, d'autres sont attentifs à la production durable et les aspects nutritionnels gagnent en importance. De telles évolutions signifient également des défis. Le consommateur a droit à une information correcte et les autorités doivent y veiller. Avec l'âge, le consommateur attache plus d'importance à l'information sur l'étiquette.

Si, en tant que société, nous souhaitons prendre des mesures relatives à la santé, cela peut également avoir des conséquences pour la sécurité alimentaire. Ainsi, il existe une tendance à réduire la teneur en sel des aliments. Les producteurs devront donc prendre les mesures nécessaires pour assurer la conservation de ceux-ci. Ici aussi, l'AFSCA doit rester vigilante.

La crise économique actuelle et la hausse des prix alimentaires peuvent également influencer sur certaines tendances en Belgique et faire évoluer le consommateur vers des habitudes d'achat plus conscientes des prix et moins en « life style » et produits haut de gamme. Dans les pays où le filet de sécurité sociale est limité (comme au Royaume-Uni), cela était déjà mis en évidence lors de la crise financière de 2008.

Par ailleurs, il existe une tendance sociale générale qui tend à réduire le gaspillage alimentaire. Dans la mesure où la sécurité alimentaire le permet, l'AFSCA devra également adapter sa politique à ce niveau si nécessaire et veiller à ne pas entraver inutilement le travail des organisations caritatives.



La complexité de la chaîne/du réseau alimentaire

L'AFSCA est responsable de la sécurité de la chaîne alimentaire mais le concept de «chaîne» cède de plus en plus la place au concept de «réseau» pour indiquer que les interactions peuvent être particulièrement complexes.

Cette complexité signifie aussi que la gestion est une question extrêmement difficile. Il s'agit de tenir compte des flux complexes.

Des produits agricoles locaux sont transformés, combinés avec des produits issus du marché intra-communautaire ou de pays tiers et peuvent être destinés à l'exportation. Des flux déviés reviennent comme matières premières pour l'agriculture. Il est possible de les mélanger aux aliments pour animaux avec des protéines importées et des céréales produites localement. La Belgique est non seulement un important producteur de denrées alimentaires destinées au marché européen, mais également un important pays de transit.

Ces flux complexes sont généralement bien gérés, même s'il est parfois nécessaire de prendre des mesures mais ce n'est pas toujours évident. Par exemple, lorsqu'un produit doit être rappelé, le suivi des flux de produits peut devenir une tâche extrêmement ardue. Lorsque des produits à base de viande doivent être rappelés, cela peut éventuellement signifier qu'il faille non seulement localiser de la viande et des produits à base de viande, mais également entreprendre une action pour des produits dérivés (des graisses par exemple) et cela peut progressivement concerner de gros volumes. Le commerce rapide d'aujourd'hui et un marché unique impliquent également que des produits sont souvent déjà présents dans beaucoup d'autres États membres et pays tiers, ce qui requiert une intense collaboration internationale.

De plus, pour l'AFSCA, la sécurité de la chaîne alimentaire couvre non seulement la production de denrées alimentaires et d'aliments pour animaux, mais également la santé des animaux et des végétaux.

A propos de ces deux derniers thèmes et bien que la situation sanitaire belge soit très bonne, il convient d'être particulièrement vigilant compte-tenu des risques liés notamment à la mondialisation des échanges, aux changements climatiques et aux zoonoses.

Le contexte européen

L'Union européenne se trouve à l'origine de nombreuses réformes importantes au niveau réglementaire. La mise en œuvre du « paquet hygiène » a constitué une étape importante en termes d'harmonisation de la réglementation à côté d'autres réglementations. C'est devenu un domaine très vaste qui régit de nombreux aspects tels que :

- la définition des responsabilités des opérateurs et des pouvoirs publics;
- les mesures horizontales concernant la mise en œuvre des bonnes pratiques d'hygiène et l'HACCP;
- les exigences spécifiques pour tous les secteurs clés, en particulier pour les denrées alimentaires d'origine animale;
- l'établissement des normes et des critères concernant les additifs, les matériaux en contact, la contamination microbienne, l'alimentation particulière, ...
- l'harmonisation des contrôles officiels, désigner une autorité de coordination et imposer des plans pluriannuels pour les contrôles;
- l'étiquetage des denrées alimentaires, y compris les allégations.

Les questions restantes qui pourraient encore être réglées au niveau national sont donc devenues limitées à l'exception des contrôles eux-mêmes sur tous ces aspects. Le Traité de Lisbonne, en outre, prévoit que la Commission pourra établir à l'avenir encore plus de règles communautaires concernant l'application de la législation européenne.

Il n'est pas évident d'établir des règles uniformes pour l'ensemble du territoire européen. La réglementation prévoit donc de la marge dans certains domaines spécifiques pour une application souple par les États membres. La Belgique, qui compte beaucoup de travailleurs indépendants et de PME, devra également y faire appel à l'avenir afin de maintenir un environnement économique viable pour les petits entrepreneurs.

10 ans après la publication de la «General food law», le Règlement de base n°178/2002, l'EFSA et le système d'alerte rapide entre les États membres (également connu sous le sigle RASFF) sont également des concepts bien intégrés.

Entretemps, le système RASFF est utilisé non seulement dans les 27 États membres, mais aussi en Norvège, en Suisse, en Islande et au Lichtenstein, et assure une diffusion rapide des messages et de l'information. L'importance du système dans un marché unique ne peut pas être sous-estimée: en 2010, 3358 messages originaux ont été envoyés dans le système (dont 94 à partir de la Belgique), 1578 refus aux frontières, 592 notifications d'alerte et 1188 notifications d'information. Les informations provenant du système RASFF sont non seulement utilisées pour entreprendre une action immédiate, mais aussi pour établir le programme de contrôle de l'AFSCA. À l'avenir, il s'agira cependant de s'assurer que le système est géré de manière efficace et reste axé sur l'essentiel: un système d'alerte pour de réels dangers.

L'autorité alimentaire européenne (EFSA) a une mission importante en termes d'évaluation des risques et des produits et, après 10 ans de fonctionnement, elle est devenue la référence européenne. L'EFSA est active dans de nombreux domaines, y compris ceux politiquement sensibles tels les organismes génétiquement modifiés et les allégations de santé. Il y a peu, l'objectivité de ses conseils et avis a été injustement mise en question, tant par des organisations non gouvernementales que par des groupes d'intérêts industriels. Il est d'une importance capitale que l'EFSA reste le point de référence pour l'évaluation des risques et qu'elle reste également reconnue par les pouvoirs publics européens et nationaux. À terme, une EFSA forte, soutenue par un réseau efficace d'instances nationales d'évaluation des risques et les divers intervenants sociaux, constitue la meilleure garantie qui soit pour une politique en matière de sécurité alimentaire pertinente, scientifiquement fondée et socialement acceptable.

Outre la législation en matière de denrées et aliments pour animaux, il existe un programme ambitieux qui doit, à terme, réformer en profondeur et moderniser la réglementation relative à la santé animale (Animal Health Law) et végétale (Plant Health Law) (voir ci-dessous). Le règlement de contrôle (882/2004) sera également revu.

En plus de la concertation au niveau des CVO (Chief Veterinary Officer) et des CPHO (Chief Plant Health Officer), une concertation a débuté entre les différentes agences européennes (Meeting of the Heads of Agencies). Ce dialogue doit améliorer la collaboration et permettre d'échanger des bonnes pratiques entre agences.

Une évolution est toutefois notable dans les priorités européennes également. Au début de ce siècle, la sécurité alimentaire était encore un élément prioritaire avec comme point de départ le Livre blanc ; ensuite, l'attention s'est clairement déplacée vers d'autres sujets. Cela est encore le mieux illustré par l'ambitieux projet Europe 2020 dans lequel sont établis les objectifs stratégiques et ceux liés à l'emploi, l'innovation, l'éducation, l'inclusion sociale, le climat et l'énergie tiennent la vedette. De même, les objectifs stratégiques de la Commission européenne mettent surtout en avant d'autres aspects que ceux liées à la sécurité alimentaire (par exemple, la criminalité et le terrorisme).

La gestion des crises et des incidents dans la chaîne alimentaire sera aussi prochainement mieux harmonisée conformément à ce qu'exige l'approche européenne. L'épidémie à EHEC qui a touché l'Allemagne en 2011 l'a suffisamment démontré. Elle a révélé que les crises au niveau de la sécurité alimentaire peuvent survenir inopinément et causer effectivement beaucoup de souffrance humaine. L'épidémie d'E. coli O104 a été responsable de 48 décès en Allemagne, 1 en Suède et 4178 cas de maladie finalement rapportés. Bien que les cas de maladies sont restés, dans un premier temps, limités à l'Allemagne, il y a eu de graves conséquences dans de nombreux pays, non seulement pour les autorités de surveillance, mais également pour les producteurs qui n'étaient pas du tout impliqués.

Une approche européenne coordonnée à la fois en termes d'évaluation, de communication et de gestion des risques va offrir à l'avenir la plus grande chance de succès face à de tels incidents. Cela implique de renforcer, aux niveaux européen et belge, la coopération entre les réseaux de surveillance de la

santé humaine et animale d'une part, et ceux responsables de la sécurité alimentaire d'autre part. Il faudra également examiner s'il n'est pas possible de tirer de leçons générales pour le secteur végétal. Les plantes et produits végétaux sont davantage considérés maintenant comme des vecteurs potentiels d'agents pathogènes zoonotiques. La législation européenne pourrait encore évoluer dans ce domaine, et en particulier, les dispositions d'exécution du Règlement n° 852/2004 et l'adaptation du Règlement n°2073/2005.

Les évolutions scientifiques et technologiques

La recherche scientifique fondamentale et appliquée apporte les connaissances nécessaires afin de soutenir convenablement l'évaluation et la gestion des risques. Ce processus doit être poursuivi sans relâche. Il reste encore d'importantes lacunes dans les connaissances sur la sécurité alimentaire, les agents zoonotiques et la santé animale et végétale. Une étude de grande ampleur doit encore être réalisée, notamment au niveau des risques de migration de substances toxiques à partir de matériaux en contact et ceux liés aux maladies et dangers émergents. Les nouvelles technologies, méthodes de préparation et les matières premières peuvent comporter des dangers (inattendus) qui doivent encore être étudiés davantage. La poursuite du développement de méthodes analyses qui sont toujours plus précises et sensibles, aura un impact sur la politique. Des normes effectives devront de plus en plus remplacer la tolérance zéro et ces normes devront être établies sur une base scientifique. Des enquêtes de consommation actualisées tous les 5 ans devraient aussi être disponibles au niveau national.

En outre, l'objectif devra également être de mieux s'adapter à l'évaluation des risques et aux besoins des gestionnaires de risques. Cet exercice a déjà commencé au niveau européen via le CSRSE (Comité scientifique des risques sanitaires et environnementaux). Il faudra également viser une meilleure interprétation de la signification de l'incertitude scientifique. Souvent, les gestionnaires de risques doivent prendre des décisions basées sur une information incomplète et une analyse coûts/bénéfices délicate, y compris en ce qui concerne l'impact économique. L'AFSCA va suivre de près la recherche scientifique et peser sur son orientation dans ses domaines de compétence.

La mondialisation du commerce

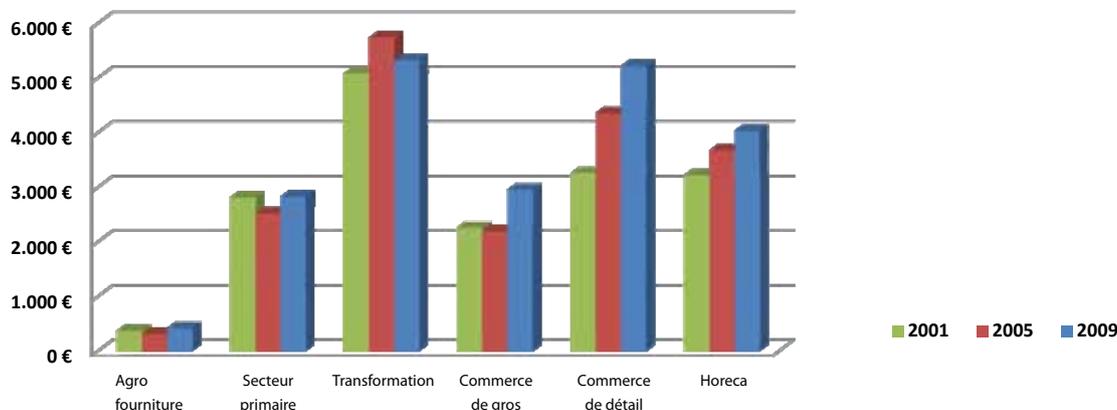
Le marché mondial exerce une influence importante sur le flux et la nature des matières premières et d'autres produits. Si les prix du marché mondial pour les céréales sont à la hausse, cela a une conséquence immédiate sur la rentabilité des entreprises européennes. Si les pays exportateurs traditionnels de protéines

végétales veulent accroître l'utilisation de ces matières premières dans leur production locale de viande, alors la demande d'alternatives en Europe telles que la réutilisation de farines animales (quoique sous des conditions strictes) sera de plus en plus forte. Si les conditions climatiques dans certaines zones de production de pays tiers sont défavorables, il faudra certainement prendre garde à certains contaminants, comme les mycotoxines dans les matières premières ou les denrées alimentaires importées.

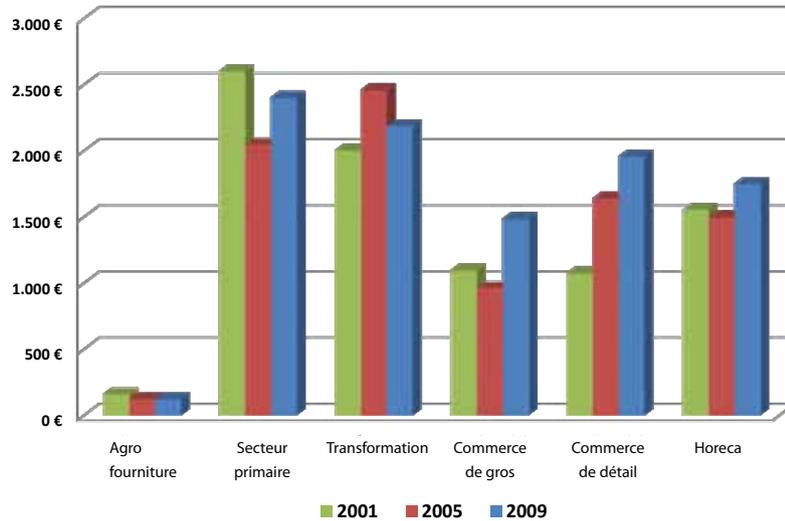
Cela signifie que l'Agence doit suivre de près ces évolutions avec toutes les parties prenantes et, si nécessaire, ajuster rapidement sa politique. Les contrôles à l'importation et à l'exportation devront donc rester un point d'attention important.

L'importance relative des différents secteurs

L'importance relative des différents secteurs de la chaîne alimentaire au niveau socio-économique évolue dans le temps. Cela peut s'exprimer par plusieurs critères tels que la valeur ajoutée, le solde brut d'exploitation ou la part de l'exportation (voir ci-dessous).



Valeur ajoutée par secteur (en mio €)



Solde brut d'exploitation par secteur (en mio €)

1. Fournisseurs de l'agriculture

Aliments pour animaux

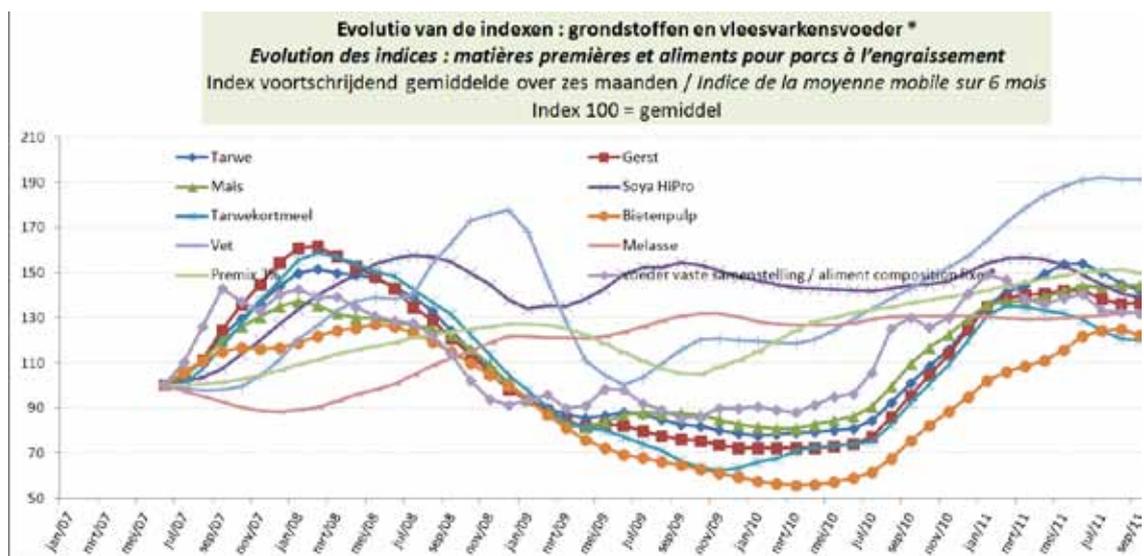
La demande sociale pour des matières premières obtenues de façon durable a aussi été retenue par le secteur de la distribution et la demande pour des méthodes de production durables (et souvent plus coûteuses) trouve sa place dans les cahiers des charges commerciaux. Parallèlement à la production durable, d'autres thèmes sociaux vont également avoir de l'influence (bien-être animal, l'entreprenariat éthique). La zone de tension entre rentabilité économique et production durable va continuer à peser sur les choix que font les producteurs.

