

**Le processus central de l'Agence fédérale belge pour  
la Sécurité de la Chaîne alimentaire (AFSCA) :  
de l'évaluation des risques et programmation, via la  
planification, vers l'exécution et le rapportage**



## 1. Description générale de l'organisation

La mission de l'Agence fédérale pour la Sécurité de la Chaîne alimentaire (AFSCA) est de veiller à la sécurité de la chaîne alimentaire et à la qualité de nos aliments, afin de protéger la santé des hommes, des animaux et des plantes. L'AFSCA, aussi appelée l'Agence alimentaire, est une organisation assez jeune.

La chaîne alimentaire est composée d'une succession de processus qui commencent par la production de matières premières destinés à l'agriculture. Ces matières premières sont transformés en une récolte, ou en animaux, qui sont à leur tour transformés par l'industrie en denrées alimentaires et en aliments pour animaux. Finalement, ces produits sont transportés par différents moyens vers la distribution et proposés au consommateur. Cette approche intégrée « de la fourche à la fourchette » est à présent un principe de base généralement accepté dans la politique de sécurité alimentaire de l'UE.

L'Agence a été créée début 2000. Auparavant, la surveillance de la sécurité de la chaîne alimentaire était répartie en six services de contrôle et d'inspection, qui opéraient indépendamment. La « crise de la dioxine » de 1999 a donné lieu à la décision du gouvernement belge de regrouper ces différents services en une nouvelle Agence alimentaire.

L'AFSCA n'est pas un ministère classique, mais une institution rendue autonome. L'Agence est dirigée par un administrateur délégué qui fait directement rapport au Ministre.

Les principales tâches de l'Agence sont :

- le contrôle, l'examen et l'expertise des produits alimentaires et de leurs matières premières à tous les stades de la chaîne alimentaire,
- le contrôle et l'expertise de la production, de la transformation, de la conservation, du transport, du commerce, de l'importation et de l'exportation des produits alimentaires et de leurs matières premières, ainsi que des sites où se passent ces opérations,
- l'octroi des agréments et des autorisations pour pouvoir exercer certaines activités dans la chaîne alimentaire,
- l'intégration et l'élaboration de systèmes de traçage et d'identification des produits alimentaires et de leurs matières premières dans la chaîne alimentaire ainsi que leur contrôle,
- le contrôle du bien-être des animaux, des contrôles phytosanitaires et certains contrôles de qualité dans le secteur végétal.

De surcroît, nous sommes entre autres aussi chargés d'avis scientifiques concernant les dangers liés à l'alimentation, d'informations concernant l'alimentation saine, de la prévention (éviter des problèmes dans la chaîne alimentaire), et (bien entendu) des contacts avec le public.

L'AFSCA intègre en une seule organisation administrative, tous les services de contrôle et d'inspection, du début à la fin de la chaîne alimentaire.

Les objectifs stratégiques de l'Agence alimentaire sont décrits dans un business plan, qui a été approuvé par le gouvernement belge. Les éléments principaux du business plan sont :

- la réalisation d'une chaîne alimentaire sûre en limitant autant que possible l'exposition des consommateurs et en réduisant les incidents, et



- la création d'une image fiable, propre à augmenter la confiance des consommateurs et à assurer une bonne position concurrentielle à nos entreprises et à reconnaître l'AFSCA comme autorité et référence.
- l'apport d'un cadre juridique stable en tenant compte de la poursuite de la simplification administrative,
- la recherche de la complémentarité avec les secteurs,
- une prestation de service excellente d'un point de vue opérationnel,
- Le processus central de l'AFSCA fait intégralement partie de ce business plan.

