



Au cœur de notre mission

Plan de management intégré 2025-2030

Table des matières

Introduction	4
Responsabilité	6
Vers un système d'accueil fiable et agile qui renforce l'autonomie du demandeur et accorde de l'attention aux vulnérabilités	7
OS 1 - Capacité de base adaptée et qualitative avec des places tampons flexibles	8
OO 1.1 - Nous veillons à des places d'accueil adaptées qui répondent aux normes minimales	9
OO 1.2 - Nous désactivons/activons les sites tampons et les réduisons quand c'est possible	11
OO 1.3 - Nous sommes préparés et faisons preuve de solidarité dans les situations exceptionnelles	12
OS 2 - Un trajet d'accueil différencié et par phases	14
OO 2.1 - Nous optimisons les différentes phases du trajet d'accueil	15
OO 2.2 - Nous contrôlons les séjours volontaires en dehors des structures d'accueil	16
OO 2.3 - Nous limitons et accélérons les trajets d'accueil conformément à la procédure de séjour	17
OS 3 - Accompagnement quotidien adapté aux besoins des demandeurs	19
OO 3.1 - Nous harmonisons l'accompagnement en accordant une attention particulière aux personnes qui en ont besoin	20
OO 3.2 - Nous promouvons la santé en accordant une attention accrue aux besoins psychologiques	22
OO 3.3 - Nous nous efforçons d'offrir un cadre de vie sûr et serein dans un environnement propre	23
OS 4 - Proposer une orientation d'avenir qui renforce les demandeurs dans leur autonomie	24
OO 4.1 - Nous orientons les demandeurs vers le marché du travail et la société en général	25
OO 4.2 - Nous assurons une orientation personnalisée aux demandeurs qui ont une probabilité de protection élevée	26
OO 4.3 - Nous contribuons à une politique de retour efficace et cohérente	27
Vers une organisation interne performante qui prend à cœur le développement et le bien-être du personnel	28
OS 5 - Une organisation résiliente qui fixe les priorités et ose les ajuster	29
OO 5.1 - Nous surveillons la vision stratégique de l'Agence	30
OO 5.2 - Nous relient la stratégie et le budget sur une base structurelle	30
OO 5.3 - Nous travaillons ensemble de manière transparente et complémentaire	31
OS 6 - Une organisation axée sur les résultats qui apprend et s'améliore	33
OO 6.1 - Nous améliorons l'accès aux données et à l'échange de celles-ci	34
OO 6.2 - Nous rendons compte du suivi et de l'évaluation des priorités et des projets	35
OO 6.3 - Nous nous concentrons sur la maturité de nos processus de base et de notre gestion des risques	36

OS 7 - Une organisation dynamique et attrayante pour ses collaborateurs	37
OO 7.1 - Nous développons une planification du personnel flexible, durable et efficace	38
OO 7.2 - Nous développons une culture organisationnelle basée sur la confiance et le leadership participatif	39
OO 7.3 - Nous investissons dans la carrière des collaborateurs, leurs compétences et leur bien-être	40
OS 8 - Services de support offrant les ressources nécessaires de manière transparente et ciblée	42
OO 8.1 - Nous modernisons et optimisons la gestion financière	43
OO 8.2 - Nous numérisons nos processus de base	44
OO 8.3 - Nous développons un plan global d'inventaire, d'achat et d'investissement	45
Vers des collaborations efficaces et une communication factuelle	48
OS 9 - En phase avec nos principaux partenaires	49
OO 9.1 - Nous impliquons les partenaires d'accueil au niveau opérationnel et stratégique	50
OO 9.2 - Nous faisons appel durablement à des prestataires de services spécialisés	50
OO 9.3 - Nous nous alignons sur les instances publiques pour réaliser des économies d'échelle	51
OS 10 - Partisan de la collaboration de la chaîne en Belgique et en Europe	52
OO 10.1 - Nous améliorons le suivi et l'alignement stratégique au sein de la chaîne d'asile	53
OO 10.2 - Nous améliorons et accélérons la collaboration opérationnelle dans la chaîne	54
OO 10.3 - Nous sommes proactifs et vigilants dans le cadre du système européen d'asile et de migration	54
OS 11 - En dialogue permanent avec les pouvoirs publics et les acteurs dans nos domaines clés	56
OO 11.1 - Nous renforçons l'échange sur l'accompagnement social et médical	57
OO 11.2 - Nous assumons une fonction de signal en matière d'emploi et de logement	58
OO 11.3 - Nous échangeons régulièrement avec des acteurs pertinents de la société civile	58
OS 12 - Contribuer activement au développement de l'image et des connaissances	60
OO 12.1 - Nous informons et entretenons le dialogue avec les administrations locales et les citoyens	61
OO 12.2 - Nous communiquons correctement et de manière factuelle sur l'asile et l'accueil	62
OO 12.3 - Nous encourageons la recherche sur l'efficacité et l'efficacité de l'accueil	62

Introduction

Ce plan de management trouve son origine dans l'accord du gouvernement fédéral 2025-2029 et vise à répondre aux **principaux défis** auxquels l'Agence est confrontée. Le fonctionnement de base de l'Agence doit être rétabli de manière durable, car la crise de ces dernières années et la saturation permanente du réseau d'accueil ont laissé des traces. Les normes minimales sont sous pression, ce qui pèse sur le bien-être des résidents et du personnel. En outre, le soutien politique et sociétal à l'asile et à la migration se réduit en Belgique et à l'étranger et l'Agence se heurte à des limites pour fournir des capacités d'accueil suffisantes, abordables et adaptées. Ce plan de management doit dès lors remédier à la pénurie de places d'accueil pour les demandeurs de protection internationale et mieux préparer l'Agence aux fluctuations des flux d'asile et aux événements inattendus à l'avenir.

L'Agence veut se concentrer sur le **cœur de sa mission**, qui consiste à fournir une aide matérielle à **tout demandeur** qui y a droit et qui en a besoin. La poursuite de la mise en œuvre d'une politique de places tampons structurelle est au cœur de notre stratégie. Elle doit permettre à l'Agence d'adapter la capacité d'accueil de manière plus souple et plus rapide, sans prendre de risques financiers injustifiés. La politique de places tampons suppose un nombre adéquat de places d'accueil, pas moins, mais pas plus non plus. En fonction de cela, l'Agence adaptera sa capacité d'accueil et préparera des scénarios de suppression progressive si nécessaire. La politique de places tampons va s'étendre à tous les domaines de l'organisation, ce qui révolutionnera la culture de planification et de politique de l'Agence, permettant de créer un système d'accueil non seulement plus résilient mais aussi plus qualitatif.

Il est également nécessaire d'améliorer les **performances** dans l'exécution de nos tâches principales. Nous éliminons les goulets d'étranglement dans le processus d'accueil afin d'utiliser au mieux notre capacité d'accueil. Grâce à l'analyse des coûts et aux économies d'échelle, nous recherchons également l'efficacité en coopération avec le SPF Stratégie & Appui et en prévision de la création proposée par le gouvernement d'un SPF Migration unique et global. Dans notre quête d'efficacité, nous sommes attentifs au bien-être de nos collaborateurs. Chaque année, nous réexaminons et actualisons les priorités si nécessaire, nous soulignons les réussites et nous tirons les leçons des échecs.

En tant qu'Agence, nous ne contrôlons pas nous-mêmes d'importants paramètres contextuels, comme par exemple les entrées et les sorties. Nous collaborons aux **réformes législatives** entreprises par la ministre de l'Asile et de la Migration, tant afin de réduire structurellement les flux d'entrée que d'augmenter sensiblement les flux de sortie. Cela devrait permettre de réduire progressivement le réseau d'accueil tout en continuant à fournir une aide de qualité suffisante aux demandeurs qui ont droit à une aide matérielle. Afin d'éviter que ces personnes ne trouvent pas l'accès à l'aide nécessaire, nous renforçons la communication d'informations et les processus d'orientation en collaboration avec les autorités locales et les organisations d'aide, en particulier dans la région bruxelloise. Nous le faisons de manière contrôlée, en toute transparence et en nous concentrant sur la satisfaction des besoins de base (hébergement, hygiène, repas, aide médicale, accompagnement socio-juridique et accès à l'information).

Nous voulons également mener une réflexion tournée vers l'avenir sur la manière de repenser le système d'accueil afin de prévenir les crises. Nous avons besoin d'un **système d'accueil diversifié et agile** et nous voyons deux opportunités stratégiques à cet égard.

Tout d'abord, en tant qu'Agence, nous examinerons les différentes manières dont l'aide matérielle peut être offerte. Jusqu'à présent, l'aide matérielle consistait principalement en une place d'accueil avec l'accompagnement correspondant. Toutefois, il existe des possibilités d'aider par d'autres moyens les demandeurs ayant droit, sans compromettre leurs droits et obligations. Pour les demandeurs qui disposent d'une solution d'accueil propre en Belgique (c'est-à-dire qui sont hébergés par

la famille, des amis ou des connaissances), ou qui disposent de revenus professionnels suffisants, l'accompagnement et le soutien ambulatoires sont parfois préférables. Cette solution est généralement plus avantageuse. Des projets pilotes permettant un départ spontané des centres d'accueil ont enregistré des résultats positifs. L'Agence souhaite proposer et encadrer cette option de manière plus systématique lorsque la capacité d'accueil est compromise. Cependant, l'accueil dans des centres collectifs reste la base, il n'est pas porté atteinte au droit à l'accueil et le volontariat est primordial.

Deuxièmement, en tant qu'Agence, nous devons adapter l'accueil et les services, dans la mesure du possible, à **la probabilité et la procédure de protection** du demandeur. Conformément à l'accord gouvernemental, l'Agence mettra en œuvre les possibilités élargies offertes par la récente législation nationale sur la crise et le futur Pacte européen sur la migration et l'asile pour lutter contre le recours abusif à la procédure d'asile et restreindre le droit à l'accueil pour des groupes cibles spécifiques, tels que, par exemple, les demandeurs bénéficiant d'un statut de protection dans un autre État membre européen ou les familles qui prolongent indûment leur séjour en centre d'accueil en entamant une nouvelle procédure sans nouveaux éléments au nom d'un enfant. En outre, nous voulons adapter et raccourcir les procédures d'accueil pour les personnes dont la probabilité de protection est faible ou pour celles qui font l'objet d'une procédure Dublin. Leur séjour en centre d'accueil doit être réduit au minimum afin d'augmenter les chances de retour. En limitant ou en raccourcissant l'accueil, nous garantissons suffisamment de places pour les demandeurs qui ont droit à notre accompagnement et qui en ont besoin.