La lutte contre la résistance aux antibiotiques affectera la composition des aliments. Une nouvelle politique sera également de rendre nécessaires des investissements pour les producteurs d'aliments pour animaux.

Il faudra continuellement surveiller la qualité et la sécurité des matières premières proposées sur le marché mondial. De nouvelles zones économiquement importantes sont très actives dans la fourniture de matières premières végétales ou chimiques (additifs), mais en termes de sécurité, elles ne peuvent pas toujours répondre aux normes élevées appliquées en Europe. Dans un marché où le prix joue un rôle très important, cela devra rester un point d'attention.

Un certain nombre de nouvelles matières premières (par exemple les résidus de biocarburants) sont de plus en plus présentes. Il faudra également surveiller de près les analyses de risques pour ces (sous-)produits.

Les évolutions du marché des matières premières et la mondialisation croissante auront également un impact significatif sur la sous-traitance dans l'agriculture. Cela concerne non seulement l'évolution des prix mais aussi la disponibilité des matières premières.



* Source : BEMEFA

Au niveau de la formation des prix, on peut dire que les matières premières en général seront plus coûteuses. Il est donc important que les opérateurs belges soient armés contre ces grandes fluctuations. Cette volatilité doit être de plus en plus contrôlée au travers d'instruments du marché tels que les marchés à terme. Il s'agit cependant d'instruments que les petites PME peuvent difficilement contrôler.

L'offre est soumise à des changements. La production de viande accrue, principalement en Amérique du Sud, a pour conséquence que, d'une part, moins de matières premières sont mises sur le marché mondial. D'autre part, ces pays sont moins limités dans l'utilisation de certaines matières premières, ce qui entraîne pour eux des coûts de production inférieurs. D'autres éléments tels que l'utilisation d'antibiotiques, de facteurs de croissance, d'OGM ont un impact sur leur coûts de production. La croissance de l'utilisation de matières premières transgéniques dans d'autres parties du monde va creuser le fossé avec l'Europe.

A terme cela pourrait également affecter la production nationale. Si l'importation (soja) devenait moins favorable au niveau du prix, cela pourrait donner lieu au retour de la propre production de protéines (comme les pois par exemple) dont la production a largement disparu. L'éventuel réautorisation dans des conditions strictes de l'utilisation de farines animales peuvent l'influencer.

On peut s'attendre à ce que de tels défis économiques affectent la structure du secteur. L'intégration verticale dans la production animale et l'augmentation d'échelle vont probablement se poursuivre, ce qui signifie également que le nombre de PME continuera à se réduire.

Les produits phytopharmaceutiques

Le consommateur et la société considèrent toujours l'utilisation de produits phytopharmaceutiques d'un œil critique. Le secteur devra continuer à aborder les thèmes sociaux, mais il faut prendre en compte qu'il s'agit d'un processus à long terme, étant donné la longue période nécessaire au développement de nouveaux produits. Les fluctuations dans l'usage des produits phytopharmaceutiques utilisés pendant des années en Belgique, montrent que la pression d'infection de maladies ainsi que les prix input/output des produits agricoles déterminent fortement le marché. Pour l'agriculture, ce sera un défi d'offrir une protection phytosanitaire adéquate à un prix acceptable.

Le consommateur continue à se montrer critique au niveau des résidus et cela se traduit au niveau de la grande distribution. La mise en œuvre par certains distributeurs pour des raisons de marketing de diverses normes supplémentaires qui dépassent largement les exigences légales continuera à exercer une influence. Les résidus jouent également un rôle dans le commerce international et peuvent être utilisés pour restreindre l'accès à certains marchés.

L'utilisation de produits phytopharmaceutiques dans les pays tiers doit continuer à être examinée de manière critique. Tout d'abord, les utilisateurs de ces pays ont également droit à des produits sûrs et d'autre part, l'importation de produits végétaux traités avec des pesticides interdits dans l'UE doit être étroitement surveillée.

Enfin, il s'agit d'attirer l'attention sur le commerce des produits contrefaits, qui comportent des risques potentiels à la fois pour les utilisateurs et pour les consommateurs. Surtout en dehors de l'Europe, une intégration plus poussée entre la biotechnologie et les produits phytopharmaceutiques va se poursuivre.

Le principal défi pour le secteur, à court et à moyen terme, est de réduire considérablement la contamination des eaux de surface et souterraines. Les précautions nécessaires devront être prises en vue de pouvoir satisfaire aux strictes directives européennes en 2015.

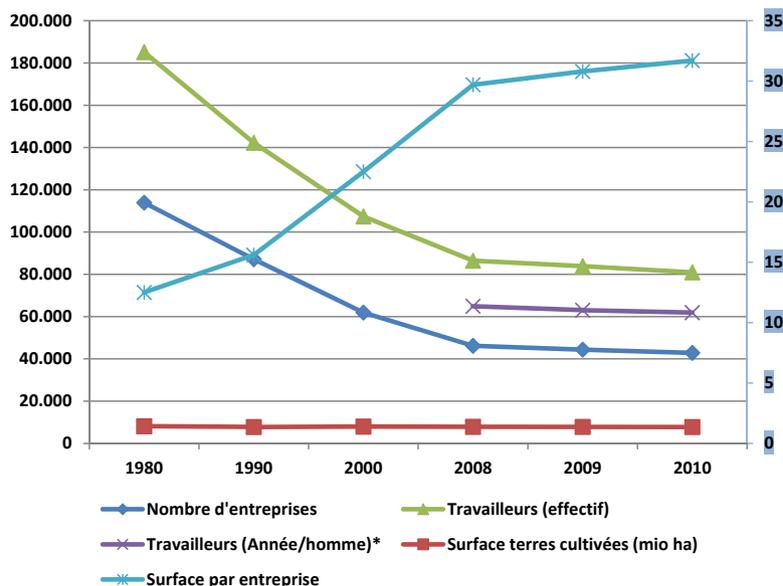
Engrais

Il existe encore en Belgique une importante production d'engrais minéraux, en partie intégrée dans l'industrie chimique. La Belgique ne représente toutefois que l'un de ses marchés.

Des normes sévères concernant l'environnement et l'agriculture (nitrates) conduisent à une utilisation réduite de ces engrais minéraux. Les marchés étrangers restent importants pour cette production qui n'a, en principe, aucun lien direct avec la sécurité alimentaire.

2. La production primaire

L'évolution dans le secteur transparait dans le graphique et les tableaux ci-dessous. Le nombre d'exploitations continue de diminuer régulièrement ces dernières années (en moyenne -3,5%/an). En Belgique, seul un faible pourcentage de la population active travaille dans l'agriculture et le nombre d'emplois diminue dans une mesure similaire. Les techniques de production visant à améliorer l'efficacité (par exemple des systèmes GPS) auront une application plus étendue.

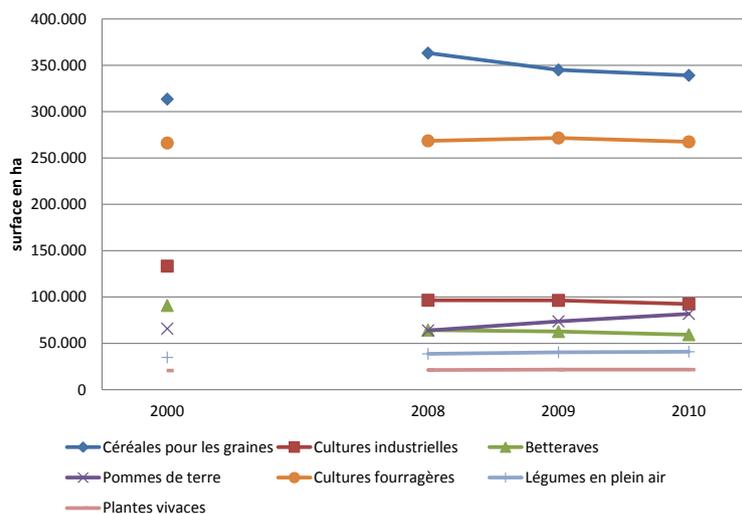


	1980	1990	2000	2008	2009	2010
Nombre d'exploitations	113.883	87.180	61.926	46.187	44.381	42.854
Superficie de terres de culture (ha)	1.418.121	1.357.366	1.394.083	1.373.844	1.365.155	1.358.019
Main d'œuvre (effective)	185.134	142.272	107.399	86.456	83.865	80.944
Main d'œuvre (ETP)				64.889	63.036	61.881
Superficie moyenne par exploitation (ha)	12,5	15,6	22,5	29,7	30,8	31,7

Production végétale

Au niveau des cultures, l'augmentation des surfaces de céréales depuis 10 ans et du maïs en particulier est remarquable. La superficie consacrée aux betteraves sucrières diminue, ainsi que les terres en jachère, la superficie de pommes de terre a

augmenté. Les prairies permanentes restent stables à environ 500.000 ha et la superficie de serres a augmenté de 2015 ha en 2000 à 2940 ha en 2010.



Production animale

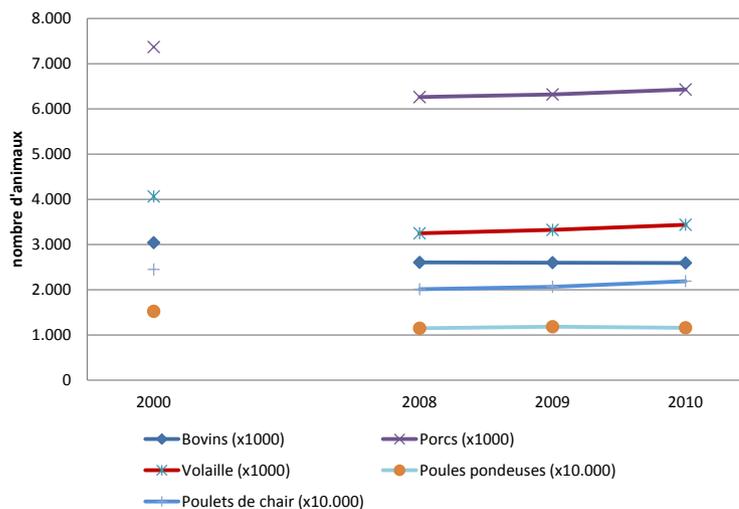
Lors des abattages, on remarque chez les bovins une augmentation du nombre de vaches et le poids moyen des bovins abattus est en augmentation.

L'agriculture reste avant tout un secteur économique qui doit être rentable. Cela nécessite à l'avenir un niveau encore plus élevé de professionnalisme, par exemple, le passage à des cultures plus rentables. Les crises successives au niveau de l'élevage porcin, les fruits et légumes, l'élevage avicole ne feront qu'augmenter le besoin d'évolution. L'impact de la nouvelle PAC ne doit pas être sous-estimé. Il semble que les producteurs mixtes vont perdre une partie de leurs revenus. Cela permettrait à terme d'accélérer l'évolution vers la spécialisation et l'intégration, surtout si le flux annuel de 3% de sortants est maintenu avec une superficie plus ou moins constante.

Par ailleurs, la production agricole devra satisfaire à des exigences supplémentaires telles l'application de méthodes de production durables, également sous la pression des principaux canaux de distribution.

Tous ces éléments avec la pression croissante des maillons en aval vont mener à une stratégie en vue de réduire les coûts/unité. Chaque coût est important, ce qui souligne l'intérêt de la demande de systèmes de certification simples, réalisables et abordables.

Un marché de niche continuera à exister pour la production à petite échelle et artisanale. Cette forme de production est économiquement vulnérable et doit être encadrée de manière à pouvoir faire face à la législation et à la concurrence.



Les chiffres clés de la production animale sont restés stables ces dernières années.

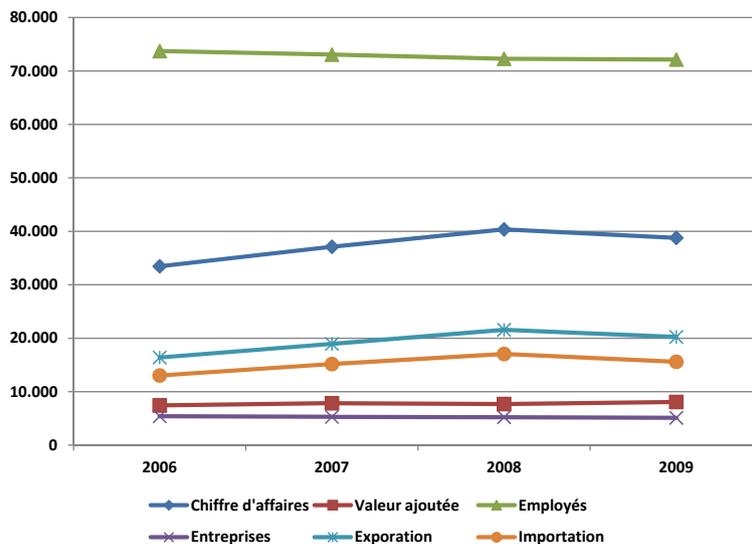
L'agriculture est également de plus en plus susceptible de devenir un producteur d'énergie verte. L'avenir nous dira si d'autres applications non-food (chimie verte), comme la production de fibres, de produits médicinaux, de protéines, d'acides aminés et de sucres de toutes sortes gagneront en intérêt pour diverses applications.

La disparition de pesticides et de médicaments existants pourrait avoir un impact sur le niveau de sécurité alimentaire, la santé végétale ou la santé animale et doit être fondée sur une évaluation minutieuse des avantages et inconvénients. L'émergence de nouvelles maladies, en partie due à des conditions climatiques changeantes et à un commerce mondial intensif, est devenue une réelle possibilité. Toutes les parties intéressées, et certainement le secteur primaire, doivent y accorder une attention constante.

Enfin, dans le domaine de la pêche, il faut constater que l'apport total est resté constant jusque 2008 (environ 17.800 tonnes mais à partir de 2009, il est tombé à 15.500 tonnes. Le déclin du cabillaud a été particulièrement remarquable.

3. La transformation

L'industrie de transformation reste importante pour l'économie belge et certainement pour l'exportation. C'est un secteur très diversifié, tant dans la nature des produits qu'en ce qui concerne la taille des entreprises. Les chiffres clés de l'industrie alimentaire sont présentés dans la figure ci-dessous, les chiffres sont disponibles jusqu'en 2009. Il en ressort que ceux-ci restent relativement stables



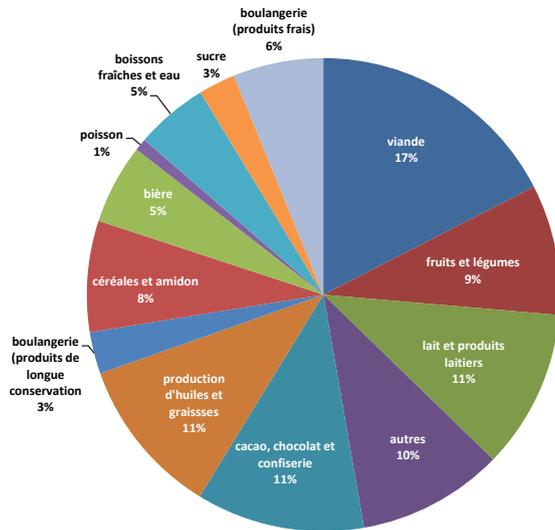
Les données selon les sous-secteurs sont résumées comme suit

Groupe de produit	Chiffre d'affaires **	V.A. *	Emploi ***	Entreprise	Importations	Exportations	Bilan
Viande	6.238	1.099	11.030	496	1.784	3.504	1.720
Boulangerie (produits frais)	2.208	999	13.773	3.427	178	158	-20
Bière	1.950	994	4.507	69	104	702	598
Fruits et légumes	3.184	735	6.975	107	1.854	3.335	1.481
Lait et produits laitiers	3.891	657	6.205	156	2.174	2.315	141
cacao, chocolat et confiseries	4.113	636	6.517	267	1.016	2.071	1.055
Boissons fraîches et eaux	1.769	528	3.676	19	608	628	20
Céréales et amidon	2.715	473	1.920	52	919	1.060	141
Boulangerie (produits de longue conservation)	1.019	318	3.581	83	522	1.110	588
Huiles et graisses	3.874	251	1.004	16	1.726	1.541	-185
Alimentation pour animaux	3.047	247	3.030	141	678	633	-45
Sucre	899	210	932	8	372	293	-79
Poisson	300	35	850	35	1.030	643	-387
Autres	3.567	893	8.139	230	2.634	2.252	-382

* V.A.: Valeur ajoutée

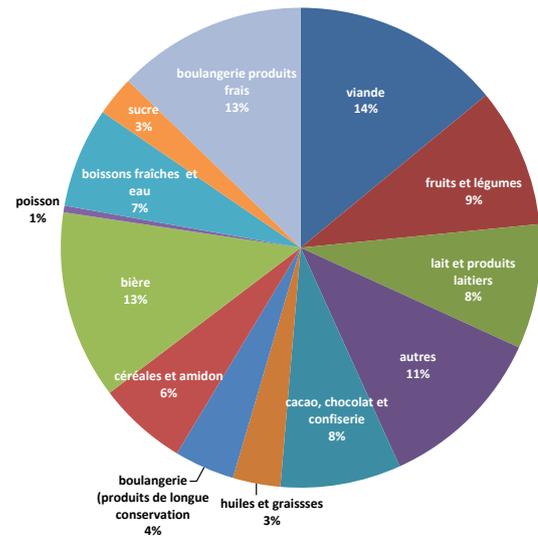
** en million €

*** en nombre inscrit auprès de l'ONSS



Importance relative selon le chiffre d'affaires

La concurrence internationale est également rude dans l'industrie de transformation et certainement dans l'industrie de la viande. Les entreprises devront investir dans l'innovation et poursuivre des mesures de réduction des coûts qui joueront sans aucun doute un rôle vital dans le maintien de la



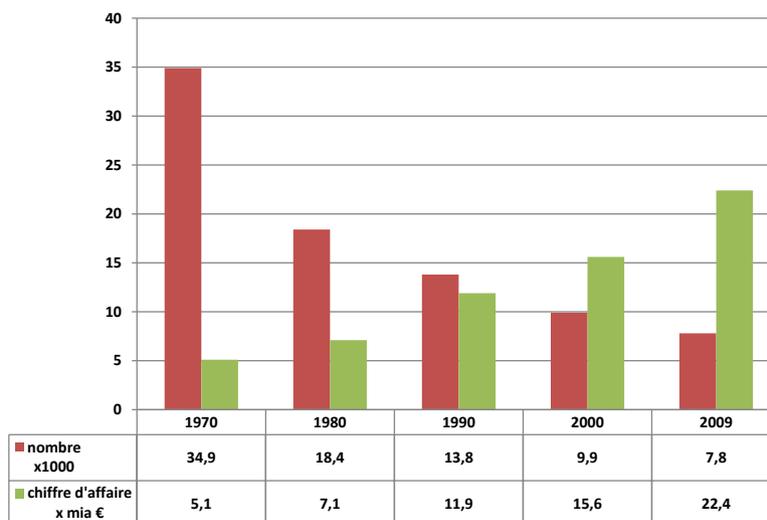
Importance relative selon la valeur ajoutée

rentabilité et de la compétitivité. Tant en Flandre qu'en Wallonie, on collabore à ce sujet avec des centres de connaissances. Il est fait référence notamment à des projets liés à la réduction du sel et de la graisse, ou à la valorisation des déchets.