## 2. Contenu de la bonne pratique

### 1. Le processus central de l'AFSCA

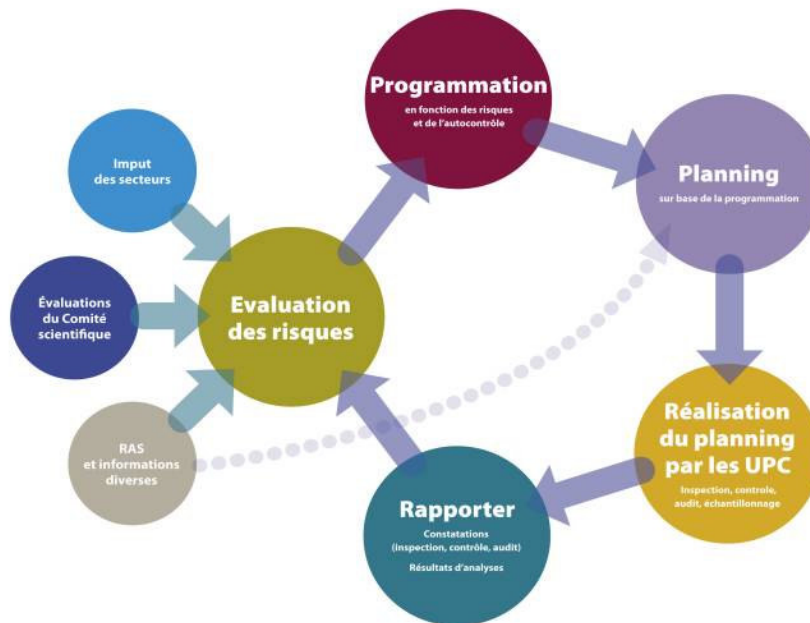
Lors de la « crise de la dioxine » de 1999, il s'est avéré que le contrôle de la chaîne alimentaire n'était pas bien organisé à l'époque. La répartition des compétences parmi les différentes entités a donné lieu à des contrôles fragmentés et non harmonisés, contenant un certain nombre de lacunes et zones grises. De plus, une certaine forme de concurrence existait entre les différents services, chacun respectant sa propre philosophie.

Dans la nouvelle organisation, une approche univoque et uniforme est présentée pour l'ensemble de la chaîne alimentaire. En travaillant avec un seul processus central, on se focalise sur les tâches principales, donnant lieu à une amélioration des activités. Le processus central est appuyé scientifiquement et établi en concertation avec les stakeholders.

Le processus central de l'AFSCA est représenté dans la figure 1. A partir du 1<sup>er</sup> janvier 2004, tous les anciens systèmes de contrôle et d'inspection ont été intégrés et transformés en un nouveau plan de contrôle annuel global. Ce plan est basé sur un programme de contrôle, qui est élaboré par l'Administration Politique de contrôle sur base d'une évaluation de risques et qui est approuvé par le Comité scientifique de l'AFSCA. Ce programme de contrôle intégré est alors traduit en un planning de toutes les activités de contrôle, dans lequel sont formulés les objectifs par province et jusqu'au niveau sectoriel. Les Unités provinciales de contrôles sont chargées de l'exécution des contrôles (inspections, audits et échantillonnages). Cela mène finalement aux constatations et aux résultats d'analyse. Ceux-ci sont à leur tour rapportés aux services centraux de l'Agence alimentaire et sont utilisés pour une nouvelle évaluation des risques.



Figure 1 : Le processus central de l'AFSCA



A côté de ses propres constatations, l'Agence utilise lors de l'évaluation des risques également des informations provenant des services d'inspection d'autres pays (RASFF - Rapid Alert System Feed and Food), ainsi que des informations validées (programmes d'analyse) des secteurs concernés. Ce cycle d'évaluation des risques – programmation – réalisation – rapportage revient chaque année. Au début de chaque année, un programme de contrôle actualisé est établi.

## 2. Evaluation des risques et programmation

Au cours de l'année Y-1, un groupe de travail, coordonné par l'Administration Politique de contrôle, élabore le programme de contrôle pour l'année Y. Cela se passe parallèlement au cycle budgétaire.

Ce programme de contrôle est réparti sur l'ensemble de la chaîne alimentaire contrôlée par l'AFSCA, du secteur primaire à la distribution, et est composé de deux parties. La première partie comporte les contrôles physiques et administratifs (audits, inspections) reprenant les informations suivantes :

- l'identification du contrôle
- le secteur à contrôler (production primaire, transformation, distribution)
- le lieu de contrôle
- la sorte de contrôle (audit, inspection, contrôle documentaire,...)
- la fréquence, la période et/ou le nombre de contrôles
- les minimales prescriptions à contrôler
- un mémo
- une référence à la législation et à la procédure écrite existante

La deuxième partie comporte les contrôles à effectuer au moyen d'un échantillonnage reprenant tant des analyses chimiques que physiques et microbiologiques.



Le programme se base tant sur les législations et recommandations nationales qu'internationales (principalement européennes). De plus, d'autres paramètres sont également pris en considération lors de l'évaluation des risques, et plus particulièrement :

- les résultats des contrôles des années précédentes;
- les résultats des enquêtes sur les cas de toxi-infections alimentaires;
- les problèmes concernant les contaminations à l'étranger qui sont communiquées par le RASFF ;
- les données concernant la surveillance épidémiologique des maladies animales et des zoonoses;
- les particularités et le comportement de certains contaminants;
- les avis des comités scientifiques de l'AFSCA, de la Commission européenne ou d'autres Etats-membres;
- l'information recueillie à l'occasion de réunions internationales ;
- les consommations moyennes;
- les plaintes des consommateurs qui sont enregistrées via un point de contact central;
- les résultats des enquêtes effectuées par des organismes indépendants de l'AFSCA.