Des trajets innovants doivent être intégrés dans une politique plus large de l'Agence. Nous mettrons davantage l'accent sur **l'autonomie** des demandeurs, en partant de l'idée qu'ils sont les mieux à même de déterminer ce dont ils ont besoin et ce qui leur convient le mieux. Il n'est pas dans l'intérêt des demandeurs de prolonger inutilement leur séjour en centre d'accueil, en particulier lorsque la probabilité d'une protection ou d'un séjour légal en Belgique est vraisemblablement faible. Les trajets proposés par Fedasil doivent soutenir et encourager les demandeurs à prendre leur avenir en main. Dans le même temps, nous devons à tout moment être attentifs aux personnes en situation de vulnérabilité. Nous adaptons donc leurs trajets et, conformément au Pacte européen sur la migration et l'asile, nous mettons l'accent sur une politique de prévention approfondie afin d'identifier les besoins spécifiques le plus rapidement possible, de les prévenir ou d'éviter qu'ils ne s'aggravent.

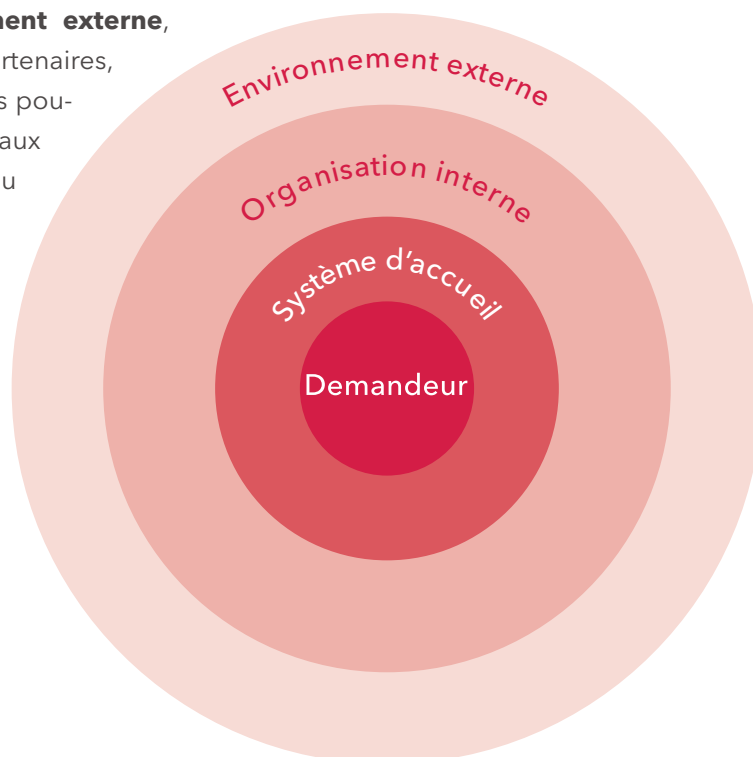
Les défis de taille auxquels l'Agence est confrontée signifient que, plus que jamais, nous **devons travailler en étroite collaboration avec nos parties prenantes externes**. Au cœur de cette collaboration se trouvent les partenaires de la chaîne, en particulier l'Office des étrangers, le Commissariat général aux réfugiés et aux apatrides, le Conseil du contentieux des étrangers et le Service des tutelles, dont notre fonctionnement dépend étroitement. Nous investissons dans une collaboration constructive avec les instances de la chaîne d'asile afin de pouvoir répondre rapidement aux nouvelles dynamiques en matière d'asile. Au cœur de cette collaboration se trouvent également nos partenaires principaux qui, avec nous, offrent un accueil, fournissent un accompagnement spécialisé et proposent une infrastructure et un soutien. À leurs côtés, nous voulons assurer une coordination et collaborer non seulement sur le plan opérationnel, mais aussi davantage sur le plan stratégique. Enfin, Fedasil veille également à la portée de sa mission principale, tant au niveau local qu'au sein de la société belge, notamment en communiquant de manière adéquate à ce propos. Dans nos relations avec la société au sens large, la transparence est primordiale. Nous sommes ouverts aux critiques constructives et utiles, qu'elles émanent d'organisations de la société civile ou d'organismes scientifiques.

Responsabilité

Ce plan de management a été élaboré de commun accord avec la ministre de l'Asile et de la Migration, dans le cadre de la mise en œuvre de l'accord du gouvernement fédéral 2025-2029. Il s'appuie également sur les engagements du plan de management précédent, dans la mesure où ils contribuent à rétablir le fonctionnement de base de l'Agence. Avec l'aide de parties prenantes externes et internes, des priorités ont été fixées durant les préparatifs de ce plan, en fonction de ce qui est imposé par la loi et nécessaire pour la réalisation efficace et effective de la mission de l'organisation. Un fil rouge important dans ce contexte était l'accent mis sur la nécessité du '**fix the basics**', (revenir sur les principes fondamentaux) et d'établir des priorités sur la base d'un cadre de référence commun selon les possibilités budgétaires.

Le présent plan s'inscrit dans le cadre du **Plan national de mise en œuvre** qui constitue la base de l'application du nouveau Pacte européen sur la migration et l'asile en Belgique. En particulier, des ajustements concrets du fonctionnement de l'Agence sont prévus, notamment en ce qui concerne le processus de screening des demandeurs sur le territoire, la mise en place d'un plan d'urgence (« contingency planning ») et la prise en charge des personnes en situation de vulnérabilité. Les objectifs sont également intégrés dans la **Stratégie nationale de gestion de l'asile et de la migration** du gouvernement fédéral, qui établit les fondations pour les innovations stratégiques de ce plan en matière d'accompagnement en dehors de l'accueil et de développement de trajets d'accueil basés sur la probabilité et la procédure de protection.

Le présent plan est structuré par thématique. Nous réalisons notre mission qui consiste à fournir aux demandeurs ayant droit une aide matérielle grâce au **système d'accueil**. La combinaison de lieux d'accueil, de trajets au sein et en dehors de l'accueil, d'un accompagnement quotidien et d'une orientation pour l'avenir doit permettre à chaque demandeur d'accéder à une aide matérielle de qualité. Le plan aborde ensuite l'**organisation interne** qui doit permettre à l'Agence de remplir sa mission de manière performante. Il s'agit aussi bien de la structure et culture de gestion de l'organisation, que des collaborateurs et des services de support. Enfin, le plan aborde les relations que l'Agence doit développer avec les parties prenantes de son **environnement externe**, qu'il s'agisse des principaux partenaires, des partenaires de la chaîne, des pouvoirs publics à différents niveaux ainsi que du contexte sociétal au sens large.



Vers un système d'accueil fiable et agile qui renforce l'autonomie du demandeur et accorde de l'attention aux vulnérabilités

Fedasil veut un système d'accueil **fiable** offrant une place à chaque demandeur qui y a droit et en a besoin. Depuis sa création, l'Agence est prise dans un cercle vicieux où les crises en matière d'accueil se succèdent et durent de plus en plus longtemps. Les fermetures précipitées et irréfléchies de centres d'accueil entraînaient à chaque fois la crise suivante en matière d'accueil. Cette situation impose une charge de travail physique et mentale inacceptable à nos collaborateurs et à nos partenaires d'accueil, dont l'engagement et la flexibilité compensent le manque d'agilité du système d'accueil, mais cela ne peut pas durer indéfiniment. Tel est le constat de la dernière enquête en date menée auprès du personnel, qui fait état d'une augmentation considérable de la charge de travail et du stress. La hausse de l'absentéisme et l'augmentation de la rotation du personnel sont également des signaux manifestes que la crise en matière d'accueil actuelle dure trop longtemps et est la goutte qui fait déborder le vase.

Après des années de gestion de crise, nous adoptons désormais résolument une approche planifiée et préventive de la gestion des places et du réseau. Bien que nous ne puissions pas prédire l'évolution des besoins en matière d'accueil et d'aide matérielle, nous pouvons bel et bien élaborer des scénarios et des plans qui déterminent exactement les actions à entreprendre en cas de diminution ou d'augmentation des besoins, au lieu de laisser systématiquement place à l'improvisation. La poursuite de la mise en œuvre de la **politique de places tampons dynamique** est le moteur de nos scénarios. Elle repose sur le principe d'une rétention maximale de l'expertise acquise dans nos centres d'accueil, car le coût financier et sociétal global de cette rétention est inférieur à la fermeture et à l'ouverture répétées de centres d'accueil. Les scénarios de suppression progressive font partie intégrante de notre stratégie et sont nécessaires si les flux entrants diminuent durablement et si les flux sortants augmentent.

La politique de places tampons dynamique nous permet, ainsi qu'à nos partenaires, non seulement de mieux **résister aux crises**, car nous pouvons ajuster plus rapidement la capacité d'accueil, réduire la pression sur notre personnel, prévenir des actions en justice et des pénalités dues au non-respect des droits des demandeurs, et elle renforce notre position de négociation sur le marché privé de la location ou de l'achat d'infrastructures adaptées. Cela nous permet d'éviter des coûts de location et de démarrage élevés.

L'Agence s'en tient au principe que l'accueil collectif pendant la procédure de séjour est la norme. Nous continuons à plaider pour des procédures d'une durée maximale de six mois et à prévoir pour nos centres d'accueil un séjour temporaire. Les centres d'accueil doivent toujours être aménagés et entretenus conformément aux normes minimales afin de pouvoir garantir un environnement sûr et serein. Pour éviter que les demandeurs ne deviennent dépendants de nos services, nous plaçons leur **autonomie** au cœur de nos préoccupations. Nous reconnaissons que, grâce à leur résilience et avec le soutien nécessaire, les demandeurs sont capables d'assumer la responsabilité de leur quotidien et de leur projet d'avenir. En échange de l'accueil et du soutien apportés aux demandeurs, nous comptons sur leur coopération pour contribuer à un vivre ensemble serein, y compris sur le plan financier s'ils travaillent. Dans le cadre de son soutien, l'Agence veille à ce que chaque demandeur, dans le cadre et en dehors de l'accueil, ait un accès effectif à des informations accessibles sur ses droits et obligations et puisse avoir recours aux soins de santé.

