

# PUBLIC MANAGEMENT PROGRAMME

2002

## *MISSION DE CONSULTATION*

*FAVV - AFSCA :*

## *« CHANGE MANAGEMENT »*



## RAPPORT FINAL

**BERTHOT Véronique**  
**BOSMANS Werner**  
**CNUDE Véronique**  
**KOELMAN Ariane**

Novembre 2002.

## **REMERCIEMENTS**

Nous tenons à remercier tout particulièrement

Tout le personnel de la Province de Namur pour sa dynamique, son enthousiasme, sa réceptivité à nos idées parfois très innovantes et sa tolérance;

Nos collègues et responsables de services qui nous ont dégagé le temps nécessaire pour permettre de participer à cette mission de consultation enrichissante en terme d'expérience professionnelle mais également de vie

Tous ceux qui nous ont soutenus et conseillé durant ces derniers mois.

## TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS .....	2
TABLE DES MATIERES .....	3
I. INTRODUCTION .....	4
II. CONTEXTE GENERAL.....	5
III. MISSION DE CONSULTATION.....	6
IV. METHODOLOGIE DE TRAVAIL .....	7
Choix d'une province pilote.....	7
Méthodologie dans la province de Namur .....	7
Méthodologie dans les autres provinces .....	8
V. RESULTATS .....	9
VI. EVALUATION .....	10
Evaluation de la méthodologie et des résultats .....	10
Méthodologie utilisée .....	10
Résultats "plan d'intégration" .....	10
Résultats "teambuilding" .....	11
Evaluation des indicateurs de performance .....	12
Collaboration et satisfaction de nos interlocuteurs de l'AFSCA.....	12
Collaboration entre les membres de l'équipe PUMP .....	13
VII. CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES .....	14
VIII. ANNEXES .....	15
Fiche de projet : « demande initiale ».....	16
« Contrat » entre le commanditaire et le groupe PUMP.....	18
Méthodologie .....	21
Document de synthèse des travaux.....	24
Mindmapping Culture.....	50
PV de la première réunion du groupe feed-back .....	51
Fiche du projet pour le plan de Management .....	53
Méthodologie corrigée pour les provinces autres que la province pilote .....	58

## I. INTRODUCTION

Les Services Vétérinaires, le Service de la Qualité du Lait, l'Inspection générale des Végétaux et l'Inspection générale des Matières premières qui appartenait au Ministère des Classes moyennes et de l'Agriculture, ainsi que l'Inspection générale des Denrées alimentaires du Ministère de la Santé publique et l'Institut d'Expertises Vétérinaires ont fusionné au sein de l'Agence Fédérale pour la Sécurité de la Chaîne Alimentaire (AFSCA).

Cette modification fondamentale de la structure de Services publics constituait un cadre de choix pour mettre en pratique les nouvelles connaissances tirées de la formation PUMP. Ainsi, nous avons pu réaliser en équipe une mission de consultation en "Change Management" auprès de l'AFSCA et contribué concrètement au processus de modernisation de la Fonction Publique.

Notre projet s'inscrivait parfaitement dans le processus d'intégration de plusieurs services au sein d'une nouvelle structure. L'approche bottom-up qui le caractérisait contrastait avec l'option top-down des étapes du processus d'intégration qui ont été réalisées auparavant.

Notre équipe était constituée de quatre participants issus de divers horizons de la Fonction publique :

- Véronique BERTHOT transférée du Ministère de l'Agriculture à l'AFSCA
- Véronique CNUUDE du SPF Transports et Mobilité
- Ariane KOELMAN du SPF P&O
- Werner BOSMANS transféré du Ministère de l'Agriculture à la Région flamande

## II. CONTEXTE GENERAL

L'Agence Fédérale pour la Sécurité de la Chaîne Alimentaire (AFSCA) a pour mission de veiller à la qualité des aliments ainsi qu'au suivi entre les différents intervenants depuis les producteurs jusqu'aux consommateurs. Le but est protéger au mieux la santé des consommateurs.

La compétence de l'Agence s'étend à toute la chaîne alimentaire : matières premières, aliments pour bétail, semences, plantes et animaux, industries alimentaires, magasins et restaurants. "De la ferme à la table" ou " De la fourche à la fourchette".

L'Agence, créée par la loi du 4 février 2000, doit permettre de rassembler dans un seul organisme administratif tous les services d'inspection et de contrôle, du premier jusqu'au dernier stade de la chaîne alimentaire.

Auparavant ces différents services, éparpillés entre divers ministères et parastataux, communiquaient et collaboraient entre eux de manière insuffisante. Cette situation empêchait un fonctionnement efficace. C'est ainsi que le gouvernement belge décida de regrouper tous les services actifs dans la chaîne alimentaire au sein d'une seule Agence Fédérale pour la Sécurité de la Chaîne Alimentaire.

L'Agence nouvellement créée est invitée à relever deux défis de taille : d'une part, l'intégration de ces différents services et, d'autre part, l'application de la réforme Copernic.

Depuis plusieurs mois, des fonctionnaires et des groupes de travail ont œuvré à la construction de l'Agence. Une série d'actions concrètes ont été entreprises pour avancer vers l'intégration des différents services au sein de l'Agence. Au premier semestre de cette année, un "projet de transition" a constitué neuf groupes de travail. Ils ont eu pour mission de rédiger les plans d'organisation des futurs services de l'Agence. Pour l'encadrement du projet de transition, l'Agence a fait appel à une société de consultants externes. Le 28.06.2002, les différents plans d'organisation ont été approuvés par Madame la Ministre Magda Aelvoet.

Les plans d'organisation ne constituent pas un point final mais plutôt un point de départ pour la poursuite de l'élaboration concrète de l'Agence.

Notre projet de mission de consultation s'inscrit dans la suite logique du projet de transition.

### III. MISSION DE CONSULTATION

Le 15.07.2002, Monsieur Piet VANTEMSCHE a été nommé Administrateur Délégué de l'AFSCA. Le 25.07.2002, nous avons déjà pu le rencontrer et lui présenter notre projet de mission de consultation. Il a manifesté un grand intérêt pour notre *projet initial* qui est repris dans la fiche de projet en annexe 1. Il a insisté sur l'importance d'une démarche bottom-up impliquant les agents du terrain dans le processus d'intégration des différents services. Suite à cette réunion nous avons dû adapter notre mission. Un *contrat* a été rédigé dans lequel les objectifs, les grandes étapes du projet, le timing et les résultats attendus ont été précisés.

Il a été convenu de mener un projet pilote bottom-up pour évoluer dans le processus d'intégration des services extérieurs de l'Agence. Vu le terme de la mission de consultation fixé au 15 novembre 2002 et compte tenu des impératifs professionnels de chaque participant de l'équipe PUMP, nous avons limité l'implémentation de notre projet à une province pilote. Nous avons néanmoins donné la possibilité aux autres provinces de suivre l'évolution du projet dans la province pilote et veillé, dans notre analyse et nos conclusions, à permettre la poursuite de la démarche et son application à toutes les provinces du pays.

*L'objectif de notre mission peut être décrit comme suit :*

***Concevoir et implémenter dans la province pilote une méthodologie pour la participation active de tous les agents à l'élaboration de recommandations pour l'intégration des services extérieurs.***

Un groupe feed-back composé de représentants de toutes les provinces autres que la province pilote devait suivre l'évolution du travail dans la province pilote.

Les grandes étapes prévues et les timings à respecter pour la réalisation du projet ont été déterminés comme suit :

1. 06.09.2002 - Proposition d'une méthodologie de travail pour la province pilote ;
2. 20.09.2002 - Communication de la méthodologie ;
3. 30.10.2002 - Implémentation de la méthodologie et animation du groupe feedback ;
4. 15.11.2002 - Proposition d'un plan d'intégration suite aux principes définis et aux recommandations élaborées par la province pilote ;
5. 15.11.2002 - Recommandation d'une méthodologie de travail pour l'intégration dans les provinces autres que la province pilote.

## IV. METHODOLOGIE DE TRAVAIL

### Choix d'une province pilote

Nous avons choisi la province de Namur comme province pilote pour diverses raisons.

La Province de Namur nous semblait être très représentative tant au niveau des services que du nombre et des niveaux des agents. La facilité d'accès nous a permis de nous rendre sans trop de perte de temps sur les différents sites afin de pouvoir apprécier in concreto les situations décrites. En outre, nous souhaitions mener notre projet en profondeur et donc "tester" notre méthodologie dans une province où il n'existait pas trop de problèmes que nous n'aurions de toute façon pas eu le temps et la capacité de résoudre.

### Méthodologie dans la province de Namur

Notre démarche se voulait du type bottom-up. Comme il s'agissait de faire travailler ensemble des personnes de différents services qui ne se connaissaient guère, nous avons décidé de partir de l'individuel pour aller vers le collectif. En pratique, nous avons commencé par des entretiens individuels pour terminer par un forum rassemblant tous les agents de la province. Ainsi, ce n'est que progressivement que les personnes devaient se rencontrer, faire connaissance et travailler ensemble.

Fin août et début septembre, nous avons rencontré individuellement les neuf responsables des différents services de la province pour mieux nous rendre compte du travail réalisé dans ces différents services provinciaux, recueillir les inquiétudes des responsables face au changement et présenter les problèmes qui surgiront lors du passage de la structure actuelle vers le regroupement des divers services au sein d'une équipe multidisciplinaire. A partir de ces entretiens, *trois thèmes* ont été retenus pour être soumis aux réflexions et discussions de *trois groupes de travail*.

Pour veiller à communiquer à tous les agents notre méthodologie de travail, nous avons réuni les responsables provinciaux le 13.09.2002 et rencontré l'ensemble des agents, *sur leur site de travail* à Namur, Gembloux et Ciney, les 16 et 17.09.2002.

De cette manière, les services qui ne comptent que peu d'agents ont également l'occasion de s'exprimer, au même titre que les services plus importants. C'est à l'occasion de ces réunions que nous avons sollicité les agents à participer à l'un ou l'autre groupe de travail.

Pour la constitution des trois groupes de travail, nous avons veillé à ce que les différents services et les différents niveaux soient représentés dans chaque groupe de travail. En constituant ces groupes de travail, nous avons souhaité, d'une part, élaborer un plan d'intégration à partir des résultats des discussions et, d'autre part, donner l'occasion aux agents des différents services de se retrouver autour de la table pour réfléchir ensemble sur l'organisation future des services extérieurs (*team building*). Entre le 23.09.2002 et le 18.10.2002, nous avons animé quatre réunions par groupe de travail.

Pour clôturer le travail dans la province pilote, nous avons rassemblé le personnel de la province lors d'un *forum* qui s'est déroulé le 25.10.2002. Ce forum a aussi permis aux agents

qui n'avaient pas participé aux groupes de travail de s'exprimer. Nous avons souhaité la présence à ce forum d'au moins un représentant de l'AFSCA (N ou N-1) pour montrer aux agents tout l'intérêt que le comité de direction porte au travail réalisé.

La méthodologie suivie est reprise à l'annexe 3.

### **Méthodologie dans les autres provinces**

Pour informer les autres provinces des travaux réalisés dans la province pilote, nous avons constitué un groupe feed-back composé d'un représentant de chacune des autres provinces. Une première réunion de ce groupe a été organisée début octobre pour expliquer la méthodologie que nous avons l'intention de suivre et une synthèse du plan organisationnel "contrôle". Les membres du groupe feed-back étaient ensuite invités à assurer le relais entre la province pilote et les autres provinces.

Lors d'une seconde réunion, prévue après le forum, le document de synthèse des travaux réalisés dans la province pilote sera présenté. Il est nécessaire que les membres du groupe feed-back collaborent activement à l'implication des autres provinces dans le processus d'intégration des services extérieurs en suivant une méthodologie que nous proposerons au comité de direction à la fin de notre mission de consultation.

La méthodologie corrigée présentée aux responsables de l'AFSCA est reprise à l'annexe 8.

## **V. RESULTATS**

Les thèmes retenus pour les trois groupes de travail furent compétence, structure et culture. Chaque groupe de travail a organisé quatre réunions d'une demi-journée. Au terme de ces réunions, un rapport global a été rédigé dans chaque groupe, reprenant les propositions et recommandations relatives au thème développé, pour la future organisation des services extérieurs.

Lors du forum du 25.10.2002, les présidents des trois groupes ont présenté les propositions et les recommandations de leur groupe. Chaque participant a pu s'exprimer et formuler des remarques sur les travaux des trois groupes de travail.

Un document de synthèse des travaux regroupant les propositions et recommandations des trois groupes de travail ainsi que les remarques formulées lors du forum a ensuite été rédigé. Il est repris à l'annexe 4.

## VI. EVALUATION

Notre évaluation comprend trois parties.