4. Distribution

Généralités

Entre 2005 et 2009, le nombre de points de vente a chuté en moyenne de 127 unités par an. La répartition entre les différents types de commerces demeure relativement constante.



Points de vente: évolution du nombre et du chiffre d'affaires

Le phénomène de déspecialisation continue à se produire sur deux niveaux. D'abord, les points de vente du « non-food » qui deviennent également actifs dans le secteur alimentaire (par exemple des libraires qui intègrent des épicerie fines), d'autre part, la déspecialisation se produit dans les points de vente d'alimentation eux-mêmes, ce qui estompe de plus en plus la distinction qui séparait jadis boulangers, bouchers et autres points de vente.

L'augmentation de points de vente shop-and-go constitue une autre évolution. Ces points sont réorganisés afin d'attirer le consommateur avec comme avantages supplémentaires: la rapidité de service, souvent de longues plages horaires d'ouverture et une bonne possibilité de parking. Même dans des magasins d'électroménager on vend des denrées alimentaires telles que les sirops ou les dosettes de café, des denrées alimentaires sont vendues dans les stations-service,...

Bien que la vente s'axe principalement autour de produits pré-emballés, il faut porter une attention supplémentaire à la sécurité alimentaire.

En général, la main-d'oeuvre est plus difficile à trouver, surtout dans les secteurs à problèmes où le travail est lourd à la fois physiquement et socialement (en heures), comme dans la boulangerie ou le secteur horeca. Des chaînes occupent également de plus en plus la place par rapport à l'activité purement indépendante.

La vente de denrées alimentaires via des distributeurs automatiques doit être surveillée attentivement. Surtout à l'étranger, l'offre augmente en quantité et en diversité, y compris pour des produits à risques tels que le lait cru. Il reste à voir dans quelle mesure ce phénomène va se répandre en Belgique.

La vente par internet est également en augmentation. Dans la distribution, 6% des clients ont déjà réalisé un achat sur Internet.

Secteur de la boulangerie

Les chiffres ONSS montrent que le nombre de boulangers diminue et, en premier lieu les artisans boulangers, qui ne peuvent plus trouver d'employés ou de repreneur. La charge d'investissement est trop élevée. Afin d'assurer l'hygiène et gérer la société d'une manière professionnelle et rentable, il faut quasiment investir dans des matériaux semi-industriels tels que des machines de fermentation contrôlée, congélateur, etc. afin de limiter le travail de nuit et remplacer la main-d'oeuvre introuvable.

Ces facteurs vont finalement conduire à de nouvelles augmentations d'échelle qui ont déjà commencé sous la pression de la

compétitivité accrue et des marges réduites. En outre, ce secteur est affecté par l'incertitude sur les prix des céréales.

Secteur de la boucherie

Dans le secteur de la boucherie il est également question de déspecialisation. Ceci a pour conséquence que la législation doit être suivie davantage et que toutes les normes d'hygiène particulières doivent être appliquées. L'évolution sociale qui tend vers une consommation réduite de viande va certainement continuer à exercer une influence avec une augmentation de l'offre en plats préparés.

5. Horeca

La tendance du consommateur va vers un service rapide et / ou des repas à emporter. Cela signifie que les technologies utilisées dans les entreprises qui veulent y répondre doivent aussi évoluer. La préparation séparée sur la base de produits semi-finis achetés va donc encore davantage se répandre. Ce mode de préparation est également stimulé par le manque de personnel. Cela signifie également que la fourniture de ces produits deviendra un point important au niveau du contrôle de la sécurité alimentaire.

Le nombre d'entreprises ne diminue pas sensiblement mais la rotation est élevée. Des contrôles au cours des deux premières années d'existence restent donc importants afin de continuer à contrôler l'ensemble des opérateurs actifs.

L'interdiction de fumer encourage de plus en plus les cafés à proposer des repas afin de compenser la perte de revenus. Cela signifie qu'ils doivent convertir leur enregistrement en une autorisation. L'éventuel manque de formation et d'expérience adéquate souligne encore l'importance de la formation et des contrôles dans ces nouveaux restaurants.

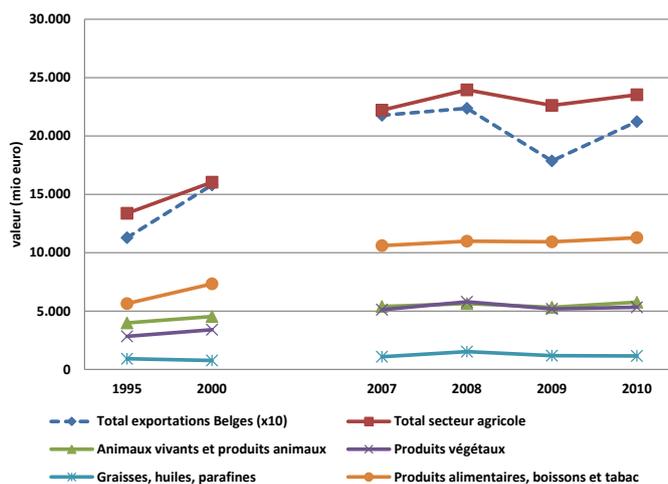
L'introduction de caisses enregistrees pourrait éventuellement à terme affecter le nombre d'entreprises et rendre une gestion économique efficace pratiquement nécessaire afin de survivre. La gestion des stocks est un élément important. Ce sera sans doute traduit par une réduction de la diversité des repas proposés, ce qui, en soi, est un avantage pour la sécurité alimentaire.

6. Importations et exportations

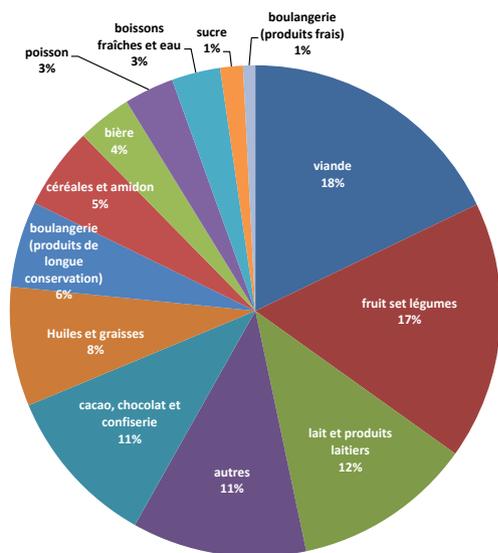
L'évolution des exportations du secteur agricole et de l'industrie des denrées alimentaires par rapport à l'ensemble des exportations belges est illustrée dans les graphiques suivants.

Pays destinataires les plus importants pour nos exportateurs :

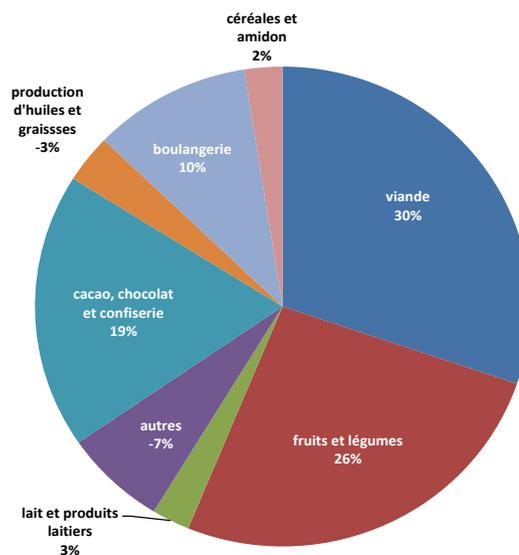
Viande	Fruits et légumes	Lait et produits laitiers
Allemagne	France	France
Pays-Bas	Allemagne	Pays-Bas
France	UK	Allemagne
Russie		Algérie



Exportation du secteur agricole et de l'industrie alimentaire



Importance relative selon l'exportation



Importance relative selon le bilan

Secteur de la viande

Le secteur de la viande restera important pour l'exportation. Actuellement 3% des exportations vont vers l'Allemagne, 8% les Pays-Bas et en ce qui concerne les pays tiers, la Russie (5%) et la Corée du Sud (2%) sont les principaux marchés. Pour la viande bovine, les Pays-Bas (28%) et la France (22%) sont particulièrement importants, pour les pays tiers il s'agit de la Fédération de Russie (2%). La viande de veau est principalement destinée à l'Italie.

Secteur laitier

Les exportations de produits laitiers augmentent structurellement. En raison de l'expansion des quotas, les exportations en termes de volume de produits laitiers ont augmenté de 19% entre 2005 et 2010. L'évolution du solde commercial est également positif. Pour les prochaines années on peut envisager une augmentation constante plus poussée des exportations.

On peut également noter que les exportations sont en hausse, principalement vers des pays tiers, mais comme pour d'autres produits, les prix dans le secteur laitier vont probablement fluctuer considérablement à l'avenir, tant sur le marché mondial que sur le marché interne européen.

Le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord restent d'importants marchés d'exportation. Le printemps arabe a un impact sur le secteur laitier. Les gouvernements tentent d'éviter des hausses marquées des prix et de conserver autant de gens que possible dans les zones rurales. La nouvelle politique va sans aucun doute contribuer à une nouvelle stratégie de développement pour la filière laitière. Encourager les petits agriculteurs et maintenir des taxes à l'importation constituent les mesures politiques les plus probables.

Secteur des végétaux

Pour les légumes, la balance commerciale exprimée en euros est positive grâce à des produits comme la tomate, le poireau et la laitue (marché des produits frais). Les carottes, oignons, haricots et salsifis représentent en revanche une partie importante des importations qui sont largement destinées à l'industrie locale de transformation (surgelés / conserves).

L'Allemagne reste notre plus important débouché, bien que le volume total au cours des 10 dernières années a chuté et cette tendance pourrait encore se poursuivre. Ceci est le résultat de la politique de l'Allemagne qui stimule sa propre production depuis ces dernières années et se concentre sur la valeur ajoutée de « produits du terroir ». L'Allemagne est suivie par la France, les Pays-Bas et le Royaume-Uni. Dans le groupe des pays tiers, la Russie est le principal consommateur de légumes. A contre-saison, assez bien de légumes sont introduits depuis l'Europe méridionale, notamment des tomates et des concombres.

En 2010, 2.344.576 tonnes de fruits ont été exportées. Plus de 70% des fruits exportés, à la fois en valeur et en volume, concernent des fruits qui avaient d'abord été importés (fruits méridionaux, agrumes). Cela signifie que non seulement les exportations sont importantes, mais aussi que les importations, en tant que pays de transit, ne peuvent être sous-estimées.

Nos principaux produits cultivés sur nos terres sont - par ordre d'importance la poire, la pomme et la fraise. La Russie connaît la plus forte croissance au niveau de l'achat de nos fruits belges: sur 10 ans, les ventes de fruits belges ont plus ou moins triplé en valeur. Ce succès est dû à nos poires dont le volume exporté au cours d'une période de 10 ans a été multiplié par cinq avec pour résultat que la moitié des exportations de poires part à destination de la Russie.

Certains fruits comme les pommes, les poires et les fraises sont importés, comme les légumes, principalement à contre-saison.

Généralités

L'adhésion prochaine de la Russie à l'OMC doit être considérée comme une opportunité. L'UE est en effet un fournisseur très important de la Russie dont l'adhésion peut accroître la sécurité juridique pour nos opérateurs concernés et lever d'éventuels obstacles au commerce

Par ailleurs, nos 3 Régions se positionnent comme une plaque tournante logistique pour l'Europe. On doit donc prendre en compte que la Belgique, en tant que porte d'accès pour les produits provenant de pays tiers, peut être un atout majeur non seulement pour le marché domestique, mais aussi pour le commerce intracommunautaire.

7. Résumé

La situation des divers secteurs de la chaîne alimentaire peut se résumer sous la forme d'une analyse SWOT.

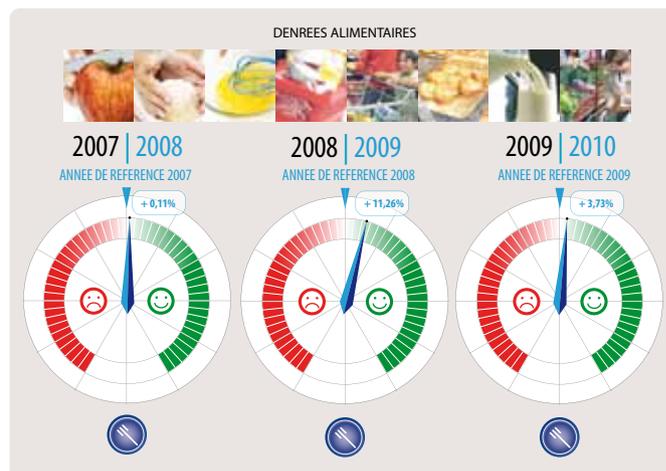
Faiblesse Trouver des successeurs appropriés pour les indépendants et les PME Accès à du personnel qualifié Rentabilité suffisante pour les PME	Menaces La concurrence avec des pays tiers qui ne doivent pas satisfaire aux mêmes normes La volatilité des prix Les fluctuations de l'offre sur le marché mondial Manque de connaissance des nouveaux acteurs sur le marché L'effritement du marché européen par la montée du nationalisme (propres produits en priorité)
Force Marché unique européen Know how des entreprises Recherche traditionnelle de produits de qualité La connaissance scientifique et le soutien des entreprises Marché axé sur l'exportation Productivité	Opportunités Poursuite de la mondialisation Adhésion à l'OMC de la Russie Simplification administrative plus élaborée Développement de marchés de niche (production artisanale)

VI. OBJECTIFS STRATEGIQUES 2012-2014

Sur base des constatations et enquêtes citées précédemment, les objectifs stratégiques suivants seront visés, dans un esprit de continuité par rapport au business plan 2009-2011.

1. Une chaîne alimentaire plus sûre

A l'occasion du 10^{ème} anniversaire de l'AFSCA et de la présidence belge de l'Union européenne au 2^{ème} semestre 2010, le Comité scientifique de l'Agence a mis au point, à la demande du C.E.O., un baromètre de la sécurité alimentaire. Cet instrument, apparemment unique au niveau international, vise à objectiver la sécurité alimentaire d'un pays grâce à une trentaine de paramètres choisis avec discernement. Un tel instrument n'est rendu possible que grâce au développement au cours des dernières années de banque de données fiables sur les résultats des inspections et analyses (Foodnet, LIMS) et la certification des systèmes d'autocontrôle dans les entreprises.



L'évolution 2007-2010 indique une amélioration progressive.

Un même instrument est en phase de finalisation pour la santé animale et les aspects phytosanitaires de manière à couvrir la plupart des compétences de l'Agence.