Le but de ces contrôles consiste à veiller à la sécurité de la chaîne alimentaire,

- tant par un contrôle général d'une sélection représentative de denrées alimentaires pour un nombre aussi large possible de contaminants (chimiques, microbiologiques, physiques), selon lequel on tient compte des possibilités des méthodes d'analyse et, complémentirement, des restrictions inhérentes aux exigences budgétaires et à la disponibilité du personnel,
- que par un échantillonnage ciblé des produits et des contaminants les plus à risque.

Le programme de contrôle veille à ce qu'il y ait un monitoring des dangers et des risques dans la chaîne alimentaire. De plus, un certain nombre de contrôles ciblés sont effectués, par exemple, suite à une plainte.

L'élément important dans ce cadre est l'introduction de l'autocontrôle dans la chaîne alimentaire. Dans ce contexte, chaque opérateur est responsable de la qualité de ses produits. Afin de garantir la sécurité, l'opérateur doit disposer d'un système d'autocontrôle basé sur les principes HACCP. Si l'opérateur dispose d'un système d'autocontrôle validé (par l'AFSCA ou des tiers agréés), les risques diminuent sensiblement pour lui. C'est pourquoi ces opérateurs ayant un système d'autocontrôle validé obtiennent une réduction de leur contribution due à l'AFSCA. Ils seront aussi contrôlés de manière moins fréquente.

### **3. Planning**

Lorsque le programme de contrôle est réalisé par l'Administration Politique de contrôle, il est transmis à l'Administration du Contrôle. Cela se passe vers septembre de l'année Y-1.

L'Administration du Contrôle traduit ce programme en un plan de contrôle. Elle réalise cela en divisant les contrôles du programme de contrôle parmi les 11 différentes unités provinciales de contrôle (UPC) et en les répartissant dans le temps, tant en tenant compte d'un certain nombre de paramètres, comme p.ex. le fait que certains contrôles soient des contrôles saisonniers, la présence géographique des opérateurs qui effectuent l'activité à contrôler, etc.

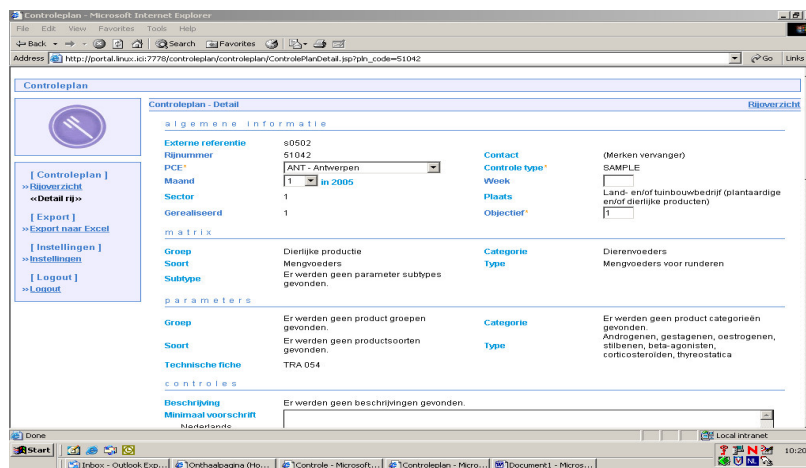


Pour un certain nombre de contrôles spécifiques, seul le nombre de contrôles à réaliser par an est précisé, sans spécifier dans quelle UPC. Pour d'autres contrôles spécifiques, les UPC ont un objectif annuel à atteindre, sans que le moment de réalisation soit imposé.

Lors de la répartition entre les différentes UPC, on tient compte des effets d'échelle. Grâce à l'importance relative des grandes UPC, celles-ci peuvent effectuer plus de contrôles par rapport aux petites UPC. En effet, l'effet des absences temporaires non prévues de contrôleurs est moins importante dans les grandes UPC.

Lors de la traduction du programme de contrôle en plan de contrôle, l'Administration du Contrôle soumet à l'Administration Politique de contrôle, les éléments qui ne sont pas réalisables au niveau technique/opérationnel, menant alors à une adaptation du programme de contrôle.