- Une première partie est consacrée à la méthodologie que nous avons appliquée ainsi qu'aux résultats obtenus.
- Une deuxième partie concerne la collaboration et la satisfaction de nos interlocuteurs privilégiés au sein de l'AFSCA, ainsi qu'aux relations établies avec ceux-ci.
- Enfin, une troisième partie porte sur de l'évaluation de la dynamique à l'intérieur de notre groupe de consultance PUMP.

### **Evaluation de la méthodologie et des résultats**

#### Méthodologie utilisée

Nous souhaitons par notre projet créer une dynamique dans le sens de l'intégration des services. Pour ce faire, nous avons privilégié :

- une démarche bottom-up ;
- une approche allant de l'individuel au collectif.

Nous pensons que notre méthodologie est tout à fait adéquate et nous a permis d'atteindre nos objectifs. Vu la durée limitée dans le temps de notre mission, nous avons dû travailler à un rythme très soutenu en débordant bien souvent sur nos heures de loisirs pour parvenir à respecter le timing fixé au départ.

Par cette méthodologie, nous avons pu gagner la confiance et la coopération de tout le personnel (aussi bien les chefs de service que le personnel de base). Nous pensons que tous se sont sentis entendus et ont pu exprimer leurs émotions ainsi que leurs attentes par rapport à la nouvelle structure. Nous aimerions souligner ici l'effet positif du choix des présidents des groupes de travail parmi les agents. Ils ont accompli un travail considérable, de très bonne qualité et se sont fortement impliqués.

L'utilisation dans chaque groupe de travail d'un mindmapping a permis de dégager directement les points importants à discuter au cours des différentes réunions. A titre d'exemple, le résultat du mindmapping réalisé dans le groupe de travail culture est repris en annexe 5.

#### Résultats "plan d'intégration"

- Groupe de travail structure

Après avoir inventorié les tâches et les points de contrôle des différents services, le groupe est parvenu à mettre sur papier une proposition d'organigramme pour les services extérieurs. L'organigramme finalement retenu par le groupe est très semblable à celui proposé dans le plan organisationnel "contrôle".

- Groupe de travail compétence

Les profils de compétence rédigés par le groupe peuvent paraître d'un niveau moyen pour les personnes rompues à ce genre d'exercice, mais nous pensons pouvoir évaluer positivement les résultats obtenus. En effet, en l'espace de quatre réunions de travail, des collaborateurs de tous niveaux n'ayant jamais été confrontés à ce type de tâches ont fourni une ébauche de profils remportant l'adhésion de tous.

- Groupe de travail culture

Après avoir inventorié les statuts et "avantages" existant au sein des différents services, le groupe a élaboré des propositions concrètes d'harmonisation. Le groupe a également proposé plusieurs suggestions tout à fait réalisables pour parvenir à créer au sein de chaque province un véritable esprit d'équipe.

- Forum rassemblant tous les agents

Les présentations en matinée des trois présidents de groupe de travail reflétaient parfaitement les résultats des travaux dans les trois groupes de travail. Par contre, la présentation de synthèse de l'après-midi n'a pas répondu aux attentes. Quelques problèmes techniques informatiques et une sous-estimation du temps nécessaire n'ont pas permis de fusionner correctement les présentations des trois groupes de travail ni d'y insérer toutes les remarques formulées lors de la première partie du forum.

- *Groupe feedback*

L'évaluation du fonctionnement du groupe feedback est certainement celle qui nous apporte le moins de source de satisfaction. Nous pensions réunir le groupe feedback à deux reprises pendant le processus et nous ne sommes arrivés qu'à les réunir une seule fois. La constitution du groupe a, en effet, été problématique et a donc pris du retard. Certains, au sein des provinces, voyaient ces représentants comme les futurs responsables des unités provinciales. De plus, alors que notre souhait était d'organiser des réunions interactives lors desquelles les autres provinces auraient pu donner leurs impressions par rapport au travail fourni par les membres de la province de Namur, la première réunion a consisté plutôt en une réunion d'information.

### Résultats "teambuilding"

Les différents services de la province de Namur étaient "relativement" cloisonnés. Les chefs de services se connaissaient mais ne se voyaient que rarement. Les autres collaborateurs se connaissaient peu. Ils étaient localisés sur trois sites (Ciney, Namur, Gembloux) et ne voyaient pas l'intérêt d'être réunis sur un même site.

Au terme de notre intervention, tous sont demandeurs d'être rassemblés le plus rapidement possible sur un même site et de fonctionner en équipe pluridisciplinaire. Ce fait, ainsi que l'ambiance conviviale qui régnait lors des groupes de travail et lors du forum, confirment l'atteinte de notre objectif, et même au-delà de nos espérances.

## **Evaluation des indicateurs de performance**

Lors de la rédaction de notre fiche de projet (annexe 7), nous avons choisi différents indicateurs de performance :

- *1<sup>er</sup> indicateur : pourcentage d'agents s'inscrivant dans un groupe de travail*

Notre objectif était que 50 % des agents participent à un groupe de travail. Nous sommes arrivés, à notre plus grande satisfaction, à une participation quasi générale. Ce taux très élevé est, à notre avis, fortement lié à la méthodologie utilisée.

- *2<sup>ème</sup> indicateur : pourcentage d'agents présents à chaque réunion des groupes de travail*

Notre objectif était que 80% des agents soient présents à chaque réunion. Tous les agents inscrits aux groupes de travail étaient quasi présents à chaque réunion. Les absences étaient à chaque fois justifiées alors que notre démarche ne se voulait absolument pas "contrôlante". Entre chaque réunion des groupes, l'implication du personnel était élevée : lecture de documents, discussion de groupe, rédaction des rapports. L'objectif fixé a donc été tout à fait atteint.

- *3<sup>ème</sup> indicateur : pourcentage d'agents participant au forum*

L'objectif d'un taux de participation de 80% a été largement dépassé.

- *4<sup>ème</sup> indicateur : satisfaction du personnel de la province pilote*

L'évaluation de ce taux de satisfaction s'est fait oralement et plutôt informellement lors de feedback continu et lors du drink de clôture du processus. Nous pouvons affirmer que le taux de satisfaction des participants est très élevé. Un petit bémol, l'après-midi du forum n'a pu rencontrer toutes les attentes des participants. Expression d'une crainte, le processus enclenché par l'équipe PUMP ne s'arrêtera-t-il pas avec la fin de leur mission ?

## **Collaboration et satisfaction de nos interlocuteurs de l'AFSCA**

Monsieur Piet Vanthemsche, Administrateur délégué de l'AFSCA, a donné beaucoup de crédit à notre projet. Ce projet s'inscrit d'ailleurs dans son *plan de management* et son *plan opérationnel*. Il a suivi de très près tout le processus et nous a fortement soutenus dans toute notre démarche. Nous avons pu le rencontrer lors de plusieurs réunions, le contacter pour toute question et/ou problème. Il a participé très activement à notre forum ainsi qu'au drink de clôture du 25 octobre. Nous avons également eu son soutien lors de notre intervention lors du Comité de direction du 7 novembre 2002. Nous sommes convaincus que son implication dans le projet a été l'un des facteurs-clé de réussite.

Monsieur Jean-Marie Dochy, nommé N-1 des services de contrôle au cours de notre processus, a également été d'un grand soutien. Nous avons pu le rencontrer en début de processus afin d'écouter ses conseils et son expérience en gestion du changement. Il a également participé à une réunion de préparation du forum et au forum lui-même.

Messieurs Théo Meersman et Joël Gustin, les deux change managers de l'AFSCA, nous ont également soutenus, conseillé et écouté pendant tout le processus. Ils ont participé aux réunions-clés: réunions par site, diverses réunions de préparation et forum de clôture.

L'implication, la disponibilité et le poids donné par l'AFSCA à notre projet nous ont fortement impressionnés et nous ont agréablement surpris. Ce projet a pris une ampleur à laquelle nous ne nous attendions pas. Ceci nous a fortement motivés et a été une grande source de satisfaction.

### **Collaboration entre les membres de l'équipe PUMP**

Dès le départ, un climat de respect s'est instauré entre les membres de l'équipe : respect des compétences, des disponibilités et contraintes des uns et des autres. La répartition des tâches a été harmonieusement effectuée en fonction des centres d'intérêt, des compétences présentes et de la volonté de développer nos compétences.

Nous avons la chance d'être une équipe très multidisciplinaire avec des compétences très complémentaires.

En outre, la connaissance de base des structures et du fonctionnement de l'agence ainsi que des responsables à laquelle s'ajoutait le fait d'être rompu aux rouages de la Fonction publique et de posséder des compétences particulières indisponibles actuellement à l'agence, nous ont sans doute permis d'avancer plus rapidement dans le projet.

La complémentarité de toutes ces compétences, le respect mutuel entre les membres de notre groupe ainsi que notre forte implication dans tout le projet, ajoutés à la volonté des gens de la Province de Namur de participer activement au processus d'intégration, et la confiance accordée par l'équipe managériale de l'AFSCA ont été les éléments moteurs de la réussite de ce projet de consultance.

Nous avons tous ressenti comme très gratifiante cette expérience.

## VII. CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES

La fin de notre mission de consultation ne marque pas un point final mais, au contraire, un nouveau début, un point de départ pour l'implication des provinces autres que la province de Namur dans le processus d'intégration des différents services.

Ainsi, nous proposons une *méthodologie* pour l'implication des autres provinces qui tient compte de l'expérience acquise et des résultats obtenus dans la province de Namur.

Réunir les agents des différents services au sein de plusieurs groupes de travail a permis de créer en province de Namur une véritable dynamique pour l'intégration de ces services dans la nouvelle structure de l'Agence.

Il est maintenant important de parvenir à une même dynamique dans les autres provinces et à maintenir ces bonnes dispositions dans les prochains mois, principalement quand la nouvelle situation personnelle des agents se concrétisera.

Nous proposons notamment que une à trois personnes par province soient choisies comme "agent de changement". Ces personnes, après une formation de quatre journées seraient chargées d'animer des groupes de travail puis, par la suite, d'accompagner tout au long des prochains mois l'intégration effective des différents services au sein de leur province.

# **VIII. ANNEXES**

**Fiche de projet : « demande initiale »**

**1. Informations générales**

- nom de l' institution : Agence Fédérale pour la Sécurité de la Chaîne Alimentaire(AFSCA)
- nom du service où se situe le projet : Direction générale A Contrôle@
- nom du fonctionnaire dirigeant : Monsieur DE CUYPER Xavier Administrateur Délégué a.i.
  
- adresse : Boulevard Simon Bolivar, 30  
1000 BRUXELLES
  
- Tél. : 02/208.33.36
- Fax : 02/208.33.37
- Email : xavier.decuyper @minsoc.fed.be

**2. Buts du projet + résultats attendus**

- Développer une approche " change management" pour l' intégration des différents services au sein de l' AFSCA

En particulier :

- conception et organisation d'un projet de formation du personnel de contrôle de l'AFSCA ( culture d'entreprise- pluridisciplinarité- polyvalence dans les missions de contrôle).
- traduction en actions concrètes d 'un nouveau concept de communication interne propre à l' AFSCA.
- planification des étapes et actions pour l' implémentation de la nouvelle organisation pour les deux années à venir.
  
- Résultats attendus :
  - remettre un plan avec les différentes étapes et les actions à mener pour l' intégration des différents services de contrôle.
  - avoir réalisé au moins les premières actions du plan.

**3. Contexte du projet**

**3.1. Historique (s' agit-il d' un nouveau projet ou se raccroche-t-il à un processus de changement en cours)**

Le projet s' intègre parfaitement dans le processus de changement en cours piloté sous l' autorité des Ministres M.AELVOET et L.VAN DEN BOSSCHE. La 1ère phase du processus de transition organisée sous l' accompagnement d' un Consultant externe et sous la forme de différents groupes de travail : Communication - Politique de Contrôle - Contrôle -

Laboratoires - Gestion de crise - Personnel - Informatique - Budget & Contrôle de Gestion - Logistique s' est étendue du 1er avril au 1er juillet 2002.

### ***3.2. Lien avec d' autres projets***

Travailler en collaboration avec les différents groupes de travail mis en place et plus particulièrement celui de la communication et celui des contrôles ainsi qu' avec plusieurs projets tels que Meldpunt - ICT.

## **4. Moyens disponibles au projet**

### ***4.1. Financier***

Aucune charge financière ne sera demandée aux PUMPS.

### ***4.2. Données et documents***

Mise à disposition de tous les documents utiles des différents groupes de travail.

### ***4.3. Personnel***

Les PUMPS pourront compter sur la collaboration des membres des groupes de travail.

### ***4.4. Accompagnement***

L' accompagnement sera assuré par les managers responsables et les présidents des différents groupes de travail.

