



Stratégie 2027 de l'EFSA

Science Sécurité des aliments Durabilité

Adopté lors de la réunion du conseil d'administration
qui s'est tenue en mode virtuel le 24 juin 2021

Pour le conseil d'administration de l'EFSA

[SIGNÉ]

Raymond O'Rourke

Président du conseil d'administration

Manuscrit achevé en juin 2021

Ni l'Autorité européenne de sécurité des aliments, ni aucune autre personne agissant pour le compte de cette agence n'est responsable de l'utilisation qui pourrait être faite des informations suivantes.

Luxembourg: Office des publications de l'Union européenne, 2021

Impression	ISBN 978-92-9499-376-2	doi:10.2805/479937	TM-08-21-043-FR-C
PDF	ISBN 978-92-9499-375-5	doi:10.2805/35111	TM-08-21-043-FR-N
EPUB	ISBN 978-92-9499-265-9	doi:10.2805/32574	TM-08-21-043-FR-E
HTML	ISBN 978-92-9499-383-0	doi:10.2805/9925	TM-08-21-043-FR-Q

© Autorité européenne de sécurité des aliments, 2021
Reproduction autorisée, moyennant mention de la source.

Pour toute utilisation ou reproduction de photos ou d'autres éléments non couverts par le droit d'auteur de l'Autorité européenne de sécurité des aliments, l'autorisation doit être obtenue directement auprès des titulaires du droit d'auteur.

Droit d'auteur sur les images:

Couverture et page 3, Scientifique utilisant un microscope, photo de [Chokniti Khongchum](#) provenant de [Pexels](#); Drapeau européen, © iStock.com/77studio; Denrées alimentaires, © iStock.com/karandaev; Forêt, photo de [Philip Ackermann](#) provenant de [Pexels](#); Mains avec ciseaux, photo de [ThisIsEngineering](#) provenant de [Pexels](#)

Page 4, Système de gestion © iStock.com/Jirsak, Petites plantes dans des tubes à essai © iStock.com/Sandalise

Pages 6 et 7, Paysages avec arbre © iStock.com/NirutiStock

Page 8, © [symbiot](#)/Shutterstock.com

Pages 8 et 9, Puzzle, [REDPIXEL.PL](#)/Shutterstock.com

Page 10, Panier de légumes, image de [Free-Photos](#) provenant de [Pixabay](#), Blocs de bois; © istock.com/champlifezy@gmail.com

Page 11, Panier de légumes, image de [Free-Photos](#) provenant de [Pixabay](#); Homme au supermarché, [Gorodenkoff](#)/Shutterstock.com

Page 12, Illustration, © [igor_kisselev](#)/Shutterstock.com

Page 13, Blocs de bois, © istock.com/champlifezy@gmail.com

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos	3
Introduction	4
Fondement stratégique	5
Mission	5
Vision	5
Valeurs	5
Excellence.....	5
Indépendance.....	5
Ouverture	6
Responsabilité.....	6
Coopération.....	6
Qui sommes-nous?	6
Avec qui travaillons-nous?	6
Comment travaillons-nous?	6
L'environnement de l'EFSA.....	7
Les objectifs stratégiques 2027 de l'EFSA	10
Objectif stratégique 1 Dispenser des avis scientifiques fiables et communiquer sur les risques de la ferme à la table	11
Résultat escompté 1.1	11
■ Résultats opérationnels escomptés	11
Résultat escompté 1.2	12
■ Résultats opérationnels escomptés	12
Objectif stratégique 2 Assurer la préparation de l'EFSA aux futurs besoins en matière d'analyse des risques	13
Résultat escompté 2.1	13
■ Résultats opérationnels escomptés	13
Objectif stratégique 3 Donner aux personnes les moyens d'agir et garantir la flexibilité organisationnelle	14
Résultat escompté 3.1	14
■ Résultats opérationnels escomptés	14
Annexe I: Plan de mise en œuvre de haut niveau	15
Annexe II: Terminologie et hiérarchie	21

AVANT-PROPOS



Raymond O'Rourke,
Président du conseil
d'administration de
l'EFSA



Bernhard Url,
Directeur exécutif de
l'EFSA

Le dernier document stratégique de l'EFSA, publié en 2016, partait du constat de départ que «l'environnement dans lequel nous travaillons évolue rapidement et, à certains égards, de manière radicale». Ce document reconnaissait que, face à la vitesse du changement qui était à l'œuvre et aux turbulences croissantes de la période que nous vivions, il nous fallait mettre en place un cadre réfléchi et global pour nos travaux.

Les défis que nous avons mis en évidence il y a cinq ans demeurent à bien des égards les mêmes aujourd'hui, qu'il s'agisse des grands enjeux tels que la réponse aux attentes du public concernant le renforcement de la transparence et du dialogue et l'impact de la mondialisation, ou des préoccupations internes, telles que la manière dont nous pouvons améliorer encore l'efficacité de l'EFSA et continuer à attirer l'expertise scientifique dont nous avons besoin pour accomplir nos missions efficacement.

Mais loin de ralentir, le rythme des évolutions sociales, politiques et technologiques n'a fait que s'accélérer depuis 2016. Qui aurait pu prévoir la sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne? Ou la montée du populisme dans le monde entier, qui a remis en cause tant de notions que nous considérons auparavant comme acquises, comme la confiance dans la science et les scientifiques? Nous vivons désormais à l'heure des «vérités alternatives» et des «fake news» (fausses informations). Et, bien entendu, la pandémie mondiale de SRAS-CoV-2 va bouleverser notre façon de vivre et de travailler pour de nombreuses années.

Plus près de nous, le document stratégique 2027 de l'EFSA, qui reprend les thèmes et les enjeux de la stratégie 2020, arrive à un moment historique pour l'Autorité et pour tous les acteurs de la sûreté, la sécurité et la durabilité alimentaires.



La mise en œuvre de la stratégie «De la ferme à la table» de l'UE, qui s'inscrit dans le cadre du pacte vert, guidera clairement nos activités dans les années à venir. Il s'agit d'un projet ambitieux et potentiellement transformateur. À cela s'ajoute la réforme de la législation alimentaire générale, avec le règlement sur la transparence, entré en vigueur en 2021, qui instaure de nouvelles obligations pour l'EFSA, mais qui crée également de nouvelles possibilités et prévoit davantage de ressources, tant humaines que financières. En outre, le rôle important de l'EFSA en matière de communication sur les risques a été approfondi, ce qui se traduira par de nouvelles adaptations de la manière dont l'Autorité communique sur les risques dans les années à venir.

C'est dans ce contexte que nous avons élaboré la stratégie 2027 de l'EFSA. Elle expose la manière dont nous comptions nous adapter à cet environnement changeant, en particulier la récente réforme de la législation alimentaire générale, mais aussi nous préparer aux défis du futur, tels que la numérisation, la capacité à répondre aux besoins émergents ou la fourniture d'un soutien coordonné au programme de développement durable de la CE.

Les réformes nécessaires à la mise en application du règlement exigeront un engagement et une coopération accrue de l'ensemble des acteurs du système de sécurité sanitaire des aliments de l'UE. Ces acteurs comprennent naturellement l'EFSA, mais aussi, plus largement, les organisations du secteur public et privé, au niveau national et européen. Ce n'est qu'en travaillant ensemble et en mettant en commun nos ressources et nos atouts (connaissances, expertise et données) que l'UE continuera à garantir le respect des normes élevées de sécurité sanitaire des aliments qui font sa réputation.

La coopération est profondément ancrée dans le mode de fonctionnement de l'EFSA depuis sa création. Aujourd'hui, face aux défis sans précédent qui se posent pour assurer une alimentation sûre, saine et durable, nous voulons franchir une nouvelle étape dans la coopération, en créant de la valeur grâce à des partenariats qui s'inscrivent dans un écosystème européen de la sécurité sanitaire des aliments.

Cette philosophie de la coopération est au cœur de notre stratégie 2027, tout comme le renforcement du rôle de l'EFSA en tant que catalyseur de l'action collective.

Ce document se fonde sur un état des lieux et une analyse approfondie (réalisés en 2019 et 2020) de l'environnement interne et externe dans lequel évolue l'EFSA. Le document stratégique 2027, tel qu'il est publié aujourd'hui, a été élaboré en étroite concertation avec le conseil d'administration ainsi qu'avec nos partenaires et parties prenantes. Fondé sur une vision et un objectif clairs, il définit une trajectoire passionnante pour l'EFSA sur les cinq prochaines années.

Mais même si l'on parle beaucoup de changement, une chose reste inchangée. L'EFSA contribue à la sécurité de la chaîne alimentaire de l'UE en dispensant des avis scientifiques aux gestionnaires des risques, en communiquant les risques au public et en coopérant avec les États membres et autres parties pour garantir un système de sécurité sanitaire des aliments cohérent et fiable au sein de l'Union européenne (UE). Cette mission caractérise l'EFSA depuis sa création en 2002 et restera au cœur de notre action.