Concrètement, afin d'améliorer encore la sécurité de la chaîne alimentaire dans notre pays, les initiatives suivantes seront prises :

- prévention : le Service prévention et gestion de crise poursuivra le développement et mettra en place à court terme un système fiable de captation de signaux avant-coureurs d'un incident. A cet effet, le programme NARVAL qui permet de comparer les résultats d'analyse aux normes et limites d'action existantes sera mis à profit, ainsi que les données disponibles auprès des asbl de santé animale (DGZ/ ARSIA), le CERVA, le clos d'équarrissage, etc.;
- les exercices de simulation de crise seront poursuivis en collaboration avec les divers secteurs professionnels et les UPC en mettant l'accent sur la traçabilité;
- les scénarios de crise seront tenus à jour et leur connaissance entretenue au sein des UPC;
- la politique incitant des opérateurs de la chaîne alimentaire à faire auditer et certifier leur système d'autocontrôle sera poursuivie : bonus sur la contribution annuelle à l'AFSCA, fréquence d'inspection sensiblement réduite, délivrance d'un « smiley AFSCA » reconnaissable par le consommateur dans le segment de l'Horeca, suspension des amendes administratives pour les restaurateurs qui suivent une formation aux bonnes pratiques d'hygiène avec leur personnel. Le principe

du smiley sera étendu à l'ensemble du commerce de détail (B to C) et une campagne de promotion sera organisée vers les consommateurs en étroite concertation avec les secteurs professionnels;

- afin de renforcer la sécurité alimentaire dans les secteurs B to C, les guides concernés seront, après accord des gestionnaires, mis à disposition des opérateurs facilement et gratuitement, permettant de la sorte d'accroître la vulgarisation et donc de faciliter la mise en œuvre des bonnes pratiques d'hygiène et de l'autocontrôle tout en favorisant la validation de ce dernier par cet incitatif supplémentaire ;
- l'expression péjorative de « malus » sera abandonnée et le malus sera incorporé dans la contribution annuelle de base des opérateurs sans système d'autocontrôle certifié (S.A.C.);
- en fonction des possibilités budgétaires, l'écart de contribution entre établissements certifiés et non certifiés sera accru, spécialement pour les TPE dont la contribution sera réduite au maximum en cas de certification;
- l'établissement du profil de risque individuel de chaque opérateur (actuellement disponible pour le secteur transformation) sera étendu à d'autres secteurs en vue d'organiser les contrôles plus étroitement en fonction du risque;
- le programme d'inspections pluriannuel sera élaboré avec le souci de garantir un niveau élevé de sécurité alimentaire, tout en utilisant de manière plus efficiente les effectifs disponibles. Le rythme et la nature des inspections auxquelles les opérateurs sont soumis dépendent avant tout des risques

liés aux activités exercées ainsi que du profil individuel des opérateurs.

Un réexamen critique des fréquences d'inspection a été réalisé pour chaque secteur d'activités. Les nouvelles fréquences d'inspection figurent à l'annexe 1. Elles sont basées sur les risques et l'expérience acquise et pourront évoluer en fonction des constatations des prochaines années.

Dans le maillon de la transformation des denrées d'origine animale (viande, poisson, produits laitiers, ovoproduits) le système d'inspection est maintenu. Il est basé sur une fréquence d'inspection de base modulée vers le haut ou vers le bas en fonction du profil de risque de l'opérateur. L'Agence y délègue, selon des conditions définies, certaines tâches en matière d'expertise, de contrôle et de certification à des indépendants chargés de missions.

Dans les autres secteurs de la production primaire, de la transformation et de la distribution, un système alternatif au système à 3 fréquences est mis en place. Il est basé sur 2 fréquences d'inspection renforcées par des inspections de suivi. Son principe est d'inspecter les opérateurs soit selon une fréquence de base soit avec une fréquence réduite dépendant de leur profil de risque. En outre, des inspections de suivi seront réalisées dans tous les secteurs selon une fréquence basée sur les risques et partiellement de façon aléatoire, en vue de maintenir un contrôle renforcé des opérateurs après une inspection non favorable. Contrairement aux recontrôles, les inspections de suivi ne seront pas facturées.

Le profil de risque des opérateurs est déterminé en tenant compte de la validation éventuelle de leur système d'auto-contrôle, des sanctions encourues et - lorsque la fréquence de base des inspections est d'au moins une fois tous les 2 ans - des résultats de celles-ci.

Dans quelques secteurs particuliers, le rythme d'inspection sera basé - pour des raisons d'organisation - sur un nombre annuel de contrôles (marchés publics, transporteurs, ambulants...). Les inspections seront plus orientées vers les opérateurs dont le système d'autocontrôle n'est pas certifié et mettront à profit le fait que les secteurs moins sensibles (les cafés et les détaillants enregistrés) ne seront plus contrôlés que sur plainte ou dans le cadre d'actions ciblées. Ce principe permet d'allouer d'avantage d'effectifs de contrôles aux secteurs les plus sensibles;

- un meilleur contrôle du respect par les inspecteurs et contrôleurs des fréquences de contrôle individuelles selon les critères précités sera mis en place;
- la poursuite d'une politique de responsabilisation des exploitants du secteur Horeca avec un meilleur suivi des établissements en infraction. En cas d'amélioration insuffisante des résultats, d'autres mesures permises par la réglementation CE seront envisagées. En cas de manquements graves et/ou répétés en matière d'hygiène, la fermeture temporaire de l'établissement en infraction sera appliquée plus rapidement;

- les toxi-infections alimentaires collectives seront mieux recensées en collaboration avec l'Institut scientifique de Santé publique (ISP) et les Communautés. Avec la centaine de TIAC et entre 850 et 1.350 consommateurs affectés/an, notre pays ne semble pas présenter de statistiques fiables en ce domaine;
- le programme d'échantillonnage et d'analyses sur base de la méthodologie mise au point par la Politique de Contrôle de l'AFSCA avec l'aval de son Comité scientifique sera poursuivi;
- dans la lutte contre la fraude, le commerce et l'utilisation de produits non autorisés (compléments alimentaires, pesticides, médicaments vétérinaires, substances hormonales, ventes via internet, etc.) on visera une meilleure efficacité par une utilisation plus rapide des informations disponibles et une collaboration efficace avec d'autres services de contrôle (douanes, AFMPS, SPF Economie, etc.). Le recours aux forces de police se fera cependant avec plus de discernement et de manière adaptée aux besoins réels;
- la veille scientifique concernant les risques émergents ou ré-émergents sera renforcée au niveau de la direction Evaluation des risques et de la direction Prévention et gestion de crise;
- la lutte contre les bactéries pathogènes en volaille et porc sera renforcée et accélérée tandis qu'une attention soutenue sera accordée au respect des règles de biosécurité dans les élevages;
- une attention particulière sera accordée à l'antibiorésistance (participation à l'AMCRA, ...);
- la qualité de l'eau (hormis l'eau de distribution) utilisée dans la chaîne alimentaire sera suivie de près;
- l'évolution de la sécurité alimentaire en Belgique sera suivie à l'aide du baromètre mis au point par le Comité scientifique de l'Agence. Une comparaison objective avec les résultats des principaux partenaires européens sera recherchée;
- une comparaison des méthodes de contrôle de l'AFSCA avec celles d'autres pays CE sera effectuée afin d'en appliquer certaines bonnes pratiques;
- santé des plantes : en raison de l'intensification du commerce international et compte tenu d'autres facteurs comme le changement climatique et l'augmentation des transports de personnes et de marchandises, il conviendra d'être vigilant par rapport au risque d'émergence ou de réémergence d'organismes nocifs pour les plantes et les produits à base de plantes;
- santé animale : pour les mêmes raisons, l'AFSCA veillera particulièrement à éviter l'émergence ou la réémergence de maladies animales, et ce par une politique essentiellement axée sur la prévention. Elle entretiendra et améliorera lorsque c'est possible son partenariat avec le secteur de l'élevage, les laboratoires et les vétérinaires. Elle s'assurera également du maintien ou du développement d'un réseau d'épidémiosurveillance de qualité;
- dans ce contexte, une surveillance renforcée des denrées, animaux, végétaux importés de pays tiers suspects sera maintenue sur base de l'expérience acquise et des informations émanant des systèmes d'alerte internationaux.

2. Une agence acceptée par les opérateurs et reconnue par la société et les consommateurs en particulier

Si l'agence a pour vocation de faire respecter certaines règles aux acteurs de la chaîne alimentaire, elle ne sera légitime à leurs yeux que si elle agit avec professionnalisme et dans le souci d'un équilibre délicat entre la valeur ajoutée des exigences et les conséquences économiques de celles-ci.

L'enquête SWOT démontre par exemple un souhait fort de la part de nos exportateurs que les exigences élevées de la sécurité alimentaire en Belgique ne soient pas un facteur de concurrence déloyale à l'égard des producteurs étrangers.

Dans la même enquête, les consommateurs veulent une agence transparente et qui résiste à l'influence des lobbies.

Pour atteindre cet objectif dans l'équilibre, l'AFSCA veillera à s'écarter le moins possible des réglementations CE et prendra les initiatives suivantes :

- maintien du professionnalisme déjà reconnu et progressivement mis en place sous surveillance des audits interne et externes:
 - certification ISO 9001 pour les processus de base;
 - accréditation ISO 17020 des services d'inspection;
 - accréditation ISO 17025 des laboratoires propres et exigences similaires pour les laboratoires extérieurs auxquels des analyses sont confiées;
 - enregistrement EMAS.
- renforcement du contrôle interne;
- réalisation d'une enquête de satisfaction auprès des opérateurs en 2012 et des consommateurs en 2013;
- une agence qui communique :
 - améliorer l'accès aux informations pour les opérateurs, les consommateurs et le personnel de l'Agence (en vue de renseigner les 2 catégories précédentes).
 - participation aux «évènements» et foires:
 - nationales, dont les organisations des partenaires de l'agence (vétérinaires, stakeholders, etc...)
 - internationales après analyse coût/intérêt
 - autres :
 - étudiants
 - charte du contrôleur
 - amélioration de BOOD
 - ...
- l'expérience du mailing spécifique (newsletter) lancé en 2011 vers les vétérinaires agréés sera étendue aux autres secteurs professionnels sur base d'un système gratuit d'abonnement;

- dans le courrier relatif au financement 2011, un folder sur le médiateur a été adressé à chaque opérateur afin de rencontrer une lacune constatée lors de l'enquête de satisfaction précédente. Pour les mêmes raisons, la charte révisée de l'inspecteur/contrôleur, code de comportement de nos agents, sera jointe au courrier 2012;
- la cellule de vulgarisation créée fin 2008 a fait largement ses preuves. Suivant le souhait exprimé lors de l'analyse SWOT, l'initiative sera étendue aux petites entreprises du secteur de la transformation et à la transformation à la ferme. Le recours à des équipes universitaires spécialisées liées à l'AFSCA par des contrats de service sera envisagée dans ce contexte. Les conseils pour aider les agriculteurs à respecter les réglementations les concernant passeront par des articles de l'AFSCA dans la presse agricole, des brochures spécifiquement dédiées au secteur primaire, des courriers individuels et des exposés;
- le matériel didactique (film, notes, etc.) mis au point par le Service Communication de l'Agence sera gratuitement mis à disposition des fédérations professionnelles B to C pour la formation de leurs membres, et des écoles qui les souhaitent;
- le module de formation « contacts avec le contrôlé » sera maintenu dans la formation des agents de contrôle;
- la communication entre l'administration centrale et les UPC sera améliorée afin de répondre plus rapidement et clairement aux questions pratiques soulevées et viser une approche encore mieux harmonisée des contrôles et des mesures qui en découlent;
- révision des règles d'application du statut H en production primaire avec possibilité de recours;
- entretien bilatéral à haut niveau de l'administration centrale du contrôle avec les opérateurs régulièrement ou lourdement en infraction comme étape avant le lancement de la procédure de suspension/retrait de l'agrément/autorisation si l'urgence ne s'impose pas;
- amélioration des procédures du Service Financement de manière à limiter le nombre de réclamations relatives à la contribution annuelle à l'AFSCA.

3. La simplification administrative

En cette époque où l'économie européenne est soumise à rude épreuve, tout ce qui entrave inutilement les activités commerciales et l'initiative est encore plus spécialement à proscrire. Les règles relatives à la sécurité de la chaîne alimentaire n'échappent pas à cette saine exigence qui est également devenue un objectif de la Commission CE.

- En ce qui concerne l'exercice de simplification réglementaire, le travail doit être étroitement coordonné entre l'AFSCA et la DG4 du SPF Santé publique. L'exercice a déjà débuté en 2009 sur base de l'inventaire des attentes des secteurs professionnels effectué à l'initiative de la Ministre de tutelle et des propositions des deux institutions.
La réalisation doit être menée à terme par le groupe de travail ad hoc et le Comité Consultatif de l'Agence sera informé 2 fois par an de l'état d'avancement.
- Un nouvel exercice de consultation des secteurs en vue d'identifier de nouvelles pistes de simplification sera organisé dès 2012.
- L'avant-projet de loi alimentaire menant à la fusion de 8 lois et un arrêté-loi entamera le parcours parlementaire en 2012.
- Les check-lists de l'AFSCA utilisées lors des contrôles ont été rédigées afin de s'assurer lors de ceux-ci du respect de la législation en matière de sécurité alimentaire et de leur homogénéité.
- Dans ce contexte, les check-lists seront relues pour que le cas échéant les formulations des items ne donnent pas lieu à une interprétation allant au-delà de la législation existante et/ou que les explications/interprétations relatives à ces items soient visibles par le contrôleur et l'opérateur lors du contrôle.
- En matière d'autocontrôle, les très petites entreprises peuvent déjà bénéficier d'assouplissements prévus dans l'arrêté ministériel du 24 octobre 2005. Le champ d'application en sera étendu à toutes les entreprises «business to consumer» pour autant qu'un guide d'autocontrôle approuvé par l'AFSCA soit disponible. Les guides d'autocontrôle existant seront adaptés en ce sens.
La procédure d'adaptation des guides sera accélérée et le délai de rigueur évalué et respecté.
- Des affiches et fiches techniques synthétiques résumant les BPH et les points critiques seront développés pour le B to C par un groupe de travail de l'AFSCA en concertation avec le Comité scientifique et les secteurs concernés. Ces documents feront partie d'un «kit» de démarrage comprenant également une brochure «en route vers la réussite d'un contrôle AFSCA» qui sera adressé aux opérateurs avec leur autorisation ou enregistrement. Ils seront disponibles en différentes langues (également turc, arabe et chinois) en plus des 3 langues nationales.
- Le prix de vente des guides par les gestionnaires sera limité au prix coûtant (condition de validation).
- Le concept d'un guide unique B to C sera élaboré par l'AFSCA en concertation avec les secteurs de manière à couvrir sous forme modulaire toutes les activités possibles mais en adaptant le contenu aux besoins des TPE. Les opérateurs auront, selon leurs besoins, le choix entre ce guide générique et le guide particulier de leur secteur propre comme référence.

4. Commerce international : vers un meilleur service aux exportateurs et une agence reconnue au niveau international

Il ressort de l'analyse SWOT que nos exportateurs attendent de l'AFSCA:

- plus de pro-activité dans la conclusion d'accords avec les pays tiers en collaboration étroite avec les services régionaux compétents : AWEX, FIT, Brussels EXPORT et les organisations professionnelles;
- un suivi plus rapide des dossiers ouverts avec les pays tiers;
- une émission accélérée des documents d'exportation par les services extérieurs en cas de problèmes.

A cet effet, la méthodologie LEAN sera appliquée à l'ensemble des processus existant dans le cadre d'un BPR organisé sous la coordination du responsable de l'audit interne, d'un directeur général et d'un consultant.

Les services concernés seront renforcés si cela concorde avec les conclusions.

Les résultats seront présentés aux secteurs concernés et devront garantir dès 2012 un meilleur service tout en maintenant la crédibilité des certificats de l'agence.

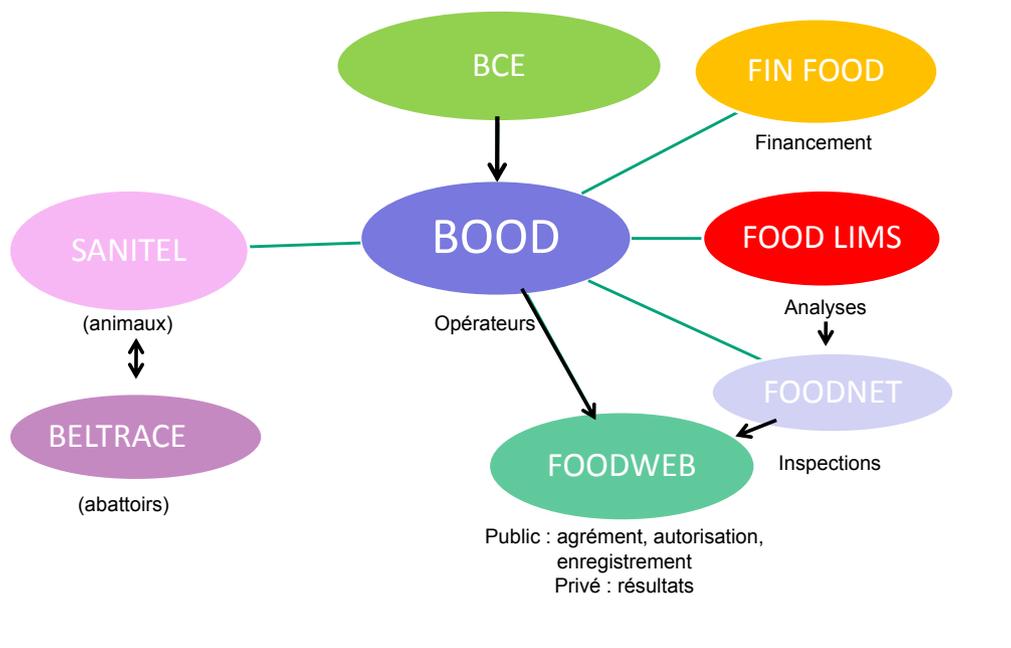
- Une concertation trimestrielle avec les secteurs représentatifs des exportateurs et les agences/services régionaux compétents sera organisée afin d'identifier les difficultés et de coordonner les efforts visant à lever les obstacles pour les exportateurs.
- La certification électronique sera par ailleurs développée (projet BECERT) et implémentée.
- L'exigence de disposer d'un système d'autocontrôle certifié ou validé par l'agence pour obtenir des certificats d'exportation sera renforcée pour les secteurs sensibles.
- L'influence de l'agence belge et son rôle de pilote au niveau international seront soutenus à l'occasion de la visite de délégations étrangères et l'appui donné aux pays tiers dans le cadre du protocole conclu en 2011 avec la coopération technique belge ou d'autres accords (CE ...).
- La collaboration avec les services de douane aux P.I.F. visera un service coordonné efficace et rapide aux opérateurs.