## **5. Limitations internes et externes du projet**

S' intégrer dans le processus de transition en cours et s' inscrire dans le plan de management et le plan opérationnel élaborés en conformité avec les principes Copernic.

## « Contrat » entre le commanditaire et le groupe PUMP

### Le « contrat » entre l'AFSCA et le groupe PUMP

Objet : projet de consultance sur le processus d'intégration des services extérieurs de l'AFSCA

Commanditaire : Piet Vanthemsche, Administrateur délégué à l'A.F.S.C.A.

Exécutants : le groupe PUMP : Véronique Berthot, Véronique Cnudde, Ariane Koelman, Werner Bosmans

Projet : description de la demande

- Projet de « Change Management » pour la Direction générale Contrôle : intégration des différents services (DG4, DG5, IEV, IDA) au sein de l'AFSCA vers des teams multidisciplinaires;
- Base : projet pilote à mener dans la province de Namur

Les services concernés et leur origine :

- Ministère des Classes Moyennes et de l'Agriculture :
  1. DG4 : administration de la qualité des matières premières et du secteur végétal ;
  2. DG5 : administration de la santé animale et de la qualité des produits animaux ;
- Ministère des Affaires sociales, de la Santé publique et de l'environnement :
  3. IDA : Inspection des Denrées Alimentaires ;
- Parastatal dépendant du ministre de la Santé publique :
  4. IEV : Institut d'Expertise Vétérinaire ;

Problématique :

Ces services seront pour l'essentiel intégrés au sein de l'AFSCA, d'une part dans l'administration centrale, d'autre part dans les services extérieurs. Le reste est transféré vers le SPF Santé publique et les Régions. L'organigramme de l'AFSCA prévoit l'intégration du personnel des quatre services au sein d'une équipe par province.

Jusqu'à maintenant, ces services ont travaillé de manière cloisonnée. Dans certains endroits, un climat de méfiance s'est installé. La nouvelle structure devra intégrer ces différents services, ce qui posera plusieurs types de problèmes, entre autres :

- Organisationnels : clarification de la structure, tâches et rôles ;
- Humains : culture commune, collaboration, communication, gestion de l'incertitude et du stress y afférent ;
- Techniques : BPR, révisions des processus ;
- Logistiques : bâtiments, localisation et regroupements, informatique.

Le cadre, l'organigramme et les grandes lignes du fonctionnement de l'AFSCA ont été déterminés par différents groupes de travail sous l'autorité de l'administrateur délégué. Les services extérieurs ont été très peu sollicités. L'administrateur délégué souhaite impliquer ces

services, et mettre davantage l'accent sur une approche « bottom-up », suite à la première étape qui était plutôt « top-down ».

Objectifs et résultats attendus :

Mener un projet pilote « bottom-up » pour améliorer l'intégration des différents services extérieurs.

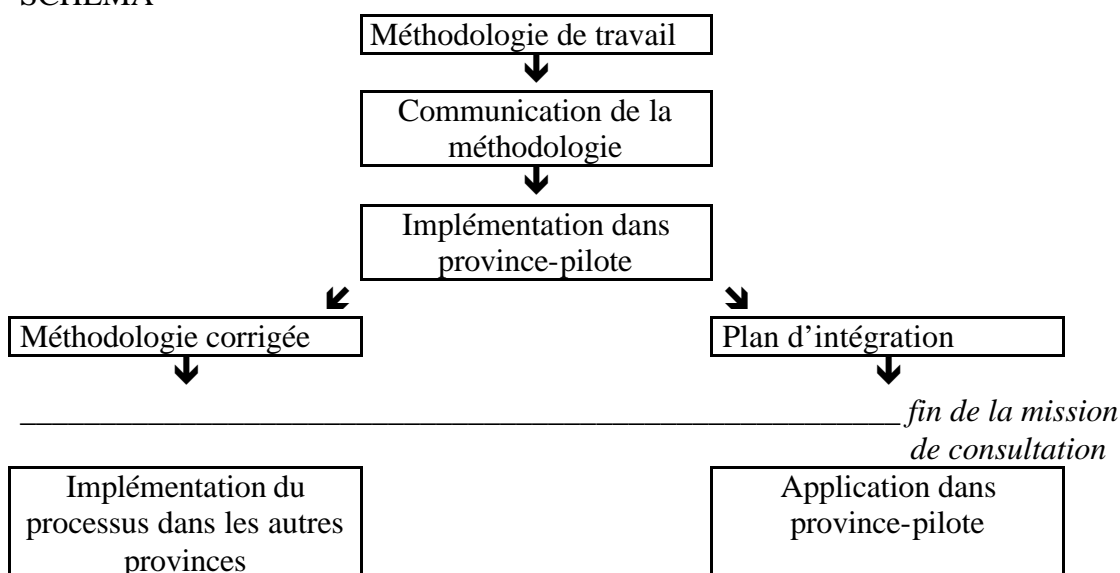
La mission de consultation devra aboutir à la détermination d'un plan d'intégration pour les services extérieurs de la province-pilote ainsi qu'à la recommandation d'une méthodologie de travail corrigée. Cette méthodologie pourra servir de base à celle qui sera mise en œuvre pour la rédaction des différents plans d'intégration des services extérieurs des autres provinces.

Ce projet devra être préparé et exécuté en collaboration avec les personnes des services extérieurs. Les consultants PUMP occuperont un rôle d'accompagnateur de processus. Le projet pilote sera mené dans la province de Namur. Un groupe *feed-back* composé des représentants de toutes les provinces suivra l'évolution du projet.

Le projet se déroulera selon les étapes suivantes, validées à chaque fois par le commanditaire :

1. Les consultants élaborent une méthodologie de travail ;
2. Communication de cette méthodologie ;
3. a) Implémentation de la méthodologie – rôle des consultants : accompagnement du processus ;  
b) Animation du groupe *feed-back* ;
4. a) Recommandations d'une méthodologie de travail corrigée ;  
b) Proposition de plan d'intégration ;
5. Présentation des résultats.

SCHEMA



Des priorités dans le processus d'intégration seront déterminées au cours du projet en commun accord entre le commanditaire et les exécutants. Le projet ciblera principalement les aspects organisationnels et humains.

### Calendrier :

2/8/2002 : description du projet / contrat ;  
6/9/2002 : proposition d'une méthodologie de travail ;  
6/9 - 20/9/2002 : communication de cette méthodologie ;  
15/9 – 31/10/2002 : implémentation dans la province-pilote ;  
15/11/2002 : recommandations finales

Points exclus de la mission : informatique

### Personnes de contact :

Théo Meersman : [theo.meersman@cmlag.fgov.be](mailto:theo.meersman@cmlag.fgov.be)

Eventuellement : Herman Dirickx.: [herman.dirickx@favv-afsca.fgov.be](mailto:herman.dirickx@favv-afsca.fgov.be)

### Ressources prévues

- Frais de déplacements des consultants non pris en charge par les SPF dont ils dépendent
- Frais de réunions;
- Des éventuels autres frais pourraient être discutés avec le commanditaire.

## Méthodologie

La mission de consultation permet aux acteurs de terrain de participer activement aux prises de décisions concernant l'intégration des différents services extérieurs (SE) au sein de l'Agence mais le volet technique de réorganisation des processus ne fait pas partie de la mission.

## Méthodologie de travail

Champ d'application : Les services extérieurs (SE) de la province de Namur

### Méthode générale

- Partir de l'individuel pour aller vers le collectif : des entretiens individuels vers des groupes progressivement plus importants.
- Être à l'écoute des personnes.
- Dans les différents groupes, possibilité pour les participants de se connaître et de travailler ( une première fois) ensemble. Il s'agit donc d'une initiation à une collaboration entre services.
- Les groupes de travail reposent sur un double pilier 1 teambuilding  
2 résultats des discussions
- Le Forum est mis à la fin pour donner un but visible, un point de mire, qui sera en même temps l'occasion de finaliser les discussions. La présence d'un représentant de l'AFSCA (N, N-1 ou N-2) est souhaitable pour donner du poids à ce forum.

	Action	Timing	Sem	Détails	Statut	Raison
1	Interviews	13/9 fini	37	Interviews individuels des chefs des SE	7 faits 2 à faire 1 éventuel	Dépouillage, connaissance des SE, écoute individuelle
2	Réunion chefs	13/9	37	Réunion des chefs des SE : concertation sur le projet	Agenda préparé	Rencontre, explications
3	Visites des sites	16-17/9	38	Explication du projet, demande de participation	Comment ?	Présence sur le terrain ; invitation de participation
4	Groupes de travail	23/9– 18/10	39-42	Discussions sur trois thèmes	Thèmes déterminés	Rencontre ; collaboration : résultats concrets
5	Forum	25/10	43	Finalisation des discussions, projet d'action, rencontre, teambuilding,	Modalités à déterminer	Rencontre ; point de mire

### Communication de la méthodologie

Visites des sites (Namur, Gembloux et Ciney) pour communiquer le projet : Annonce des visites à faire suffisamment à l'avance !

*Groupe « Feedback »*

**En parallèle**

Réunion 1 : sem. 38 ou 39

Réunion 2 : sem. 43

Possibilités de composition : Limité à 10 à 15 personnes

L'Afsca propose une dizaine de personnes représentant les différentes provinces.

**Rôle** : suivi **du** processus

**Objectifs** : transparence ; amélioration du projet ; implémentation ultérieure dans les autres provinces.

*Trois groupes de travail*

Méthode de travail :

- ✓ Objectifs à formuler dès le départ. Ils porteront entre autres sur les critères d'amélioration en ce qui concerne la structure, la culture et les compétences.
- ✓ Environ 10 personnes par groupe
- ✓ mindmapping ?
- ✓ président du GT autre que consultant
- ✓ évaluer les besoins et préoccupations du terrain

- **Compétences**

Détermination et évaluation – acquisition.

Exemples de thématiques :

- Descriptions des fonctions
- Profil du chef des UP (PCE)
- Profil et expertises souhaités
- Expertises existantes
- Formation et coaching individuel

- **Structure**

Fonctionnement

Exemples de thématiques :

- Les aspects organisationnels
- Clarification de la structure, tâches et rôles
- Organigramme de l'UPC
- Compétences horizontales : au travers de plusieurs provinces ; phytosanitaire
- Relations entre centrale et SE
- Rôle du N-2
- Equipes pluridisciplinaires
- Communication

- **Culture**

Forger culture et esprit commun

Exemples de thématiques :

- Mentalité commune : quelle et comment ?

- Aspects humains
- Collaboration
- Communication
- Gestion de l'incertitude et du stress y référant ;
- Localisation et regroupements : éléments logistiques
- Formation
- Ressources humaines
- Transparence
- Teambuilding

**Document de synthèse des travaux**



**Mission de consultation PUMP  
« CHANGE MANAGEMENT »:**

**PROVINCE PILOTE « NAMUR »**

*DOCUMENT DE SYNTHÈSE DES TRAVAUX*

novembre 2002

## I. INTRODUCTION

Ce document se veut une synthèse des travaux menés dans les trois groupes de travail ainsi que du forum réunissant tous les agents de la province pilote.

L'objectif de l'A.F.S.C.A. est de garantir la protection de la santé du consommateur de la fourche à la fourchette.

Pour y parvenir, les différents services de contrôle doivent travailler ENSEMBLE tout en sachant bien que :

- La chaîne alimentaire est composée de « maillons »
- Une responsabilisation de tous les opérateurs de la chaîne alimentaire est nécessaire.
- Les contrôles réalisés par les différents services vont évoluer pour devenir de plus en plus des contrôles de l'autocontrôle. Seuls certains services sont déjà habitués à procéder à des audits dans le cadre de l'autocontrôle des opérateurs.
- Chacun (contrôleur ou administratif), de n'importe quel service, ne peut pas connaître TOUT et continuera à l'avenir à faire un travail équivalent mais avec des missions complémentaires. En effet, une équipe pluridisciplinaire ne veut pas dire que tout le monde doit pouvoir tout faire. Une équipe pluridisciplinaire est une équipe comptant des représentants de toutes les disciplines afin de pouvoir mettre en œuvre, en fonction du problème traité, la compétence requise.
- Certains prescrits législatifs sont incontournables et imposent des habilitations.

Présidents des groupes de travail:

Pascal SABLON

Christine WYEME

Fabienne LOMBA

Accompagnateurs du processus:

Véronique BERTHOT

Werner BOSMANS

Véronique CNUDDE

Ariane KOELMAN

## II. POINTS DE CONTROLE ET SERVICES DE CONTROLE

Le tableau ci-dessous reprend pour chaque point de contrôle le « produit contrôlé » (animaux, végétaux ou produits transformés ainsi que le service compétent pour réaliser le contrôle.