OS 1



Capacité de base adaptée et qualitative avec des places tampons flexibles



Ces dernières années, des investissements constants ont été réalisés dans la recherche de sites potentiels et l'ouverture de nouvelles structures d'accueil, ce qui a entraîné une forte augmentation de la capacité d'accueil collective de l'Agence et de ses partenaires d'accueil. Malgré le manque persistant de places d'accueil, il n'existe pas de soutien politique et sociétal pour augmenter indéfiniment la capacité d'accueil. Par rapport à d'autres pays européens, la Belgique assume déjà plus que sa part proportionnelle (fair share) en matière d'accueil. L'Agence compte sur un effet positif des mesures du gouvernement fédéral visant à réduire les flux d'entrée et à favoriser les flux de sortie, afin de normaliser la situation du réseau d'accueil et d'aboutir à une réduction de la capacité dès que possible. Certes, l'Agence préparera désormais plus structurellement la gestion de son réseau aux fluctuations des besoins d'aide matérielle, afin d'être prête à faire face aux imprévus et aux crises, comme l'exige le Pacte européen sur la migration et l'asile.

○○ 1.1 – Nous veillons à des places d'accueil adaptées qui répondent aux normes minimales

Les places d'accueil sont au cœur de notre mission. Pour garantir une capacité d'accueil suffisante, l'Agence, en tant que gestionnaire de réseau, entretient de bonnes relations avec les partenaires d'accueil afin de **maintenir un bon équilibre dans la gestion de la capacité d'accueil**. Ceci est essentiel pour la résilience et la qualité du réseau d'accueil. Nous poursuivons la bonne collaboration avec ceux-ci et encourageons l'échange de bonnes pratiques.

L'Agence entend également poursuivre son rôle d'opérateur des structures d'accueil fédérales. Actuellement, Fedasil prend en charge un tiers de la capacité d'accueil totale. Les bâtiments sont **mis à disposition** (par la Régie des Bâtiments, la Défense, les pouvoirs publics) ou loués sur le marché privé. Étant donné la rareté des sites disponibles, il s'agit le plus souvent de bâtiments inadaptés aux besoins de l'Agence. Ils exigent un entretien quotidien intensif et des travaux d'adaptation et d'amélioration structurels fréquents.

Dans les années à venir, nous éliminerons les différences entre les structures d'accueil, en partant du principe que chaque demandeur a droit à un accueil similaire. Cela signifie que notre priorité est de veiller à ce que chaque place d'accueil réponde à des **normes minimales**. Nous y parvenons seuls lorsque nous avons le contrôle, et en collaboration avec nos partenaires immobiliers lorsque nous ne l'avons pas. En outre, nous mettons tout en œuvre pour répondre aux obligations légales en matière d'urbanisme, de législation environnementale, de maintenance et d'inspection des installations techniques et de sécurité.

Nous choisissons de réaliser des **investissements ciblés dans des travaux d'adaptation et d'amélioration structurels**. Nous investissons en priorité dans des centres qui ont du potentiel à long terme et aspirons à éliminer au maximum les différences dans les conditions de vie entre ces structures d'accueil, en donnant la priorité à celles qui ont les besoins les plus importants en termes de sécurité, d'assainissement, d'hygiène et de lutte contre les parasites. Le cas échéant, des coûts d'investissement peuvent être engagés pour garantir la poursuite de l'utilisation d'un site pour l'accueil, par exemple à la suite d'une modification en matière de sécurité incendie. Outre cet accent clair sur la qualité de base, nous ne perdons pas de vue notre rôle d'exemple

en matière de durabilité. Dans le cadre des améliorations de nos infrastructures, nous tiendrons par conséquent systématiquement compte des aspects écologiques dans la mesure du possible.

La combinaison de ces principes exige de passer de plans d'investissement individuels par centre à un **plan global** pour l'ensemble des centres, dans lequel des objectifs horizontaux sont formulés, des priorités sont fixées et une communication transparente est menée. Cela va de pair avec la cartographie, la maîtrise et, si possible, la rentabilisation des coûts de maintenance et de rénovation dans les centres. Pour garantir une gestion efficace du réseau d'accueil, nous évitons d'ouvrir des sites trop coûteux, dont la qualité d'accueil est insuffisante, qui sont mal situés ou n'offrent pas de garanties suffisantes à long terme. Si les investissements requis dans certaines structures d'accueil ne sont pas proportionnels à leur valeur ajoutée à plus long terme, nous cherchons à les remplacer par de meilleurs centres. Dans cette politique de places tampons dynamique, nous ne sommes plus uniquement dans une phase de renforcement des capacités, mais bien constamment à la recherche de meilleures opportunités.

Les structures d'accueil louées fonctionnent souvent avec des délais de préavis relativement courts. De ce fait, il existe un risque réel que les centres d'accueil ferment complètement à court terme ou que les investissements ne génèrent pas suffisamment de rendement. En outre, l'Agence est contrainte de payer des loyers excessivement élevés en raison du besoin important en places d'accueil et de l'offre limitée sur le marché. L'Agence veut par conséquent examiner la possibilité de réduire sa dépendance à l'égard des fournisseurs d'infrastructures en développant des structures d'accueil **gérées de manière autonome** et en en tirant des enseignements. Disposer de nos propres structures d'accueil peut renforcer la stabilité de la capacité d'accueil et créer des gains d'efficacité du fait que nous économisons sur les phases coûteuses et chronophages de développement et de démantèlement pour les bâtiments.

Pour répondre aux besoins spécifiques des demandeurs en matière d'accueil, l'Agence met à disposition des **centres d'accueil spécialisés de petite taille**. Les personnes qui ont besoin d'un lieu adapté en raison de problèmes de santé physique ou mentale y sont hébergées. Dans les centres spécialisés, nous offrons un accompagnement plus adéquat et réalisons ainsi des gains d'efficacité. En fonction de l'expertise requise, nous gérons par nous-mêmes les centres spécialisés ou faisons appel à l'expertise d'organisations. Par ailleurs, nous fournissons également des places qui peuvent être adaptées de manière flexible aux besoins spécifiques des demandeurs en matière d'accueil. Sur la base d'un suivi systématique des besoins des demandeurs au cours du trajet d'accueil, l'Agence fournit une offre couvrant au maximum les besoins.

Comme le prévoient les normes minimales, nous préférons héberger les **mineurs non accompagnés** dans des sites séparés, où un encadrement spécifique est prévu pour eux. Nous maintenons le principe de base consistant à offrir un accueil dans des groupes d'âge à petite échelle, qui peuvent être agrandis de manière flexible, en fonction de la politique de places tampons. Toutefois, pour les mineurs non accompagnés très jeunes ou vulnérables, il est essentiel qu'ils soient affectés à des structures d'accueil spécialisées de petite taille au sein des Communautés, qui répondent mieux aux besoins diversifiés de ces enfants et de ces jeunes. Nous cherchons à développer cette collaboration dans les années à venir. Pour faciliter le passage de la minorité à la majorité, nous intégrons structurellement les projets pilotes pour le groupe des jeunes adultes âgés de 18 à 21 ans dans notre fonctionnement.

OO 1.2 - Nous désactivons/activons les sites tampons et les réduisons quand c'est possible

Une agence d'accueil doit être structurellement capable de faire face aux fluctuations normales des flux d'entrée et de sortie de sa population, sans tomber dans un mode de crise. Pour nous permettre de modéliser des scénarios, nous allons continuer à utiliser les informations fiables fournies par l'EUAA sur la dynamique attendue en matière d'asile dans les années à venir. En étroite collaboration avec le suivi de la chaîne et les différentes instances en charge de l'asile, nous contribuons à l'élaboration du **modèle de prévision**. En fonction des différentes projections en matière de flux entrants et sortants, l'Agence élaborera des scénarios détaillés sur la manière de prévoir la capacité d'accueil requise.

Dans ces différents scénarios, nous définissons les places d'accueil qui peuvent être converties pour répondre aux évolutions du profil des flux entrants. Nous indiquons également les places d'accueil qui peuvent être utilisées comme capacité tampon dynamique. Le principe est que l'Agence dispose de **places pouvant être rapidement activées/désactivées en fonction des besoins**. Il peut s'agir aussi bien de parties inutilisées de centres d'accueil que de centres tampons inactifs, conformes aux normes minimales. Bien que le maintien de places tampons ait un coût, qui correspond principalement au loyer et à l'entretien, ce maintien est globalement plus avantageux que d'ouvrir et fermer de nouveaux centres. En outre, cela améliore le soutien des autorités locales et des habitants, car l'Agence doit prendre moins de décisions inopinées concernant l'ouverture ou la fermeture de centres.

Les tarifs des places d'accueil génériques et des places tampons dans les centres collectifs ont déjà été fixés. L'Agence fixera prochainement des tarifs adaptés pour les places d'accueil dans la première phase et pour les places spécifiques (avec une priorité pour les places médicales). Nous affinons et généralisons également les **modalités et les critères** pour désactiver/activer les places d'accueil dans l'ensemble du réseau d'accueil. Le principe est que l'Agence doit maintenir un taux d'occupation global compris entre 85 % et 94 % par l'activation ou la désactivation de places tampons génériques. Certaines places ont un taux d'occupation minimal inférieur : l'activation et/ou la conversion de ces dernières sont moins rapides en raison du recours plus élevé à du personnel spécialisé.