5. Un plan informatique ambitieux

Le département informatique de l'agence doit délivrer rapidement de nouvelles solutions ou des adaptations de l'existant, tout en fournissant des services de qualité, le tout à un coût raisonnable et conformément aux bonnes pratiques en matière de sécurité.

Pour ce faire, il met en place une organisation, des méthodologies et des processus de gestion uniformes et intégrés avec ceux de ses clients.

La structure informatique actuelle de l'AFSCA



Outre l'énergie consacrée à la maintenance normale, des efforts spécifiques seront consacrés aux applications suivantes :

- Le «Datawarehouse» permet de transformer et grouper les nombreuses données présentes dans les différentes bases de données de l'agence en information utile pour la gestion des activités ; les multiples demandes identifiées seront peu à peu réalisées selon leurs priorités définies par le management.
- Le projet Dynamo transformera les checklists statiques actuelles de FOODNET en checklists dynamiques pour mieux coller aux besoins sur le terrain, pour éviter les redondances, augmenter la lisibilité et faciliter le travail des inspecteurs.
- Une nouvelle application couplée à FOODNET sera développée pour gérer les amendes administratives (projet ABAA).
- Le portail dynamique FOODWEB, qui permet aujourd'hui aux opérateurs, d'adapter certaines données administratives et de consulter ces données, les résultats des inspections et analyses, leur statut d'autocontrôle, sera enrichi avec davantage d'informations comme les audits et les données financières; même si à terme l'unique moyen d'authentification restera la carte d'identité électronique, l'accès par nom d'utilisateur et mot de passe sera aussi rendu possible par souci de facilité d'emploi. Ce portail deviendra en final, la plateforme de communication et d'échange de données vis-à-vis des opérateurs.
- Un nouveau système de gestion électronique des documents sera introduit et intégré peu à peu avec d'autres applications de gestion.
- L'application NARVAL gérant la banque de données des normes et limites d'actions pourra à l'avenir fournir de façon semi-automatique la conformité des résultats d'analyses des échantillons aux contrôleurs et aux laboratoires qui en ont besoin.
- L'arbre des activités RAB a été entièrement repensé dans un souci de simplification ; il doit maintenant être intégré à toutes les applications qui l'utilisent comme Alfa, FOODNET, FOODWEB, le «Datawarehouse», etc. afin d'être opérationnel au 01/01/2013.
- Suite au ré-engineering de l'arbre des activités dont elle dépend, l'application Alfa a subi des retards ; elle sera donc achevée en y incluant la planification des inspections.
- L'application relative à la facturation FINFOOD doit être redéveloppée pour mieux coller aux processus de gestion; de plus, sa technologie devenant obsolète, le risque lié à la continuité de l'application actuelle est devenu inacceptable.
- Une nouvelle application BECERT sera développée pour délivrer des certificats digitaux (cfr commerce international).

- Une solution sera développée pour simplifier l'échange électronique des résultats de laboratoires entre l'AFSCA et des laboratoires externes ; elle aura aussi pour but d'améliorer l'uniformité de ces données en créant une base de données centrale LAREX ; elle comprendra tous les résultats d'analyses rassemblés de façon contrôlée et automatisée ; LAREX mettra ces données directement et de manière contrôlée à la disposition de l'agence ou d'organisations externes à des fins de rapportage ou pour les intégrer dans d'autres applications

Avec le temps, le nombre d'applications, parfois externalisées, de l'agence augmente ; elles utilisent des infrastructures de plus en plus compliquées ; une masse croissante d'informations circule en interne ou est échangée avec des partenaires extérieurs à l'agence ; toutes ces informations sont stockées dans différentes bases de données. Par conséquent il devient nécessaire de consacrer plus d'attention à la bonne gestion de cette complexité grandissante en documentant et en définissant l'architecture informatique à tous les niveaux et, le cas échéant, en mettant en place des outils.

Une autre conséquence est l'importance grandissante de la sécurité des applications, des informations dans les bases de données, des infrastructures et des accès à celles-ci : après un audit qui identifiera les faiblesses et les risques majeurs, le département formalisera et communiquera sa politique de sécurité et ajustera le cas échéant ses procédures.

L'externalisation de projets et de services informatiques nécessite que l'agence développe une méthodologie de décision et s'adapte afin de mieux gérer ses fournisseurs, et plus particulièrement la gestion des changements, des risques et de la qualité de leurs services.

Des catalogues de produits et de services seront mis à disposition des utilisateurs , permettant ainsi de passer une commande en ligne qui sera livrée plus rapidement. Des outils permettant d'améliorer la gestion des stocks seront également développés.

Pour encore rationaliser davantage et pour mieux répondre aux besoins, l'infrastructure informatique centralisée sera peu à peu transformée en « private cloud » ; une étude déterminera dans quelle mesure la virtualisation des postes de travail de l'agence peut apporter assez de valeur ajoutée, et si oui cette virtualisation sera réalisée. Enfin, le réseau reliant les différents sites de l'agence sera renforcé et optimisé pour allouer la bande passante par priorité aux applications critiques.

Une attention particulière sera consacrée au maintien à niveau des connaissances informatiques de l'équipe au travers de formations et par la communication interne, ceci pour pouvoir continuer à moderniser les outils et l'infrastructure ICT de l'agence.

6. Des laboratoires fiables et performants

Le rôle des laboratoires nationaux de référence (LNR) doit être davantage développé au sein de l'enveloppe financière actuelle, avec encore plus d'emphasis sur les desiderata de l'AFSCA et des laboratoires agréés. Il s'agit de soumettre les outils d'évaluation (KPI, audits d'efficacité, audits FVO, ...) à un examen critique et de les optimiser afin de permettre une transparence accrue des objectifs à atteindre.

A la fin des accords actuels entre l'AFSCA et les LNR, la loi du 24 décembre 1993 relative aux marchés publics et à certains marchés de travaux, de fourniture et de services sera systématiquement appliquée pour l'attribution de nouveaux accords ou, lors de son entrée en vigueur, la nouvelle loi du 15 juin 2006 relative aux marchés publics et à certains marchés de travaux, de fournitures et de services.

Délais d'analyse

L'analyse SWOT révèle que des opérateurs et d'autres utilisateurs des résultats d'analyse, fournis par le réseau de laboratoires de l'AFSCA et les laboratoires agréés, souhaitent des délais encore plus courts. Par conséquent, le concept des SLA sera davantage étendu. Ces délais de traitement doivent s'appliquer tant aux laboratoires internes qu'externes. Outre la notification plus rapide des résultats, il s'agit d'évaluer l'actuel système de répartition afin d'accélérer la disponibilité des échantillons pour les laboratoires internes et externes. Concrètement, cela implique d'examiner si davantage de points de collecte pour les échantillons (abattoirs, ...) sont possibles.

Les opérateurs seront sensibilisés au fait qu'ils peuvent consulter directement les résultats de leurs analyses grâce à FOODWEB. Dans ce cadre, le recours aux nouvelles technologies et/ou aux médias sociaux sera également envisagé afin d'apporter l'information plus rapidement à ceux qui le souhaitent.

Rationalisation des analyses

Après la seconde rationalisation de 2007-2009, de nouveaux dangers sont apparus (mélatamine dans le lait, bisphénol A, E. coli 0104, ...) et les laboratoires de l'AFSCA ont été contraints de mettre rapidement en œuvre des méthodes. Dans la mesure où l'attribution des analyses de ces dangers émergents n'est pas toujours rationnelle, une nouvelle rationalisation s'impose. La réalisation de cette troisième rationalisation va également libérer de l'espace pour réaliser d'autres analyses dans les laboratoires internes, augmentant ainsi l'efficacité grâce à 15 à 20% d'analyses en plus sur une période de 4 ans. Cela devra permettre de réduire la charge budgétaire des laboratoires externes de 300.000 € nets (600.000-300.000 en tenant compte du fait que les réactifs pour les propres laboratoires de l'AFSCA vont augmenter de 300.000€).

L'intention est néanmoins de maintenir un volume suffisant d'analyses confiées à des laboratoires externes performants qui seront utiles en cas de crise.

Marchés publics

Etant donné la complexité croissante de la législation relative aux marchés publics, une cellule pour la mise en œuvre des marchés publics sera mise sur pied, elle sera chargée de l'exécution de tous les marchés publics pour la DG Laboratoires.

Outre l'acquisition de biens patrimoniaux pour le laboratoire, il lui incombera également de rédiger les cahiers des charges - en concertation avec les coordinateurs de l'administration centrale - pour la désignation des Laboratoires nationaux de référence.

Informatique des laboratoires

Le système actuel LIMS existe depuis quatre ans et stagner signifie régresser. L'objectif est de comparer, au cours des deux prochaines années, le système actuel par rapport à d'autres systèmes et d'apporter des ajustements là où c'est nécessaire. Il s'agit également d'évaluer le système actuel afin d'accroître son efficacité au niveau des logiciels et de son architecture.

Diffusion des connaissances, accroissement de la visibilité

La Direction des Laboratoires constitue une source importante de connaissances. Il faut encore davantage chercher à partager celles-ci avec la DG Contrôle, afin d'uniformiser l'interprétation des résultats, et la DG Politique de Contrôle pour permettre ainsi l'élaboration d'un programme d'analyses plus ciblé et plus efficace.

Pour le monde extérieur, les laboratoires de l'AFSCA doivent rester une référence dans leur domaine d'analyse et il s'agira de tout mettre en œuvre pour avoir une meilleure visibilité des activités propres. Il est possible d'y arriver notamment en concluant des accords de coopération avec les écoles supérieures et les universités ou les autorités d'autres pays dans le cadre de projets et en souscrivant à des marchés publics d'autres autorités concernées par des analyses similaires à celles réalisées dans les propres laboratoires de l'Agence.

Afin de venir en aide aux petits et moyens laboratoires agréés, toutes les méthodes, ainsi que les dossiers de validation, des laboratoires de l'AFSCA et celles développées par les laboratoires de référence, sont publiées sur l'INTRALAB, le site web protégé des laboratoires agréés. Les PME ne disposent pas des ressources ni du temps pour développer rapidement de nouvelles méthodes et composer des dossiers de validation complets.

Afin d'attirer une main d'œuvre compétente, il est aussi important que la Direction des laboratoires, en collaboration avec le Service P&O se profile davantage lors des salons de l'emploi et se fasse connaître dans les écoles supérieures et les universités afin d'avoir également un rôle à jouer dans la «guerre des talents».

Développement des activités de laboratoire

Il s'agit d'examiner des opportunités pour le développement des activités dans les laboratoires, notamment avec la poursuite du développement du laboratoire d'étalonnage. Actuellement, seuls les thermomètres de l'AFSCA sont étalonnés dans le laboratoire d'étalonnage. Il est nécessaire d'évaluer si cette activité peut être étendue à d'autres étalonnages et, de même, vérifier s'il n'est pas plus efficace d'exécuter ces étalonnages sur place en utilisant un laboratoire d'étalonnage mobile.

7. Une agence transparente

La communication externe de l'agence et sa visibilité dans le paysage des institutions fédérales ressortent comme points forts de l'analyse SWOT.

La politique en matière de transparence sera donc poursuivie:

- Les rappels de produits seront systématiquement communiqués à la presse;
- Tout incident sérieux ou crise dans la chaîne alimentaire fera l'objet d'une rubrique temporaire sur la 1^{ère} page du site web www.afsca.be;
- Le Comité consultatif restera l'interlocuteur privilégié de l'AFSCA en matière de consultation/communication;
- Un soin particulier sera attaché au contenu du site web (plus de 700.000 visites/an) : résumé des objectifs pour chaque circulaire, textes de vulgarisation pour les consommateurs, etc. Les associations de consommateurs seront invitées à faire référence au site de l'AFSCA dans leurs publications afin d'en améliorer encore la notoriété;
- La rédaction du bulletin de l'AFSCA (12.000 abonnements actuellement dont 8.000 par voie électronique) sera orientée vers le consommateur. Certaines associations et les correspondants du point de contact seront sensibilisés à son existence. Une enquête auprès des abonnés déterminera leur profil et leurs centres d'intérêt;
- Un numéro spécial du bulletin « l'AFSCA et les consommateurs » sera publié chaque année;
- La promotion du site afsca.be sera faite au départ d'autres sites web;
- Un dossier pédagogique sur la sécurité alimentaire sera préparé à l'intention de l'enseignement primaire, secondaire et professionnel concerné et diffusé en accord avec les pouvoirs organisateurs de l'enseignement;
- Certaines professions recevront une brève documentation sur l'agence (médecins par ex.);
- L'intérêt du recours aux réseaux sociaux (facebook, etc.) sera examiné.

8. L'extension de l'autocontrôle dans la chaîne alimentaire

L'autocontrôle est un principe de base de la sécurité alimentaire qui est conforme aux dispositions du règlement 178/2002 établissant les principes généraux et les prescriptions générales de la législation alimentaire selon lesquelles la responsabilité première d'un produit incombe aux exploitants.

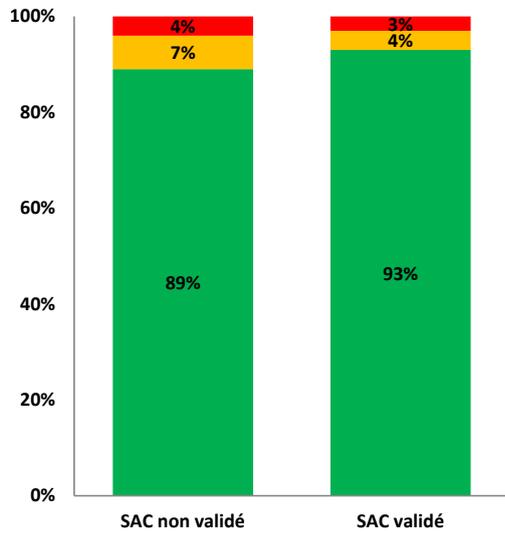
L'obligation d'instauration d'un autocontrôle (SAC) est imposée par l'A.R. du 14/11/2003 relatif à l'autocontrôle, la traçabilité et la notification obligatoire.

Comme cela ressort des rapports annuels de l'agence, un nombre non négligeable d'entreprises sont encore dans l'illégalité à cet égard, dont 1 sur 5 encore dans le secteur de la transformation.

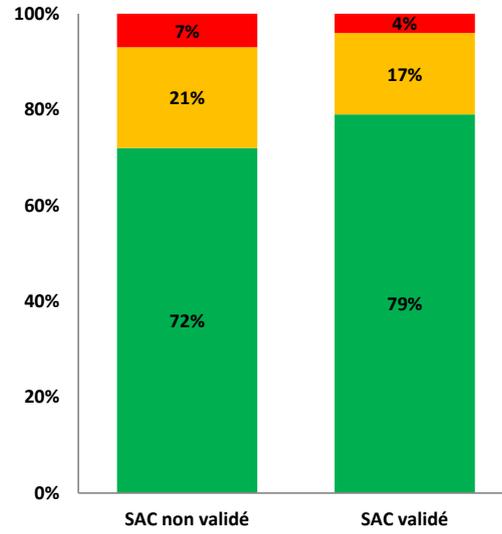
En collaboration avec la FEVIA et les associations professionnelles concernées une action spécifique de sensibilisation sera menée pour ce secteur clé.

La certification (validation) du SAC sur base d'un audit est par contre facultative. Elle offre toutefois une garantie supplémentaire quant à la sécurité des produits de l'entreprise et permet à l'agence de focaliser ses contrôles sur d'autres entreprises n'offrant pas les mêmes garanties.

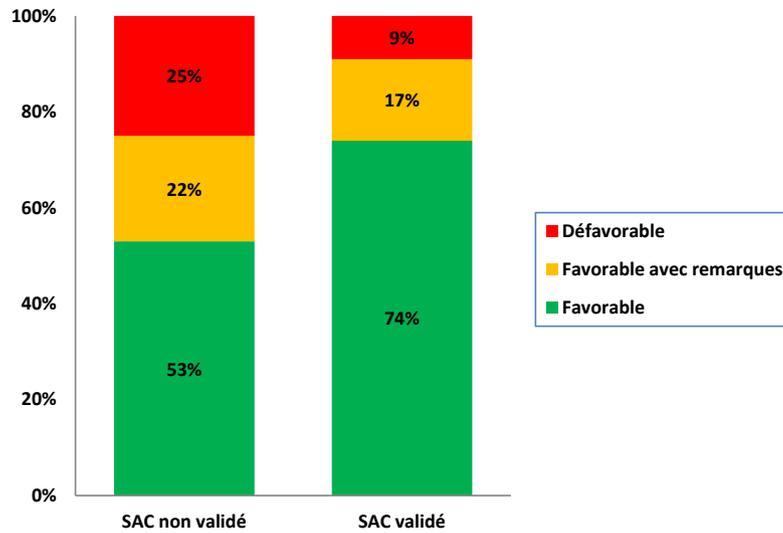
Ceci est illustré par les 3 graphiques ci-dessous qui reprennent les résultats des inspections de l'AFSCA par secteur selon que l'entreprise est certifiée ou non.