Points de contrôles	Produits contrôlés		
	Animaux	Végétaux + Matières premières	Produits transformés
<b>Producteurs Horticoles</b>		DG4 Inspection phytosanitaire DG4 Matières premières	
<b>Fermes</b>	DG5 VT IEV DG5 Qualité	DG4 Inspection phytosanitaire DG 4 Matières premières	IGDA DG5 Qualité
<b>Abattoirs</b>	DG5 IEV		
<b>Fabrications</b>		DG 4 Matières premières (Aliment bétail)	IEV DG5 Qualité IGDA
<b>Commerces</b>	DG5 VT	DG4 Inspection phytosanitaire DG 4 Matières premières	DG4 fruits-légumes IGDA IEV
<b>Horeca</b>			IGDA
<b>Nombre d'équivalents temps pleins</b>	8	4	12

Il apparaît que plusieurs points de contrôle sont visités par différents services qui, dans certains cas, effectuent les mêmes contrôles.

La réalisation de « **contrôles intégrés** » doit permettre :

- D'éviter des doublons c'est-à-dire un même contrôle réalisé par deux services distincts à des moments différents ;

- De regrouper les contrôles au sein d'un point de contrôle. Ceux-ci seront alors réalisés par une «équipe» composée des contrôleurs des différentes disciplines nécessaires.

### III. ORGANIGRAMME

L'intégration des différents services de contrôle au sein d'une équipe pluridisciplinaire par province ne pourra se faire du jour au lendemain. Elle exige de travailler par étape et prendra du temps.

L'idéal pour évoluer rapidement dans le processus d'intégration serait d'être regroupés physiquement le plus rapidement possible.

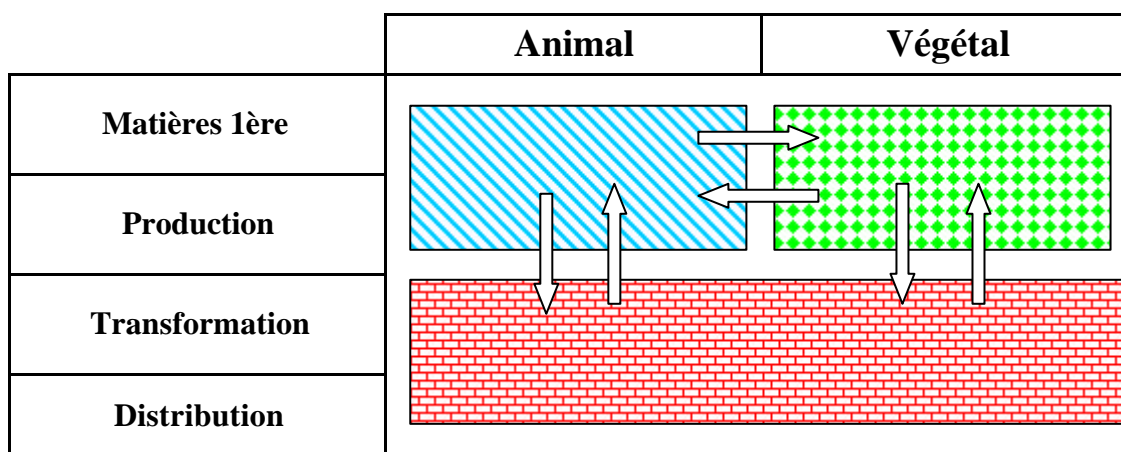
Les principales étapes sont les suivantes :

*1ère étape : regroupement des services en 3 sous-unités.* Ce regroupement doit permettre d'éviter les « doublons » et de procéder à des contrôles intégrés.

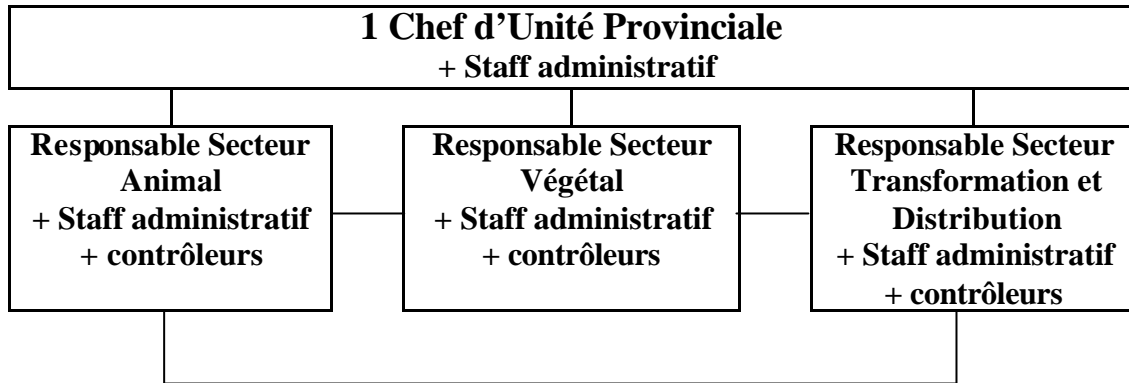
Tenant compte des points de contrôle et de la répartition actuelle des compétences au sein des différents services, le regroupement proposé est :

1. secteur animal (matières premières et production)
2. secteur végétal (matières premières et production)
3. transformation et distribution

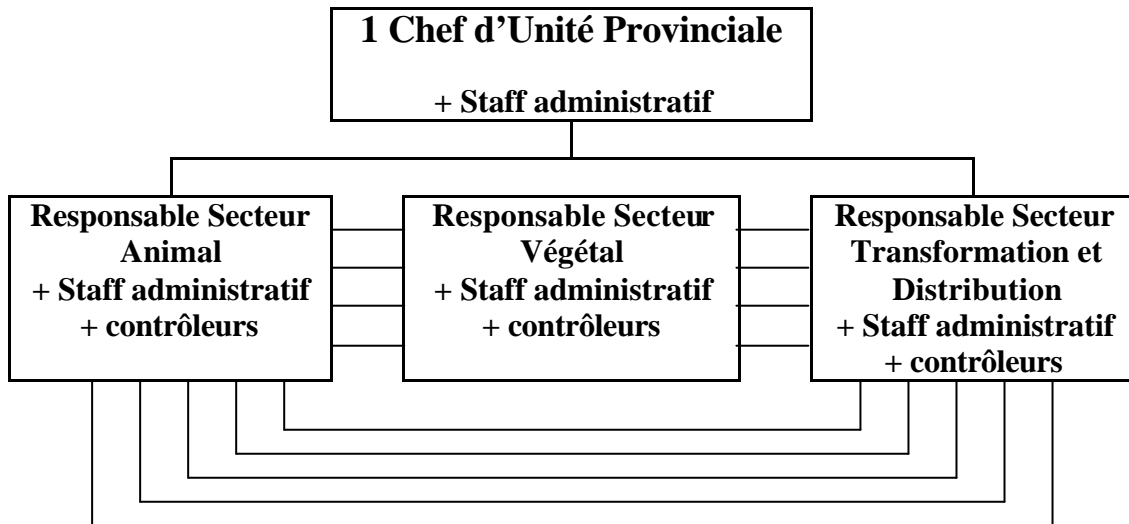
Ces 3 sous-unités correspondent aux 3 directions des services centraux de l'Administration « contrôle »



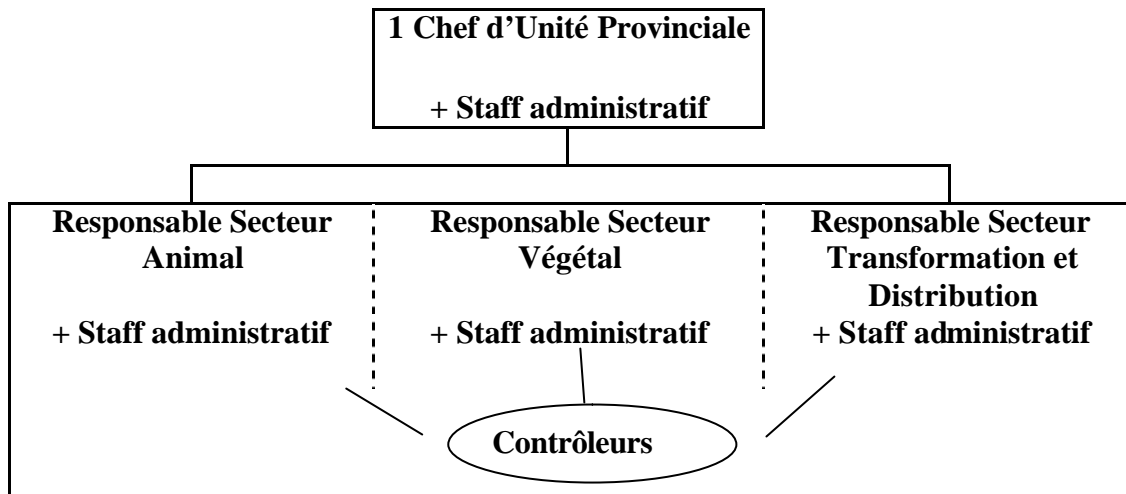
L'organigramme correspondant est le suivant :



2ème étape : *décloisonnement progressif des 3 secteurs*. En réunissant lors de contrôles intégrés des inspecteurs et contrôleurs de différents secteurs (ex. boucherie à la ferme) ou en s'appuyant mutuellement entre les différents secteurs, les agents qui restent des spécialistes dans un nombre limité de matières deviennent petit à petit des généralistes pour les autres matières de leur secteur mais également des autres secteurs.



3<sup>ème</sup> étape : une équipe pluridisciplinaire par province



En ce qui concerne les administratifs. Ils sont répartis en 4 staffs. Un est attaché au chef de l'Unité Provinciale et 3 sont attachés aux 3 responsables de secteur.

Rassembler tout le personnel administratif en un seul pool n'est pas une solution à retenir. Il en est de même pour une spécialisation trop poussée : par exemple : pool de dactylos, pool de téléphonistes, ..

Chaque administratif reste polyvalent pour les tâches administratives « génériques » telles que téléphone, dactylographie, classement et se spécialise dans le traitement des dossiers spécifiques au secteur pour lequel il travaille.

#### **IV. LISTING DES TACHES ET DES POINTS DE CONTROLE DES DIFFERENTS SERVICES**

Ce tableau ci-après fournit un éventail **non exhaustif** de la multitude des contrôles effectués.

Il permet de visualiser les « doublons ».

Il extrapole sur la faisabilité au niveau de la logistique.

Il interpelle sur la nécessité d'équipes pluridisciplinaires.

Il pourrait être utilisé ultérieurement par d'autres groupes de travail chargés de réfléchir sur la nouvelle organisation du travail ou sur une révision des procédures actuelles