INTRODUCTION



Ce document arrive à un moment historique pour l'EFSA. L'année 2021 a vu l'entrée en vigueur d'une réforme de la législation alimentaire générale qui a accru les responsabilités de l'Autorité envers les citoyens de l'UE. L'évolution des politiques publiques à l'échelle de l'UE, avec l'annonce des actions du pacte vert et, en particulier, de la stratégie «De la ferme à la table», de la stratégie pour la durabilité dans le domaine des produits chimiques ainsi que de la stratégie en faveur de la biodiversité, détermineront l'orientation des activités de l'EFSA au cours des années à venir. Enfin, la pandémie mondiale de SRAS-CoV-2 a obligé et obligera l'Autorité à s'adapter à de nouvelles méthodes de travail. C'est dans ce contexte que l'EFSA a élaboré sa stratégie 2027. Ce document, qui expose la manière dont l'EFSA entend répondre à cet environnement changeant, décrit la valeur ajoutée qu'elle propose à ses clients, à ses partenaires et parties prenantes ainsi qu'au grand public.

La stratégie 2027 de l'EFSA s'articule autour de trois parties principales. La première partie décrit le fondement stratégique de l'EFSA, c'est-à-dire les éléments qui donnent un but et un sens à ses activités quotidiennes, notamment ses valeurs clés. Ces éléments représentent et reflètent le rôle que l'organisation entend jouer dans les années à venir.

La deuxième partie détaille les conclusions d'une analyse menée par l'EFSA au sujet de son environnement interne et externe. Cette analyse avait pour but non seulement de recenser les principaux défis et opportunités auxquels l'EFSA sera confrontée à l'avenir, mais aussi d'explorer leur pertinence pour l'organisation à moyen et long terme.

La troisième partie du document présente les objectifs stratégiques, les effets escomptés et les résultats qui guideront l'action de l'EFSA tout au long des six prochaines années. Le document stratégique s'accompagne d'un plan de mise en œuvre de haut niveau précisant les activités que l'EFSA mènera pour atteindre ses objectifs.

La stratégie a été élaborée en étroite concertation avec le conseil d'administration de l'EFSA, qui a pris en compte les avis exprimés dans une consultation publique dans la conception du document final. Une revue à mi-parcours de la stratégie sera menée fin 2024, afin d'évaluer les progrès accomplis et de procéder aux ajustements nécessaires en fonction des changements intervenus dans l'environnement opérationnel de l'EFSA.

FONDEMENT STRATÉGIQUE

Les fondements stratégiques de l'EFSA sont les éléments qui donnent un but et un sens à ses activités quotidiennes.

Les éléments qui constituent les fondements stratégiques de l'EFSA sont les suivants:

- ▲ Mission
- ▲ Vision
- ▲ Valeurs
- ▲ Qui sommes-nous?
- ▲ Avec qui travaillons-nous?
- ▲ Comment travaillons-nous?



MISSION

La sécurité de la chaîne alimentaire de la ferme à la table est au cœur des missions de l'EFSA. Nous contribuons à la protection de la vie et de la santé humaine, en tenant compte de la santé et du bien-être des animaux, de la santé des plantes et de l'environnement.

Nous fournissons aux décideurs politiques des avis scientifiques indépendants et transparents, en coopération avec nos partenaires et dans un dialogue ouvert avec la société.

VISION

Des aliments sûrs et des systèmes alimentaires durables grâce à des conseils scientifiques transparents, indépendants et fiables.

VALEURS

Un ensemble de valeurs clés guide toutes les activités de l'EFSA.

Nous nous engageons à les respecter dans tous les domaines de notre action.

Excellence

Description organisationnelle

Nous réalisons des évaluations des risques rigoureuses et fiables, en nous appuyant sur les dernières avancées scientifiques. Nous communiquons pour répondre aux besoins de nos différents publics.

Description du personnel

J'applique les normes les plus élevées possibles dans mon travail afin d'aider l'EFSA à accomplir sa mission. Je suis efficace, réactif et innovant dans mon travail.

Indépendance

Description organisationnelle

Nous garantissons l'impartialité de nos résultats scientifiques. Le personnel et les experts, qui sont libres de tout conflit d'intérêts, analysent les données et appliquent les méthodes de manière objective. La prise de décisions en groupe permet d'assurer la diversité et l'examen entre pairs.

Description du personnel

Je m'acquitte de mon travail de manière impartiale, conformément à la politique sur l'indépendance de l'EFSA. Je m'efforce de faire en sorte que les données, les méthodes et les experts avec lesquels je travaille soient le plus possible exempts de biais. (1)

(1) https://www.efsa.europa.eu/sites/default/files/corporate_publications/files/policy_independence.pdf

Ouverture

Description organisationnelle

Nos évaluations des risques et nos communications sont accessibles et compréhensibles. Elles sont produites grâce à des processus transparents, qui s'appuient sur un dialogue ouvert avec l'ensemble des parties intéressées.

Description du personnel

Je veille à ce que mon travail soit accessible et compréhensible, dans le respect du principe de transparence. J'engage un dialogue ouvert avec les parties intéressées par mon travail.

Responsabilité

Description organisationnelle

Nous servons l'intérêt public en œuvrant à l'amélioration de la sécurité sanitaire des aliments, de la ferme à la table. Nous utilisons les ressources de manière efficace, responsable et durable.

Description du personnel

Je sers l'intérêt public en créant de la valeur pour la société, tout en veillant à ce que les résultats escomptés soient atteints et à ce que les ressources soient utilisées de manière efficace, responsable et durable.

Coopération

Description organisationnelle

Nous considérons la collaboration comme le seul moyen de maîtriser les complexités du futur. Nous investissons dans la création de partenariats à long terme pour un bénéfice mutuel.

Description du personnel

J'accorde une très grande importance à la collaboration, que ce soit avec mes collègues de l'EFSA ou au-delà, pour partager nos connaissances et identifier des possibilités de travailler ensemble dans des domaines d'intérêt commun.

QUI SOMMES-NOUS?

L'EFSA est une agence de l'Union européenne créée en 2002 dans le but de servir de source impartiale d'avis scientifiques pour les gestionnaires des risques et de communiquer sur les risques associés à la chaîne alimentaire. Nous coopérons avec les parties intéressées pour promouvoir la cohérence des conseils scientifiques de l'UE. Nous fournissons la base scientifique pour les lois et les règlements visant à protéger les consommateurs européens des risques liés à l'alimentation, et ce, de la ferme à la table.

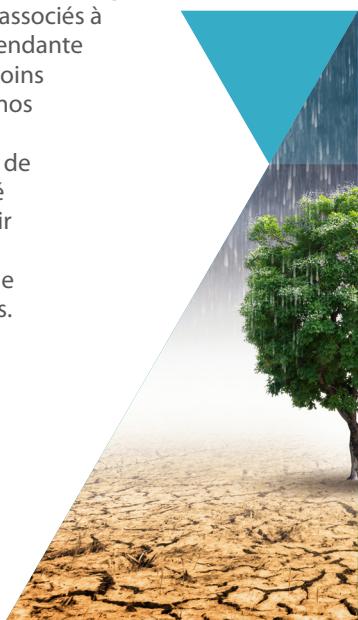
COMMENT TRAVAILLONS-NOUS?

Le cœur de notre mission consiste à collecter, évaluer et intégrer des données scientifiques pour répondre aux questions sur les risques. Ces travaux se concrétisent par la fourniture aux gestionnaires des risques d'avis scientifiques élaborés conjointement par des experts indépendants et des membres du personnel de l'EFSA. Toute notre action est guidée par les cinq valeurs essentielles que sont l'excellence, l'indépendance, l'ouverture, la responsabilité et la coopération. La transparence de nos processus et nos activités d'engagement permettent aux parties intéressées d'examiner nos travaux et d'échanger avec nous dans le cadre d'un dialogue ouvert et sur un pied d'égalité. Nous communiquons sur les risques associés à la chaîne alimentaire de façon indépendante et d'une manière qui répond aux besoins de nos publics. En coopération avec nos partenaires des États membres, nous développons l'écosystème européen de connaissances en matière de sécurité sanitaire des aliments, afin de garantir la sécurité des denrées alimentaires comme base d'une alimentation saine et de systèmes alimentaires pérennes.

AVEC QUI TRAVAILLONS-NOUS?

Les experts et les organisations compétentes sont nos principaux partenaires de connaissances. Pour cultiver ces relations, nous coopérons activement avec des organismes d'évaluation des risques des États membres par l'intermédiaire du forum consultatif, des points focaux nationaux et de nos réseaux scientifiques. Nous travaillons également avec d'autres agences de l'UE, des organisations internationales et des évaluateurs des risques de pays tiers, afin d'accroître notre champ d'action et d'améliorer l'impact des efforts conjoints menés dans le domaine de la sécurité sanitaire des aliments. Les citoyens de l'UE sont les bénéficiaires ultimes de notre travail. Aussi, nous entretenons un dialogue avec eux et avec nos parties prenantes⁽²⁾ au travers d'une multitude de plateformes et de forums.

⁽²⁾ Les parties prenantes de l'EFSA sont des organisations représentatives ayant un intérêt dans les travaux de l'Autorité ou dans le secteur de l'alimentation humaine et animale de façon plus générale. Conformément à l'approche actuelle d'engagement des parties prenantes (SEA), l'EFSA divise les parties prenantes en sept grands groupes (cliquer [ici](#) pour plus de renseignements)



L'ENVIRONNEMENT DE L'EFSA

L'état des lieux et l'analyse prospective de l'environnement interne et externe dans lequel évolue l'Autorité ont constitué le point de départ de la stratégie 2027 de l'EFSA. Cet exercice d'analyse, mené en 2019 et 2020, avait pour but de mettre en évidence les enjeux et les tendances scientifiques, sociétales, politiques et technologiques émergentes qui sont susceptibles d'avoir un impact sur les activités de l'EFSA dans les années à venir. Les principales conclusions de cette analyse conjoncturelle sont résumées ci-dessous. Vous trouverez des renseignements supplémentaires et la liste des sources⁽³⁾ dans les rapports complets des analyses conjoncturelles, qui seront publiés en même temps que la stratégie 2027 sur le [site web de l'EFSA](#).