Figure 2 : Application web plan de contrôle



La première version du plan de contrôle de l'année Y est mise sur le site intranet à la mi-novembre de l'année Y-1. Alors, les UPC ont le temps pour réagir et le cas échéant, le plan est adapté. Le plan définitif est mis sur le site intranet mi-décembre. Cette application est utilisée par les UPC pour planifier la réalisation des contrôles.

#### 4. Exécution et rapportage

Contrairement aux phases de programmation et de planification, la réalisation des contrôles implique un grand nombre de personnes. L'application du processus central dépend entièrement d'un bon soutien des services de contrôles de l'Agence alimentaire. Tous les systèmes internes sont mis en concordance avec le processus central.

Lors de sa création en 2000, l'AFSCA a hérité d'un certain nombre d'applications qui ont été utilisées par ses prédécesseurs pour l'enregistrement des constatations. Les contrôles et les échantillonnages effectués sont encodés dans ces systèmes chaque jour. Cependant, ces systèmes, utilisés dans le passé, ne peuvent être appliqués en tant qu'outil de management et ne permettent pas l'échange de données entre eux.

Depuis début mars 2006, l'exécution des activités de contrôle est soutenue par une nouvelle application, dénommée FoodNet. Le contrôleur doit rédiger une mission par contrôle; toutes les informations nécessaires à effectuer le contrôle se trouvent déjà dans l'application (check-list, document destiné à l'échantillonnage, fiche technique,...).



FoodNet remplacera à terme les applications existantes, tant en ce qui concerne le soutien des contrôles, qu'au niveau du rapportage. En développant cette application "home-made", on utilise d'autres "best practices". La gestion de tous les opérateurs de la chaîne alimentaire est ainsi reprise de la Banque carrefour centrale des Entreprises des autorités fédérales.

Figure 3 : Création d'une mission dans FoodNet

The screenshot shows the 'Créer Mission' (Create Mission) page in the FoodNet application. The page is displayed in a Microsoft Internet Explorer browser window. The application header includes the 'intr@net' logo, 'AFSCA-FAVV', and 'belgium.be'. The page title is 'Contrôle : Créer Mission' and the version is 'Version 1.2.15.0'. The main content area is divided into several sections:

- Créer Mission**: A sidebar menu with options like 'Ajout/Édition résultats mission', 'Gérer les documents papier', etc.
- Détail**: A section for mission details with a checkbox 'Enregistrer une mission exécutée, non planifiée'. Below it, fields for 'Mission planifiée de \*' (28/03/2006), 'Jusqu'au' (28/03/2006), and 'Opérateur : \*' (Lunch garden).
- Détail de l'opérateur**: A section for operator details with fields for 'Nom' (Lunch garden), 'Adresse' (Chaussée de Bruxelles 299 Waterloo[1410] - BE), and 'BCE' (2.136.903.565).
- Contrôleurs**: A table listing controllers. One entry is visible: 'Vanoverschelde' (Tom) as the 'Principal' controller.
- Contrôles**: A table listing control types. One entry is visible: 'Inspection' (AUTO) with title 'DIS: HORECA: Autocontrôle'.

Buttons for 'Ajouter', 'Sauver', and 'Impression' are visible at the bottom of the form sections.

En suivant continuellement les réalisations et en comparant celles-ci aux objectifs planifiés, les chefs d'UPC peuvent évaluer la situation au sein de l'UPC et, le cas échéant, prendre des actions lorsque des manquements sont constatés quelque part. Les services centraux de l'administration du Contrôle suivent chaque mois les statistiques. Tous les trois mois, un relevé de la situation est soumis à la réunion des chefs d'UPC et du directeur général de l'administration du Contrôle.

Cette concertation permet de déplacer entre les UPC des objectifs du plan de contrôle. A cet effet, on peut par exemple procéder à des décisions en cas de crise et lorsque les problèmes ne peuvent plus être résolus par l'UPC concernée. Le cours du marché qui change peut également faire l'objet d'une adaptation du plan de contrôle.

## 5. Aspects portant sur la qualité

Le management accorde beaucoup d'importance à la qualité du processus entier. L'introduction d'un système formel d'assurance qualité est dès lors un objectif stratégique, indispensable à la réalisation des objectifs de l'AFSCA.

Le processus central décrit ici, est une application claire, mais implicite du 'Deming wheel', mieux connu comme le cycle de « P(lan)D(o)C(heck)A(ct) ». Ce principe est répété dans chaque sous-processus.