La mise en œuvre de la politique de places tampons **dépendra d'une baisse du taux d'occupation**. Bien que la crise actuelle soit particulière, les crises en matière d'accueil des dernières décennies présentent un schéma conjoncturel. Grâce aux mesures prises par le gouvernement fédéral, aux efforts de nos principaux partenaires et des partenaires de la chaîne, à l'impact positif du Pacte européen sur la migration et l'asile et aux innovations présentées dans ce plan, l'objectif est de fournir à nouveau une place d'accueil à chaque demandeur ayant droit qui en a le besoin, et de réduire en même temps le taux d'occupation. Dans un tel scénario, l'Agence devra décider quelles places seront converties en capacité tampon et lesquelles seront réduites progressivement. La politique de désignation du Dispatching et des Régions, ainsi que la politique du personnel, entre autres, seront adaptées sur cette base.

Dans un souci de transparence, l'Agence désignera un **comité de monitoring de la politique des places tampons** comprenant, notamment, une représentation des partenaires d'accueil. Ce comité doit développer des scénarios en matière d'activation et de désactivation de places tampons. Les résultats du comité seront communiqués de manière transparente aux parties prenantes internes et externes, comme les administrations locales. Nous fournirons pour chaque

scénario des hypothèses claires, des marges d'incertitude et des implications politiques afin que les responsables politiques puissent choisir en fonction de la tolérance au risque souhaitée. Nous privilégions une capacité tampon dans les centres existants, car ceux-ci sont plus avantageux sur le plan budgétaire et peuvent être activés plus rapidement. Par ailleurs, la capacité tampon est développée proportionnellement dans des centres d'accueil fédéraux et les centres d'accueil des partenaires. Le prix des structures d'accueil est un critère important à prendre en compte, ce qui implique que nous réduirons principalement les places les plus chères, mais nous ne conserverons pas nécessairement uniquement les places les moins chères. L'Agence utilise également le critère de la répartition géographique des structures d'accueil. L'application des différents critères doit être objectivée à l'aide de paramètres mesurables, qui font l'objet d'un suivi et d'une mise à jour de manière structurelle. Toutefois, le processus de décision ne doit pas être considéré comme un exercice purement mathématique.

Comme le prévoit l'accord gouvernemental, si le flux d'entrée et, par conséquent, l'occupation du réseau d'accueil diminuent pendant une période prolongée, l'Agence **réduira la capacité d'accueil**. La suppression sera progressive et tiendra compte de la qualité, du coût, de la localisation et des préférences du gouvernement fédéral.

En cas de désactivation de places tampons ou de réduction progressive, des **solutions alternatives ou complémentaires** pour assurer la capacité d'accueil pourront également être envisagées afin de maintenir l'expertise dans les centres. Ainsi, en collaboration avec les autorités locales, des infrastructures d'accueil inoccupées pourront être utilisées à titre de logements d'urgence temporaires ou pour des activités économiques, récréatives, culturelles ou sociales.

○○ 1.3 - Nous sommes préparés et faisons preuve de solidarité dans les situations exceptionnelles

Une capacité d'accueil suffisante, combinée à une politique innovante en matière de places tampons, permet à l'Agence de faire face, dans une certaine mesure, aux pics dans les besoins en matière d'accueil. Toutefois, cela ne suffira pas en cas de flux entrants exceptionnellement élevé de demandeurs de protection internationale, en cas d'événements rendant la capacité d'accueil temporairement indisponible (comme un incendie, des inondations...) ou en cas d'événements majeurs chez les autres principaux partenaires et les partenaires de la chaîne. C'est pourquoi, dans le cadre de la mise en œuvre du Pacte européen sur la migration et l'asile, un **Plan national d'urgence pour l'accueil et l'asile** a été adopté pour la première fois en avril 2025. Il établit un cadre unifié entre les partenaires de la chaîne, qui détermine comment faire face à une crise exceptionnelle, de l'arrivée à l'accueil, en étroite coordination avec le Centre national de crise. Dans des circonstances exceptionnelles, l'Agence préconise l'application de procédures plus souples, notamment en matière de marchés publics et de recrutement, afin de pouvoir réagir à temps.

Il est essentiel que Fedasil se prépare aux situations exceptionnelles éventuelles avec les partenaires de la chaîne. L'Agence insiste pour que les crises soient identifiées le plus tôt possible à l'aide d'un suivi en temps réel, afin de ne pas perdre de temps. Fedasil assume sa **responsabilité** et établit des procédures internes pour activer rapidement des mesures d'urgence si nécessaire, en fonction de la gravité de la situation. L'investissement dans une politique de places

tampons dynamique est d'ores et déjà un élément important, vu son action d'atténuation lors d'événements exceptionnels. Le développement de trajets alternatifs en dehors de l'accueil et les services y afférents est également un outil essentiel pour pouvoir réagir rapidement en cas d'extrême urgence.

Dans le cadre de la **solidarité (inter)nationale**, l'Agence reste disposée à mettre son expertise à disposition au sein et en dehors de l'UE afin d'apporter son soutien au renforcement des capacités en matière d'accueil, de retour volontaire et de réinstallation, en particulier si l'application des mécanismes de solidarité du Pacte européen sur l'asile et la migration l'exige à l'avenir. Tant que la crise de l'asile perdure, que notre retard en matière d'accueil n'est pas comblé et que le réseau d'accueil n'est pas réduit, l'Agence suspend les réinstallations. Nous conservons toutefois l'expertise acquise au fil des ans en matière de réinstallation afin d'être prêts sur le plan opérationnel et de relancer le programme de réinstallation avec un financement européen dès que le gouvernement donnera son feu vert.

OS 2



Un trajet d'accueil différencié et par phases



L'organisation des structures d'accueil de Fedasil et de ses partenaires est basée sur un modèle qui comprend une phase d'arrivée (Centre d'arrivée et les Centres d'Observation et d'Orientation), une phase de séjour (en accueil collectif) et une phase de départ (en accueil individuel en cas d'issue positive, dans les places de retour en cas d'issue négative). L'Agence veut rétablir l'équilibre entre les phases en augmentant l'efficacité dans la phase d'arrivée, tant sur le plan de la gestion des arrivées que le passage des demandeurs vers la deuxième phase. Outre l'optimisation du trajet d'accueil standard, l'Agence est convaincue de la nécessité de trajets alternatifs, tant dans l'intérêt de la capacité d'accueil que dans celui des demandeurs. D'une part, nous voulons soutenir les demandeurs s'ils optent pour un trajet en dehors de l'accueil. À cette fin, nous continuons à offrir des incitations matérielles (telles que des chèques-repas) et à garantir des services de base en dehors de l'accueil. D'autre part, nous mettons en place des trajets adaptés à la procédure de protection, en particulier pour les personnes avec de faibles chances de protection et celles avec un 'hit' Dublin.

○○ 2.1 – Nous optimisons les différentes phases du trajet d'accueil

L'**alignement** entre les différentes phases du trajet d'accueil exige une coordination spécifique qui va au-delà de la gestion des places et du réseau de l'Agence. Cela requiert une approche transversale axée sur les processus, qui modélise de manière chiffrée la dynamique de l'accueil en fonction des entrées, de la durée de séjour et des sorties. L'Agence capture et relie différents phénomènes durant la première phase (comme l'augmentation du flux entrant de certains profils vulnérables ou de certaines nationalités), durant la deuxième phase (comme les demandeurs ayant une très longue durée de séjour) et la troisième phase (comme les places individuelles suspendues) et procède à des ajustements coordonnés du trajet (comme des adaptations dans la politique d'attribution) si nécessaire. L'Agence gère, coordonne et évalue également les possibilités de transfert entre les différentes places d'accueil, en particulier pour assurer un accueil approprié aux personnes en situation de vulnérabilité.

Pour la première phase, l'Agence poursuit ses efforts pour trouver un **nouveau site pour le Centre d'arrivée**, où des processus plus efficaces pourront être mis en place et où la collaboration entre les partenaires de la chaîne sera renforcée. Au moment de la création du Centre d'arrivée en 2018, l'objectif était de centraliser les partenaires de la chaîne en un seul lieu et de proposer un séjour de courte durée aux demandeurs, avec le Petit-Château comme emplacement temporaire. En raison de la situation de crise, les instances d'accueil et d'asile ont à nouveau été séparées et l'accueil au Petit-Château et tout au long de la première phase dure beaucoup plus longtemps que prévu. Afin de rétablir l'objectif initial du Centre d'arrivée et de la première phase, et d'assurer un séjour de courte durée durant la première phase, les goulets d'étranglement entre la première et la deuxième phase seront éliminés en ajustant la capacité disponible et/ou les trajets selon la procédure de séjour. Dans le cadre des règles de screening, le Centre d'arrivée constituera également un maillon essentiel pour l'examen médical des personnes qui introduisent une demande de protection sur le territoire.

En raison de la pression sur le réseau d'accueil, l'Agence avait été contrainte de prévoir un **accueil**

d'urgence. Fedasil s'engage notamment à supprimer progressivement en priorité les hébergements dans les hôtels dès que la capacité d'accueil est suffisante. Dans l'attente d'une diminution des flux d'entrée et d'une augmentation des flux de sortie, nous prévoyons un accompagnement socio-juridique et médical ambulatoire et nous pourvoyons aux besoins de base tels que l'alimentation. Par ailleurs, dans le cadre de la politique d'urgence (contingency), nous examinons comment pérenniser les différents partenariats institutionnels d'urgence afin qu'ils puissent être activés rapidement en cas de crise de saturation dans la première phase.

Pour les mineurs non accompagnés, le premier accueil a lieu dans les Centres d'Observation et d'Orientation (COO). Un trajet séparé est prévu pour les personnes avec un doute sur l'âge, afin de limiter autant que possible le mélange des mineurs et des majeurs. L'Agence veille à ce que l'équilibre existant avec la deuxième phase soit maintenu. Des solutions doivent être trouvées pour les **obstacles dans le trajet d'accueil** qui sont liés aux besoins spécifiques du groupe cible. En raison du manque de capacité des Communautés, les enfants de moins de 15 ans se retrouvent encore dans les COO alors qu'ils ne peuvent pas y recevoir l'accompagnement adapté nécessaire. Par ailleurs, il n'y a pas suffisamment de places adaptées pour les jeunes qui ont des besoins spécifiques en matière d'accompagnement, en particulier en ce qui concerne les soins de santé mentale. Les jeunes déclarés majeurs au cours de la première phase se heurtent au manque de capacité plus général dans la deuxième phase.