LA SITUATION GÉNÉRALE

Le cadre réglementaire européen en matière de sécurité sanitaire des aliments offre aux consommateurs européens l'un des systèmes alimentaires les plus sûrs au monde. Cependant, face à l'évolution démographique, à la malnutrition, à l'augmentation des maladies non transmissibles, au changement climatique et à l'épuisement des ressources naturelles (y compris de la biodiversité), il sera impératif d'adopter de nouvelles approches de la sécurité sanitaire des aliments dans le futur.

La pandémie actuelle de SRAS-CoV-2, qui exerce une pression considérable sur les systèmes de santé de l'UE, place le rôle de la science au centre du débat public sur l'efficacité de l'analyse des risques.

À l'échelle mondiale, les Nations unies ont adopté un programme de transformation pour 2030 fondé sur 17 objectifs de développement durable (ODD), qui visent à stimuler l'action dans des domaines d'importance cruciale pour l'humanité et la planète. À l'échelle de l'UE, la Commission européenne a présenté sa stratégie «De la ferme à la table», qui vise à assurer un système alimentaire équitable, sain et respectueux de l'environnement. Il s'agit de l'un des éléments clés du pacte vert européen, au même titre que la stratégie en faveur de la biodiversité à l'horizon 2030 et la stratégie pour la durabilité dans le domaine des produits chimiques. L'objectif principal de la stratégie «De la ferme à la table» est de pérenniser le système alimentaire européen tout en assurant la protection de la santé des êtres humains, des animaux, des plantes et de l'environnement.

En 2021, dix-neuf ans après sa création en tant qu'acteur clé du cadre réglementaire européen en matière de sécurité sanitaire des aliments, l'EFSA a été chargée de mettre en œuvre le règlement sur la transparence⁴. Le règlement sur la transparence, qui est né de l'évolution des attentes de la société civile et du grand public, vient renforcer le rôle de l'EFSA en lui conférant une assise plus durable pour les années à venir.

Les réformes nécessaires à la mise en application du règlement exigent un engagement et une coopération de l'ensemble des acteurs du système de sécurité sanitaire des aliments de l'UE. Ces acteurs comprennent naturellement l'EFSA, mais aussi, plus largement, les organisations du secteur public et privé, au niveau national et européen. Ce n'est qu'en travaillant ensemble et en mettant en commun nos ressources et nos atouts (connaissances, expertise, données et méthodes) que l'UE continuera à garantir le respect des normes élevées de sécurité sanitaire des aliments qui font sa réputation.

UN DIALOGUE CONSTRUCTIF AVEC LA SOCIÉTÉ

Plusieurs tendances lourdes comme la montée du populisme et du sentiment national dans l'UE, auxquelles s'ajoute la démocratisation de l'information dans un environnement mondialisé et fortement interconnecté, se conjuguent pour affecter la confiance des citoyens dans les institutions et les attentes que la société place dans la science réglementaire⁽⁵⁾. Au sein de l'UE, les besoins en informations sur la sécurité sanitaire des aliments varient considérablement en fonction des facteurs socioéconomiques et de la géographie. De plus, la sécurité sanitaire des aliments n'est qu'un des éléments de l'équation. En effet, elle influence les choix des consommateurs au même titre que la qualité, l'origine, le goût, la teneur en nutriments, l'impact environnemental ou encore le prix des aliments. Comme l'indique le règlement sur la transparence, il convient d'accorder une plus grande attention à la transmission de messages cohérents, homogènes et clairs sur les risques liés aux denrées alimentaires. Le règlement renforce le rôle de la communication sur les risques en tant que composante essentielle du paradigme de l'analyse des risques, dont la pertinence sera appelée à augmenter dans l'écosystème actuel de l'information. La technologie influence et remet

⁽³⁾ Parmi les sources utilisées, on peut citer notamment le rapport du CCR intitulé «Delivering on EU Food Safety and Nutrition in 2050 - Future challenges and policy preparedness» [Assurer la sécurité alimentaire et la nutrition dans l'UE en 2050 - Défis futurs et préparation politique], la stratégie «De la ferme à la table» de l'UE et la troisième évaluation externe indépendante de l'EFSA (voir le rapport d'analyse conjoncturelle stratégique de l'EFSA).

⁽⁴⁾ Règlement (UE) 2019/1381 du Parlement européen et du Conseil du 20 juin 2019 relatif à la transparence et à la pérennité de l'évaluation des risques de l'UE dans la chaîne alimentaire

⁽⁵⁾ Informations scientifiques transdisciplinaires (évaluations des risques et de la sécurité, méthodes, outils, modèles et conseils scientifiques, etc.) contribuant à l'élaboration de politiques solides et transparentes fondées sur la science

sans cesse en cause la communication sur les risques, et la manière dont les messages sont créés, partagés et amplifiés évolue en conséquence. L'EFSA devra s'adapter à ces avancées rapides. La création et le maintien, à l'échelle de l'UE, de réseaux de professionnels de la communication en matière de sécurité alimentaire seront essentiels pour exploiter les possibilités offertes par ces nouvelles avancées technologiques.

Dans le même temps, l'appel à plus de transparence souligne la nécessité de maintenir un dialogue plus ouvert avec la société. Les stratégies d'engagement adoptées dans le domaine de l'évaluation des risques et de la communication sur les risques doivent prendre en considération les positions des différentes parties prenantes et assurer une représentation équilibrée de l'ensemble des parties intéressées. À cet égard, il est impératif de disposer d'informations transparentes et largement disponibles, qui permettent de comprendre les processus de l'EFSA, tout en préservant au besoin leur confidentialité. Cette démarche devrait être complétée par des mécanismes permettant aux parties intéressées et au grand public de contribuer facilement et de manière équilibrée aux travaux de l'EFSA.

LA SÉCURITÉ SANITAIRE DES ALIMENTS: UNE COMPOSANTE ESSENTIELLE DES SYSTÈMES ALIMENTAIRES DURABLES

Alors qu'on estime que la population mondiale devrait passer de 7 milliards d'habitants en 2010 à 9,8 milliards en 2050, la demande alimentaire globale devrait, quant à elle, augmenter de plus de 50 % et la demande d'aliments d'origine animale de près de 70 %. Pourtant, des centaines de millions de personnes souffrent encore aujourd'hui de la faim, et l'agriculture exploite déjà près de la moitié des terres arables de la planète. En outre, l'agriculture et les changements d'affectation des sols qui y sont liés sont à l'origine de 25 % des émissions annuelles de gaz à effet de serre. Pour atteindre les objectifs de développement durable, il nous faut transformer en profondeur nos modes de production et de consommation, en produisant plus avec moins et en réduisant les pertes et le gaspillage alimentaires.

Cette transformation passera vraisemblablement par le développement de sources d'alimentation humaine et animale alternatives (comme, par exemple, les insectes et la viande synthétique), mais aussi de nouvelles technologies de production (comme l'agriculture de précision) qu'il conviendra d'évaluer au regard des risques qu'elles présentent pour les êtres humains, les animaux et l'environnement. Il en va de même pour l'évaluation des risques liés à l'introduction des principes de l'économie circulaire tout au long de la chaîne d'approvisionnement alimentaire, qui pourrait permettre de favoriser la transition vers un système alimentaire plus pérenne. Mais pour parvenir à une consommation durable et réduire la malnutrition, il nous faudra également modifier nos habitudes alimentaires. C'est ce que rappelle la stratégie «De la ferme à la table» de l'UE, qui vise à faciliter le passage à

des régimes alimentaires plus sains et à favoriser la reformulation des denrées alimentaires.

La production durable d'aliments sûrs commence dans les fermes. La santé des plantes, qui constitue un volet important du mandat de l'EFSA, est donc une pierre angulaire de la sécurité sanitaire des aliments et des systèmes alimentaires durables. En 2020, l'Année internationale de la santé des végétaux a permis de faire prendre conscience de la manière dont la protection de la santé des plantes peut aider à mettre fin à la faim, à réduire la pauvreté, à protéger l'environnement, à stimuler le développement économique et à contribuer à la réalisation des objectifs de développement durable.

De la même manière, la santé et le bien-être des animaux constituent des éléments fondamentaux de la sécurité sanitaire des aliments. La protection de la santé des animaux réduit en effet la fréquence des zoonoses, soutient la compétitivité de la production d'aliments d'origine animale et contribue à la durabilité des communautés rurales. À cet égard, il conviendra d'accorder une attention particulière à la lutte contre la résistance antimicrobienne, qui représente une menace majeure pour la santé publique mondiale. Les acteurs de la production animale devront joindre leurs efforts pour réduire de manière significative l'utilisation de substances antimicrobiennes. Ces efforts devront être complétés par la mise en place d'une aquaculture plus pérenne et par la recherche de solutions permettant de restaurer la santé des sols.

Autre aspect important de la santé animale: le rôle des animaux en tant qu'hôtes intermédiaires. En effet, la pandémie de SRAS-CoV-2 a démontré une fois de plus la nécessité d'évaluer et de gérer les risques aux interfaces entre les habitats sauvages, les animaux domestiques et l'écosphère humaine, et ce dans une perspective systémique. Les évaluations futures devront également prendre en compte l'impact du commerce international, des mouvements humains et du changement climatique sur les risques microbiologiques qui conduisent à la mondialisation des maladies d'origine alimentaire.