Le nouveau processus fait en sorte :

- ✓ d'atteindre des méthodes de travail plus systématiques et plus objectives en utilisant des procédures et des check-lists standardisées ;
- ✓ de réaliser une meilleure documentation des activités de l'AFSCA en développant des possibilités de rapportage dans une application intégrée ;
- ✓ d'obtenir une productivité (après une phase de mise en place initiale) et une flexibilité (1 méthode pour divers secteurs) accrues ;
- ✓ que les actions préventives et correctives soient effectuées plus rapidement (évaluation trimestrielle).

Dans ce cadre, de nombreuses sessions de formation et d'entraînement ont été prévues.

## **6. Evolutions dans le futur**

Actuellement, l'Agence travaille à l'amélioration du fonctionnement du processus central et ce pour trois aspects importants : la transposition du programme de contrôle en un plan de contrôle et d'analyse, le développement plus approfondi d'une seule application intégrée pour le soutien des activités de contrôle (FoodNet) et l'introduction d'un système de "workforce management" sur le terrain.

La première amélioration porte sur l'opérationnalisation du programme de contrôle en un plan de contrôle et un plan d'analyse. Pour ce faire, un projet a été mis en place, qui cadre dans le BPR de l'Agence alimentaire. Le but est d'harmoniser l'établissement du programme de contrôle, le plan de contrôle et le plan d'analyse selon une méthodologie fixe, avec un soutien ICT solide. Les plus grandes difficultés sont d'une part, la transversalité du projet (dans lequel chaque direction générale a ses propres intérêts) et d'autre part, la complexité de la chaîne alimentaire (tant en ce qui concerne les inspections que pour les recherches de laboratoires).

Un nouveau système intégré a été introduit en mars 2005 pour soutenir les contrôles. Cette application, remplaçant au fur et à mesure l'ensemble des anciennes applications, permet de consulter tous les résultats de contrôle à n'importe quel moment. Cela signifie que le processus central devient beaucoup plus dynamique. De cette façon, on peut anticiper les résultats non-conformes. En fonction de cela, on peut également augmenter (ou diminuer) les activités de contrôle dans les secteurs où il y a des problèmes (ou ne présentant pas de problèmes), ou sur base d'autres informations (p.ex. sur base des informations des messages RASFF).

Le troisième projet se concentre sur l'aspect complémentaire "réalisation des contrôles". Les contrôles à effectuer au sein de l'UPC étant répartis manuellement par le chef de service, le but est de rationaliser ce planning dans le futur, au moyen d'une application ICT (workforce management). Cela signifie que pour chaque contrôleur, l'application propose un planning hebdomadaire pour la réalisation de ses contrôles. Dans ce processus, les divers types de contrôles sont liés à un profil spécifique de compétences du contrôleur, tout en tenant compte de la disponibilité du contrôleur et des facteurs géographiques. Cela rationalisera et harmonisera la réalisation du processus central.

## **3. Objectifs de la bonne pratique**

La définition et l'implémentation du processus central mènent à une valeur ajoutée dans divers domaines :



- 1) Le processus central dans l'intégration des anciennes entités en une seule et nouvelle organisation était un point de repère stable dans un cadre instable. Cela présente un cadre stratégique auquel il faut comparer les décisions politiques.
- 2) Le fait de travailler avec des objectifs définis préalablement a un effet positif sur la relation avec les stakeholders de l'AFSCA. Ces stakeholders, représentés dans le comité consultatif, sont informés et consultés en premier lieu des initiatives de l'AFSCA. Ils ont à leur disposition l'ensemble du plan de contrôle et peuvent évaluer l'AFSCA et ses résultats qui sont publiés dans un rapport d'activités reprenant un grand nombre de chiffres représentatifs.
- 3) Le processus central permet d'uniformiser le processus de contrôle. Cela implique que tous les contrôles sont effectués selon la même méthodologie. Cela représente une grande plus-value dans la relation avec les personnes contrôlées. Dans ce cadre, une 'Charte du contrôleur' a été rédigée, un code déontologique pour les contrôleurs de l'AFSCA, qui a été largement diffusée.
- 4) Afin de communiquer le nombre élevé de changements en interne, un procédé structurel de communication interne a été mis en place. Le développement d'un site intranet, le rôle des agents de changement (voir ci-dessous), l'organisation des sessions d'info semestrielles... en font partie.
- 5) Pour terminer, la réalisation du processus central représente une garantie pour satisfaire aux obligations européennes.