Ces dernières années, des **goulets d'étranglement** apparaissent également à la fin du trajet d'accueil, y compris pour les mineurs non accompagnés. Le nombre de places d'accueil auprès d'Initiatives locales d'accueil (ILA) a fortement diminué, ce qui pousse certaines personnes ayant reçu une décision positive à entamer leur phase de transition dans un centre collectif. L'accord du gouvernement fédéral prévoyant la suppression progressive des ILA au cours des prochaines années, des moyens de favoriser la sortie des centres d'accueil seront examinés. Les services dans les centres collectifs ne sont actuellement pas structurellement axés sur l'aide à la recherche d'un logement et manquent des moyens qui sont mis à la disposition d'un CPAS. De ce fait, cela entrave la sortie des centres collectifs. L'Agence étudie la manière la plus efficace et effective possible de faire sortir les personnes dotées d'un statut. De commun accord avec les administrations locales et les autorités régionales compétentes, l'Agence entend dès lors examiner comment promouvoir la transition vers le marché du logement régulier.

OO 2.2 - Nous contrôlons les séjours volontaires en dehors des structures d'accueil

Le cœur du système d'accueil en Belgique consiste en un accueil matériel dans des centres collectifs. Avec la « loi de crise », entrée en vigueur le 2 août 2025, le gouvernement fédéral a confirmé et renforcé le principe de l'accueil dans des centres. Dans ce cadre, les articles de la loi accueil ont été adaptés, permettant la suppression du lieu obligatoire d'inscription (code 207) et la non-désignation du lieu obligatoire d'inscription. Cette modification de la loi **supprime la possibilité de convertir l'aide matérielle en soutien financier** pour les personnes demandant une protection internationale. Seule Fedasil est donc désormais compétente pour fournir aux demandeurs une assistance qui, en outre, ne consiste qu'en une aide matérielle. Dès lors, les demandeurs ne pourront plus bénéficier de l'assistance sociale des Centres publics d'action sociale (CPAS).

Mais les demandeurs de protection internationale conservent la liberté de choisir de renoncer à leur droit à l'accueil, et il n'y a pas d'obligation de séjourner dans un centre d'accueil. Lorsque

les demandeurs séjournent en dehors d'une structure d'accueil, ils conservent leur droit à l'aide médicale et à l'information. L'Agence leur fournit donc des services minimums sous la forme d'un Point Info et d'un Point de soins médicaux. Pour des raisons opérationnelles et de sécurité, ce service n'est pas proposé au Centre d'arrivée.

L'Agence soutient déjà une **forme alternative d'aide matérielle**, dans le cadre de laquelle les personnes hébergées dans un centre d'accueil, qui ont leur propre solution d'hébergement, sont autorisées à quitter le centre et reçoivent des chèques-repas. Il s'agit, par exemple, de personnes qui peuvent s'adresser à des connaissances ou à la famille. Grâce à l'augmentation des séjours en dehors des centres d'accueil, la pression sur le réseau d'accueil s'est atténuée. En outre, le fait d'encourager les demandeurs à quitter le centre a apporté d'autres avantages, notamment un coût inférieur à celui de l'organisation d'un accueil et un effet positif sur le bien-être des demandeurs vu qu'ils sont plus indépendants pour décider de leur vie.

En période de manque de capacité, il est primordial pour l'Agence d'avoir la possibilité d'encourager les personnes à quitter l'accueil. Fedasil souhaite tirer les leçons de l'expérience acquise pour parvenir à une utilisation plus **cohérente et contrôlée** de cette mesure. Un premier élément important est l'optimisation du suivi des chèques-repas. Il s'agit notamment de l'enregistrement centralisé et du contrôle régulier du droit aux chèques-repas. Un deuxième élément concerne l'amélioration du contact avec les personnes qui quittent l'accueil. L'Agence veut s'assurer que les personnes en dehors de l'accueil puissent continuer à jouir de leurs droits, mais qu'elles soient également informées suffisamment sur leurs obligations et qu'elles bénéficient d'un accompagnement au retour en cas de décision négative. Si l'Agence laisse les demandeurs quitter l'accueil, elle doit veiller à ce qu'ils restent inscrits dans Match-IT, que leurs coordonnées soient à jour et qu'ils puissent s'adresser à Fedasil pour obtenir une assistance médicale, des informations et un soutien socio-juridique. Un troisième élément consiste à informer correctement les demandeurs durant l'accueil et à les préparer en mettant l'accent sur le renforcement de l'autonomie.

○○ 2.3 - Nous limitons et accélérons les trajets d'accueil en fonction de la procédure de séjour

Le trajet d'accueil standard est basé sur les différentes phases de la procédure de séjour. Cela est logique, le droit à l'accueil découlant par essence de l'introduction d'une demande de protection internationale. Ainsi, l'Agence fournit, après l'enregistrement, un accueil de première phase ; pendant l'examen, un accueil de deuxième phase est fourni ; et après la protection, un accueil de troisième phase suit. L'Agence est convaincue qu'une **différenciation** supplémentaire du trajet d'accueil, sur la base de la nature de la procédure et de la probabilité de protection, peut apporter une grande valeur ajoutée. En étroite collaboration avec les autorités compétentes en matière d'asile et dans un souci de rapidité, d'efficacité et d'efficience, des initiatives innovantes seront mises en place à cette fin.

Tout d'abord, l'Agence limitera le droit à l'accueil de certaines catégories. Dans le cadre de la loi de crise précitée, Fedasil a la possibilité, depuis le 2 août 2025, de **limiter l'aide matérielle** aux personnes qui introduisent une demande en Belgique alors qu'elles ont déjà obtenu une protection dans un autre État membre de l'Union européenne (les titulaires du statut M) ou aux familles qui introduisent une demande au nom d'un enfant mineur, lorsque la demande de protection des parents a déjà été rejetée et que cette nouvelle demande ne vise qu'à prolonger l'accueil. Il s'agit d'une mesure importante contre la migration secondaire, qui devrait réduire les entrées dans le

réseau d'accueil.

Deuxièmement, l'Agence veut également différencier ses trajets d'accueil conformément au nouveau Pacte européen sur la migration et l'asile. Conformément à la nouvelle procédure de screening et d'asile aux frontières extérieures de l'Union européenne, l'Agence entend proposer des trajets d'accueil plus courts pour les demandeurs dont la probabilité d'obtenir une protection internationale est faible (< 20 %). Nous prévoyons que les demandeurs, qui viennent d'un pays sûr ou d'un pays où le niveau de protection est très faible et qui reçoivent une décision finale sur leur demande d'asile dans un court délai, **ne passeront plus à la deuxième phase d'accueil**. Les mineurs non accompagnés et les personnes en situation de vulnérabilité pour qui aucun accueil adapté ne peut être prévu dans un trajet accéléré, n'entrent pas en considération à cet effet. Pour éviter que les demandeurs dans un trajet accéléré ne se retrouvent dans un goulet d'étranglement durant la première phase, une collaboration approfondie de la chaîne avec les instances en charge de l'asile est nécessaire, en assurant un traitement accéléré de la demande (procédure « fast track »). Ainsi, les demandeurs obtiennent rapidement de la clarté sur leurs possibilités d'avenir et le retour peut être organisé plus efficacement.

Dans la lignée du nouveau règlement sur la gestion de l'asile et de la migration (qui remplace la procédure Dublin III), des **ajustements** sont en outre apportés au **trajet Dublin**. Lorsque la Belgique n'est pas compétente en vertu de la procédure Dublin et que le demandeur reçoit une annexe 26 quater, le gouvernement fédéral souhaite accueillir les personnes le plus rapidement et le plus possible dans des centres Dublin distincts et sobres, sous la responsabilité de l'Office des étrangers. En outre, l'Agence assurera l'accueil, soit dans une structure d'accueil dans une première phase, en attendant la décision Dublin, soit dans une deuxième phase en raison du soutien à la capacité. Les personnes bénéficiant d'un accueil devront coopérer à une procédure de retour particulière. L'Agence développera une expertise spécifique à cette fin.



OS 3

Accompagnement quotidien adapté aux besoins des demandeurs



Les demandeurs doivent pouvoir adresser leurs questions sur la vie quotidienne et leur procédure aux collaborateurs de l'Agence et aux partenaires d'accueil, tant dans le cadre qu'en dehors de l'accueil. Notre rôle est de fournir des informations accessibles, neutres et factuelles. Pour permettre aux demandeurs d'opérer des choix sur leur propre situation, nous mettons à leur disposition un paquet d'informations standardisé sur la procédure, les soins de santé, la sécurité et l'identité en Belgique. L'accompagnement que nous proposons vise à permettre aux demandeurs de fonctionner de manière autonome dans la société, car ils ne tirent pas profit d'une prise en charge de leurs besoins de base à plus long terme.

Grâce à un dialogue étroit entre le siège central, les structures d'accueil et l'offre pour les personnes en dehors de l'accueil, nous explicitons le rôle de la promotion de l'autonomie dans notre vision de l'accompagnement quotidien. Dans ce contexte, nous définissons des normes minimales et les méthodologies correspondantes, en particulier le « case management » par voie numérique et la « concertation pluridisciplinaire ».

Nous détectons les personnes en situation de vulnérabilité le plus tôt possible. Nous proposons un accompagnement adapté et plus intensif afin de les renforcer dans leur autonomie et de répondre à leurs besoins spécifiques en matière d'accueil. Nous renforçons le rôle et les ressources de l'accueil de première phase afin de procéder pour tout le monde à une détection approfondie des facteurs de résilience et des vulnérabilités, et d'affecter les résidents à la place d'accueil la plus appropriée. Nous investissons également dans un échange harmonisé avec les instances en charge de l'asile afin de partager des informations pertinentes sur les vulnérabilités, tout en respectant la protection des données à caractère personnel.