Les arguments mentionnés ci-dessus démontrent à plusieurs égards la nécessité d'appliquer une approche «une santé – un environnement» pour préserver la santé publique, la santé animale, la santé végétale et l'environnement. En ce sens, la mise en place d'une coopération transdisciplinaire et transfrontalière entre des organisations et des domaines scientifiques différents est indispensable pour faire face à la complexité des tâches à accomplir. Grâce à ces efforts, les évaluations intégrées des risques (notamment en considérant la santé humaine, animale et végétale ou l'environnement de façon combinée), ainsi que l'évaluation du rapport risques/bénéfices, fourniront aux gestionnaires des risques une base factuelle plus complète pour la prise de décisions en matière de santé publique.



TIRER LE MEILLEUR PARTI DE L'ÉCOSYSTÈME DE CONNAISSANCES EN MATIÈRE DE SÉCURITÉ SANITAIRE DES ALIMENTS

Le programme de recherche «Horizon Europe» de l'UE est un outil prometteur qui devrait permettre de résoudre certains des problèmes liés à l'absence d'harmonisation des normes de sécurité sanitaire des aliments au niveau mondial. Ce programme contribuera également à faire avancer la recherche dans les différents domaines de compétence de l'EFSA, où la production de nouvelles connaissances scientifiques peut entraîner un coût très élevé. Les programmes de financement au niveau des États membres contribueront également au renforcement des données scientifiques pour l'évaluation et le suivi des risques.

Les investissements effectués dans le cadre des partenariats et de la coopération avec les agences sœurs de l'EFSA et les organismes de sécurité sanitaire des aliments des États membres, ainsi qu'avec des organisations internationales, permettront de réaliser de nouvelles économies d'échelle et d'accroître la capacité à répondre à toutes les exigences réglementaires scientifiques, même les plus complexes. De même, l'évolution vers des systèmes, des processus et des outils communs avec les agences et les États membres de l'UE (à l'instar de l'initiative «Une substance, une évaluation» menée dans le cadre de la stratégie de l'UE relative aux produits chimiques) devrait permettre d'enregistrer des gains d'efficacité importants. Les politiques publiques évoluent à un rythme encore plus soutenu en raison des changements liés aux nouvelles technologies, aux connaissances scientifiques, à l'expertise et à la croissance exponentielle de la disponibilité de données et d'informations.

Pour produire ses évaluations des risques, l'EFSA s'appuie sur un important vivier de compétences scientifiques, regroupant des experts européens et des membres de son propre personnel. L'EFSA est certes confrontée au défi permanent d'attirer les compétences dont elle a besoin sans sortir du cadre de l'UE, mais la richesse et la diversité de l'environnement universitaire européen et les possibilités offertes par «Horizon Europe» et par les programmes de recherche des États membres devraient contribuer à pérenniser les compétences nécessaires aux travaux scientifiques de l'EFSA. En outre, la mobilité toujours plus grande des personnes et des connaissances, facilitée par le recours généralisé aux technologies numériques (comme celles qui sont apparues pendant la pandémie de coronavirus), présente également des opportunités uniques qui restent à explorer.

EXPLOITER LES NOUVELLES TENDANCES EN MATIÈRE DE DONNÉES, DE TECHNOLOGIES ET DE SCIENCES

Le volume des données produites dans le monde est en croissance rapide et devrait passer de 33 zettaoctets en 2018 à 175 zettaoctets en 2025. En outre, les modalités de stockage et de traitement des données vont connaître des

bouleversements au cours des cinq prochaines années. À l'heure actuelle, 80 % des opérations de traitement et d'analyse des données se déroulent dans des centres de données et des installations informatiques centralisées, et 20 % dans des objets connectés intelligents. D'ici à 2025, ces proportions vont probablement s'inverser. Dans le même temps, une quantité croissante de données provenant de différentes sources (surveillance, contrôles et biosurveillance) demeurent sous-exploitées en raison d'un manque de connectivité. L'EFSA étudie déjà des approches permettant de gérer et d'exploiter de grands ensembles de données (comme le séquençage de génome entier), mais, face à la complexité et à la croissance très rapide des données nécessaires aux évaluations des risques, elle a un besoin urgent de disposer de nouveaux outils et approches pour tirer parti de ces données. L'accès aux données en temps réel des systèmes de surveillance de la chaîne alimentaire permettrait d'augmenter la capacité de l'EFSA de définir des scénarios, d'affiner les évaluations des risques et de mesurer l'impact des risques émergents ou des nouvelles méthodes de contrôle.

L'analyse cognitive, comme l'apprentissage automatique et le traitement du langage naturel, peut mettre au jour des schémas et des relations dans des informations provenant de millions de textes, de livres, d'articles en ligne et d'autres sources (comme les réseaux sociaux, par exemple), informations que des chercheurs humains mettraient des décennies à découvrir, à extraire et à traiter. Si l'intelligence artificielle offre des possibilités très intéressantes pour l'évaluation des risques, elle pose également des défis de nature éthique et technologique. En effet, on sait qu'une expertise humaine demeurera nécessaire pour assurer une assistance à l'utilisation de cette nouvelle technologie. En exploitant des outils de collaboration permettant la co-création de modèles et d'algorithmes, l'EFSA sera en mesure de tirer parti de la puissance de ces capacités. L'EFSA devra apprendre à gérer ses responsabilités accrues en matière de transparence, afin de répondre aux préoccupations des États membres concernant la propriété des données, mais aussi aux exigences de confidentialité des demandeurs.

Enfin, le développement de méthodologies et d'outils scientifiques, et la possibilité d'affiner ceux déjà existants offriront de nouvelles approches pour l'évaluation des risques, conformément au principe des 3R (remplacer, raffiner et réduire) en matière d'expérimentation animale. L'EFSA doit continuer à investir dans la collecte de données et d'informations pour se tenir au fait de l'évolution des méthodologies et des recherches scientifiques, et pour développer des méthodologies adéquates qui lui permettent d'évaluer de nouvelles sources de risques potentiels concernant les denrées alimentaires et l'alimentation animale, telles que les nouvelles technologies de production.

Il est important d'investir dans la future préparation de l'EFSA en développant des méthodologies plus poussées permettant d'identifier les risques émergents au niveau mondial, et de proposer des stratégies de prévention qui garantissent la sécurité et la durabilité des systèmes alimentaires. Mais il est également nécessaire de développer en parallèle des processus nouveaux et flexibles pour des évaluations rapides qui permettent d'appuyer les actions politiques lorsque des incidents se produisent. Ces développements scientifiques et technologiques doivent contribuer, à terme, à faire évoluer l'évaluation réglementaire des risques dans l'UE.

LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES DE L'EFSA POUR 2027



La stratégie 2027 de l'EFSA coïncide avec l'entrée en vigueur du nouveau règlement sur la transparence. Ce règlement vise à renforcer la confiance des parties prenantes et des citoyens dans l'EFSA, en assurant une transparence accrue et une meilleure communication, en rendant ses évaluations des risques plus fiables et en pérennisant son modèle d'exploitation. Les différentes exigences imposées à l'EFSA par le règlement sur la transparence ont été reprises sous forme de mesures d'exécution dans la présente stratégie. Ces exigences s'inscrivent à maints égards dans le prolongement naturel des objectifs et des mesures énoncés dans la stratégie 2020 de l'EFSA. En outre, la stratégie 2027 définit de nouvelles mesures qui découlent des évolutions politiques à long terme récemment annoncées par l'UE (comme la stratégie «De la ferme à la table»).

La stratégie 2027 s'articule autour de **trois objectifs stratégiques**. Ces objectifs sont ensuite déclinés en résultats escomptés, en résultats opérationnels escomptés et en actions clés, comme précisé dans le plan de mise en œuvre de haut niveau ⁽⁶⁾:

- ▲ **Objectif stratégique 1** | Dispenser des avis scientifiques fiables et communiquer sur les risques de la ferme à la table.
- ▲ **Objectif stratégique 2** | Assurer la préparation de l'EFSA pour faire face aux besoins futurs en matière d'analyse des risques
- ▲ **Objectif stratégique 3** | Donner aux personnes les moyens d'agir et garantir la flexibilité organisationnelle

Si l'EFSA parvient à atteindre ces objectifs stratégiques, les politiques et les décisions de gestion des risques soutenues par les travaux de l'EFSA devraient avoir les effets suivants: i) assurer une santé publique qui tienne compte de l'environnement, de la santé et du bien-être des animaux et de la santé des plantes; ii) maintenir la confiance dans un système de sécurité sanitaire des aliments qui assure un niveau élevé de protection de la santé humaine et des intérêts des consommateurs.

⁽⁶⁾ Pour une présentation plus approfondie de la hiérarchie et des définitions de la stratégie 2027, veuillez consulter l'annexe II

OBJECTIF STRATÉGIQUE 1

Dispenser des avis scientifiques fiables et communiquer sur les risques de la ferme à la table

L'**objectif stratégique 1** concerne l'activité principale de l'EFSA, à savoir l'évaluation des risques et la communication sur les risques liés à la santé humaine, à la santé et au bien-être des animaux, à la santé des plantes ainsi qu'à l'environnement. L'EFSA s'efforcera de dispenser des avis scientifiques de haute qualité aux gestionnaires des risques, en partenariat avec les États membres et les agences ENVI^(?), en utilisant les approches d'évaluation des risques les plus pertinentes et les plus harmonisées au niveau international. Elle le fera en écoutant et en dialoguant avec les parties prenantes et le grand public, et en communiquant de manière claire et accessible.