## ANIMAL

## VEGETAL

<p>Matières Premières</p> <p>Production</p>	<p>Fabricants aliments, opérateurs aliments, intermédiaires aliments, négociants aliments, négociants</p> <p><i>Fond de santé</i> <b>A</b>  <i>Vétérinaires</i> <b>A + E</b>  <i>Abattoirs</i> <b>E + A</b> (cysticerose)  <i>Résidus – hormones – médicaments</i> <b>E</b></p> <p>Piscicultures <b>E</b>  Fermes           ? <b>BV E</b>                        ? Porcs                        ? veaux engraissement <b>E</b>                        ? <b>OCC E</b>                        ? Volailles <b>E</b>                        ? chevaux <b>E</b>                        ? lapins <b>E</b>                        ? abeilles <b>E</b></p> <p>Faune sauvage  Exploitation de gavage <b>E</b>  Marchands <b>E</b>  Transporteurs <b>E</b>  Marchés de bestiaux <b>E – A</b>  Centres de rassemblement <b>E</b>  <b>Certification</b> <b>A + E</b>  Fédération de lutte + Labo <b>A</b>  Quarantaine pour les animaux de compagnie <b>E</b>  CDS <b>E</b>  C.I.A <b>E + A</b>  Embryons <b>E</b>  Contrôles routiers <b>E</b>  Etablissements commerciaux (animaux de compagnie) refuge, élevage, pensions...  Parcs zoologiques + réserves naturelles  Contrôle labo animaux d'expériences + établissement de fourniture <b>E(Cites)</b></p>	<p>Sous-produits de la transformation <b>A + E</b>  Fabricants engrais, fabricants de pesticides, préparateurs de semences, R &amp; D (OGM), criées, contrôle pulvérisateurs</p> <p>Meuneries artisanales, industries (boues – sous prod.), sucreries, transformateurs</p> <p><b><u>PHYTOSANITAIRE</u></b>  Fermes : Producteurs plants de pommes de terre <b>E</b>                    Utilisateurs plants de pommes de terre <b>E</b>  Négociants, préparateurs, ... plants de pommes de terre <b>E</b>  Horticulteurs, pépiniéristes : fruitiers, ornementaux, jardineries <b>E</b>  Laboratoires de recherche (stations CRA, universités, écoles, ...) <b>A+E</b>  Campagnes de lutte (cours d'eau, pépinières, environnement, Cultures, forêts) <b>A+E</b>  Contrôle du commerce <b>E</b>  Forestier : scieries <b>E</b>                    Entreprises de traitement du bois <b>E</b>  Divers (exportations pays tiers) <b>E</b>  PIF : tous végétaux</p> <p><b><u>QUALITE ET RESIDUS</u></b>  PIF : fruits, légumes  Criées, contrôles d'achat : qualité fruits et légumes  Horticulteurs : contrôles résidus en pré-récolte  Arboriculteurs : contrôle cycocel</p> <p><b><u>CITES</u></b></p>
-------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Transformation	<p>Entreprises : malterie, transformation de la pomme de terre / phytosanitaire, sucreries, transformation du bois <b>A+E</b>  Animaux de boucherie, volailles – lapins, gibiers (sauvages / d'élevage), poissons, piscicultures  Abattoirs, ateliers de découpe, ateliers de transformation, entrepôt (CE – faible capacité)  Export, import, certificats export, hormones, bien-être, ESB, EST, prélèvements (expertise <sup>(1)</sup>, résidus,... contrôle <sup>(2)</sup>, programmation)</p>
Distribution	<p>Contrôles d'achat (fruits/légumes), criées ? qualité, résidus <b>E</b>  Préparateurs : pommes de terre ? phytosanitaire, qualité, résidus <b>E</b></p> <p>Ambulant – apiculteur – bar – boucherie – boulangerie – brasserie – buvette – café – camping – centre fitness – chocolatier – classe verte – clinique – collectivité – commerce de gros – confiserie – crèche – gardienne d'enfants – détaillant – dépôt de pains – discothèque – distributeur auto – école – exploitant agricole – fabricant – friterie – glacier – grande surface – herboriste – home – hôtel – IMP – librairie – pharmacie – poissonnerie – restaurant – salle – sandwicherie – snack – station essence – traiteur – criées – marché public, artisanal – contrôles routiers – sucreries – emballeurs fruits, légumes, 4° gamme - ports [c'est-à-dire tous les lieux où on fabrique, commercialise, transporte, stocke des denrées alimentaires (boissons comprises) ]</p> <p>Préparateur/conditionneur de pommes de terre  Fruits et légumes (qualité, phyto, résidus) chez importateur, exportateur, veiling, grossiste et commerce de détails  Emballage de bois (phyto)</p> <p>Boucheries, grandes surfaces, épiceries – crémeries, poissonneries, transport de viandes, horeca, commerce ambulant  Contrôles routiers, abattages clandestins, plaintes, agréments, transport animaux</p> <p><sup>(1)</sup> expertise = uniquement en abattoir  <sup>(2)</sup> contrôle = tous les autres établissements</p>

## V. ORGANISATION

En matière d'organisation du travail, une distinction peut être faite entre les missions DE ROUTINE et celles HORS ROUTINE.

Les missions de *ROUTINE* sont réalisées sur base de programmes de contrôle préétablis qui seraient connus des chefs d'Unité Provinciale au début de chaque année.

La composition des équipes d'intervention pourrait être également prédéfinie.

Pour ces missions, le chef de l'Unité Provinciale et les responsables de secteurs peuvent en début d'année désigner les personnes chargées de l'exécution de ces contrôles en veillant à assurer des rotations au sein des contrôleurs composant les différentes équipes d'intervention.

Au début, 3 personnes spécialistes dans 3 disciplines différentes seront nécessaires, puis par la suite, après formation et expérience, 2 personnes puis peut-être 1 personne suffiront pour réaliser les différents contrôles sur un site. Dans ce schéma, il est clair que si les agents demeurent des spécialistes dans leur matière petit à petit ils deviendront également des généralistes dans les autres matières.

Ces missions peuvent faire l'objet d'une planification en début d'année et des indicateurs permettent tout au long de l'année de vérifier le respect de la planification établie.

Les missions *HORS ROUTINE* ne sont pas prévisibles et ne peuvent faire l'objet d'une planification en début d'année.

Il s'agit soit de **contrôles ciblés** suite à un contrôle de routine ou après un indice externe soit de **situation de crise** suite à l'apparition d'une maladie ou d'une contamination.

Les concepts de missions de routine et hors routine doivent faire l'objet de davantage de précision.

## VI. PROFILS DE COMPETENCE

### 1. Principes de base

- Un chef d'Unité Provinciale
- Équipes pluridisciplinaires
- Inspecteurs et contrôleurs (spécialistes et généralistes)

Dans chaque secteur (animal, végétal, transformation et distribution), il est nécessaire de disposer de « spécialistes ».

Vu la complexité technique des différentes réglementations, chaque membre du personnel de contrôle sera à la fois spécialiste dans certaines matières et généraliste pour les autres matières de manière à garantir un suivi des réglementations à tous les stades de la chaîne alimentaire et à renforcer les contrôles au niveau des maillons les plus à risque.

Il faut souligner l'importance du volet information dans l'exécution des contrôles. Le contrôleur n'est pas seulement là pour constater les infractions mais également pour informer, conseiller l'opérateur dans l'exécution des dispositions réglementaires.

Les ébauches de profils de compétence présentés dans ce document ne sont pas nécessairement le reflet de la situation actuelle des agents. Il s'agit de descriptions "idéales" vers lesquelles il faudrait tendre sur base de formations, évaluation des compétences et des motivations, etc.

## **2. Profil de compétence du chef de l'Unité Provinciale**

### **a) Rôle :**

- Dirige, motive, intéresse
- Assume la responsabilité de l'Unité Provinciale
- Prend connaissance des instructions, législations et les dispatche en fonction de leur spécificité
- Pilote les programmes de contrôle imposés
- Dispose d'une autonomie dans la gestion de l'Unité provinciale

### **b) Compétences générales :**

- Être titulaire d'une fonction de niveau A de préférence de formation scientifique
- Avoir de l'expérience dans la planification, la coordination et la gestion budgétaire de projets
- Connaissance et /ou expérience des techniques de management
- Avoir de l'affinité avec la problématique relative à la sécurité alimentaire, la protection de la santé publique, la protection des végétaux et des animaux, les productions végétales et animales
- Être bilingue passif minimum

### **c) Compétences génériques en management de direction :**

- Avoir le sens des responsabilités et prise d'initiative
- Avoir l'esprit analytique
- Avoir l'esprit flexible et innovant
- Être garant des objectifs de l'unité provinciale
- Être visionnaire pour l'unité provinciale
- Savoir coacher et motiver les membres de l'unité provinciale
- Savoir diriger l'unité provinciale
- Savoir communiquer rapidement et clairement
- Être persuasif et bon négociateur
- Être loyal et intègre
- Être résistant au stress

### **3. Profil de compétence des responsables de secteurs**

#### **a) Rôles des responsables :**

- Coordonne les activités de son secteur
- Participe aux contrôles et aux activités de son secteur au même titre que les inspecteurs et contrôleurs
- Rend compte au chef d'unité des dossiers traités et des contrôles réalisés
- Veille à une uniformisation de l'interprétation des instructions et législations
- Assure une responsabilité technique
- Fait le lien entre les équipes de terrain et le chef de l'unité

#### **b) Compétences générales :**

- Être titulaire d'une fonction de niveau A
- Être détenteur d'un diplôme de vétérinaire, d'ingénieur agronome, d'ingénieur chimiste et des bio-industries ou une autre formation scientifique équivalente
- Avoir la connaissance et /ou l'expérience des systèmes de contrôles
- Connaître parfaitement les matières de son secteur
- Avoir de l'affinité avec la problématique relative à la sécurité alimentaire dans le domaine de compétence des autres secteurs

#### **c) Compétences particulières :**

- Avoir le sens des responsabilités et prise d'initiative
- Avoir l'esprit analytique
- Avoir l'esprit flexible et innovant
- Être garant des objectifs de sa cellule
- Être visionnaire pour sa cellule
- Savoir coacher et motiver les membres de sa cellule
- Savoir diriger sa cellule
- Savoir communiquer rapidement et clairement
- Être persuasif et bon négociateur
- Être loyal et intègre
- Être résistant au stress

### **4. Profil de compétences des contrôleurs**

#### **a) Préliminaires :**

Le groupe a décidé de ne pas faire de distinction entre les compétences techniques requises pour l'inspecteur niveau A et le contrôleur niveau B ou C. Le terme de contrôleurs rassemble donc, dans notre profil, tous les agents de niveau A, B et C chargés d'exécuter les missions de l'unité provinciale.

Le principe des contrôleurs spécialistes et généralistes est accepté dans la mesure où le contrôleur est avant tout spécialiste pour les matières de son secteur et généraliste pour les matières des 2 autres secteurs.

**b) Rôles des contrôleurs**

- exécuter les contrôles sans oublier le volet « information »
- assermenté

**c) Compétences générales**

- Être titulaire d'une fonction de niveau A, B ou C
- Avoir la connaissance et /ou l'expérience des systèmes de contrôles
- Connaître parfaitement les matières de son secteur
- Connaître d'une manière générale les matières des 2 autres secteurs
- Avoir de l'affinité avec la problématique relative à la sécurité alimentaire dans le domaine de compétence des autres secteurs
- Connaissance pratique du système informatique existant

**d) Compétences particulières**

- Avoir l'esprit d'équipe
- Faire preuve de psychologie pour les relations internes et externes
- Être à l'écoute des personnes contrôlées et maître de la situation
- Avoir le sens des responsabilités et prise d'initiative
- Avoir l'esprit analytique
- Avoir l'esprit flexible et innovant
- Savoir s'adapter à l'évolution des secteurs contrôlés
- Savoir faire savoir son savoir
- Savoir communiquer rapidement et clairement
- Savoir organiser son emploi du temps
- Être loyal et intègre
- Être résistant au stress
- Pour le niveau A: savoir donner des avis scientifiques et assister la prise de décision
- Être capable de défendre un dossier devant le tribunal

## **VII. CULTURE**

Quatre thèmes ont été développés :

1. Harmonisation
2. Equipe
3. Bonnes relations
4. Transparence

### **1. HARMONISATION**

Sous ce thème sont abordés aussi bien l'harmonisation des statuts et des avantages que celui des documents.

A chaque **statut** (statutaire, contractuel barémique, contractuel privé) est lié un certain nombre d'avantages et de contraintes. Cela génère beaucoup d'incertitude et de problèmes car souvent les agents font des tâches identiques.

La méconnaissance des statuts de chacun entraîne parfois des a priori et des jalousies. Une harmonisation permettrait peut-être de motiver d'avantage certaines catégories de personnel.

**L'harmonisation des documents** permettrait un gain de temps et d'efficacité.

Pour l'instant, les services utilisent des documents différents, non accessibles pour les autres services, sur des bases de données différentes.

**L'harmonisation de l'informatique** doit se faire en tenant compte des expériences du terrain. Elle ne doit pas être uniquement le fait d'études d'un service informatique coupé des réalités.

L'outil informatique a une place importante dans la bonne réalisation des contrôles. Il permet de gagner du temps: encodage direct des remarques, des PV, des courriers.

Une base de données unique et conviviale permet d'éviter les erreurs dues à un double encodage, de ne pas demander à plusieurs reprises des données dont on dispose déjà par ailleurs et de faire des recoupements.

Le groupe relève un manque de moyens et de formations.

Les **avantages** dont disposait chacun étaient méconnus et participait à l'image que chacun avait de soi par rapport aux autres.

Grâce au tableau des différents avantages de chaque service, certains se sont rendus compte que tout n'était pas mieux chez les autres (cf annexe)

Ce tableau a en outre été une véritable porte ouverte favorisant la discussion. Il a permis à chacun de faire part de ses expériences et de ses attentes.

Des discussions, il ressort que si certaines demandes sont plus factuelles d'autres par contre sont largement justifiées :

- Alignement des différentes indemnités ;
- Résidence administrative au domicile ;
- Assurance omnium complète ou au moins laissant la possibilité de prendre un complément privé plutôt qu'une seconde assurance complète ;
- Assurance groupe ;
- Récupération ou paiement des heures supplémentaires ;
- PC portables à jour ;
- Abandon des contingents kilométriques.

### **2.- 3. ESPRIT D'EQUIPE – BONNE ENTENTE**

Le groupe s'est interrogé sur les manières de réussir à former une équipe et un esprit d'équipe.

### **Réunions de travail techniques et organisationnelles**

L'organisation de réunion de staff avec le chef direct une fois par semaine est nécessaire.

Les objectifs de ces réunions sont :

- de résoudre des problèmes spécifiques ;
- de fournir de l'information du chef vers les agents ;
- d'échanger des informations, des expériences (apprendre) entre les agents ;
- d'organiser le travail au sein de l'équipe.