○○ 3.1 – Nous harmonisons l'accompagnement en accordant une attention particulière aux personnes qui en ont besoin

Au sein de l'Agence, nous avons une grande expérience dans l'accompagnement des demandeurs et de leurs besoins spécifiques. Malgré les échanges et les réseaux d'apprentissage, nous n'avons pas encore réussi à ancrer l'expertise existante dans un **fonctionnement méthodique commun**. Dans les années à venir, nous voulons renforcer méthodiquement notre accompagnement, en partant des bonnes pratiques qui existent déjà dans nos structures d'accueil et dans celles des partenaires d'accueil, qui concernent à la fois l'estimation la plus précoce et la plus précise possible des besoins et compétences des demandeurs, ainsi que le maintien et le renforcement de leur résilience.

Pour garantir l'**égalité des services**, nous élaborons des outils communs, tels que des modèles (par exemple, l'intake, le plan d'accompagnement individuel), des procédures (par exemple, les

méthodes de screening, l'échelle d'autonomie) et des protocoles (par exemple, le secret professionnel partagé). Dans ce contexte, nous accordons de l'attention aussi bien aux vulnérabilités qu'à la résilience et à une approche différenciée selon les phases d'accueil. Nous prévoyons également des lignes directrices claires sur la manière de gérer les moments clés définis par la loi, où les demandeurs sont invités à un entretien, ainsi que sur les informations qu'ils doivent recevoir sur leurs droits et obligations. Un paquet d'informations est mis à la disposition des assistants sociaux, reprenant les principaux thèmes de l'accompagnement. En étroite concertation avec les instances d'asile, nous proposons également un cadre sur la manière d'identifier les besoins procéduraux particuliers, les informations à communiquer aux autorités compétentes et le rôle de l'avocat et du demandeur dans ce processus.

Nous clarifions l'**offre de base** que chaque demandeur doit recevoir et nous déterminons quand nous devons accorder plus d'attention et de temps à certaines personnes. Afin de mieux différencier les demandeurs, nous passons d'une approche fondée sur le lieu à une approche centrée sur la personne, en élaborant un nouveau système de case management qui indique l'intensité et l'expertise spécifique de l'accompagnement nécessaire. Nous en tenons compte pour déterminer la charge de travail entre les collaborateurs.

Lors de l'accompagnement, une attention particulière est accordée aux besoins des jeunes (non accompagnés) et des familles. Les enfants de moins de 15 ans sont confiés aux Communautés, qui utilisent des méthodes d'accompagnement spécifiques axées sur l'épanouissement et le développement de la personnalité. Pour les jeunes adultes jusqu'à 21 ans, nous poursuivons structurellement notre politique d'**accompagnement complémentaire** afin de renforcer leur autonomie dans le contexte du début de leur majorité et pour réduire l'écart de l'accompagnement entre mineurs et jeunes adultes. L'Agence est également attentive aux défis particuliers que représente la vie en collectivité pour les familles avec enfants. Nous poursuivons nos efforts pour adapter notre accueil aux besoins des enfants par des interventions ciblées.

Nous améliorons la fourniture d'informations aux résidents **dans une langue maîtrisée par le demandeur** et adaptée à sa situation, à son âge et à son niveau d'alphabétisation. Nous misons au maximum sur la mise à disposition durable d'interprètes pour les principales combinaisons linguistiques, notamment par vidéo-interprétation. Nous continuons également à travailler à une communication interactive, numérique et multilingue avec les demandeurs. Par le biais de Fedasilinfo et via le développement d'un chatbot, nous voulons rendre les demandeurs moins dépendants de notre accompagnement et leur donner les moyens de demander des informations de manière autonome. Par ailleurs, nous soutenons nos structures d'accueil sur le plan technologique et du contenu dans leur communication multilingue avec les résidents. Nous mettons à disposition une communication standard en plusieurs langues et soutenons les initiatives de communication numérique avec les résidents.

Pour les personnes séjournant en dehors d'une structure d'accueil, nous indiquons **où elles peuvent s'adresser pour poser des questions**. Nous développons un système de suivi numérique pour tous les bénéficiaires de l'accueil, qu'ils résident au sein ou en dehors d'une structure d'accueil. Dans ce contexte, nous tenons compte des besoins afin que les prestataires de services aient à tout moment accès aux informations de base sur la personne et sur son trajet d'asile et d'accueil. Pour les personnes qui séjournent en dehors d'une structure d'accueil, l'accompagnement offert se base sur la demande et est moins intensif. Grâce à un suivi permanent des questions et des besoins, nous adaptons l'offre d'accompagnement, toujours en dialogue avec les autorités régionales et locales et la société civile, afin de pouvoir orienter les demandeurs de manière ciblée.

○○ 3.2 – Nous promouvons la santé en accordant une attention accrue aux besoins psychologiques

L'Agence continue à proposer dans chaque structure d'accueil un **service santé**, qui procède à un examen médical de chaque nouveau résident et constitue le premier interlocuteur en cas de maladie et de besoins psychologiques. Pour respecter les droits des patients, l'accès à des interprètes est assuré, à distance si possible, sur place si nécessaire. Afin de garantir le déploiement de nos services médicaux dans un secteur surchargé marqué par une pénurie aiguë de personnel médical, l'Agence utilisera les ressources réglementaires disponibles pour rendre la carrière du personnel médical plus attrayante.

La charge de travail administrative doit être réduite en réalisant des gains d'efficacité via l'automatisation des réquisitoires et processus de facturation dans le cadre du projet CAAMI (Caisse Auxiliaire d'Assurance Maladie-Invalidité). Cela doit libérer des capacités pour renforcer le **rôle de prévention et de promotion de la santé** que joue le personnel médical, qui doit être spécifiquement formé à cet effet. Nous impliquons activement les résidents dans la promotion de la santé et nous nous inspirons d'initiatives de « community health promotion ». Par ailleurs, il est attendu du personnel médical qu'il prenne les commandes lors de campagnes sur l'importance d'une alimentation équilibrée, de l'activité physique et de l'hygiène personnelle.

Le rôle de la santé mentale mérite une plus grande attention dans les années à venir. Au sein de la population exilée, la **prévalence des besoins psychologiques** est généralement **plus élevée**. En outre, l'afflux de personnes sans abri a exercé une pression supplémentaire sur les collaborateurs, qui sont confrontés à des problèmes d'addiction et de toxicomanie et à une augmentation du nombre de victimes de violence (sexuelle). Il règne chez les collaborateurs de terrain une grande confusion quant au rôle de chacun dans l'identification des besoins en matière de santé mentale et dans l'offre d'accompagnement approprié. L'Agence soutiendra tous les travailleurs de première ligne et leur proposera une formation de base en « psychological first aid ». Nous essayons ainsi de détecter les besoins psychologiques le plus tôt possible et d'y répondre de manière appropriée afin d'éviter une détérioration de l'état de santé psychologique.

Compte tenu des obstacles aux soins de santé mentale résidentiels pour nos résidents, l'Agence a beaucoup investi dans ses relations extérieures ces dernières années en collaborant avec le CIBA (Centre d'accompagnement intensif pour demandeurs d'asile), le CARDA (Centre d'accompagnement rapproché pour demandeurs d'asile) et l'hôpital psychiatrique St-Alexius. Dans les années à venir, l'Agence doit renforcer et étendre sa collaboration avec le secteur plus large des **prestataires de soins psychologiques et psychiatriques ambulatoires**. Une concertation régulière axée sur les attentes de notre public-cible en matière de soins de santé mentale et sur la coordination avec les structures d'accueil doit améliorer la qualité des prestations de services.

Les demandeurs qui séjournent en dehors d'une structure d'accueil ont les mêmes droits à l'aide médicale. Pour surmonter les obstacles institutionnels, l'Agence mise activement sur des collaborations avec des **structures médicales accessibles**, comme les Points Santé et les centres médicaux de quartier.

○○ 3.3 - Nous nous efforçons d'offrir un cadre de vie sûr et serein dans un environnement propre

Vivre et travailler ensemble dans une structure d'accueil avec une diversité de résidents est souvent source de tensions. Dans ses centres, l'Agence s'attelle à un changement de culture positif, selon les principes du travail préventif et restaurateur qui permet de **discuter de la qualité de vie** et qui souligne la responsabilité de chacun. L'intégrité de chaque résident et collaborateur doit être respectée et personne ne peut se sentir en insécurité.

L'Agence investit de manière ciblée dans la prévention des incidents (tant dans le cadre qu'en dehors de l'accueil) et formera des collaborateurs pour l'accueil, des animateurs et des accompagnateurs vie quotidienne à réagir de manière appropriée dans les situations problématiques et à éviter l'escalade. Nous élaborons une **politique de sanctions stricte et rigoureuse** pour interdire les armes (blanches) et la violence et créons des dossiers pour les profils à haut risque. Nous collaborons activement avec les partenaires de la chaîne de sécurité (police, justice, OE...) pour faire face aux nuisances potentielles et aux troubles de l'ordre public dans le cadre et en dehors de l'accueil le plus rapidement et efficacement possible. Afin de faciliter le vivre ensemble dans la diversité, nous continuons à déployer des médiateurs interculturels qui ont démontré leur valeur ajoutée dans de nombreuses structures d'accueil ces dernières années. En tant que personnes de confiance, ils fournissent des informations dans la langue des résidents et veillent à la compréhension mutuelle des différences culturelles entre les résidents et les collaborateurs.

L'Agence renforce la maturité de sa **politique en matière d'incidents** en élaborant une répartition claire et efficace des compétences, y compris en ce qui concerne le rôle des acteurs externes. Les lignes directrices, procédures et protocoles sont élargis et fournissent des aides en cas d'incident violent, de tentative de suicide ou de décès, de signes de radicalisation, de disparition inquiétante, de signes de traite des êtres humains, etc. Pour éviter l'escalade, la possibilité de demander un time-out pour les résidents adultes est élargie. Dorénavant, nous enregistrons les incidents graves dans un nouveau système numérique que tous les centres et partenaires complètent de manière uniforme. Nous tirons désormais aussi activement des enseignements de l'enregistrement des incidents et prenons des mesures correctives si nécessaire. L'Agence accorde une attention particulière aux personnes qui, en raison de leur sexe, leur genre ou leur orientation, courent un risque plus élevé que les autres en matière de sécurité. Dans cette optique, nous collaborons avec des organisations spécialisées, qui dispensent des formations au personnel et aux résidents et prévoient un accompagnement individuel.