Les résultats escomptés dans le cadre de l'**objectif stratégique 1** sont les suivants:

- ▲ Accroître la pertinence et améliorer la réputation des avis scientifiques de l'EFSA
- ▲ Accroître la pertinence et améliorer la réputation de la communication sur les risques de l'EFSA



Résultats opérationnels escomptés

1.1.1. Les évaluations des produits réglementés sont réalisées avec qualité et efficacité.

Conformément aux principes d'indépendance et de transparence, cet objectif sera atteint par l'application des nouvelles mesures prévues par le règlement sur la transparence, telles que la notification des études et des conseils préalables à la soumission, l'évaluation de la confidentialité et la divulgation des données, et par une participation plus large des organisations compétentes des États membres aux évaluations des risques de l'EFSA. L'EFSA s'efforcera également de garantir la qualité et la prévisibilité du contenu et du traitement des dossiers relatifs aux produits réglementés.

1.1.2. Les conseils scientifiques génériques sont fournis avec qualité et efficacité.

Conformément aux principes d'indépendance et de transparence, cet objectif sera atteint en appliquant les mesures prévues par le règlement sur la transparence, telles que la mise en œuvre de nouveaux systèmes de sourçage/de partenariat et un engagement élargi. D'autres efforts consisteront à renforcer la préparation des mandats avec les clients de l'EFSA et à mettre en œuvre des lignes directrices transversales pertinentes, des méthodologies récentes et des flux de données améliorés.

Fidèle à son engagement en matière de qualité, l'EFSA répond aux questions reçues des gestionnaires des risques dans les délais et de manière complète, claire et respectueuse des valeurs scientifiques qui sont attendues d'elle: impartialité, transparence, dialogue et rigueur méthodologique.

RÉSULTAT ESCOMPTÉ 1.1

Accroître la pertinence et améliorer la réputation des avis scientifiques de l'EFSA

Grâce à des avis scientifiques transparents, exploitables et fiables, l'EFSA soutiendra les décisions des gestionnaires des risques aux niveaux européen et national.

Cela se fera en *partenariat* avec les organisations des États membres et les autres agences de l'UE, par un *dialogue ouvert* avec les consommateurs, les entreprises spécialisées dans l'alimentation humaine et animale, la communauté universitaire et toutes les autres parties intéressées (tant publiques que privées), et en *coopération* avec les organismes internationaux et les évaluateurs des risques de pays tiers.

La qualité, la cohérence et l'exhaustivité des avis scientifiques de l'EFSA accroîtront la pertinence des conseils fournis. Ces avis, dispensés de manière indépendante et transparente, profiteront aux partenaires et aux parties prenantes et amélioreront la réputation de l'organisation.

^(?) Agences chargées d'appuyer les travaux de la commission de l'environnement, de la santé publique et de la sécurité sanitaire des aliments du Parlement européen: Centre européen de prévention et de contrôle des maladies (ECDC), Agence européenne des produits chimiques (ECHA), Agence européenne pour l'environnement (AEE), Autorité européenne de sécurité des aliments (EFSA) et Agence européenne des médicaments (EMA).

RÉSULTAT ESCOMPTÉ 1.2

Accroître la pertinence et améliorer la réputation de la communication sur les risques de l'EFSA

L'EFSA veillera à ce que les conseils fournis en matière d'évaluation des risques soient utiles et compréhensibles, grâce à une communication sur les risques à la fois transparente, cohérente, exploitable et fiable.

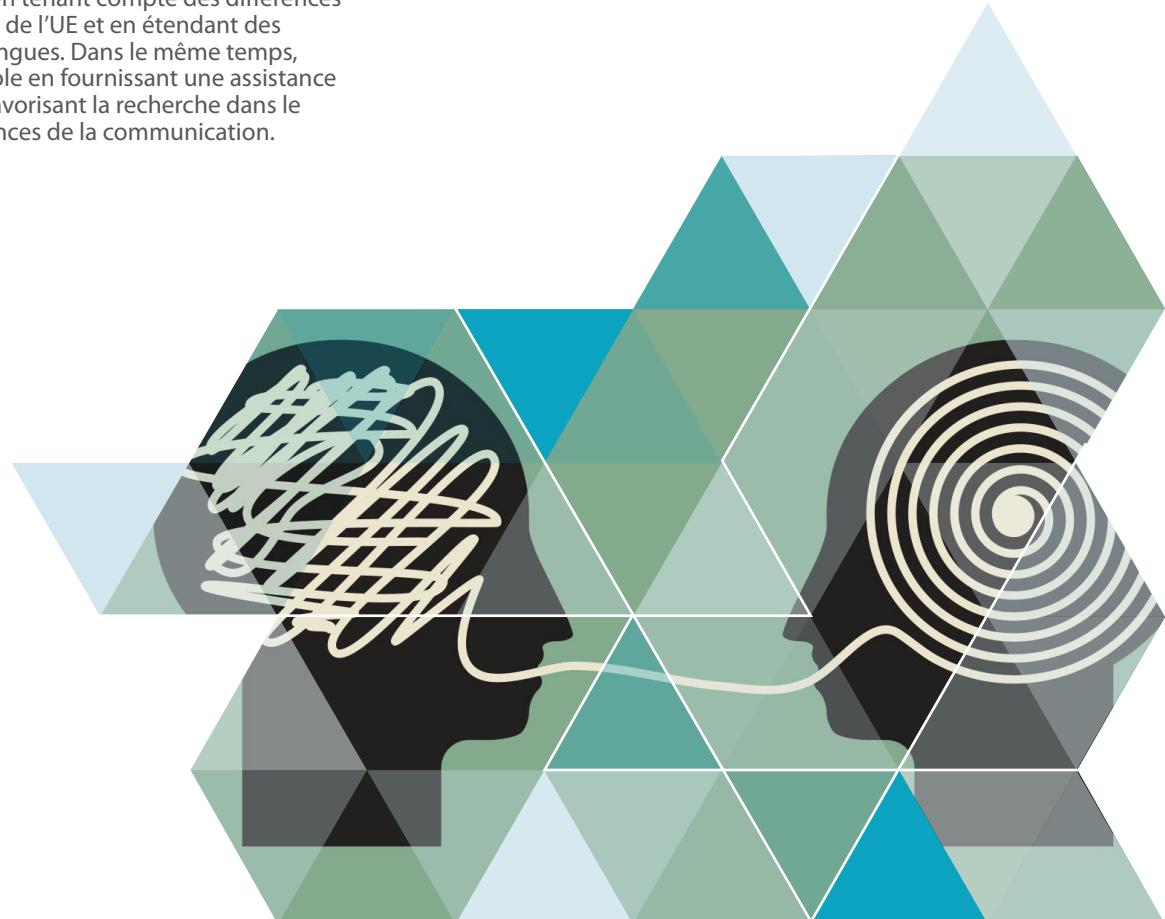
Cela se fera en *partenariat* avec les gestionnaires des risques de l'UE, les évaluateurs et gestionnaires des risques des États membres et des autres agences de l'UE, par un *dialogue ouvert* avec les consommateurs, les entreprises spécialisées dans l'alimentation humaine et animale, la communauté universitaire et les autres parties intéressées, et en *coopération* avec les organismes internationaux et les évaluateurs des risques de pays tiers ciblés comme public secondaire.

La qualité, la clarté, la cohérence et l'actualité des produits de communication des risques de l'EFSA profiteront aux partenaires et parties prenantes ainsi qu'au grand public, ce qui permettra d'améliorer la réputation de l'organisation.

Résultats opérationnels escomptés

1.2.1. L'adoption d'une approche qui privilégie le public permet de garantir la qualité de la communication sur les risques. L'EFSA produira et utilisera des contributions issues de la recherche sociale, analysera l'impact de ses activités de communication et s'attachera à personnaliser l'expérience des utilisateurs dans tous ses outils de communication, en tenant compte des différences culturelles au sein de l'UE et en étendant des approches multilingues. Dans le même temps, elle élargira son rôle en fournissant une assistance technique et en favorisant la recherche dans le domaine des sciences de la communication.

1.2.2. La communication sur les risques est assurée en coordination avec la Commission européenne, les États membres et les agences ENVI. L'EFSA soutiendra la CE dans l'élaboration du futur plan général de communication sur les risques, et elle investira en conséquence dans ses canaux de communication et ses plateformes numériques, depuis l'évolution de l'EFSA Journal, jusqu'aux campagnes destinées aux citoyens de l'UE, dans le cadre d'une coordination européenne accrue. La communication de crise commune pour la sécurité sanitaire des aliments au niveau de l'UE sera renforcée.



OBJECTIF STRATÉGIQUE 2

Assurer la préparation de l'EFSA pour faire face aux besoins futurs en matière d'analyse des risques

L'objectif stratégique 2 consiste à maintenir et à développer les capacités essentielles de l'EFSA en vue de pérenniser la pertinence de son action et sa réputation. Il est essentiel de renforcer les partenariats au sein de l'écosystème de connaissances en matière de sécurité sanitaire des aliments, ce qui permettra d'identifier les domaines prioritaires pour le partage des connaissances, le développement des savoirs et le renforcement des capacités. Ces travaux permettront à l'EFSA de disposer des méthodologies, des données et des compétences nécessaires pour ses futures activités d'évaluation des risques et de communication sur les risques.