## 4. Acteurs concernés

Les membres du Comité de direction de l'AFSCA se sont occupés de la définition des tâches principales de l'Agence alimentaire et de l'établissement du processus central. Ce comité de direction est composé de l'administrateur délégué, des quatre directeurs généraux, des directeurs et d'un certain nombre de hauts fonctionnaires.

Une condition indispensable pour l'implémentation du processus central dans l'organisation est l'engagement du management. Le management des provinces a joué un rôle important, soutenu par les agents de changement locaux. Les agents de changement sont des employés ordinaires qui ont assumé quelques tâches en matière de communication et de management de changement. Vu leur niveau comparable à celui de leurs collègues, et leur participation dans l'ambiance de travail quotidienne, les agents de changement se trouvent dans une excellente position pour transmettre la plus-value et les objectifs des changements, surtout aux moments plus difficiles.

Aucun consultant n'était impliqué lors de l'établissement du processus central. Mais, l'AFSCA a été appuyée par des consultants lors d'une phase préalable, notamment l'union effective des services.

## 5. La voie vers l'implémentation

L'implémentation du processus central n'est pas une mission simple. Les anciennes institutions n'avaient guère d'expérience en matière de planification, les services de contrôle avaient perdu beaucoup de liberté, le rassemblement de données se faisait, pour des raisons historiques dans six banques de données non-compatibles. De surcroît, le processus central est transversal et demande une coordination entre l'Administration Politique de contrôle, l'Administration du Contrôle et l'Administration des laboratoires de l'AFSCA.

La première démarche de la réalisation du processus central a eu lieu en 2002. La nouvelle structure de l'AFSCA a été déterminée conjointement avec la définition des tâches principales et l'organigramme a



été rempli. Cela signifiait une rupture totale avec les anciennes structures. Dans chaque provinces, tous les services d'inspection et de contrôle ont été réunis en une seule Unité provinciale de contrôle (UPC).

Un programme de contrôle et un plan de contrôle ont été établis pour la première fois en 2003. Etant donné le soutien informatique déficient, il s'agissait d'une mission difficile. L'outil initial Excel a été assez vite remplacé par une application web.

Le vrai test a eu lieu en 2004, lorsqu'il fallait mettre en oeuvre le premier plan de contrôle. L'introduction du système a provoqué les premiers mois un surcroît de travail et une situation chaotique, suivis de près par le management. La réalisation du plan de contrôle a procuré des informations concernant l'application du processus, mais aussi des pratiques sur le terrain.

Pour que le projet réussisse, il est important qu'il y ait une amélioration continue du soutien ICT : possibilités de cliquer sur les check-lists, sur le document d'échantillonnage...

Pour le moment, le cycle fonctionne et tout le monde ressent la plus-value de la bonne pratique. La préparation d'un contrôle se fait plus rapidement, le chef d'UPC connaît ses objectifs et peut mieux organiser le travail, le management peut réagir plus vite en interne et a des arguments plus solides lors des pourparlers avec les stakeholders. Finalement, notre position au niveau international est renforcée par les bonnes pratiques.

## 6. Résultats

Les contrôles et les échantillonnages, effectués dans le cadre du plan de contrôle, sont rapportés dans une application web, spécialement créée à cet effet. En comparant les contrôles effectués avec les objectifs planifiés, les chefs d'UPC peuvent suivre l'évolution de la situation dans leur province et la comparer avec d'autres UPC.

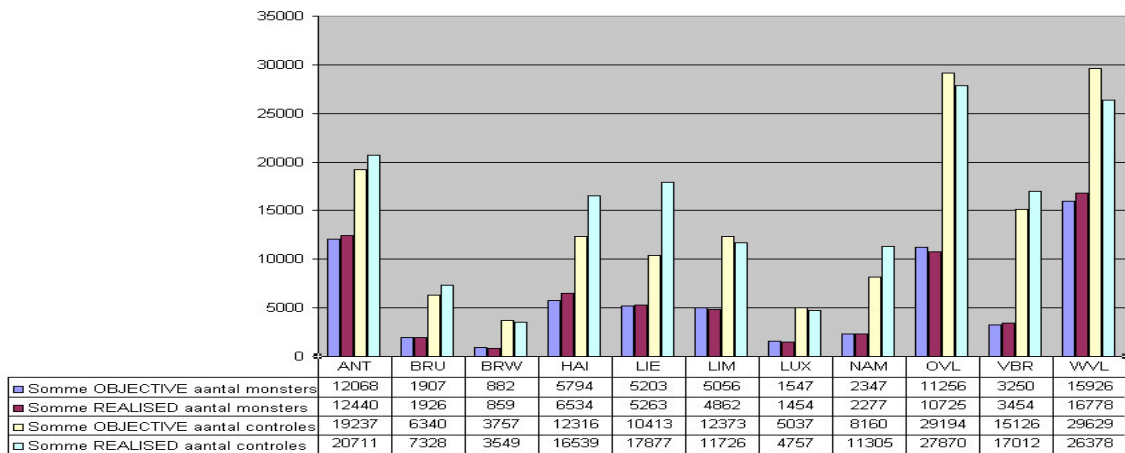
Le suivi mensuel de cette réalisation au niveau de l'administration centrale permet de répartir les contrôles parmi les UPC au cours de l'année, si cela s'avère nécessaire. Des changements au niveau du nombre d'opérateurs pendant l'année peuvent également occasionner des changements du nombre de contrôles.