Production primaire (2011)



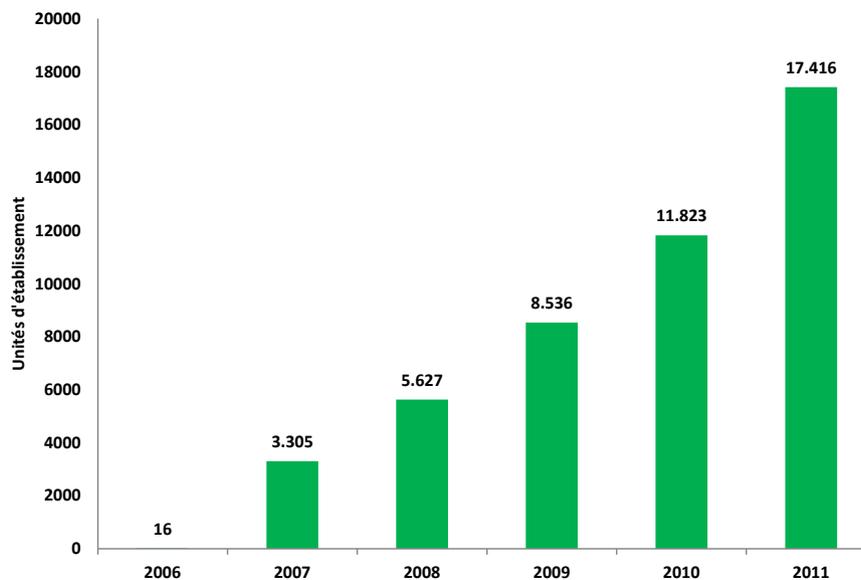
Transformation (2011)



Distribution (2011)

La stratégie de l'agence consistera donc à favoriser par tous les moyens le développement de l'autocontrôle certifié et à approfondir avec les organismes d'inspection les raisons de certains résultats défavorables dans les firmes certifiées.

L'évolution de l'autocontrôle certifié (validé) est le suivant :



Unités d'établissement avec SAC validé

- Afin d'encourager l'autocontrôle certifié, le processus de validation des guides sectoriels et leur contenu sera amélioré par :
 - une meilleure disponibilité des experts de l'AFSCA pour leur évaluation,
 - une discussion bilatérale avec le secteur gestionnaire dès les premières conclusions et à chaque étape,
 - une simplification du contenu (pragmatisme),
 - L'intégration de formulaires-types facilitant certains enregistrements par les opérateurs,
 - l'intégration d'une fiche « quick start ».
 - l'accélération de la procédure de même que l'évaluation et le respect du délai de rigueur.

- En outre, comme indiqué précédemment, les guides B to C seront mis gratuitement à disposition des opérateurs après accord des gestionnaires.

- Le coût horaire des audits effectués par l'AFSCA sera revu (coût moyen niveau A et B) en parallèle au coût des recontrôles. Certaines durées minimales d'audit prévues dans les guides seront revues pour les petites structures.

- Le montant du bonus sera revu en tenant compte du contexte budgétaire mais de manière à stimuler la certification du SAC chez les PME et TPE.

- Lors des audits, l'obligation de résultats primera sur l'obligation de moyens (accepter les mesures équivalentes).

- Extension des assouplissements à l'ensemble des établissements B to C.

- La révision des guides se fera au cas par cas en fonction des nécessités (modification des réglementations, expérience acquise, ...).

9. Une gestion moderne des ressources humaines

Afin d'accomplir de manière optimale les missions qui lui ont été dévolues, l'agence doit disposer d'un personnel performant soutenu par une politique de gestion des ressources humaines moderne et ambitieuse.

Cette politique doit tenir compte non seulement du contexte économique au sein duquel le marché du travail évolue, mais aussi du contexte budgétaire fédéral existant.

Conformément à l'accord de gouvernement de décembre 2011, l'agence centrera ses activités sur ses compétences propres. Les activités éventuelles pour d'autres entités (Régions) ne seront acceptées que moyennant compensations financières justifiées.

En matière de personnel, l'enjeu majeur des prochaines années sera, dans un contexte encore renforcé de « guerre des talents », à la fois d'attirer de nouveaux collaborateurs talentueux et de mettre en place une politique de développement et du maintien de ses propres talents.

- L'AFSCA tiendra le plus grand compte de l'enquête de satisfaction organisée au sein de son personnel en 2011 en diffusant et commentant les résultats et en établissant un plan d'action selon le principe « bottom up ». Une nouvelle enquête sera réalisée en 2014.
- L'agence va poursuivre son ouverture vers le monde extérieur et utiliser pour ce faire tous les moyens modernes mis à disposition et ce afin d'accroître son attractivité. L'agence accordera plus d'attention à l'utilisation des nouveaux médias sociaux afin de mieux se faire connaître auprès des candidats potentiels. Elle accentuera aussi sa présence dans les différentes bourses à l'emploi, foires et expositions afin de renforcer son image d'employeur attractif et d'inspirer les jeunes talents à venir la rejoindre. Enfin, nos futurs collaborateurs se trouvent aussi au sein des universités et des hautes écoles. L'agence fera en sorte de s'y faire connaître en développant un partenariat accru avec celles-ci. Ce partenariat pourra se concrétiser, entre autres, par l'accueil de stagiaires pour leur permettre de se familiariser avec les missions et les valeurs de l'agence.
- Grâce à la certification SELOR obtenue par les responsables AFSCA de la section chargée des sélections et des recrutements, l'organisation ainsi que le déroulement des procédures de sélections seront plus rapides et nous permettront de mieux nous positionner sur le marché du travail. De plus, une planification des sélections, tant contractuelles que statutaires, permettra d'anticiper nos besoins et de les communiquer en temps utile aux candidats potentiels.
- Dans le contexte actuel, avec le départ prévisible de nombreux agents, avec une évolution des profils de compétences liée à l'informatisation et à l'optimisation des processus, une gestion prévisionnelle des compétences basée notamment sur l'identification des fonctions critiques permettra de développer une stratégie adaptée en matière de formation et de transfert de connaissance. Les trajets de

formation définis pour les différentes fonctions au sein de l'agence seront revus pour tenir compte de cette évolution. Parallèlement à ces trajets, l'agence continuera à mettre en avant les connaissances qu'elle abrite et renforcera le rôle des personnes de références.

- L'implémentation d'un trajet de «high potentials» permettra de former les managers de demain.
- La prise en compte des aptitudes de chacun dans l'attribution des tâches permettra de travailler de manière efficace et de maintenir nos agents motivés.
- Afin d'accroître encore les talents qui existent en son sein, l'agence mettra sur les « échanges » entre collègues. La mobilité interne du personnel sera renforcée, principalement pour les niveaux A entre les services centraux et les services extérieurs afin de conforter l'expérience de chacun.
- Une politique de formation ambitieuse sera poursuivie et les lacunes dans certains domaines techniques identifiées lors des enquêtes auprès des opérateurs seront comblées.
- En parallèle avec cette politique RH, l'agence continuera à s'investir dans une politique de diversité de manière à permettre à chacun d'évoluer en toute équité. L'AFSCA a signé la charte de la diversité en décembre 2011.
- Le passage progressif du « fixe » au « flex » permettra une meilleure efficacité de nos agents tout en améliorant leur confort, en leur permettant de combiner plus facilement vie professionnelle et vie familiale puisqu'ils pourront travailler à domicile ou dans des antennes provinciales. Cette évolution nécessitera la fixation d'objectifs d'équipes et individuels (KPI) SMART et l'attention sera portée davantage sur les résultats obtenus que sur le nombre d'heures prestées.
- Afin de soutenir nos collaborateurs dans l'exercice de leurs tâches, l'agence poursuivra sa politique de mise à disposition des outils modernes nécessaires.
- Tenant compte des évolutions technologiques et culturelles, l'agence développera une politique internet moderne et responsable.
- Dans un même souci d'efficacité, l'agence continuera à s'investir dans des synergies développées tant en interne (entre ses différents services) qu'en externe (avec d'autres entités tels que OIP, SPF, ...). Ces synergies permettront de mieux canaliser nos efforts notamment dans le domaine des formations, des sélections, mais aussi dans une politique d'achats communs, d'échange de bonnes pratiques, ...
- Voulant tirer le meilleur de chacun, l'agence participera activement au réseau FED20 afin de définir et d'implémenter des indicateurs RH pertinents et de réaliser un réel benchmarking entre entités.

- Sur le plan pécuniaire, l'agence aura recours à toutes les possibilités offertes par le statut (primes de projet, fonction supérieure, ...) afin de gratifier les agents qui s'investissent particulièrement dans leur travail.
- Les efforts en vue de combler la différence entre les indemnités de séjour du personnel itinérant et sédentaire seront poursuivis malgré les oppositions externes rencontrées jusqu'à présent.
- La politique de promotion basée uniquement sur les critères d'aptitude pour l'emploi, d'expérience et de mérite sera poursuivie (le cas échéant avec assessment préalable pour les grades élevés).
- La communication interne (intranet, foodnotes, infosession, ...) fera l'objet d'une attention soutenue et veillera à ce que la politique poursuivie par le management soit mieux explicitée, conformément au souhait exprimé dans l'enquête de satisfaction. La cohérence d'approche entre Politique de Contrôle et Contrôle sera mieux assurée ainsi que le passage biunivoque d'informations entre administration centrale du Contrôle et les UPC.
- En cas d'intégration à l'AFSCA de services venant d'autres entités, une attention particulière visera l'accueil et l'affectation des agents en fonction de leur profil et expérience de manière objective.

VII. UN PLAN DE PERSONNEL DYNAMIQUE

Après plus de 10 ans d'existence, l'agence est parvenue à maturité. Son plan de personnel reflète parfaitement cette évolution et lui permet d'assumer les tâches qui lui sont confiées.

L'agence s'engage à poursuivre ses efforts en matière d'efficacité de manière à réduire, d'ici 2014, son plan de personnel de 14 ETP tout en maintenant ses effectifs dans les services extérieurs de contrôle.

Si les réductions des crédits en personnel imposées ne permettent plus de combler le plan de personnel comme il se doit, l'AFSCA sera contrainte de travailler en sous-effectif par rapport à ses besoins, entre autres pour exécuter entièrement le plan de contrôle.

Tenant compte de ce nouveau défi et des informations connues sur le plan budgétaire en janvier 2012, le plan de personnel évoluera, pour la période 2012 – 2014, de la manière suivante, sous réserve de toute décision nouvelle prise par le gouvernement fédéral pour la fonction publique :

	Plan de personnel actuel	Plan de personnel 2012 (en ETP)	Plan de personnel 2013 (en ETP)	Plan de personnel 2014 (en ETP)
Fonctions de management				
N (administrateur délégué)	1	1	1	1
N-1 (directeur général)	4	4	4	4
N-2 (directeur)	5	5	5	5
Sous-total	10	10	10	10

Niveau A (universitaires/masters et assimilés)				
Classe A5	1	1	1	1
Classe A4	13	13	13	13
Classe A3	97	97	98	98
Classe A2	266	273	274	275
Classe A1	66	64	62	60
Sous-total	443	448	448	447

Niveau B (gradués/bacheliers)	467	482	481	481
Niveau C	225	209	207	206
Niveau D	110	100	99	97
Sous-total	802	791	787	784

Total	1.255	1.249	1.245	1.241
-------	-------	-------	-------	-------

1. Services de l'Administrateur délégué

Dans les années précédentes, la mise en place de la cellule de vulgarisation a été le grand défi relevé par ces services. En tenant compte de cette nouvelle mission, le plan de personnel a été porté à 42 ETP.

De manière générale, ces différents services disposent actuellement d'un personnel suffisant pour accomplir de manière efficace leurs missions.

Le nombre d'ETP devrait rester stable jusque 2014, même si des adaptations au niveau des profils devraient être réalisées.

Une extension de la cellule de vulgarisation pourra, elle aussi, être envisagée afin d'étendre son activité à l'ensemble des secteurs contrôlés par l'agence mais cette extension pourrait se réaliser par détachement d'agents d'autres services. L'alternative consistant à externaliser ces tâches nouvelles sera toutefois privilégiée.

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

2. Administration des Services généraux

La direction générale des Services généraux a, depuis 2005, fourni un effort considérable en vue d'améliorer son organisation, en passant, pour son plan de personnel, de 231 ETP à 208 ETP fin 2011. L'effort qui a été consenti a été réalisé tout en mettant l'accent sur le renforcement de la qualité des services fournis et en assumant les tâches supplémentaires prises en charge par l'ensemble de ces services. Les efforts seront poursuivis pour arriver fin 2014 à 198 ETP malgré le fait que les tâches ont été étendues par la prise en charge de l'organisation de certaines sélections statutaires et de formations certifiantes.

En effet deux membres du service P&O ont obtenu la certification SELOR leur donnant ainsi la compétence pour l'organisation de telles sélections. Le service P&O assume une partie des sélections tant contractuelles que statutaires pour répondre aux besoins en personnel de l'AFSCA.

L'IFA était jusqu'il y a peu seule compétente pour l'organisation de formations certifiées (liées à la carrière des agents). En donnant la possibilité aux entités d'organiser des formations jugées équivalentes à la réussite d'une formation certifiée, l'IFA a délégué une partie de ses compétences. En tenant compte des profils spécifiques du personnel de l'AFSCA (contrôleurs, inspecteurs, laborantins, ...) les Services généraux ont donc repris le rôle joué par l'IFA dans l'organisation de telles formations. La répartition des EFT entre les différents niveaux et classes a été revue en vue de donner de meilleures perspectives de carrière aux agents.

L'évolution du plan de personnel sera influencée par :

- Les résultats de l'implémentation du projet LEAN qui se traduit notamment par une optimisation et la poursuite de l'informatisation de ses processus;
- L'outsourcing de certaines activités qui ne rentrent pas dans le core business de l'agence;
- La reprise en interne de certaines tâches essentielles actuellement confiées à des tiers (financement e.a.). Cette reprise en interne répond au souci de l'agence de réaliser des économies au niveau budgétaire.

3. Direction générale Politique de Contrôle

Le plan de personnel de cette direction générale était, en 2001, fixé à 77 ETP. Il semble difficile de réduire au-delà d'une unité de niveau D les effectifs prévus compte tenu de l'importance des tâches et des missions dévolues à cette direction générale.

Dans les prochaines années, ce plan n'évoluera que légèrement, du moins en ce qui concerne le nombre total d'ETP. Certains profils seront adaptés au départ à la pension de certains agents. Le volet relations internationales joue un rôle de plus en plus grand : les nombreuses missions réalisées par et pour des pays tiers démontrent à suffisance l'intérêt que ces derniers ont pour l'agence et par ailleurs les attentes des secteurs en vue d'un meilleur soutien à l'exportation des produits belges à l'étranger souligne encore le rôle crucial de ce service qui sera étoffé de 2 niveaux A. Un de ces niveaux A sera compensé par un départ à la pension. Le travail de simplification administrative mobilisera

aussi beaucoup de ressources au cours des 2 années à venir, ainsi que la gestion des guides d'autocontrôle, si l'évolution des guides B to C est reprise par l'agence moyennant l'accord des secteurs ; cela justifie aussi un renforcement de cette équipe de 2 niveaux A.

Si dans un souci de rationalisation (guichet unique au niveau national et international) et de synergie (cohérence de la politique sur la chaîne alimentaire et économie d'échelle), les pouvoirs publics décidaient l'intégration de services de la DG4 du SPF Santé publique (direction générale Animaux, Végétaux et Alimentation) au sein de l'AFSCA, les services concernés devraient a fortiori rester distincts et indépendants de la DG Contrôle de l'AFSCA.

Une telle opération aurait alors une influence importante sur la composition de la DG Politique de Contrôle et permettrait une sérieuse économie d'échelle.

4. Direction générale Contrôle

Depuis la création de l'agence, le plan de personnel de cette direction générale a été adapté plusieurs fois afin de répondre le plus adéquatement possible aux besoins en personnel nécessaire à l'exécution des contrôles.

Cette évolution a été le résultat d'une volonté de concentrer un maximum de forces sur le terrain tout en renforçant la coordination (harmonisation de l'approche entre UPC), et le passage correct et rapide de l'information et des instructions entre la direction et les services décentralisés et vice-versa.

Sur base de cette évolution, le plan de personnel compte actuellement 771 ETP, répartis entre l'administration centrale (69 ETP) et les services extérieurs (702 ETP). En ce qui concerne le service Import/export, un renfort d'un niveau A ainsi que d'un agent administratif a été prévu. Ce renfort sera compensé au niveau de la DG par une réorganisation interne. Il n'entraînera donc aucune augmentation effective du plan de personnel.

La régionalisation du bien-être animal à partir de 2014 pourrait avoir un impact de 4 ETP en fonction des décisions qui seront prises pour l'organisation des contrôles dans ce domaine.

Diminuer le nombre de contrôleurs et d'inspecteurs ne permettrait plus à cette direction de respecter les fréquences d'inspection prévues. Ainsi, le plan de personnel de cette direction générale doit être maintenu. Cependant, l'évolution du pourcentage de certification du système d'autocontrôle au sein des différents secteurs de la chaîne alimentaire influencera la répartition des ressources humaines de ces services.