Le résultat escompté dans le cadre de **l'objectif stratégique 2** est le suivant:

- ▲ Augmentation des capacités d'analyse des risques de l'EFSA (connaissances, expertise, méthodologies et données) pour s'assurer que son action reste pertinente à l'avenir

RÉSULTAT ESCOMPTÉ 2.1

Augmentation des capacités d'analyse des risques de l'EFSA (connaissances, expertise, méthodologies et données) pour s'assurer que son action reste pertinente à l'avenir

L'EFSA assurera sa préparation pour répondre aux futurs besoins en matière d'analyse des risques en co-produisant et en mettant à disposition des connaissances, une expertise, des méthodologies et des données, et en contribuant au cycle du programme «Horizon Europe».

Cela se fera en *partenariat* avec les États membres et les autres agences de l'UE, en *coopération* avec les organismes d'évaluation des risques internationaux et des pays tiers, et au travers d'un *dialogue ouvert* avec les gestionnaires des risques, la communauté scientifique/le monde universitaire au sens large et les parties prenantes, tant publiques que privées.

La qualité, l'exhaustivité et la cohérence des quatre capacités d'analyse des risques, et l'efficacité avec laquelle les connaissances sont générées au niveau de l'UE profiteront aussi bien aux partenaires qu'aux parties prenantes. Ainsi, l'EFSA et ses partenaires seront en mesure de relever les futurs défis de la sécurité sanitaire des aliments.

Les partenariats fondés sur la confiance et les valeurs partagées représentent, à nos yeux, la solution la plus prometteuse pour co-créer l'écosystème de connaissances de l'UE en matière de sécurité sanitaire des aliments qui nous permettra de continuer à dispenser des avis scientifiques pertinents à l'avenir.

Résultats opérationnels escomptés

2.1.1 Mise en place d'une culture harmonisée de l'évaluation des risques au niveau de l'UE, avec les connaissances et l'expertise nécessaires. Pour cela, il faut continuer à développer les forums et les canaux de coopération européens et internationaux,

les plateformes et les infrastructures partagées, les initiatives de renforcement des capacités, les partenariats à long terme, la planification et la recherche de main-d'œuvre flexible et innovante, ainsi que des approches renforcées, s'inspirant des sciences sociales, pour engager un dialogue avec l'ensemble des acteurs susceptibles de contribuer aux activités de l'EFSA.

2.1.2 Amélioration de la qualité et de l'amplitude de la préparation aux crises et de l'identification des risques émergents. Le renforcement de la prospective et de l'analyse prévisionnelle permettra d'atteindre ce résultat, tout comme la mise en relation des systèmes d'alerte précoce et des systèmes de données entre les organes de l'UE, les agences de l'UE ayant des domaines de compétences différents, les États membres et les organisations internationales telles que l'OMS, la FAO ou l'OIE. Cet objectif peut être atteint en faisant évoluer les réseaux existants sur les risques émergents. Une meilleure coordination de la surveillance des médias et des réseaux sociaux et la communication d'alertes précoce viendront compléter ces efforts.

2.1.3 Amélioration de la qualité des lignes directrices et des méthodologies scientifiques, avec les capacités d'évaluation des risques nécessaires, **dans le but de relever les défis futurs.** Dans le cadre de ses approches d'évaluation des risques, l'EFSA développera et intégrera les nouveaux développements scientifiques en mettant l'accent sur les méthodes fondées sur les MNA, la réduction au minimum de l'expérimentation animale et les innovations dans les systèmes, les données et les technologies liées aux denrées alimentaires, et elle s'efforcera de répondre aux besoins de la politique «Une seule santé».

2.1.4 Assurer la préparation de l'EFSA aux futurs besoins réglementaires et politiques concernant les stratégies de l'UE «De la ferme à la table», «Biodiversité» et «Produits chimiques», en vue de contribuer à la réalisation des objectifs de développement durable (ODD). Des études exploratoires et des projets visant à mettre en œuvre la nouvelle législation seront menés; l'EFSA plaidera pour que les sujets pertinents soient inclus dans les priorités des programmes de recherche cofinancés par l'UE, notamment le programme-cadre de recherche et d'innovation «Horizon Europe». Conjointement avec les agences ENVI, l'EFSA proposera des solutions favorisant la simplification, les économies de coûts et l'amélioration de la prévisibilité réglementaire, notamment avec l'approche «Une substance, une évaluation».

2.1.5 Garantir un accès élargi aux données et aux analyses ainsi qu'une exploitation plus large de celles-ci. L'EFSA renforcera la mise en place d'une gouvernance collaborative des données avec les États membres et d'autres agences, elle améliorera la qualité et l'interopérabilité des données conformément à l'approche dite «Une seule santé», et elle s'appuiera sur des analyses et des technologies basées sur l'intelligence artificielle. Les activités seront appuyées par des services de données et des produits de données novateurs, développés à l'aide de plateformes numériques collaboratives mises en place dans le cadre d'un écosystème européen «Une seule santé».

OBJECTIF STRATÉGIQUE 3

Donner aux personnes les moyens d'agir et garantir la flexibilité organisationnelle

L'objectif stratégique 3 concerne la gestion et la facilitation des opérations de l'EFSA. L'EFSA s'attachera à attirer les talents et à développer les personnes, l'organisation, la culture, les services et les outils permettant d'accroître l'efficacité du personnel dans le cadre de ses opérations. La mise en place de partenariats institutionnels renforcés permettra d'accroître l'efficacité et d'assurer l'alignement sur les stratégies et les objectifs de plus haut niveau.

Le résultat escompté dans le cadre de **l'objectif stratégique 3** est le suivant:

- ▲ Amélioration de la réputation de l'EFSA en tant qu'institution responsable et employeur attractif



RÉSULTAT ESCOMPTÉ 3.1

Amélioration de la réputation de l'EFSA en tant qu'institution responsable et employeur attractif

La notion de responsabilité est au cœur même de la culture de l'EFSA. Elle signifie que chaque membre du personnel est prêt à assumer la responsabilité de ses actions: servir l'intérêt public avec intégrité et s'efforcer d'accroître la valeur que nous apportons à la société.

L'EFSA et son personnel garantiront une mise en œuvre efficace de sa stratégie et des ressources qui lui sont confiées, grâce à une gouvernance, à une gestion et à des services de soutien efficaces, inspirés par ses cinq valeurs essentielles. Cette démarche se fera en partenariat étroit avec les institutions européennes.

En démontrant sa responsabilité et son efficacité auprès du Parlement européen, du Conseil et de la Commission européenne, l'EFSA améliorera sa réputation organisationnelle. L'EFSA donnera à son personnel les moyens d'agir et investira dans la gestion des talents, afin d'attirer les compétences nécessaires pour soutenir la mise en œuvre de sa stratégie.

Résultats opérationnels escomptés

- 3.1.1 L'engagement du personnel s'inspire du système de valeurs de l'EFSA.** Les efforts axés sur la gestion des compétences et le développement des talents, ainsi que la promotion d'une culture de la flexibilité, de la responsabilité, de la confiance et du soin, devraient susciter l'adhésion des employés et, plus largement, améliorer l'attractivité de l'EFSA en tant qu'employeur.
- 3.1.2 Amélioration de la satisfaction des utilisateurs et de l'efficacité des services de soutien.** Pour atteindre cet objectif, il faut investir dans les infrastructures technologiques, les méthodes de collaboration numérique et les initiatives visant à rendre les processus plus efficaces et les services plus conviviaux.
- 3.1.3 La performance opérationnelle est assurée** par un système de gestion et de gouvernance intégré et allégé, par un contrôle et une assurance internes adaptés, par une approche intégrée axée sur les résultats et par une gestion de la qualité qui s'appuie sur des améliorations continues.
- 3.1.4 L'alignement sur les stratégies et les politiques de l'UE est assuré** par des partenariats institutionnels renforcés en matière de partage des ressources, des capacités et des services, par des mécanismes de gouvernance conjointe avec les partenaires de l'UE, et par une planification stratégique flexible et soucieuse des écosystèmes. Les programmes de partenariat avec les organisations scientifiques nationales doivent être mis en œuvre en conformité avec la stratégie globale.

ANNEXE I

PLAN DE MISE EN ŒUVRE DE HAUT NIVEAU

OBJECTIF STRATÉGIQUE 1

Dispenser des avis scientifiques fiables et communiquer sur les risques de la ferme à la table.

RÉSULTAT ESCOMPTÉ 1.1

Accroître la pertinence et améliorer la réputation des avis scientifiques de l'EFSA

Résultat opérationnel escompté 1.1.1

Les évaluations des produits réglementés sont réalisées avec qualité et efficacité.