La participation d'un membre d'une autre équipe permettrait peut-être d'assurer des ponts/relais entre les équipes.

### **Réunions récréatives**

Ces réunions ont pour objectifs de créer une vie sociale en permettant aux gens de se rencontrer et de se connaître en dehors de toutes contraintes liées aux impératifs de travail.

Ce pourrait se faire via des journées de détente, des journées sportives ou des visites culturelles une à deux fois par an.

### **Vie sociale**

La création d'une vie sociale passe également par un éclatement des "groupes d'affinités" résultant du passé commun dans les anciens services et dans les anciennes implantations.

Le groupe demande que dans les nouveaux locaux à défaut d'un véritable mess soit prévu un lieu de détente où les agents pourront prendre leur pose de midi dans un cadre convivial (pas une salle servant également de salle de réunion ou un bureau) propre, agréable, pourvu du mobilier et des infrastructures nécessaires (frigo, micro-onde, évier, percolateur).

La pause café peut également être exploitée comme moment de rencontre. Il faut que soit mis en place un système de distribution du café où chacun n'est pas tenté de rester enfermé dans son bureau. (ex. table dans cafétéria ou couloir avec du café toujours disponible/ou seulement à certaines heures). Il en est de même avec une fontaine à eau.

### **Contrôle des prestations**

Un système de contrôle des prestations semble nécessaire. Il faut toutefois bien distinguer les administratifs des contrôleurs. Si l'enregistrement des heures du personnel administratif semble relativement facilement réalisable, c'est beaucoup moins évident pour les contrôleurs. Un système rigide de pointage ne semble pas applicable à ces derniers. Il faudra être attentif aux résultats du système-pilote actuellement en application de l'ASCA à Ciney.

Il faut être conscient que l'activité de contrôle génère des stress et parfois de conflits avec les personnes contrôlées. Un système d'horaire rigide n'est donc pas une solution. Mieux vaut contrôler que les prestations ont bien été faites de manière correcte que de regarder les heures prestées.

En outre, certains contrôles ne peuvent être réalisés qu'en dehors des heures « normales » de bureau (ex. contrôle dans un dancing). Les systèmes de pointage et de récupération mis en place doivent tenir compte de ce fait.

### **Motivation**

Les éléments majeurs de la motivation sont (sans ordre de préférence) :

- le salaire et les primes ;
- l'environnement de travail : ambiance et locaux ;
- un travail intéressant et valorisant
- les possibilités de formations.

Les sanctions et les récompenses actuellement à la disposition des responsables d'équipe ne semblent pas être de bons moyens pour motiver les agents.

L'impossibilité pour les agents de niveau D de participer aux tests de compétences paraît arbitraire. D'autant plus que certains d'entre eux font du travail de niveau C, principalement en province lorsque les équipes sont réduites. Il serait bon lors de la prochaine renégociation avec les syndicats d'envisager de leur permettre d'y avoir accès ou que l'agence prévoit un système interne de test pour ces agents.

Les tests de compétences génèrent également des craintes parmi les agents à qui ils sont accessibles. Craintes principalement de ne pas les réussir car parfois le fonctionnement d'un ordinateur n'est pas maîtrisé ou le fait de passer un examen bloque certaines personnes.

En outre, du fait du système de sanctions des agents non motivés par le travail, certains craignent que ceux qui ne travaillent pas car ils ne le souhaitent pas et qui de ce fait sont exemptés d'une charge de travail ne soient considérés comme plus compétents que les autres car ils auront eu le temps d'étudier sur leurs heures de travail avant de passer les tests ce qui ne sera pas nécessairement possible aux autres.

### **Résidence administrative**

Certains agents disposent déjà d'une résidence administrative à la maison. Cette facilité génère des gains de temps.

Il est clair que cela ne veut pas dire que les agents doivent avoir leur bureau à leur domicile. Ils devraient avoir la possibilité de finaliser leurs rapports chez eux sans nécessairement repasser par le bureau.

### **Service social**

Les avantages accordés par les services sociaux des SPF sont différents. Le groupe demande que le bénéfice d'un service social perdure.

### **Equipement des bureaux**

Chaque agent qui en a besoin devrait pouvoir disposer d'un PC. Le groupe demande que dans les nouveaux locaux le mobilier de bureaux minimum nécessaire soit mis à disposition.

Vu les évolutions des technologies et des méthodes de travail, il y a une généralisation du mail. Un accès internet rapide et performant au bureau et à la maison pour ceux qui disposent d'une résidence administrative à la maison est à prévoir.

### **Personnalité du chef de service**

Le groupe s'entend pour dire que la personnalité du chef est un élément important de la réussite ou de l'échec de la création d'un esprit d'équipe. Il faut que les différents responsables s'entendent entre eux et ne jouent pas les obstacles aux relations entre les agents. Il faut qu'ils participent activement à l'établissement d'une ambiance de travail sereine. Leur comportement envers leurs agents est également très important. Ils doivent être à l'écoute, organiser le travail au mieux pour chacun, prévenir les conflits. Si nécessaire une formation doit leur être proposée et fournie.

### **Accueil des visiteurs**

Il semble impossible de continuer à recevoir les personnes extérieures dans les bureaux des administratifs pour différentes raisons dont notamment le confort des demandeurs, le bruit ou la confidentialité des dossiers. Prévoir un local d'accueil semble donc nécessaire de même qu'une salle d'attente.

### **Pool administratif et travail administratif**

La constitution d'un vrai pool administratif pose des questions aux agents. Il faut faire une distinction entre travail administratif (gestion dossiers, responsabilités, ...) et travail de secrétariat pur (dactylographie, téléphone, etc.)

Chaque administratif devrait réaliser du travail de secrétariat et du travail administratif proprement dit dans un secteur déterminé.

### **Formations**

L'accès à des formations spécialisées (en rapport direct avec les tâches de contrôle) ou plus générales (accueil, informatique) est indispensable.

## **4. COMMUNICATION ET TRANSPARENCE**

Il est primordial que soit assuré un retour correct de ce qui se dit dans les services centraux.

De même quelqu'un doit être chargé de centraliser la diffusion des informations au sein de l'UP (ex. diffusion du courrier, gestion des valves). Cela pourrait être une des tâches du secrétariat du chef d'UP.

Le groupe fait remarquer que peu de gens lisent le journal interne car il est trop compliqué. Si une feuille d'information est publiée, son contenu doit être accessible à tous.

Pour être efficaces et consultées, les informations disponibles sur l'intranet doivent être régulièrement mises à jour par les services centraux.

## VIII. SOUHAITS

En guise de conclusion, on peut dire que les agents de la province de Namur ont été très preneur de la démarche de participation qui leur a été proposé.

Ils y voyaient une manière de pouvoir participer activement à l'intégration des services extérieurs de contrôle.

A l'issue du processus, ils ont exprimé un certain nombre de souhaits:

- **Regroupement rapide au sein d'un seul site provincial**
- Désignation rapide du chef de l'Unité Provinciale
- Désignation rapide des responsables de secteur
- Regroupement rapide des matières par secteur pour éviter les doublons
- Compétence légale égale pour tous: couverture juridique et statut d'officier de police judiciaire (// autres pays de l'union européenne)

Tableau comparé des "avantages" des services

NIVEAU A (ex 1)

	<b><u>DG4</u></b> <b><u>INGENIEURS</u></b>	<b><u>DG5</u></b> <b><u>INGEN. et VETER.</u></b>	<b><u>ACSA</u></b> <b><u>VETERINAIRES</u></b>	<b><u>IGDA</u></b> <b><u>INGENIEURS</u></b>	<b><u>IEV</u></b> <b><u>VETERINAIRES</u></b>
<b>ECHELLES BAREMIQUES</b>					
Base	<u>10 D</u>	<u>10 D</u>	<u>10 D</u>	<u>10 D</u>	<u>10 D</u>
Modifiées par « Copernic »	<b>10 E</b> ( après 4 ans si place au cadre)	<b>10 E</b> ( après 4 ans si place au cadre)	<b>10 E</b> (après 9 ans)	<b>10 E</b> ( après 4 ans si place au cadre)	<b>10 E</b> ( après 4 ans si place au cadre)
	<b>10 F</b> ( après 9 ans si place au cadre)	<b>10 F</b> ( après 9 ans si place au cadre)		<b>10 F</b> ( après 9 ans si place au cadre)	<b>10 F</b> ( après 9 ans si place au cadre)
INDEMNITES vacations forfaitaires mensuelles	NON (12,96 €par jour)	NON (12,96 €par jour)	OUI	OUI (207,36 €) (=16x12.96)	OUI (233,28 €) (=18x12.96)
PECULE VACANCES	Forfait + 1,1 % du traitement annuel brut indexé	Forfait + 1,1 % du traitement annuel brut indexé	1 salaire mensuel	Forfait + 1,1 % du traitement annuel brut indexé	Forfait + 1,1 % du traitement annuel brut indexé
PRIME FIN ANNEE	Forfait + 2,5 % du traitement annuel	Forfait + 2,5 % du traitement annuel	13 <sup>ème</sup> mois brut ou 13 <sup>ème</sup> mois brut diminué de la partie assurance groupe (obligatoire pour le personnel entré à partir de 1998).	Forfait + 2,5 % du traitement annuel	Forfait + 2,5 % du traitement annuel
RESIDENCE ADMINISTRATIVE AU DOMICILE	NON	NON	NON	OUI	OUI
ASSURANCE	NON	NON	Partie du 13 <sup>ème</sup> mois brut	NON	NON

GROUPE			diminuée de la prime de fin d'année.		
PENSION	1/60 traitement moyen 5 dernières années x années de service admissibles	1/60 traitement moyen 5 dernières années x années de service admissibles	Légale (du secteur privé)	1/60 traitement moyen 5 dernières années x années de service admissibles	1/60 traitement moyen 5 dernières années x années de service admissibles
GARDES (1 sem/2 mois)	NON	250 à 300 €(vété)	Pas de garde. Prestations sur base volontaire	NON	NON
Heures supplémentaires de W.E. et nuit, jours fériés	NON	Non récupérables, payées sous conditions.	récupérables, payées		
Récupération payées des périodes de crise.	NON (dérogation possible)		OUI (selon modalités)		
SURSALAIRE	NON	NON	OUI	NON	NON
<b>CONGES</b>					
De formation	<u>OUI</u>	<u>OUI</u>	oui 5 jours + 173,53 €	OUI	OUI
De récupération	1 jour par mois si prestation de 40h semaine		OUI		
<b>AVANTAGES DIVERS</b>					
GSM	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI
FAX AU DOMICILE	PARFOIS (DG42)			OUI	
ORDINATEUR PORTABLE	OUI (IG 41)			OUI	PARFOIS
VOITURE DE SERVICE	NON	NON	NON	OUI (1 par centre)	NON
ASSURANCE OMNIUM VOITURE	OUI (missions)	OUI (missions)	NON	OUI	OUI
CONTINGENT KM	OUI		Km remboursés	OUI	OUI

REBOURS ABONNEMENT TEL	OUI (50 %)	OUI (50 %)	NON	OUI	OUI (50 %)
REBOURS COMMUNICATIO NS TEL	OUI (sur présentation facture)	OUI (sur présentation facture)	NON	NON	FORFAITAIRE (25 €)
INDEMNITE NETTOYAGE VETEMENTS	NON	NON (nettoyage effectué par une entreprise extérieure)	NON (nettoyage effectué par une entreprise extérieure)	NON	OUI (+/- 17 €/mois)
FRAIS DE BUREAU au domicile	NON	NON	NON	NON	OUI (+/- 35 €)
ASSURANCE HOSPITALISATIO N (intervention partielle)	OUI	OUI	NON	OUI	OUI
ASSURANCE CONTRE LA VIOLENCE	OUI				
SERVICE SOCIAL Intervention s frais médicaux (chirurgicaux, orthodontiques, prothèses ...), primes diverses	OUI (voir Vade- mecum)	OUI (voir Vade- mecum)	NON	OUI	OUI