La figure 4 représente un relevé des objectifs et des réalisations de toutes les UPC en 2005.

1. En ce qui concerne les échantillonnages, environ 98 % des actions planifiées ont été exécutées. C'est un résultat très favorable, vu que l'occupation du plan de personnel s'élève à environ 94 % en 2005. On peut expliquer les différences entre les UPC, par le fait que le plan du personnel n'était pas rempli de la même façon dans toutes les UPC. De surcroît, un manque de personnel est surtout ressenti dans les plus petites UPC.
2. Parmi les contrôles planifiés, 92 % ont été réalisés. Cela est dû au recours dans certaines UPC, au renouvellement d'autorisations dans le secteur de la distribution afin de réaliser davantage de contrôles que programmé initialement.

Figure 4 : relevé des objectifs et des réalisations de toutes les UPC en 2005.

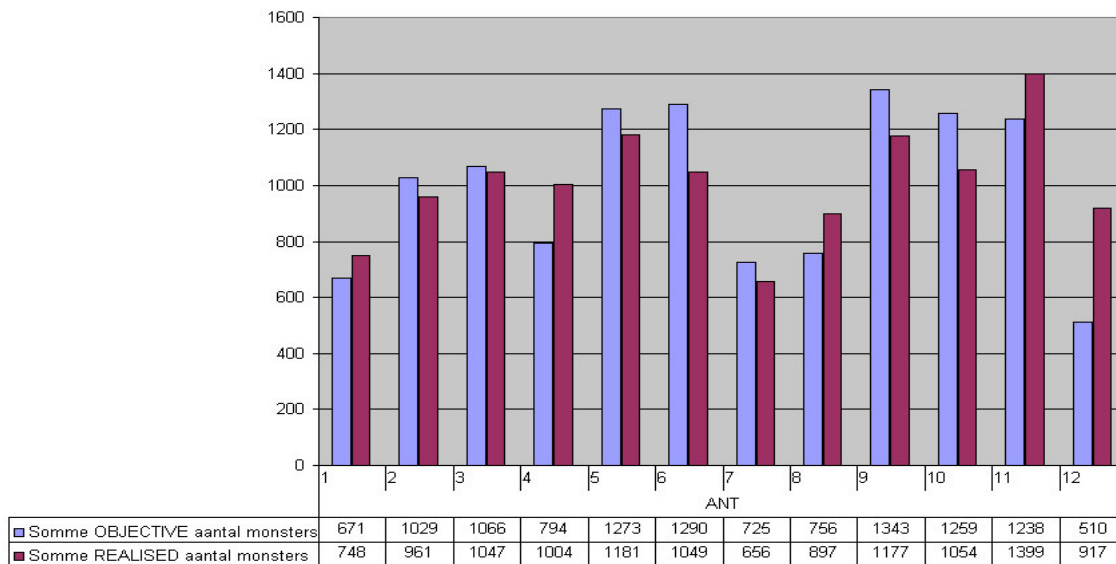




Quant aux échantillonnages, les meilleurs résultats ont été atteints en 2005 dans l'UPC de Hainaut, où on a réalisé plus de 112 % des échantillonnages programmés. Lors des contrôles, l'UPC de Liège a obtenu les meilleurs résultats, à savoir presque 172 %. Il y a plus de contrôles effectués que programmés parce que le renouvellement des autorisations dans le secteur de la distribution a permis d'exécuter plus de contrôles qu'initialement programmés.

La figure 5 donne une illustration de l'évolution au cours de l'année 2005 dans l'UPC d'Anvers. Malgré le fait que certains mois, l'objectif n'ait pas été atteint, le suivi de la planification, effectué de manière précise, veille à ce que les mesures soient prises pour rattraper les retards encourus.