ACTIONS CLÉS

- ▶ Mettre en œuvre la notification des études et des conseils préalables à la soumission et les consultations publiques sur les renouvellements (TR)
- ▶ Fournir des lignes directrices aux demandeurs sur les soumissions de dossiers relatifs aux produits réglementés (y compris la soumission de données)
- ▶ Procéder à des évaluations de confidentialité et à des divulgations de données (TR)
- ▶ Élargir l'utilisation des outils de sourçage (interne/externe) et des programmes de partenariat en assurant une capacité d'évaluation des risques appropriée (TR)
- ▶ Assurer un engagement plus large des partenaires et des parties prenantes, fondé sur l'ouverture et la transparence (TR)
- ▶ Mettre en œuvre les lignes directrices pertinentes, les méthodologies récentes et des processus allégés
- ▶ Mettre en œuvre une automatisation accrue du traitement des dossiers réglementaires (contrôles NOS, évaluation de la confidentialité, validation), des évaluations des dangers et de l'exposition (par exemple R4EU, metapath, RUEDIS), ainsi que de l'élaboration de projets de rapports d'évaluation
- ▶ Exploiter des flux de données élargis, améliorés et nouveaux

Résultat opérationnel escompté 1.1.2

Les conseils scientifiques génériques sont fournis avec qualité et efficacité

ACTIONS CLÉS

- ▶ Mettre en œuvre une méthodologie de contrat de mandat, y compris sur la valeur scientifique, et un contrôle de type barrière de péage
- ▶ Assurer le développement et la publication de protocoles adaptés à l'objectif visé, y compris la formulation de problèmes et l'utilisation d'outils d'évaluation
- ▶ Élargir l'utilisation des outils de sourçage (interne/externe) et des programmes de partenariat en assurant une capacité d'évaluation des risques appropriée (TR)
- ▶ Assurer un engagement plus large des partenaires et des parties prenantes, fondé sur l'ouverture et la transparence (TR)
- ▶ Mettre en œuvre les lignes directrices pertinentes, les méthodologies récentes et des processus allégés
- ▶ Exploiter des flux de données élargis, améliorés et nouveaux
- ▶ Mettre en œuvre des processus flexibles pour intégrer et évaluer les données en vue de la fourniture de conseils urgents/rapides

RÉSULTAT ESCOMPTÉ 1.2

Accroître la pertinence et améliorer la réputation de la communication sur les risques de l'EFSA

Résultat opérationnel escompté 1.2.1

L'adoption d'une approche qui privilégie le public permet de garantir la qualité de la communication sur les risques.

ACTIONS CLÉS

- ▶ Mener une recherche sociale structurée et systématique pour les priorités et les campagnes de communication (TR)
- ▶ Fournir une assistance technique dans le domaine de la communication sur les risques à la demande des gestionnaires des risques (TR)
- ▶ Diriger le programme de recherche scientifique de l'UE sur la communication «Une seule santé - Un seul environnement»
- ▶ Étendre l'accessibilité et la portée stratégique de la communication par des approches multilingues
- ▶ Évaluer l'impact des activités de communication de l'EFSA grâce à des analyses en temps réel
- ▶ Recueillir des données en temps réel sur les utilisateurs afin de personnaliser leur expérience sur les plateformes numériques de l'EFSA (par exemple, parcours personnalisés)

Résultat opérationnel escompté 1.2.2

La communication sur les risques est assurée en coordination avec la Commission européenne, les États membres et les agences ENVI

ACTIONS CLÉS

- ▶ Fournir un appui à la CE dans l'élaboration du plan général de communication sur les risques (TR)
- ▶ Renforcer les modèles de coordination pour la communication sur les risques au niveau de l'UE (TR)
- ▶ Renforcer les plateformes numériques avec une marque et des fonctions claires (par exemple, OpenEFSA, EFSA Journal, site web amélioré, plateformes communes avec les partenaires) (TR)
- ▶ Faire évoluer les principaux canaux de communication (par exemple, l'EFSA Journal) pour assurer une harmonisation de l'évaluation des risques au niveau européen et international
- ▶ Créer des campagnes grand public qui servent de point de référence pour une communication coordonnée sur les denrées alimentaires au sein de l'UE (TR)
- ▶ Intégrer une approche focalisée sur les réseaux sociaux dans le bouquet de contenus, et accroître l'influence de l'EFSA dans l'espace numérique via la gestion de communauté
- ▶ Améliorer la communication de crise commune en matière de sécurité sanitaire des aliments afin qu'elle serve de point de référence dans l'UE
- ▶ S'attaquer aux fausses informations sur la sécurité sanitaire des aliments, en partenariat avec le CCR, SANTE, les États membres et les autres acteurs concernés (TR)

OBJECTIF STRATÉGIQUE 2

Assurer la préparation de l'EFSA pour faire face aux besoins futurs en matière d'analyse des risques

RÉSULTAT ESCOMPTÉ 2.1

Augmentation des capacités d'analyse des risques de l'EFSA (connaissances, expertise, méthodologies et données) pour s'assurer que son action reste pertinente à l'avenir

Résultat opérationnel escompté 2.1.1

Mise en place d'une culture harmonisée de l'évaluation des risques au niveau de l'UE, avec les connaissances et l'expertise nécessaires

ACTIONS CLÉS

- ▶ Développer des partenariats stratégiques et opérationnels avec les organisations compétentes des États membres et les agences de l'UE, afin de renforcer la pérennité du système d'évaluation des risques (TR)
- ▶ Soutenir le fonctionnement et l'expansion des réseaux et des partenariats par le biais de plateformes et d'infrastructures communes (EFSA, États membres, autres agences de l'UE et organismes internationaux), ce qui permettra de faciliter le partage d'informations, de données et de connaissances et de favoriser la communication et la coopération avec d'autres acteurs de l'écosystème réglementaire
- ▶ Promouvoir la coopération scientifique, au-delà de l'UE, avec des organisations internationales et des organismes d'évaluation des risques de pays tiers
- ▶ Établir des plateformes numériques interopérables pour soutenir la génération d'idées, l'analyse et l'évaluation des données, les projets menés dans le cadre d'une communauté d'innovation, par exemple pour le monde universitaire, les parties prenantes ou les experts en modélisation
- ▶ Mettre en place une planification et une recherche de main-d'œuvre innovantes, basées sur des outils efficaces et diversifiés d'analyse et de sourçage des compétences (externe/interne), complétés par l'intelligence artificielle et la production participative («crowdsourcing») (TR)
- ▶ Mettre en place des actions de renforcement des capacités et de gestion et développement des compétences de l'UE, en étroite collaboration avec les États membres et les agences de l'UE (TR)
- ▶ Mettre en œuvre un cadre d'engagement renforcé et développer la boîte à outils des méthodes d'engagement et de sensibilisation (TR)
- ▶ Développer l'utilisation des connaissances sociétales pour la communication, l'engagement et l'accompagnement d'une culture harmonisée de l'évaluation des risques (TR)

- ▶ Développer des modèles coordonnés pour la communication sur les risques au niveau de l'UE (TR)
- ▶ Établir des réseaux et un cadre d'engagement avec des projets de recherche financés par l'UE et destinés à soutenir le renforcement des capacités d'évaluation des risques et la communication sur les risques

Résultat opérationnel escompté 2.1.2

Amélioration de la qualité et de l'ampleur de la préparation aux crises et de l'identification des risques émergents

ACTIONS CLÉS

- ▶ Renforcer l'analyse prévisionnelle et prospective dans le cadre d'un dialogue ouvert avec les partenaires et les parties prenantes
- ▶ Participer à une gouvernance renforcée de l'UE en matière de préparation aux crises, et contribuer à l'amélioration de la préparation et de la capacité des États membres à répondre aux crises
- ▶ Relier les systèmes d'alerte précoce dans différents secteurs et faciliter l'accès aux données entre les organes de l'UE et les États membres
- ▶ Accompagner le développement et la mise en œuvre d'approches de suivi et de surveillance des nouveaux risques émergents
- ▶ Assurer la coordination de la veille des médias et des réseaux sociaux et de la communication d'alertes précoce

Résultat opérationnel escompté 2.1.3

Amélioration de la qualité des lignes directrices et des méthodologies scientifiques, avec les capacités d'évaluation des risques nécessaires, dans le but de relever les défis futurs

ACTIONS CLÉS

- ▶ Assurer un dialogue prospectif avec les partenaires et les parties prenantes afin de créer des synergies sur des sujets d'intérêt mutuel en matière d'évaluation des risques, et faciliter le développement et la mise en œuvre de méthodologies d'évaluation des risques harmonisées
- ▶ Se préparer à relever les défis de l'évaluation des risques associés aux innovations des systèmes d'alimentation humaine et animale
- ▶ Développer des approches risque-bénéfice pour les dangers chimiques et biologiques dans l'évaluation des risques humains et environnementaux
- ▶ Développer et mettre en œuvre des approches fondées sur les systèmes pour l'évaluation réglementaire des risques environnementaux
- ▶ Établir des critères et des possibilités d'évaluation scientifique pour contribuer à la mise en œuvre d'approches à plusieurs niveaux de complexité méthodologique, en vue d'obtenir des évaluations adaptées à l'objectif visé
- ▶ Développer et intégrer les méthodologies de nouvelles approches (MNA) et les «omiques» pour l'évaluation des risques réglementaires
- ▶ Développer l'évaluation des risques liés à l'exposition combinée à de multiples produits chimiques, et ce dans tous les domaines réglementaires
- ▶ Intégrer des approches, des technologies et des données bioinformatiques et chimio-informatiques dans l'évaluation des risques de prochaine génération
- ▶ Examiner comment les microbiomes pourraient être inclus dans l'évaluation des risques, et développer les outils nécessaires à cet effet
- ▶ Maintenir à jour les processus d'évaluation des risques de l'EFSA en fonction de l'évolution des facteurs réglementaires, politiques et de qualité (TR)

Résultat opérationnel escompté 2.1.4

Se préparer aux besoins futurs en matière de réglementation et de politique dans le cadre des stratégies européennes «De la ferme à la table», «Biodiversité» et «Produits chimiques»