**NIVEAU B (ex 2+) et C(ex 2)**

	<b><u>DG4</u></b>	DG5	<b><u>ACSA</u></b>	<b><u>IGDA</u></b>	<b><u>IEV</u></b>
<b>ECHELLES BAREMIQUES</b>					
Voir réforme Copernic	OUI	<b><u>OUI</u></b>		<b><u>OUI</u></b>	
INDEMNITES vacances forfaitaires	OUI (160,43€)	OUI (160,43€)	OUI	OUI (167,84 €)	OUI (178,33€)
PECULE VACANCES	Forfait + 1,1 % du traitement annuel brut indexé – 92 % du salaire mensuel à partir de 2003)	Forfait + 1,1 % du traitement annuel brut indexé – 92 % du salaire mensuel à partir de 2003)	1 salaire mensuel	Forfait + 1,1 % du traitement annuel brut indexé – 92 % du salaire mensuel à partir de 2003)	Forfait + 1,1 % du traitement annuel brut indexé – 92 % du salaire mensuel à partir de 2003)
PRIME FIN ANNEE	Forfait + 2,5 % du traitement annuel	Forfait + 2,5 % du traitement annuel	13 <sup>ème</sup> mois brut ou 13 <sup>ème</sup> mois brut diminué de la partie assurance groupe (obligatoire pour le personnel entré à partir de 1998).	Forfait + 2,5 % du traitement annuel	Forfait + 2,5 % du traitement annuel
RESIDENCE ADMINISTRATIVE AU DOMICILE	NON OUI (ex ONDAH)	NON OUI (ex ONL)	NON	OUI	OUI
ASSURANCE GROUPE	NON	NON	Partie du 13 <sup>ème</sup> mois	NON	NON

			brut diminuée de la prime de fin d'année.		
PENSION	1/60 traitement moyen 5 dernières années x années de service admissibles  Pension légale pour les contractuels	1/60 traitement moyen 5 dernières années x années de service admissibles  Pension légale pour les contractuels	Légale (du secteur privé)	1/60 traitement moyen 5 dernières années x années de service admissibles  Pension légale pour les contractuels	1/60 traitement moyen 5 dernières années x années de service admissibles  Pension légale pour les contractuels
ALLOCATION DE FOYER OU DE RESIDENCE	OUI (suivant salaire)	OUI (suivant salaire)	OUI	OUI (suivant salaire)	OUI (suivant salaire)
PRIMES DE NUIT , SAMEDI ,DIMANCHE, JOURS FERIES	NON	NON	OUI	NON	NON
HEURES SUPPLEMENTAIRES (W.E.,t nuit, jours fériés) RECUPERABLES	OUI .	OUI	OUI	OUI	OUI
RECUPERATION PAYEES DES PERIODES DE CRISE	OUI	OUI	OUI (selon certaines modalités)	OUI	OUI
PRIME DE MOBILITE	NON	NON	OUI	NON	NON
SURSALAIRE	NON	NON	OUI (selon certaines modalités)	NON	NON
<b>CONGES</b>					
De formation	OUI	<u>OUI</u>	oui 5 jours + 173,53 €	OUI	OUI
De récupération	DG41 : 1 jour par mois si prestation de 40h semaine DG42 : heures		OUI (à prendre dans les 3 mois)		

	prestées au delà de 38h semaine				
<b>AVANTAGES DIVERS</b>					
GSM	OUI	OUI : qualité NON : vété.	NON	OUI	NON
FAX AU DOMICILE	NON : DG41 OUI : DG42	NON	NON	OUI	NON
ORDINATEUR PORTABLE	NON	NON	NON	OUI	PARFOIS
VOITURE DE SERVICE	NON	NON	NON	OUI (1 par centre)	NON
ASSURANCE OMNIUM VOITURE	OUI (missions)	OUI (missions)	NON	OUI (missions)	OUI (missions)
CONTINGENT KM	OUI	OUI	Km remboursés	OUI	OUI
REBOURS ABONNEMENT TEL	OUI (50 %) (Ex ONDAH 2/3)	OUI (50 %)	NON	OUI (100 %)	OUI (50 %)
REBOURS COMMUNICATIONS TEL	OUI (sur présentation facture)	NON	NON	NON	FORFAITAIRE (25 €)
INDEMNITE NETTOYAGE VETEMENTS	NON	NON (nettoyage effectué par une société extérieure)	NON (nettoyage effectué par une société extérieure)	NON	OUI (+/- 17 €/mois)
SERVICE SOCIAL interventions frais médicaux (chirurgicaux, orthodontiques, prothèses ...), primes diverses, ...	OUI (voir vade-mecum)	OUI (voir vade-mecum)	NON	OUI	OUI
ASSURANCE HOSPITALISATION (intervention partielle)	OUI	OUI	NON	OUI	OUI
ASSURANCE CONTRE LA VIOLENCE	OUI				

## AGENTS ADMINISTRATIFS

	<u>DG4</u>	DG5	<u>ACSA</u>	<u>IGDA</u>	<u>IEV</u>
<b>ECHELLES BAREMIQUES</b>					
Voir réforme Copernic	OUI	<u>OUI</u>		<u>OUI</u>	<u>OUI</u>
PECULE VACANCES	92 % du salaire mensuel	92 % du salaire mensuel	Salaire mensuel	92 % du salaire mensuel	92 % du salaire m
PRIME FIN ANNEE	Forfait + 2,5 % du traitement annuel	Forfait + 2,5 % du traitement annuel	13 <sup>ème</sup> mois brut ou 13 <sup>ème</sup> mois brut diminué de la partie assurance groupe (obligatoire pour le personnel entré à partir de 1998).	Forfait + 2,5 % du traitement annuel	Forfait + 2,5 % du traitement annuel
REMBOURSEMENT DES ABONNEMENTS TRANSPORTS PUBLICS	80 à 88 %	80 à 88 %	50 %	80 à 88 %	80 % à 88 %
PENSION	1/60 traitement moyen 5 dernières années x années de service admissibles  Pension légale pour les contractuels	1/60 traitement moyen 5 dernières années x années de service admissibles  Pension légale pour les contractuels	Légale (du secteur privé)	1/60 traitement moyen 5 dernières années x années de service admissibles  Pension légale pour les contractuels	1/60 traitement moyen 5 dernières années x années de service admissibles  Pension légale pour les contractuels
SURSALAIRE	NON	NON	OUI	NON	NON
<b>CONGES</b>					

De formation	OUI		oui 5 jours + 173,53 €	OUI	OUI
De récupération	OUI (1,5 jour par mois)	OUI (1,5 jour par mois)	OUI	OUI (1,5 jour par mois)	OUI (1,5 jour par mois)
<b>AVANTAGES DIVERS</b>					
SERVICE SOCIAL interventions frais médicaux (chirurgicaux, orthodontiques, prothèses ...), primes diverses, ...	OUI (voir vade- mecum)	OUI (voir vade- mecum)	NON	OUI	OUI
INTERVENTION DIRECTE AUX FRAIS DE REPAS (par le serv. Soc.)	NON	NON	NON	2 €par jour (avec justificatif)	50 €par mois
ASSURANCE HOSPITALISATION (intervention partielle)	OUI	OUI	NON	OUI	OUI

## **SUGGESTIONS :**

### **pour les agents en service extérieur**

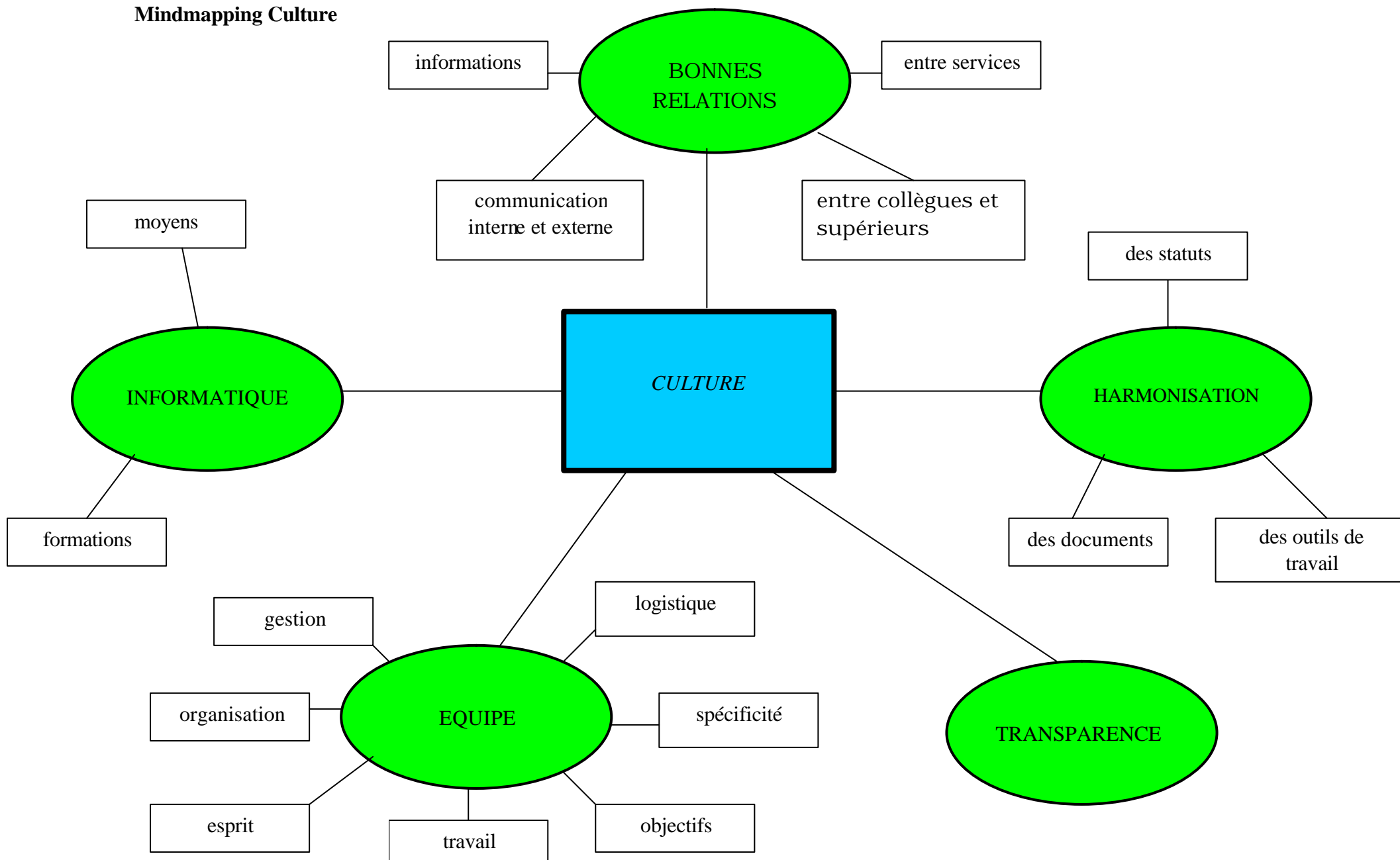
- PC portable
- Fax au domicile
- GSM
- Alignement des différentes indemnités
- Résidences administratives au domicile
- Possibilité de compléter l'assurance omnium voiture pour couvrir les risques privés
- Bureau + mobilier pour chaque agent
- Récupération ou paiement des heures supplémentaires

- Assurance groupe
- Contingent kilométrique par unité provinciale réservé au personnel administratif
- Intervention dans les frais de repas pour tous les administratifs

### **Pour les agents administratifs**

- Récupération ou paiement des heures supplémentaires
- Assurance groupe
- Contingent kilométrique par unité provinciale réservé au personnel administratif
- Intervention dans les frais de repas pour tous les administratifs
- Un PC par agent

Mindmapping Culture



**PV de la première réunion du groupe feed-back****PREMIÈRE RÉUNION DU GROUPE FEED-BACK**

Bruxelles le 3 octobre 2002

Liste des participants en annexe

- Présentation du projet

*Récapitulatif des différentes étapes de la procédure:*

- Lettre envoyée aux responsables des différents services de contrôle extérieurs leur expliquant le projet et leur demandant de se mettre d'accord pour désigner un représentant par province.

Dans certaines provinces, aucun accord n'a pas pu être trouvé. L'administrateur délégué a désigné pour ces provinces le représentant.

- Lettre à tous les responsables de services leur expliquant les choix et les informant des noms des personnes désignées comme représentants provinciaux dans le groupe feed-back.
- Lettre d'information aux représentants provinciaux.
- Invitation par le groupe PUMP à la première réunion du groupe feed-back.

*Présentation du projet PUMP*

- Initiative du projet: Véronique Berthot en collaboration avec KPMG à l'issue des réunions du groupe "contrôle".
- Modification du mandat après discussion avec l'administrateur délégué
- Accord sur la méthodologie de travail et les résultats espérés à l'issue du processus
- Les membres du groupe feed-back sont chargés de faire le relais entre leur service et les résultats obtenus en province de Namur. Ils sont donc des intermédiaires.

- Explications du projet

La mission de consultation sur l'intégration des services extérieurs dans la province-pilote de Namur est un projet bottom-up excluant l'élément technique. Les membres de l'équipe PUMP n'interviennent que comme facilitateurs et non comme orientateurs du projet. Il s'agit véritablement de prendre le pouls et de connaître l'opinion des gens de terrain sur la manière dont doit se dérouler l'intégration des services extérieurs en province de Namur.

Sur base du document méthodologique, une explication plus précise des différentes étapes du projet est donnée.