L'Agence promeut également la cohabitation dans un **environnement propre**. Nous veillons, par des ajustements ciblés, à ce que nos centres d'accueil disposent d'une infrastructure adéquate. D'autre part, nous attendons de tous, résidents et collaborateurs, qu'ils traitent leur environnement de vie et de travail avec respect et qu'ils prennent la responsabilité de veiller à ce qu'il soit propre, en ordre et exempt de parasites. Nous étudions comment intégrer structurellement l'engagement volontaire des résidents dans les tâches communautaires - telles que le nettoyage, la gestion des déchets, l'aide à la cuisine, le catering, la gestion des vestiaires, la blanchisserie et l'entretien des infrastructures - en nous inspirant des meilleures pratiques d'autres États membres de l'Union européenne. L'intégration de ces tâches de manière organisée et transparente renforcera non seulement le fonctionnement opérationnel des centres, mais favorisera également l'implication et l'autonomie des résidents.

OS 4



Proposer une orientation d'avenir qui renforce les demandeurs dans leur autonomie



Les demandeurs de protection internationale se trouvent dans une situation incertaine. Dans l'attente d'une décision, l'Agence veut les préparer au mieux à l'avenir, que ce soit en Belgique ou ailleurs. A partir du département Orientation future, nous continuons à travailler à une approche globale pour renforcer les bénéficiaires dans leur autonomie et leur permettre de prendre durablement le contrôle de leur vie et de leur avenir. Notre politique est axée sur des solutions durables adaptées à la situation administrative de notre public cible.

Notre objectif consiste à orienter les demandeurs, à les guider et à leur donner des opportunités de renforcer leurs compétences. La fourniture d'informations joue un rôle essentiel en la matière. Nous veillons à ce que les demandeurs disposent d'informations précises et accessibles sur le retour volontaire et la possibilité d'un retour forcé. Dans le cadre de notre trajet intégré pour l'avenir, nous expliquons en outre les possibilités de formation, d'emploi et de logement, en fonction de l'évolution et de l'issue de la procédure de séjour.

En tant qu'Agence, nous cherchons également à éliminer les obstacles structurels qui entravent la participation à la société et le développement des bénéficiaires. Par exemple, nous optimisons le nouveau régime de contribution aux frais de l'accueil via l'incitation au travail des demandeurs. Pour les obstacles qui ne relèvent pas de notre compétence, comme la pénurie de logements abordables, nous signalons les problèmes aux autorités compétentes et adoptons une attitude constructive pour aider à trouver des solutions.

○○ 4.1 – Nous orientons les demandeurs vers le marché du travail et la société en général

En tant qu'Agence, nous sommes convaincus qu'il est essentiel d'**impliquer** les demandeurs **dans la société** au cours de leur procédure. Cela leur permet d'avoir des occupations utiles en journée durant leur séjour, cela renforce les compétences individuelles, favorise le calme dans les centres d'accueil et donne aux demandeurs un sentiment d'estime de soi pendant une période incertaine de leur vie. Toutefois, dans notre communication, nous sommes très clairs sur le fait qu'une décision négative signifie la fin du séjour en Belgique et que nous attendons du demandeur qu'il retourne chez lui.

Avec le lancement réussi du service « Participation à la société », l'Agence a acquis une grande expertise et mis en place des partenariats pour guider les demandeurs vers le **marché du travail**. Un nombre croissant de demandeurs occupent des postes en pénurie, paient des cotisations sociales et des impôts et contribuent aux frais d'accueil. Les progrès réalisés doivent être consolidés en garantissant que les assistants sociaux disposent de suffisamment de temps et de soutien pour orienter les demandeurs vers l'emploi. Dans cette optique, des normes de qualité minimales et des méthodologies spécifiques seront élaborées. Une attention particulière sera accordée au rôle préventif qui consiste à avertir les demandeurs des dangers du travail non déclaré, de l'exploitation et des conditions de travail dangereuses.

Nous appliquons strictement les règles du **régime de contribution (cumul)** pour les personnes qui travaillent. Celles qui ont des revenus professionnels doivent également les déclarer et contribuer proportionnellement, sous peine de contributions plus élevées ou d'exclusion. Nous suivons et évaluerons de près l'impact et les effets du régime. Le cas échéant, des améliorations seront apportées, notamment pour réduire les obstacles administratifs, simplifier la communication et prévoir des procédures d'exception pour des situations particulières. À long terme, nous plaçons pour que les contributions financières pour les personnes résidant dans un centre d'accueil et disposant d'un revenu professionnel soient directement déduites des salaires, en tant que « cotisation sociale ».

Le fait de disposer d'un revenu peut permettre à certains demandeurs de **quitter l'accueil** et de chercher un logement de manière autonome via le marché du logement privé. Pour encourager cette démarche, les demandeurs dont les revenus se situent dans la tranche la plus élevée seront invités de manière proactive à discuter d'options d'accueil alternatives. Nous ciblerons également les demandeurs actifs qui remplissent les conditions de levée du code 207 (revenus suffisants et contrat de travail stable). Nous assurons également le suivi des personnes qui quittent effectivement le réseau d'accueil et offrons une possibilité d'une réintégration aux personnes dont le séjour en dehors du centre d'accueil n'est pas couronné de succès.

Désormais, en tant qu'Agence, nous souhaitons également encourager davantage les demandeurs à **participer à la société** par d'autres moyens que l'emploi, notamment par le biais de cours de langue et de formations professionnelles ainsi que par le sport et la vie associative. Cependant, nous limitons le rôle de l'Agence à faciliter l'ancrage général des structures d'accueil dans leur environnement local. Les autorités locales et les organisations sont censées faire connaître et ouvrir leur offre d'activités à notre public cible. Nous attendons également des demandeurs adultes qu'ils prennent l'initiative de chercher des activités de loisirs.

OO 4.2 – Nous assurons une orientation personnalisée aux demandeurs qui ont une probabilité de protection élevée

En tant qu'Agence, nous considérons qu'il s'agit d'une valeur ajoutée que de fournir une orientation accélérée vers la société aux demandeurs ayant une forte probabilité de protection, afin qu'ils puissent sortir et s'intégrer plus facilement après la reconnaissance. Sans compromettre l'égalité de l'accompagnement, nous voulons **différencier** nos services, éventuellement en adaptant les phases du trajet d'accueil ou en offrant un accompagnement plus intensif aux personnes présentant une probabilité élevée de protection.

Le principal obstacle à une sortie fluide est la **difficulté de trouver un logement**. La recherche d'un logement constituant la première étape de la construction de l'avenir en Belgique, l'Agence veut adopter une attitude constructive pour aider à trouver des solutions avec d'autres autorités publiques. Une « Taskforce logement » sera créée pour examiner des solutions créatives, des collaborations innovantes et des modèles de logement alternatifs, tant au sein de Fedasil que via des partenariats et collaborations avec des acteurs privés, des acteurs publics et des organisations de la société civile. Les résultats doivent avoir un impact positif sur la fluidité des sorties pour les personnes ayant une probabilité de protection élevée, mais ils seront également étendus à d'autres demandeurs reconnus.

○○ 4.3 - Nous contribuons à une politique de retour efficace et cohérente

Fedasil a une approche juridiquement intégrée de la responsabilité dans la chaîne de la politique de retour belge. Elle est compétente pour coordonner le programme de retour volontaire et joue un rôle important dans la politique de retour. Nous informons les demandeurs qu'ils peuvent quitter volontairement le pays à tout moment dans la procédure et les informons de l'obligation de retour après une décision finale négative. Conformément aux ambitions du gouvernement fédéral, l'Agence examinera comment elle peut contribuer à l'efficacité et à la cohérence de la politique de retour afin d'**augmenter le nombre de retours**.

Dans le processus de retour, le retour volontaire reste la première étape car il est moins lourd sur le plan administratif et opérationnel et augmente les chances d'un retour et d'une réintégration durables. Nous considérons l'investissement prévu par le gouvernement fédéral dans le retour forcé comme une opportunité d'augmenter le retour volontaire comme alternative au retour forcé. Nous évaluons l'efficacité de la politique de retour volontaire et cherchons également de bonnes pratiques dans d'autres États membres de l'UE afin d'augmenter le nombre de retours. Pour accroître l'efficacité du retour volontaire, nous effectuerons également des analyses quantitatives et qualitatives ciblées qui devraient nous permettre de mieux connaître le groupe cible, son profil et ses intentions en matière de retour (**politique de retour evidence based**). Conformément au remaniement de la Directive « retour », nous utilisons au maximum les ressources et les outils européens pour une politique de retour harmonisée.

Entre-temps, l'Agence continuera à travailler sur l'**intégration** du thème du retour dans le paquet d'informations remanié afin d'éliminer les tabous et la stigmatisation. Dans les centres d'accueil, les demandeurs sont immédiatement informés des possibilités de retour volontaire. Désormais, nous souhaitons également informer de manière plus ciblée les personnes séjournant en dehors des centres d'accueil sur le retour volontaire. Pour atteindre les candidats potentiels au retour, il est important de continuer à collaborer avec des partenaires en qui le groupe cible a suffisamment confiance. Par exemple, en collaboration avec l'Office des étrangers et ses accompagnateurs ICAM (Individual Case Management), nous étudions le moyen de maximiser la portée de la communication.

En outre, l'Agence veut renforcer la collaboration avec les partenaires de la chaîne en s'adressant aux **groupes cibles qui ont des perspectives limitées de séjour**. Le choix de l'Agence de développer des trajets adaptés pour les personnes en provenance d'un pays sûr, d'un pays à faible probabilité de protection, ou relevant de la compétence d'un autre État membre européen, s'accompagne d'un accompagnement au retour adapté. Des méthodologies sur mesure et des informations adaptées seront élaborées à leur intention afin d'accroître l'efficacité du retour et du transfert. De plus, si les demandeurs en procédure accélérée refusent un contrat de retour, ils pourront perdre leur droit à l'accueil.