ACTIONS CLÉS

- ▶ Renforcer le rôle et l'action de sensibilisation de l'EFSA dans le cadre des programmes de recherche de l'UE et des États membres, en collaboration avec d'autres organismes scientifiques de réglementation, afin de garantir une bonne couverture des priorités de recherche ainsi qu'un accès complet et ouvert aux résultats de la recherche
- ▶ Contribuer au cycle du programme de recherche «Horizon Europe»
- ▶ Développer des approches d'évaluation des risques pour répondre aux besoins de la politique «Une seule santé», et en particulier des systèmes d'alimentation humaine et animale durables
- ▶ Soutenir la mise en œuvre de la stratégie pour la durabilité dans le domaine des produits chimiques

Résultat opérationnel escompté 2.1.5

Garantir un accès élargi aux données et aux analyses ainsi qu'une exploitation plus large de celles-ci

ACTIONS CLÉS

- ▶ Renforcer la gouvernance des données et le partenariat en matière de données en collaboration avec les États membres de l'UE, les partenaires institutionnels de l'Union et les organisations internationales
- ▶ Améliorer la qualité, l'interopérabilité, l'accessibilité et la facilité d'utilisation des données
- ▶ Utiliser de nouveaux flux de données pour améliorer l'évaluation des risques
- ▶ Fournir des services d'analyse de données, y compris des analyses innovantes basées sur l'IA
- ▶ Garantir une utilisation large et opportune des données ouvertes sur la sécurité sanitaire des aliments, grâce à une collaboration basée sur une plateforme numérique et à l'écosystème «Une seule santé» de l'UE

OBJECTIF STRATÉGIQUE 3

Donner aux personnes les moyens d'agir et garantir la flexibilité organisationnelle

RÉSULTAT ESCOMPTÉ 3.1

Amélioration de la réputation de l'EFSA en tant qu'institution responsable et employeur attractif

Résultat opérationnel escompté 3.1.1

L'engagement du personnel s'inspire du système de valeurs de l'EFSA

ACTIONS CLÉS

- ▶ Mettre en œuvre des activités visant à accroître l'attractivité de l'EFSA pour le personnel qualifié
- ▶ Rechercher, trouver, développer et déployer des compétences en engageant et en alignant un personnel diversifié, dédié et performant sur la mission et la culture de l'EFSA
- ▶ Optimiser le capital humain de l'EFSA grâce à un plan de succession stratégique qui garantisse la croissance et la rétention des talents internes
- ▶ Faire de l'EFSA une organisation apprenante au niveau des individus (compétences et comportements), des équipes (partage des connaissances, collaboration et résolution des problèmes) et de l'organisation dans son ensemble (amélioration des capacités, engagement des talents et alignement sur la stratégie)
- ▶ Mettre en place un environnement de travail et des processus propices à la collaboration, à l'innovation et au partage des connaissances
- ▶ Exploiter et promouvoir de nouvelles méthodes de travail qui favorisent l'autonomie, la responsabilisation et la dextérité numérique
- ▶ Renforcer les compétences en matière de gestion et de direction et donner aux personnes les moyens d'agir
- ▶ Mettre en place une culture flexible et développer des capacités de management des performances, de gestion du changement et de transformation des activités
- ▶ Favoriser en permanence l'adhésion du personnel et mettre en place des mécanismes de récompense et de reconnaissance
- ▶ Développer un cadre de gestion des connaissances favorisant l'apprentissage continu ainsi que la collaboration entre le personnel interne et les experts externes

Résultat opérationnel escompté 3.1.2

Amélioration de la satisfaction des utilisateurs et de l'efficacité des services de soutien

ACTIONS CLÉS

- ▶ Assurer la fourniture de services et de solutions de gestion de premier plan, par le biais d'une approche de partenariat, pour accompagner l'activité principale
- ▶ Intégrer, normaliser et rationaliser la fourniture de services de soutien transactionnels, administratifs et scientifiques, par l'intermédiaire d'un bureau de services partagés et d'un point de contact unique
- ▶ Faire évoluer la confidentialité, les intérêts concurrents et l'accès du public aux services documentaires pour s'aligner sur des pratiques commerciales modernes, par exemple en ce qui concerne l'externalisation des activités techniques (TR)
- ▶ Mettre en œuvre des initiatives d'allégement des processus pour standardiser, rationaliser et automatiser autant que possible les activités exercées actuellement
- ▶ Améliorer la sécurité de l'information, la continuité des activités et d'autres services en intégrant les évolutions de l'infrastructure technologique et de la numérisation
- ▶ Optimiser les outils et instruments financiers (subventions, etc.) pour favoriser la participation et l'engagement des États membres dans les activités de l'EFSA

Résultat opérationnel escompté 3.1.3

Assurer la performance opérationnelle

ACTIONS CLÉS

- ▶ Assurer une gouvernance et une prise de décisions réactives
- ▶ Intégrer et rationaliser les systèmes de gestion de l'EFSA
- ▶ Mettre en place un ensemble intégré, mais allégé, de mécanismes d'assurance et de contrôle interne pour garantir la conformité
- ▶ Assurer une exécution optimale du budget dans le respect des normes et des règlements
- ▶ Renforcer l'utilisation des résultats et des mesures de performance pour piloter et optimiser la mise en œuvre de la stratégie
- ▶ Intégrer les objectifs et les pratiques de gestion de la qualité dans les processus de l'EFSA afin de garantir la satisfaction permanente des clients
- ▶ Mettre en œuvre un ensemble complet d'actions d'amélioration continue et d'allègement des processus pour obtenir des améliorations régulières de l'efficacité

Résultat opérationnel escompté 3.1.4

S'aligner sur les stratégies et politiques de l'UE

ACTIONS CLÉS

- ▶ Poursuivre le développement de ressources, de capacités et de services partagés avec d'autres institutions et agences de l'UE
- ▶ Promouvoir des mécanismes de gouvernance conjointe avec la Commission européenne et les agences de l'UE
- ▶ Encourager une planification stratégique et une programmation du travail flexible et soucieuse des écosystèmes
- ▶ Étendre et opérationnaliser les relations et les échanges avec les partenaires institutionnels de l'UE



ANNEXE II

TERMINOLOGIE ET HIÉRARCHIE

SCIENCE RÉGLEMENTAIRE

Informations scientifiques transdisciplinaires (évaluations des risques et de la sécurité, méthodes, outils, modèles et conseils scientifiques, etc.) contribuant à l'élaboration de politiques solides et transparentes fondées sur la science.

EFFETS ESCOMPTÉS

(pour la société)

Les effets escomptés sont la valeur en aval que nous entendons apporter à la société au sens large. Ils constituent les objectifs généraux de la législation alimentaire de l'UE et des autres lois et politiques auxquelles nous contribuons directement à la demande des décideurs politiques. Bien que ces effets ne soient ni spécifiés ni mesurés dans ce document, nous sommes prêts à travailler avec les décideurs politiques pour les définir (notamment en ce qui concerne la santé, voire la durabilité) et pour déterminer leur cadre de suivi, y compris les objectifs spécifiques liés à la contribution de l'EFSA.

OBJECTIFS STRATÉGIQUES

La stratégie 2027 de l'EFSA prévoit la réalisation de trois objectifs stratégiques différents, qui ensemble définissent l'objectif global de l'agence. Ces objectifs stratégiques guideront l'EFSA dans l'accomplissement de sa mission, à la lumière des défis et des opportunités évoqués ci-dessus; ils visent à accroître la satisfaction des clients et la confiance des parties prenantes dans les avis scientifiques de l'Autorité, sans pour autant compromettre ses valeurs fondamentales ni la qualité de ses travaux.

RÉSULTATS ESCOMPTÉS

(pour les publics cibles de l'EFSA)

Les résultats escomptés sont la valeur que nous entendons apporter à nos publics cibles, c'est-à-dire les clients, les parties prenantes ou les citoyens (selon le cas). Cette valeur intègre les besoins auxquels nous répondons et les problèmes que nous résolvons. La contribution des activités de l'EFSA aux résultats peut être évaluée par un retour d'expérience subjectif, mais aussi, dans certains cas, par des mesures objectives. La consultation des publics cibles permettra ainsi d'améliorer l'exactitude et la pertinence des résultats escomptés.

La description des résultats est une déclaration qui résume la valeur produite pour les publics cibles via nos produits/services.

RÉSULTATS OPÉRATIONNELS ESCOMPTÉS

(des produits et services de l'EFSA)

Les résultats opérationnels escomptés (ROE) représentent la valeur de nos services et de nos produits pour les publics cibles (externes mais aussi internes) qui les utilisent. La contribution directe des activités de l'EFSA aux résultats opérationnels escomptés peut être mesurée de manière objective ou via un retour d'expérience (subjectif).

La description des résultats opérationnels escomptés est une déclaration résumant les activités de l'EFSA qui génèrent la valeur proposée.



European Food Safety Authority

Via Carlo Magno 1A
43126 Parma
ITALIE

Tél.: +39 (0)0521 036 111
Fax: +39 0521 036 110
info@efsa.europa.eu
www.efsa.europa.eu



Impression	ISBN 978-92-9499-376-2	doi:10.2805/479937	TM-08-21-043-FR-C
PDF	ISBN 978-92-9499-375-5	doi:10.2805/35111	TM-08-21-043-FR-N
EPUB	ISBN 978-92-9499-265-9	doi:10.2805/32574	TM-08-21-043-FR-E
HTML	ISBN 978-92-9499-383-0	doi:10.2805/9925	TM-08-21-043-FR-Q