Afin de suivre au mieux l'évolution de l'autocontrôle, le plan de personnel sera adapté chaque année en tenant compte des besoins en personnel tant entre les différentes UPC qu'entre les différents secteurs de celles-ci pour lesquels des profils spécifiques sont nécessaires. Les départs à la pension prévus seront l'opportunité pour revoir ces profils et les faire coïncider avec la réalité des besoins.

5. Direction générale des Laboratoires

Cette direction générale est parvenue, au fil des dernières années, à rationaliser la répartition des analyses effectuées au sein de ses laboratoires internes tout en reprenant en interne certaines analyses jusque là effectuées par des laboratoires externes. Son plan de personnel a donc été adapté pour se stabiliser finalement à 157 ETP.

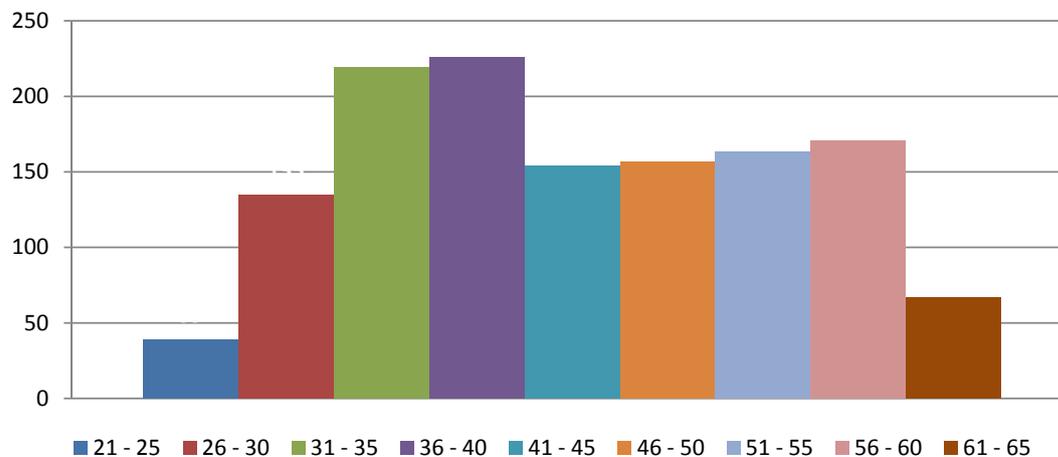
L'effort de rationalisation se poursuivra dans les années à venir, avec comme objectif de parvenir à diminuer encore le plan de personnel jusqu'à hauteur de 152 ETP. Cette évolution se réalisera par une politique de remplacement sélectif des départs à la pension.

L'efficacité ne sera pas pour autant mise de côté, mais plutôt renforcée par le biais d'une optimisation de l'organisation des activités des laboratoires et par une recherche continue d'automatisations possibles.

Afin de permettre aux laboratoires de se concentrer sur leurs tâches principales (les analyses), et dans un souci de rationalisation, les tâches administratives (gestion des dossiers, traductions, présentations, ...) seront centralisées à Bruxelles.

6. Départs naturels prévisibles

En date du 1^{er} janvier 2012, la pyramide des âges de l'agence se présente comme suit :



La pyramide des âges de l'agence laisse présager pour les années à venir un départ important de notre personnel et ce, malgré la prolongation de l'âge de la retraite anticipée. En effet, le nouveau régime prévoit, à partir du 1^{er} janvier 2013, que le départ anticipé sera progressivement porté à 62 ans (au lieu de 60 ans actuellement).

En ce qui concerne les départs à la pension prévisibles jusqu'en 2014, la répartition de ceux-ci, par niveau, se présente comme suit :

Départs à la pension				
Niveau	2012	2013	2014	Total
A	12	10	11,5	33,5
B	5	1	1,8	7,8
C	1,5	1	0	2,5
D	5,6	1,5	1,5	8,6
Total	24,1	13,5	14,8	52,4

Il s'agit là des départs à l'âge légal de la pension, soit à 65 ans, ainsi que des départs anticipés déjà connus.

Notons qu'en plus 47,8 ETP se trouvent dans la tranche d'âge 60 – 65 ans et qu'ils pourraient rentrer dans les conditions pour un départ à la pension anticipé.

De manière générale, si l'on tient compte du nombre de départs anticipés de ces 5 dernières années, la moyenne des départs à la pension tourne autour de 27,6 EFT par an pour les moins de 65 ans.

Plan de personnel 2012-2014 (ETP)

Gestion générale	PP6	Services généraux	PP6	Politique de Contrôle	PP6	Laboratoires	PP6	Contrôle	PP6
Staff Administrateur délégué	9	Staff Directeur général	11	Staff Directeur général	12	Staff Directeur général	2	Administration centrale	
Communication et point de contact consommateurs	16	Budget-Contrôle de gestion	18	Direction d'encadrement pour l'intégration de l'information d'entreprise	6	Services centraux	13	Staff Directeur général	9
Audit interne	11	Financement	23	Direction santé des animaux et sécurité des produits animaux	17	Labo Gembloux	21	Secteur production primaire	17
Prévention et gestion de crises	6	ICT	47	Direction d'encadrement des Relations internationales	9	Labo Gentbrugge	45	Secteur transformation	12
		Service juridique	20	Direction protection des végétaux et des produits végétaux	12	Labo Liège	24	Secteur distribution	6
		P&O	40	Direction d'encadrement pour l'évaluation des risques	9	Labo Melle	23	Secteur agréments	8
		Logistique	49	Direction transformation et distribution des denrées alimentaires	12	Labo Tervuren	29	Secteur import/export	17
								UNIC	17
								UNE	16
								Services provinciaux	
								UPC Anvers	94
								UPC Bruxelles	34
								UPC Hainaut	63
								UPC Limbourg	55
								UPC Liège	71
								UPC Luxembourg	31
								UPC Namur	36
								UPC Flandre orientale	99
								UPC Brabant flamand	60
								UPC Brabant wallon	24
								UPC Flandre occidentale	102
Total	42		208		77		157		771
									1.255

Gestion générale	2012	Services généraux	2012	Politique de Contrôle	2012	Laboratoires	2012	Contrôle	2012
Staff Administrateur délégué	9	Staff Directeur général	8,5	Staff Directeur général	10	Staff Directeur général	2	Administration centrale	
Communication et point de contact consommateurs	16	Budget-Contrôle de gestion	17,5	Direction d'encadrement pour l'intégration de l'information d'entreprise	6	Services centraux	13	Staff Directeur général	9
Audit interne	11	Financement	23	Direction santé des animaux et sécurité des produits animaux	17	Labo Gembloux	21	Secteur production primaire	16
Prévention et gestion de crises	6	ICT	45	Direction d'encadrement des Relations internationales	11	Labo Gentbrugge	45	Secteur transformation	12
		Service juridique	19	Direction protection des végétaux et des produits végétaux	12	Labo Liège	24	Secteur distribution	5
		P&O	42	Direction d'encadrement pour l'évaluation des risques	9	Labo Melle	23	Secteur agréments	8
		Logistique	46	Direction transformation et distribution des denrées alimentaires	14	Labo Tervuren	29	Secteur import/export	19
								UNIC	16
								UNE	16
								Services provinciaux	
								UPC Anvers	95
								UPC Bruxelles	44
								UPC Hainaut	65
								UPC Limbourg	54
								UPC Liège	69
								UPC Luxembourg	30
								UPC Namur	36
								UPC Flandre orientale	91
								UPC Brabant flamand	57
								UPC Brabant wallon	26
								UPC Flandre occidentale	102
Total	42		201		79		157		770
									1.249

Plan de personnel 2012-2014 (ETP)

Gestion générale	2013	Services généraux	2013	Politique de Contrôle	2013	Laboratoires	2013	Contrôle	2013
Staff Administrateur délégué	9	Staff Directeur général	8,5	Staff Directeur général	10	Staff Directeur général	2	Administration centrale	
Communication et point de contact consommateurs	16	Budget-Contrôle de gestion	17,5	Direction d'encadrement pour l'intégration de l'information d'entreprise	6	Services centraux	13	Staff Directeur général	9
Audit interne	11	Financement	23	Direction santé des animaux et sécurité des produits animaux	17	Labo Gembloux	21	Secteur production primaire	16
Prévention et gestion de crises	6	ICT	45	Direction d'encadrement des Relations internationales	11	Labo Gentbrugge	45	Secteur transformation	12
		Service juridique	19	Direction protection des végétaux et des produits végétaux	12	Labo Liège	24	Secteur distribution	5
		P&O	41	Direction d'encadrement pour l'évaluation des risques	9	Labo Melle	22	Secteur agréments	8
		Logistique	45	Direction transformation et distribution des denrées alimentaires	14	Labo Tervuren	28	Secteur import/export	19
								UNIC	16
								UNE	16
								Services provinciaux	
								UPC Anvers	95
								UPC Bruxelles	44
								UPC Hainaut	65
								UPC Limbourg	54
								UPC Liège	69
								UPC Luxembourg	30
								UPC Namur	36
								UPC Flandre orientale	91
								UPC Brabant flamand	57
								UPC Brabant wallon	26
								UPC Flandre occidentale	102
Total	42		199		79		155		770
									1.245

Gestion générale	2014	Services généraux	2014	Politique de Contrôle	2014	Laboratoires	2014	Contrôle	2014
Staff Administrateur délégué	9	Staff Directeur général	8,5	Staff Directeur général	10	Staff Directeur général	2	Administration centrale	
Communication et point de contact consommateurs	16	Budget-Contrôle de gestion	17,5	Direction d'encadrement pour l'intégration de l'information d'entreprise	6	Services centraux	12	Staff Directeur général	9
Audit interne	11	Financement	23	Direction santé des animaux et sécurité des produits animaux	17	Labo Gembloux	21	Secteur production primaire	16
Prévention et gestion de crises	6	ICT	45	Direction d'encadrement des Relations internationales	11	Labo Gentbrugge	44	Secteur transformation	12
		Service juridique	19	Direction protection des végétaux et des produits végétaux	12	Labo Liège	23	Secteur distribution	5
		P&O	40	Direction d'encadrement pour l'évaluation des risques	9	Labo Melle	22	Secteur agréments	8
		Logistique	45	Direction transformation et distribution des denrées alimentaires	14	Labo Tervuren	28	Secteur import/export	19
								UNIC	16
								UNE	16
								Services provinciaux	
								UPC Anvers	95
								UPC Bruxelles	44
								UPC Hainaut	65
								UPC Limbourg	54
								UPC Liège	69
								UPC Luxembourg	30
								UPC Namur	36
								UPC Flandre orientale	91
								UPC Brabant flamand	57
								UPC Brabant wallon	26
								UPC Flandre occidentale	102
Total	42		198		79		152		770
									1.241

VIII. BUDGET ET FINANCEMENT DE L'AFSCA

1. Le financement de l'AFSCA

Le financement repose sur la loi du 9 décembre 2004. Il s'appuie sur les recettes suivantes:

- Une dotation inscrite au budget du SPF Santé publique,
- Des rétributions dues pour les prestations fournies par l'AFSCA à des entreprises individuelles,
- Des contributions annuelles à charge de tous les opérateurs soumis au contrôle de l'agence, variables selon le secteur d'activité et qui couvrent une partie des dépenses de surveillance de la chaîne alimentaire et des tests ESB,
- Des subsides de l'UE dans le cadre de la lutte contre certaines maladies animales et zoonoses, ou de quarantaine dans le secteur végétal,
- Des rentrées diverses : amendes administratives, analyses par les laboratoires de l'AFSCA pour compte de tiers, intérêts des placements...

Les contributions sont indexées annuellement et si nécessaire adaptées afin de tenir compte des besoins budgétaires à la baisse comme à la hausse ou de l'évolution des paramètres qui mènent à la répartition par secteur.

Les paramètres de répartition entre secteurs sont les suivants :

- Valeur ajoutée (1/3)
- L'excédent brut d'exploitation (1/3)
- Le nombre d'heures de contrôle par an liées au plan de contrôle (1/3)

Au cours de l'année 2012, l'AFSCA reverra la répartition entre secteurs sur base des données les plus récentes disponibles pour les 2 premiers paramètres ainsi que des fréquences d'inspection reprises en annexe pour le troisième paramètre.

De plus, un secteur spécifique pour les producteurs de matériaux d'emballage sera ajouté aux secteurs actuels.

Un bonus-malus est appliqué depuis déjà quelques années sur la contribution annuelle comme incitant à la généralisation d'un système d'autocontrôle (SAC) au sein de la chaîne alimentaire. L'instauration d'un SAC au sein de toute unité d'établissement active dans la chaîne alimentaire est une obligation légale (AR du 14/11/2003 relatif à l'autocontrôle, à la notification obligatoire et à la traçabilité dans la chaîne alimentaire). Sa certification par un organisme certificateur (OCI) accrédité par Belac et agréé par l'AFSCA ou sa validation par l'AFSCA reste facultative mais constitue une garantie et est le principal critère permettant à l'AFSCA de réduire sa fréquence d'inspection dans les établissements concernés. Le bonus sur la contribution annuelle accordé à ces entreprises disposant d'un SAC certifié ou validé couvrant l'ensemble de leurs activités tombant sous le contrôle de l'AFSCA se justifie par ce fait.

Alors que le bonus a été maintenu à 50%, le malus a évolué progressivement de 20% en 2009, à 60% en 2010 pour atteindre et se maintenir à 100% à partir de 2011.

Il s'avère que le processus de validation des SAC auprès des opérateurs reste trop lent. C'est la raison pour laquelle dans le précédent business plan l'estimation fin 2010 du pourcentage d'opérateurs disposant d'un SAC était nettement surestimé par rapport à la réalité. Il faut toutefois noter que pour obtenir un bonus, l'opérateur doit disposer d'un SAC validé pour l'ensemble de ses activités tombant sous le contrôle de l'agence. Plusieurs opérateurs qui disposent d'un SAC ne couvrant que partiellement leurs activités n'ont pas droit au bonus.

Afin d'encourager davantage les opérateurs à faire valider leur SAC, plusieurs mesures sont prévues et reprises au chapitre relatif aux systèmes d'autocontrôle.

Vu la difficulté pour les opérateurs de comprendre qu'ils doivent payer un «malus» alors qu'ils ont eu un contrôle favorable d'un inspecteur de l'AFSCA, à partir de la campagne de contributions 2012, le terme «malus» sera supprimé des courriers, brochures d'information, factures. Nous parlerons de contribution avec ou sans bonus, le malus étant intégré à la contribution de base.

L'estimation de l'évolution du nombre d'unités d'établissement qui pourront disposer d'un bonus lors des campagnes de contribution de 2012 à 2014 sont reprises dans le tableau ci-dessous.

Estimation du nombre d'unités d'établissement disposant du bonus

	Pour la campagne de contribution 2012	Pour la campagne de contribution 2013	Pour la campagne de contribution 2014
Agrofournitures	275	300	325
Primaire	14.630	18.000	24.000
Transformation	500	650	800
Commerce gros	150	280	500
Commerce détail	1.550	2.100	3.200
Horeca	300	450	1.300
Transport	25	45	65
Total	17.430	21.825	30.190

Les grands opérateurs du secteur « agrofournitures » disposent déjà d'un SAC validé et bénéficient du bonus. Le nombre d'unités d'établissement disposant d'un SAC validé ne devrait plus énormément augmenter au cours des prochaines années.

L'approbation programmée en 2012 d'un guide unique pour la production primaire qui reprendra à la fois les activités de productions végétale et animale, rendra la mise en place de l'autocontrôle plus simple pour les agriculteurs. Avec la politique d'encouragement menée par l'agrofront et les maillons en aval de l'agriculture, cela devrait conduire à un nouvel accroissement du nombre d'unités d'établissement qui feront valider leur SAC et bénéficieront du bonus en 2013 et 2014.

La plupart des grands opérateurs du secteur de la transformation bénéficient déjà du bonus. L'augmentation du nombre d'opérateurs qui feront valider leur SAC dans les années à venir, dépendra de l'éventuelle augmentation de l'avantage financier qui pourrait être accordé aux plus petits établissements.

L'approbation du guide pour le commerce de gros en 2011 va faciliter la mise en place et la validation des SAC chez les grossistes en denrées alimentaires. Le nombre d'opérateurs qui pourront bénéficier du bonus devrait donc augmenter dans les années qui viennent, mais la proportion d'établissements concernés restera toutefois limitée du fait du faible montant des contributions que paient la plupart des opérateurs dans ce secteur, même lorsqu'ils sont redevables d'une contribution sans bonus.

En 2011, la plupart des établissements qui dépendent d'une chaîne de distribution, ont fait valider leur SAC. Dans les années à venir, l'extension du SMILEY à la distribution devrait amener les opérateurs indépendants de ce secteur à demander également la validation de leur SAC. Le nombre d'établissements bénéficiant du bonus devrait donc augmenter de manière conséquente en 2013 et 2014. Cela sera d'autant plus vrai si une augmentation de l'avantage financier peut être accordée aux plus petits établissements qui seraient alors entraînés dans le mouvement.

La proportion des opérateurs du secteur du transport qui bénéficieront du bonus devrait rester faible à cause des montants limités que paient les opérateurs dans ce secteur, même lorsqu'ils sont redevables d'une contribution sans bonus.