Figure 5 : UPC Anvers : évolution des réalisations au niveau des échantillonnages au cours de l'année 2005.



Tous les chiffres des contrôles de l'année Y sont transmis à l'administration Politique de contrôle vers le mois de février de l'année Y+1, et forment la base du nouveau programme de contrôle pour l'année Y+2.

La figure 6 représente l'augmentation du nombre d'inspections et d'échantillonnages de 2004 et 2005. Depuis l'introduction du processus central, l'AFSCA peut effectuer plus d'inspections et de contrôles que dans le passé. Le développement de nos outils IT permettra une évolution continue lors des années à venir.



Figure 6 : Evolution de 2004 à 2005

	Echantillonnages programmés	Echantillonnages réalisés	Inspections programmées	Inspections réalisées
2004	65.867	58.350	138.898	141.380
2005	66.124	67.105	152.034	167.069

## 7. Les pièges les plus importants

Un certain nombre de problèmes sont apparus lors du développement du processus central.

- Lors de l'établissement du programme de contrôle, il faut chercher un équilibre entre la maîtrise optimale des risques, les moyens budgétaires et les moyens en personnel. Le cycle du processus central suit son propre calendrier et il est difficile de l'aligner avec le cycle budgétaire.
- On a fortement sous-estimé la traduction du programme de contrôle en plan de contrôle. Le programme se base sur une évaluation scientifique des risques, là où le plan de contrôle doit le transposer en la pratique du terrain. Le programme de contrôle se base sur les risques par activité. Pour cela, le plan de contrôle doit déterminer où il faut contrôler. Le fait que ces deux documents n'étaient pas établis dans la même application a également mené à quelques problèmes techniques.
- La collaboration entre les services de contrôle et les laboratoires est cruciale dans l'exécution du plan de contrôle. L'AFSCA dispose de 5 laboratoires, chacun avec leurs spécialités, mais elle fait également appel à un réseau de laboratoires externes agréés.  
Les plus grands problèmes se présentaient lors du transport vers les laboratoires des échantillons pris par les contrôleurs. A cette fin, un dispatching a été mis en place, qui collecte les échantillons dans les UPC et qui délivre ceux-ci aux laboratoires. Les avantages sont notamment que l'inspecteur/contrôleur ne doit plus se rendre lui-même au laboratoire, un enregistrement central et uniforme, une banque de données centrale avec tous les résultats, ainsi qu'une économie à propos des frais de port et des indemnités kilométriques.
- Ce projet d'amélioration a également rencontré une réticence "classique" du personnel au changement. Dans les UPC, on craignait surtout une perte d'autonomie. Malgré le fait que les contrôleurs perdent de l'autonomie, cela n'est pas un but en soi. L'objectif du processus central est de baser les contrôles sur une évaluation scientifique des risques. Ce point a été mis en évidence dans toutes les communications aux contrôleurs sur le terrain. Il est non seulement important d'informer tous les collaborateurs, mais aussi de les convaincre.

## 8. Sources d'inspiration

La législation relative à la sécurité dans la chaîne alimentaire est en grande mesure une matière européenne. Une source importante d'inspiration pour le processus central de l'AFSCA était le Livre blanc européen à propos de la Sécurité alimentaire du 12 janvier 2000. Ce livre blanc reprend pour la première fois la méthodologie en ce qui concerne les plans de contrôle annuels se basant sur une analyse des risques. Plus tard, ce Livre blanc a été concrétisé dans la General Food Law, représentant les normes pour tous les Etats-membres.



Au niveau national, l'ONEM (Office national de l'Emploi) représentait une source d'inspiration pour la mise en place d'une planification centrale et de son suivi au moyen d'indicateurs.

## 9. Expérience notable acquise

Le fait d'accepter les changements est une des plus importantes leçons à apprendre de l'implémentation du processus central. Le mouvement cyclique du processus central et l'optimisation de sa réalisation font que l'AFSCA se trouve dans un état de changement permanent.

**Pour ce faire, la communication et la gestion des changements sont des facteurs-clés**

Pour terminer :

- ✓ un timing et une planification réalistes sont des éléments vitaux pour les changements importants.
- ✓ Ayez assez d'ambition pour atteindre de bons résultats - visez suffisamment haut, en effet la flèche ne tombe qu'une fois pendant le vol.
- ✓ Il faut que le management continue de motiver ses collaborateurs, également à long terme.
- ✓ L'introduction de nouvelles méthodes de travail demande un bon entraînement de tous les éléments de l'organisation, tant pour le management, le middle management et les collaborateurs sur le terrain.