Le forum sera l'occasion de présenter, en réunion plénière des membres du personnel de la province de Namur, les résultats atteints dans les groupes de travail et d'enrichir les nuancer ou les compléter via les interventions des gens qui n'ont pas eu l'occasion de participer aux groupes de travail.

Il a également comme but de permettre une rencontre de tous les membres du personnel qui à terme seront appelés à travailler dans l'équipe multidisciplinaire.

Le document finalisé à l'issue de cette journée sera présenté aux membres du groupe feed-back. Un rapport final reprenant les recommandations de toutes les provinces sera transmis au Comité de direction.

La manière dont le processus sera implémenté dans les autres provinces n'est pas encore déterminé à ce jour.

- **Présentation des lignes directrices de la structure organisationnelle "contrôle"**

Présentation du document de synthèse réalisé sur base du plan organisationnel "contrôle".

- **Remarques et suggestions de la part de différents représentants provinciaux**

Les documents principaux seront traduits en néerlandais afin que leur diffusion auprès des membres du personnel soit rendue plus aisée.

Tous les documents remis aux représentants peuvent faire l'objet d'une diffusion.

L'objectif du forum étant entre autres de créer une ambiance de groupe, les membres du groupe feed-back ne seront pas conviés à la journée du 25 octobre.

Les premiers rapports de réunions distribués aux membres du groupe l'ont été pour qu'ils puissent se faire une idée concrète de la méthodologie employée dans les groupes de travail pour lancer la discussion. Mieux vaudrait donc ne pas les transmettre en dehors du groupe feed-back afin d'éviter tout risque de questionnement et de confusion.

- **Premiers résultats des groupes de travail dans la province de Namur**

Le point est fait sur l'état actuel du projet.

Les rencontres individuelles ont eu lieu. Elles ont permis de déterminer les thèmes des trois groupes de travail.

Les visites sur sites se sont révélées très fructueuses. Le nombre d'inscription dans les groupes de travail a dépassé les attentes.

Les groupes de travail se sont réunis à une ou deux reprises avec une volonté marquée d'avancer.

- **Divers**

Dans sa tournée des différentes provinces, l'administrateur délégué fera mention de l'existence du projet-pilote en province de Namur.

- **Prochaine réunion du groupe feed-back**

Objectifs: discuter avec des représentants de la province de Namur des résultats obtenus à l'issue du processus.

## Fiche du projet pour le plan de Management

FICHE DU PROJET 1		
<b>Sponsor du projet</b>	Piet Vanthemsche, Administrateur délégué	piet.vanthemsche@favv.be
<b>Groupe de pilotage éventuel</b>	Theo Meersman, Change manager	theo.meersman@favv.be
<b>Responsable du projet</b>	Véronique Berthot	02/2083331 veronique.berthot@afsca.be
<b>Equipe de projet</b>	Equipe PUMP : - Véronique Berthot(VB) - Werner Bosmans(WB) - Véronique Cnudde(VC) - Ariane Koelman(AK)	veronique.berthot@afsca.be werner.bosmans@cmla.g.fgov.be veronique.cnudde@mobilit.fgov.be ariane.koelman@p-o.be
<b>Partenaires et collaborateurs extérieurs</b>	–	
<b>Personne de contact</b>	Werner Bosmans	02/2110685 werner.bosmans@cmla.g.fgov.be
<b>Date de début de mise en œuvre</b>	1 juillet 2002	
<b>Date de fin de mise en œuvre</b>	15 novembre 2002	

## 1. Contexte du projet

### Enoncé du défi

- Plusieurs problèmes doivent être pris en considération pour l'intégration des différents services extérieurs de contrôle actuels au sein des nouvelles unités provinciales de contrôle de l' AFSCA :
  - la présence au sein de chaque service d'un esprit corporatiste avec une habitude de travailler de manière très cloisonnée
  - l'incertitude du personnel en ce qui concerne le salaire, les tâches, le niveau de fonction, la localisation géographique
  - la résistance du personnel au changement
  - l'appréhension du personnel sur la réalisation de contrôles intégrés et sur la création d'une équipe multidisciplinaire par province
  - l'intégration physique des personnes n'est pas encore effective
  - jusqu'à présent, approche essentiellement top down dans le processus d'intégration

Le défi consiste à surmonter ces problèmes et à créer une équipe multidisciplinaire au sein de chaque unité provinciale de contrôle

### Objectifs du projet

Le projet s'inscrit dans le plan de management et le plan opérationnel de l'Administrateur délégué Piet Vanthemsche. Il est lié à l'objectif stratégique SD2 (réaliser le processus d'intégration dans les services extérieurs) et à l'objectif opérationnel OD2.1 (définir une méthode d'intégration)

### Liens éventuels du projet avec d'autres projets

- Lien avec les autres projets découlant de l'objectif stratégique SD2

### Groupes cibles

- Tous les agents des actuels services extérieurs (DG4, DG5, IEV, IGDA )qui sont transférés à l'Agence.

## Etapas & planning du projet

### Planning

Phase	Effort(nombre jours homme)				juillet			août				septembre			octobre				novembre				
	VB	WB	VC	AK	15	22	29	5	12	19	26	2	9	16	23	30	7	14	21	28	4	11	18
Méthodologie	3	3	3	3																			
Interviews chefs	5	5	3	3																			
Communication	1	1	3	3																			
Groupes de trav.	6	6	6	6																			
Forum	2	2	2	2																			
Rapport final	3	3	3	3																			

### Phases

Phases	Date début	Date fin	Responsable
1. Elaboration d'une méthodologie de travail	22/07/02	06/09/02	Equipe PUMP
a)rédaction d'une méthodologie de travail	22/07/02	04/08/02	Werner
b)choix d'une province pilote	05/08/02	15/09/02	Equipe PUMP
2. Interviews des responsables des différents services dans la province pilote (9 pers.)	16/09/02	22/09/02	Véronique C et Ariane
3. Communication de la méthodologie	16/09/02	16/09/02	
a)aux responsables de la province pilote	17/09/02	18/09/02	Equipe PUMP
b)à tout le personnel de la province pilote	18/09/02	22/09/02	
c)au groupe feed back	23/09/02	27/10/02	
4. Animation de 3 groupes de travail (4 réunions par groupe)	28/10/02	03/11/02	Equipe PUMP
5.Forum	04/11/02	15/11/02	Equipe PUMP
6.Rédaction du rapport final			Equipe PUMP

### 1.3 Facteurs de succès

- Facteurs internes
  - le soutien de l'Administrateur Délégué et des Managers du changement au projet
  - la collaboration des responsables de service de la province
  - la volonté des agents du terrain de la province pilote à participer au projet
- Facteurs externes
  - l'absence de situation de crise pour assurer une disponibilité du personnel suffisante

### Rôles & Responsabilités

- Les rôles et responsabilités seront répartis au sein de l'équipe PUMP en cours de réalisation du projet en fonction des compétences et des intérêts exprimés.

### « Rapportage »

- vers Theo Meersman:
  - pour le 06/09/02 : rapport écrit sur la méthodologie de travail
  - lors du forum: présentation des rapports des différents groupes de travail
  - pour le 15/11/02 : rapport final écrit
- vers l'ensemble du personnel de la province pilote:
  - lors du forum: présentation des rapports des différents groupes de travail
- vers le groupe feed-back
  - après le forum: présentation de la synthèse du travail réalisé dans la province pilote.

### Plan de communication

	Date	Groupe cible	Message	Moyen	Expéditeur	Fr	Matériel
1	31/07	Personnel AFSCA	Projet PUMP (Change management)	Article dans AD VALVAS	Piet Vanthemsc he	1X	Article
2	15/09	Responsables province pilote	Projet PUMP et plan organisationnel contrôle	Présentation	Equipe PUMP	1X	Présentation par l'équipe
3	15/09	Personnel de la province pilote	Projet PUMP et plan organisationnel contrôle	Présentation	Equipe PUMP	1X	Présentation par l'équipe
4	15/09	Groupe feed-back	Projet PUMP et plan organisationnel contrôle	Présentation	Equipe PUMP	1X	Présentation par l'équipe
5	15/11	Groupe feed-back	Synthèse des travaux province pilote	Présentation	Change managers	1X	Présentation

### 2.7 Ressources humaines et budget

# Jours hommes prévus	Investissements financiers nécessaires
Equipe PUMP : 80 jours homme	Frais de réunion (salles, boissons, etc) pour les groupes de travail et le forum : € 900 Frais de déplacement : € 250

### 3. Suivi du déroulement du projet

<i>Indicateurs de suivi du projet</i>	<i>Objectif</i>	<i>Date limite</i>	<i>Fréquence</i>	<i>Resp</i>	<i>Instrument de mesure</i>
suivi du projet en regard du timing	Respect du timing		1X/sem	PUMP	

<i>Indicateurs de performance du projet</i>	<i>Objectif</i>	<i>Date limite</i>	<i>Fréquence</i>	<i>Resp</i>	<i>Instrument de mesure</i>
1) % agents s'inscrivant dans un groupe de travail (taux d'inscription)	50%		1X	PUMP	
2) % agents présents à chaque réunion des groupes de travail (taux de présence)	80%		à chaque réunion des groupes de travail	PUMP	
3) % agents participant au forum (taux de participation)	80%		1X	PUMP	
4) Satisfaction du personnel de la province pilote			1X	Véronique Cnudde	Questionnaire d'enquête de satisfaction

### 4. Résultats finaux et produits finis

- Documents finaux à produire :
  - rapport reprenant les recommandations de la province pilote pour l'intégration des services extérieurs
  - proposition d'une méthodologie pour l'implication des autres provinces
- Résultats concrets à atteindre
  - réalisation d'une approche bottom up dans le processus de change management
  - réalisation d'une première étape d'intégration par la constitution de groupes de travail rassemblant des représentants des différents services.

## Méthodologie corrigée pour les provinces autres que la province pilote

### 1. Organisation d'une réunion du groupe feedback :

- présentation des travaux de la province pilote Namur.

### 2. Désignation par chaque province de 1 à 3 "change agents"

Pour créer au sein de chaque province la même dynamique que celle obtenue dans la province de Namur suite à notre projet, il est indispensable que d'autres personnes, les "change agents", prennent le relais de l'équipe PUMP. Les agents du terrain, par leur expérience spécifique dans les contrôles à réaliser tout au long de la chaîne alimentaire, sont les mieux à même de créer et développer une dynamique pour l'intégration des différents services extérieurs. Pour preuve, l'excellent travail réalisé par les trois présidents des groupes de travail dans la province pilote.

Ces "change agents" seraient chargés :

1. d'animer les groupes de travail pour la consultation des différentes provinces sur l'organisation future des services extérieurs ;
2. d'accompagner dans les prochains mois l'intégration effective des différents services au sein de leur province.

Le nombre de "change agents" varie en fonction du nombre d'agents à intégrer dans chaque province. Nous proposons la répartition suivante :

Hainaut : 2  
 Brabant wallon : 1  
 Liège : 2  
 Luxembourg : 1  
 Flandre occidentale : 3  
 Flandre orientale : 3  
 Anvers : 2  
 Limbourg : 2  
 Brabant flamand : 2  
 Namur : les présidents des groupes de travail

Il nous paraît important que les trois présidents des groupes de travail de la province de Namur soient désignés comme "change agent" :

1. pour maintenir la dynamique créée dans la province ;
2. pour mettre à disposition leur expérience au cours de la formation que devront suivre le "change agents" ;
3. pour continuer à accompagner le processus d'intégration dans leur province.

3. Formation de 4 jours pour les "change agents"
  - assurée par un consultant externe ou par l'IFA (formation à la carte)
  - présentation des outils pour l'animation de groupes de travail et l'accompagnement de l'intégration des différents services extérieurs.
4. Organisation par les "change agents" dans leur province d'une réunion de l'ensemble du personnel pour lui présenter les travaux de la province pilote et l'inviter à participer à un groupe de travail.
5. Organisation par les "change agents" de 3 réunions par groupe de travail. Chaque groupe de travail est animé par un "change agent" et désigne un président et un secrétaire. Le nombre de groupes de travail correspond au nombre de "change agents" dans la province. Tous les groupes de travail discutent de l'organisation future des services extérieurs sur base du document de synthèse des travaux de la province pilote (pas de thèmes différents par groupe). Dans chaque groupe sont rassemblées des personnes de différents niveaux et des différents services.
6. Dans chaque province, organisation d'un forum d'une demi journée réunissant tout le personnel pour présenter les travaux du ou des groupes de travail et pour permettre aux personnes qui n'ont pas participé à un groupe de travail de s'exprimer.
7. Organisation d'une réunion, du groupe feedback au cours de laquelle chaque participant rapporte les recommandations de sa province. Suite à cette réunion, un document intégrant les recommandations des différentes provinces est rédigé pour le comité de direction.
8. Discussion entre le comité de direction et les provinces.

\*\*\*\*\*