Les rétributions constituent des indemnités pour prestations fournies par l'AFSCA (A.R. relatif aux rétributions visées à l'art. 5 de la loi du 9 décembre 2004 relative au financement de l'AFSCA).

Le principe de couvrir les frais réels des prestations de l'AFSCA par les rétributions est maintenue. Afin de ne pas hypothéquer l'économie de petites structures (ex. : abattoir de faible capacité), les rétributions pourront cependant être plafonnées pour les TPE sans que cela ne puisse mettre en péril l'équilibre budgétaire de l'agence, ni contrevenir à la réglementation CE en la matière.

Pour la période 2012-2014 les mesures suivantes seront prises:

- Les prestations effectuées lors des jours de fête réglementaires ne seront plus considérées comme prestations de week-end.
- La transparence des factures sera améliorée afin de limiter le nombre de réclamations.
- L'annexe 2, chapitre 1^{er}, 1 de l'AR rétributions, d'application dans les abattoirs, comportera la définition des termes «chaîne d'abattage» et «pause» interrompant une séance d'abattage.
- L'annexe 2, chapitre 1^{er}, 7 de l'AR rétributions précisera que si le montant des rétributions liées au contrôle à l'importation est inférieur au montant qui serait dû en application du tarif horaire, c'est ce dernier qui serait d'application avec un minimum d'une heure.
- Le tarif horaire pour les audits sera harmonisé, quel que soit le niveau de l'auditeur (universitaire ou non).
- Les rétributions liées à l'expertise assistée seront revues de manière à ce que ce système soit «self supporting».

2. Evolution prévisible au niveau budgétaire

Les estimations budgétaires tiennent compte des décisions du gouvernement et des notifications budgétaires 2012-2014 de décembre 2011 ainsi que du 1^{er} contrôle budgétaire 2012.

L'AFSCA a été particulièrement touchée par les restrictions budgétaires décidées par le gouvernement pour le budget 2012. En effet, la contribution de l'AFSCA dans les 11 millions d'économie appliquée en 2012 aux organismes d'intérêt public et assimilés s'élève à 2.102.000€.

Une diminution non récurrente de 2.000.000€ est ajoutée spécifiquement pour l'AFSCA.

Ces économies qui s'élèvent à 4.102.000€ sont appliquées à la fois en recettes (sur la dotation) ainsi que sur les dépenses de personnel et de fonctionnement.

Elles s'ajoutent aux diminutions déjà imposées par le SPF budget lors de la bilatérale portant sur le projet de budget 2012 à savoir 1.971.000€ sur les crédits de personnel et 2.000.000€ sur l'article budgétaire sur lequel sont prévus les crédits nécessaires à la prévention de crise, à l'implémentation du business plan, aux audits en vue du maintien du système de qualité ISO 9001, ISO 17020 et EMAS et ce malgré la mise en garde de l'AFSCA sur le fait que cette réduction drastique était de nature à remettre en cause le système de prévention de crise et le système de qualité interne progressivement mis en place. En effet, l'Agence a prévu des investissements qui lui permettent d'être mieux armée pour faire face aux crises, par exemple : l'achat de vaccins (fièvre aphteuse – fièvre Q), qui doivent notamment permettre

d'éviter là où c'est possible les mises à mort massives de bétail en élaborant des stratégies alternatives (vaccination), l'élaboration de contrats en « stand by » avec des firmes extérieures pour les euthanasies, de telle sorte que le matériel de crise puisse être livré très rapidement, l'investissement dans l'élaboration de systèmes de télésurveillance et de cellules de crise locales. Les crédits nécessaires ont été inscrits pour la surveillance de la grippe aviaire, de la fièvre Q, de la langue bleue et du West Nile Virus.

La décision du Conseil des Ministres du 20 avril 2012 d'augmenter les crédits de cet article budgétaire de 1.876.000 € pour couvrir les frais opérationnels relatifs aux analyses qui font suite à l'apparition d'un foyer primaire de brucellose et de 3 foyers secondaires confirme bien la nécessité de prévoir des crédits en suffisance sur cet article.

De plus, lors du contrôle budgétaire, une diminution supplémentaire de 2.640.000 € non récurrente est ajoutée sur les crédits de fonctionnement dont 1.000.000 € à appliquer sur l'article budgétaire relatif au paiement des chargés de mission. Cette diminution ne remet pas en cause l'indexation annuelle des vacances attribuées aux chargés de mission.

Par conséquent l'économie imposée à l'agence en 2012 est de 4.102.000€ sur sa dotation, ce qui correspond à 3,8% des crédits 2011, à 1.971.000€ sur son enveloppe du personnel, ce qui correspond à 2,3% des crédits 2011 et de 8.742.000 € sur ses frais de fonctionnement ce qui correspond à 12% des crédits 2011.

Pour 2013 et 2014, les notifications budgétaires prévoient pour les organismes d'intérêt public et assimilés respectivement 22.000.000€ (y inclus les 11.000.000€ d'économie de 2012) et 23.000.000€ (y inclus les 22.000.000€ d'économie de 2012 et 2013). La part de l'agence est estimée à 2.102.000€ en 2013 et à 191.000€ en 2014.

Recettes

Rétributions: le budget 2012 a été élaboré sur base des réalisations 2010 et de début 2011. Pour la BSE, il a été tenu compte de la diminution du nombre d'animaux à tester dans les abattoirs qui passe de 230.000 à 125.000 avec pour conséquence une diminution du budget de 1.181.000€. Pour les budget 2013 et 2014, les montants correspondent à ceux de l'année antérieure mais avec indexation.

Contributions: le montant prévu au budget 2011 était basé sur l'estimation reprise au business plan 2009-2011 en ce qui concerne le pourcentage d'opérateurs disposant d'un SAC validé pour l'ensemble de leurs activités tombant sous le contrôle de l'AFSCA et pouvant disposer d'un bonus. En réalité le nombre est nettement moindre vu le retard pris par les opérateurs dans la validation des SAC. Par conséquent, le pourcentage d'opérateurs devant payer le malus est plus important que prévu avec pour conséquence un montant réalisé atteignant en 2011 plus de 30.000.000€. Mais comme le pourcentage d'opérateurs pouvant bénéficier du bonus augmente d'année en année, le montant prévu pour les contributions diminue progressivement de 2012 à 2014.

Dotation: suite à l'économie imposée à l'agence de 4.102.000€, le montant de la dotation 2012 est inférieur au montant 2011 malgré l'application d'une indexation de 2,1%. Le montant 2013 tient compte notamment d'une indexation estimée à 2,1% de la récupération de 2.000.000€ retiré en 2012 de manière non récurrente ainsi que de la contribution de l'AFSCA de 2.102.000€ dans le cadre de l'économie de 11 millions imposée aux OIP en 2013. Pour le montant 2014, sont pris en considération une indexation estimée à 2,1% ainsi qu'une réduction estimée à 191.000€ comme contribution à l'économie des OIP pour 2014.

Dépenses

Personnel: Suite à l'économie de 1.971.000€ imposée, l'augmentation des crédits en 2012 par rapport à 2011 ne permet même pas de couvrir l'augmentation de l'indexation. Malgré les efforts de rationalisation réalisés, cette réduction empêche l'agence de disposer des moyens suffisants (frais kilométriques, vacances, ...) pour réaliser le programme de contrôle tel que prévu avec pour conséquence un risque accru d'incidents au sein de la chaîne alimentaire.

Frais de fonctionnement, dépenses BSE: la diminution du montant 2012 par rapport à 2011 s'explique par la diminution du nombre d'animaux à tester dans les abattoirs.

Frais de fonctionnement, dépenses laboratoires externes: une troisième rationalisation au sein de la DG laboratoire va permettre d'ici fin 2014 de réduire la charge budgétaire des laboratoires externes de 600.000€.

Autres dépenses: les budgets 2012, 2013 et 2014 tiennent compte de l'indexation ainsi que des économies imposées par les notifications budgétaires sur les frais de fonctionnement.

Remboursement de la trésorerie pour la BSE: la dette de l'agence contractée en 2005 vis-à-vis de la trésorerie prend fin en 2011 grâce au remboursement anticipé. Il n'y a dès lors plus aucun montant prévu à partir de 2012.

Pour faire face aux économies budgétaires inévitables, l'agence veille à réduire ses coûts externes (cost out), à optimiser ses méthodes de travail (opérations) ainsi qu'à développer un modèle opérationnel de façon durable et orientée clients (transformation). Néanmoins, développer et maintenir un cycle d'efficacité nécessitera de réinvestir une partie des économies réalisées: save to invest-invest to save. La réalisation d'une troisième rationalisation au sein de la DG laboratoire va permettre d'ici fin 2014 de réduire la charge budgétaire des laboratoires externes de 600.000€ (save) dans la mesure où de ces 600.000€, 300.000€ pourront être réinvestis en matériel et produits pour nos propres laboratoires (invest).

De plus, cet engagement de l'agence n'est possible que si le cloisonnement entre les frais de personnel, de fonctionnement et d'investissement disparaît et si les managers de l'agence peuvent en toute autonomie déterminer sur quels postes ils économisent et sur lesquels ils réinvestissent une partie des économies réalisées.

Pour réduire ses coûts externes, l'agence renégociera ses contrats existants (telecom, énergie...), donnera la préférence si possible à des contrats cadre, réalisera des benchmarking avec les autres administrations fédérales et passera par la Centrale de Marchés pour les Services fédéraux (CMS) chaque fois que cela s'avèrera intéressant.

Pour réduire ses coûts internes l'agence veillera à optimiser ses méthodes de travail et à éliminer les activités à peu de valeur ajoutée.

Enfin, en vue de développer un modèle optimal et durable, l'agence étendra à tous les services de la DG services généraux ainsi qu'à différents services des DG opérationnelles la méthode LEAN appliquée depuis septembre 2011 au sein de la direction financement et depuis novembre 2011 au sein du service juridique. Cette méthode vise à augmenter le niveau de satisfaction des clients tout en recherchant à améliorer les performances. En d'autres termes, elle permet de répondre aux attentes des clients avec le minimum de moyens.

DEPENSES (k €)

	2011	2012	2013	2014
Personnel	91.542	92.943	98.257	100.320
Fonctionnement	74.818	70.941	73.291	74.665
ICT	6.985	7.132	7.394	7.549
Vétérinaires externes (sauf ESB)	26.676	25.649	27.296	27.768
Labos externes (sauf ESB)	15.451	15.776	15.934	16.210
Dépenses ESB	6.080	4.471	4.547	4.637
Communication	1.620	1.054	1.074	1.097
Prévention de crise et études	4.247	4.213	4.293	4.383
Autres frais de fonctionnement	13.759	12.646	12.753	13.021
Investissements	3.021	3.081	4.044	4.129
Réduction de valeurs (créances irrécupérables)	4.385	1.200	1.953	1.953
Leasing (matériel labo)	295	311	325	325
Remboursement trésorerie ESB	1.000	0	0	0
TOTAL	175.061	168.476	177.870	181.392

RECETTES (k €)

	2011	2012	2013	2014
Rétributions	38.647	37.888	39.419	40.247
Certification	9.140	9.466	10.466	10.686
Expertise	21.567	21.750	21.856	22.315
Audits de validation des SAC	103	106	109	111
Suivi des non-conformités	308	319	390	398
Résidus	2.763	2.589	2.770	2.828
Contrôles au tarif général et inspections dans les établissements du secteur viande	2.054	2.127	2.257	2.304
ESB	2.712	1.531	1.571	1.604
Contributions	22.920	28.383	26.500	24.000
Autres recettes (laboratoires, amendes administratives...)	4.071	4.200	4.330	4.330
Dotation	107.856	106.093	110.743	113.069
<i>Provision interdépartementale</i>	3.276			
UE	2.141	2.456	1.633	1.220
Leasing matériel de laboratoire	0	397	831	831
TOTAL	178.911	179.417	183.456	183.696

Annexe 1 : Fréquences annuelles ou nombre d'inspections

	Secteurs d'activité	Fréquence de base	Fréquence réduite	Fréquence élevée
1	Fabricants d'aliments pour animaux et fabricants et/ou grossistes d'aliments critiques pour animaux	1	1/2	
2	Grossistes en aliments pour animaux	1/3	1/5	
3	Fabricants et/ou grossistes d'aliments pour animaux (enregistrement)	1/3	1/5	
4	Engrais, amendements du sol et substrats de culture	1/3	1/5	
5	Produits phytopharmaceutiques (sauf détaillants)	1/2	1/4	
6	Détaillants aliments pour animaux, engrais, produits phytopharmaceutiques (enregistrement)	1/6	1/8	
7	Productions primaires (végétaux et animaux de rente)	1/8	1/12	
8	Productions primaires volaille (exportation, sélection, multiplication, élevage, couvoir)	1	1	
9	Producteurs de plantes, de semences et de matériel de multiplication d'espèces végétales non destinées à la consommation humaine (passeport phytosanitaire)	1	1	
10	Producteurs de plantes, de semences et de matériel de multiplication d'espèces végétales critiques ² non destinées à la consommation humaine (passeport phytosanitaire) ¹	2	2	
11	Producteurs semences et matériel de multiplication (sans passeport phytosanitaire) ¹	1/4	1/6	
12	Producteurs végétal non destiné à la consommation humaine (sans passeport phytosanitaire) ¹	1/6	1/8	
13	Collecte, traitement, conservation et stockage de sperme (chevaux - monte saisonnière)	1	1	
14	Collecte, traitement, conservation et stockage de sperme (bovins, porcins, ovins caprins chevaux - monte non saisonnière)	2	2	
15	Commerce de sperme (bovins, porcins, ovins caprins, chevaux)	2	2	
16	Collecte, traitement, transfert et stockage d'embryons	1	1	
17	Centres de rassemblement (1 opérateur) et négociants	1	1/2	

¹ Tous les végétaux soumis à la législation relative aux organismes de quarantaine

² *Viburnum, Camellia et Rhododendron* (autres que *R. simsii* Planch.)

	Secteurs d'activité	Fréquence de base	Fréquence réduite	Fréquence élevée
18	Centres de rassemblement (marchés)	Nombre fixé selon la taille des marchés		
19	Points d'arrêt (négociants d'animaux vivants)	2	2	
20	Centres de purification et d'expédition de mollusques bivalves vivants	4	2	8
21	Centres de quarantaine (animaux vivants)	1	1/2	
22	Fermes aquacoles	1	1/4	
23	Installations ouvertes (poissons ornementaux)	1	1/4	
24	Zones de production de mollusques	1	1/4	
25	Sites d'hébergement temporaire (poissons)	1	1/4	
26	Abattoirs	4	2	
27	Abattoirs à la ferme	1	1/2	
28	Ateliers de découpe de viande	8	4	16
29	Stockage (poissons) sans réemballage	2	1	4
30	Stockage (poissons) avec réemballage	4	2	8
31	Stockage (viande) sans réemballage	2	1	4
32	Stockage (viande) avec réemballage	4	2	8
33	Transformation (gélatine et collagène)	4	2	8
34	Transformation (issues animales)	4	2	8
35	Préparation de poisson	8	4	16
36	Préparation de viande hachée, préparation de viande, viande séparée mécaniquement	8	4	16
37	Transformation (ovoproduits)	1	1/2	2
38	Transformation (poissons)	4	2	8
39	Transformation (produits laitiers)	1	1/2	2
40	Transformation (produits à base de viande)	4	2	8
41	Centres d'emballage d'œufs	2	1	
42	Transformation (autres denrées)	1/2	1/4	

	Secteurs d'activité	Fréquence de base	Fréquence réduite	Fréquence élevée
43	Fabricants et importateurs d'emballages	1/2	1/4	
44	Grossistes	1/3	1/5	
45	Minques	4	2	
46	Grossistes en plantes, semences et matériel de multiplication d'espèces végétales non destinées à la consommation (passeport phytosanitaire) ¹	1	1	
47	Grossistes en semences et matériel de multiplication d'espèces végétales non destinées à la consommation humaine (sans passeport phytosanitaire) ¹	1/4	1/6	
48	Grossistes d'espèces végétales non destinées à la consommation humaine (sans passeport phytosanitaire) ¹	1/6	1/8	
49	Collectivités (préparation sur place)	1/2	1/4	
50	Collectivités (sans préparation sur place)	1/4	1/6	
51	Horeca (autorisation)	1/3	1/5	
52	Horeca (enregistrement)	Nombre fixe (action ciblées et plaintes)		
53	Boucheries	1/2	1/4	
54	Poissonneries	1/2	1/4	
55	Détaillants avec préparation sur place, autres que boucheries et poissonneries (autorisation)	1/3	1/5	
56	Détaillants sans préparation sur place, autres que boucheries et poissonneries (autorisation)	1/4	1/6	
57	Détaillants (enregistrement)	Nombre fixe (action ciblées et plaintes)		
58	Jardineries (enregistrement)	1/6	1/8	
59	Producteurs / négociants matériel d'emballage en bois ISPM15	10%/an (= 10 opérateurs/an)		
60	Transports (produits)	2.500 transports/an		
61	Commerces ambulants (produits)	1.500 commerces ambulants/an		
62	Transports d'animaux vivants (négociants)	1	1/2	
63	Transports d'animaux vivants (transporteurs)	1/3	1/5	
64	Production primaire (amateurs)	5% des amateurs/an		



Agence fédérale pour la Sécurité de la Chaîne alimentaire

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

www.afsca.be

Editeur responsable: Gil Houïns | Graphisme: Service Communication AFSCA | Impression: Albe De Coker

.be