L'Agence étudiera également activement la manière dont elle peut **répondre à la situation individuelle** des candidats au retour. Par exemple, elle examinera si des primes de retour différenciées combinées à un modèle dégressif, qui tient compte de la rapidité du retour ou de l'absence de recours contre une décision négative, pourraient conduire à des taux de participation plus élevés. Nous sommes également vigilants à l'égard d'un éventuel usage abusif et mettons en place des mécanismes de contrôle pour vérifier si nous touchons bien le groupe cible visé. Outre l'offre de places de retour ouvertes traditionnelles, il s'agira également d'examiner si l'expérimentation d'autres formes d'accueil pourrait conduire à des taux de départ plus élevés dans des cas spécifiques.

Vers une organisation interne performante qui prend à cœur le développement et le bien-être du personnel

Fedasil veut être une organisation professionnelle avec une **vision stratégique** claire pour les six prochaines années. Nous nous fixons une trajectoire de croissance et définissons chaque année, en fonction des ressources budgétaires disponibles, des priorités afin de réaliser nos tâches essentielles. Nous rationalisons la collaboration entre les services et les niveaux afin de fonctionner comme une unité. Conformément à l'accord gouvernemental, nous harmonisons également notre fonctionnement interne avec les instances chargées de l'asile et les organisations partenaires. Nous rendons nos processus de base plus efficaces et numériques dans la mesure du possible, afin de pouvoir prendre et mettre en œuvre rapidement des décisions.

Les collaborateurs sont au cœur de notre organisation. Nous apportons stabilité et clarté aux perspectives de carrière à travers une planification du personnel transparente et flexible. Des processus RH performants vont de pair avec une **approche axée sur l'humain**, le travail au sein de notre secteur impliquant beaucoup de stress et étant souvent éprouvant sur le plan émotionnel. C'est pourquoi nous plaçons le bien-être de notre personnel au cœur des préoccupations. Nous renforçons notre culture organisationnelle et encourageons les collaborateurs à prendre des responsabilités et à planifier leur travail de manière efficace et effective. Dans ce contexte, il faut pouvoir compter sur un encadrement de qualité et des services de support performants.

OS 5



Une organisation résiliente qui fixe les priorités et ose les ajuster



Pour une grande organisation telle que Fedasil, la cohérence interne constitue un défi de taille. Ces dernières années, l'Agence a franchi les premiers pas vers un fonctionnement intégré avec davantage d'échange d'informations et de coordination, tant entre les directions qu'entre le siège, les régions et les structures d'accueil. Nous élargissons cette évolution positive au développement d'une organisation en réseau et approfondissons la collaboration en vue de définir et de réaliser conjointement les objectifs prioritaires de l'Agence. Nous opérons des choix en accord avec la vision stratégique de l'organisation, selon les ressources budgétaires disponibles et sur la base de données objectives.

OO 5.1 – Nous surveillons la vision stratégique de l'Agence

La politique de l'Agence a souvent fait l'objet de changements, généralement en réponse à des défis ou à des opportunités. Il est temps de revenir au **calme** et au **cœur** de notre mission et d'avoir une vision claire de la direction que nous empruntons. Le plan de management expose les grandes lignes directrices et, en tant qu'Agence, nous surveillerons la vision stratégique de manière disciplinée, tout en respectant le cœur de notre mission. Les propositions stratégiques soumises au Comité de direction devront toujours être justifiées sur la base de leur contribution au plan de management et, en ce sens, être assorties de l'avis de tous les services concernés.

Pour cartographier les avancées dans la trajectoire de croissance, la Direction Stratégie et Organisation dressera sur base annuelle un aperçu des principales réalisations, des enseignements pouvant être tirés et des défis restant à relever au cours des années à venir. Le **rapport stratégique annuel** sera mis à la disposition de l'ensemble de l'Agence. À mi-parcours, une concertation plus fondamentale avec l'encadrement intermédiaire sera mise en place, avec un accent sur les défis stratégiques qui n'avaient pas été prévus. Dans ce contexte, il est toujours tenu compte des nouvelles évolutions dans le monde de l'asile et de la migration, qui est très volatil et difficile à prédire. Si nécessaire, le Comité de direction peut modifier formellement le plan de management.

OO 5.2 – Nous relions la stratégie et le budget sur une base structurelle

Les ressources financières et humaines limitées obligent l'Agence à définir des **priorités chaque année**, en gardant toujours la trajectoire de croissance comme ligne d'horizon. Cela nécessite un alignement des cycles budgétaires et stratégiques. Jusqu'à présent, les deux cycles suivaient en grande partie leur propre logique interne et leur propre timing. En conséquence, au sein du cycle stratégique, les possibilités budgétaires n'ont pas été suffisamment prises en compte, ce qui a été source d'incertitude, d'inefficacité et de démotivation.

Le cycle budgétaire dépend fortement de processus légaux et d'échéances, qui sont déterminées et qui prennent cours jusqu'à un an à l'avance. Par conséquent, dans le cadre d'une **gestion intégrée**, le cycle stratégique devra commencer plus tôt afin de pouvoir prévoir à temps les grandes priorités sur le plan du contenu et de leur financement. Avec les tarifs d'accueil flexibles,

il conviendra également d'échanger de manière plus structurelle et plus intensive pendant l'année, lors de la mise en œuvre, concernant la marge de manœuvre budgétaire et l'éventuel besoin d'ajustement du contenu.

Nous intégrons une méthode de priorisation, qui calcule systématiquement l'impact budgétaire et se base sur les marges budgétaires, au sein d'un **comité stratégique** qui se compose d'une représentation de toutes les directions et prépare les décisions stratégiques du Comité de direction. Pour parvenir à des priorités chiffrées et réfléchies pour l'année à venir, l'Agence élaborera un processus partant du rapport stratégique annuel et du modèle prévisionnel concernant le flux d'entrée attendu. Cela inclut explicitement les recommandations de nos partenaires d'accueil. Définir des priorités est une responsabilité commune à laquelle chacun doit contribuer. Nous appliquons un cadre de référence commun pour retenir les priorités, en donnant la priorité à nos tâches principales et en justifiant les choix complémentaires sur la base de leur valeur ajoutée et de leur impact par rapport à leur coût. Il relève de la responsabilité du Comité de direction de valider les priorités choisies ou d'y déroger de manière motivée.

Chaque direction doit intégrer les choix opérés dans son propre **planning annuel**. Des ressources doivent être prévues aussi bien pour le fonctionnement récurrent que pour des projets stratégiques novateurs. Des objectifs et des indicateurs clairement mesurables sont associés aux priorités. Le comité stratégique se réunit périodiquement pour suivre les réalisations. Pour répondre aux changements, nous assouplissons les processus de réorientation des budgets.

Malgré l'ambition de mieux planifier la stratégie de l'Agence, il y aura toujours des **circonstances imprévues et exceptionnelles** qui entraîneront une modification rapide au niveau du contenu et du budget. L'Agence examinera la meilleure façon de se préparer à cette éventualité et demandera conseil en matière de « business continuity management » auprès d'autres organisations se trouvant dans une situation similaire. L'agilité organisationnelle est cruciale dans le domaine volatil de l'asile et de la migration. L'Agence s'efforcera d'accroître son agilité dans le cadre de gestion réglementaire existant, mais elle identifiera également les limites de celui-ci et proposera des améliorations de ce cadre si cela compromet son agilité.

Outre le financement par dotation structurel, l'Agence recherchera activement des **sources de financement complémentaires**, notamment par l'intermédiaire de l'AMIF et d'appels à projets européens. Nous utilisons principalement ces canaux pour apporter des innovations dans notre fonctionnement, afin de mieux remplir nos missions principales. Nous maintenons un équilibre sain en ce qui concerne le nombre de projets innovants que nous lançons, la participation à de telles opportunités exigeant un effort de l'ensemble de l'Agence et étant souvent incertaine.

OO 5.3 – Nous travaillons ensemble de manière transparente et complémentaire

Le défi de la cohérence interne se pose également entre les différents niveaux de l'Agence. Il y a encore trop peu de coordination entre le siège, les régions et les centres d'accueil, ce qui entraîne de grandes différences opérationnelles dans l'offre proposée aux demandeurs. L'Agence prône une mesure importante de **subsidiarité opérationnelle**, où certaines activités, processus ou services sont organisés plus efficacement à un niveau décentralisé (centre ou groupe de centres). Cela exige toutefois un cadre stratégique clair et harmonisé au départ, le développement des compétences au niveau décentralisé, un soutien ciblé et un suivi solide. En fonction de l'harmonisation, il est dans le même temps essentiel que l'Agence communique de manière transparente à travers différents canaux (comme G40, Dirfed, Dircom direct) sur les priorités po-

litiques stratégiques, afin que les régions comme les structures d'accueil puissent y adapter leur fonctionnement. Une plateforme numérique sera mise en place pour que toutes les décisions stratégiques soient accessibles et que l'état d'avancement des projets stratégiques puisse être facilement suivi par tous les dirigeants et collaborateurs concernés.

Pour améliorer la complémentarité et la collaboration entre les différents niveaux, nous renforçons le **rôle de soutien des services centralisés** à l'égard des centres d'accueil et de leurs collaborateurs. Afin d'améliorer et d'harmoniser la qualité de l'accueil, des paquets de formations, des manuels et des outils standardisés sont notamment mis à disposition. De même, un soutien est offert pour définir des domaines de résultats et mettre en œuvre des indicateurs au niveau décentralisé. De par leur responsabilité fonctionnelle à l'égard des structures d'accueil, les régions remplissent une fonction de liaison essentielle, tant pour le suivi pratique des recommandations centralisées que pour signaler les évolutions sur le terrain.

Via le **plan d'action annuel**, l'Agence entend accroître en permanence son pilotage stratégique des structures d'accueil. Les régions détermineront et coordonneront les priorités annuelles pour les structures d'accueil sur la base des choix stratégiques de l'Agence. Il appartient aux départements et services du siège de soutenir les structures d'accueil dans ce cadre par le biais de différents canaux et outils. Pour maintenir suffisamment le contact avec le terrain et pouvoir centraliser l'expertise, il est nécessaire de prévoir qu'un feed-back des régions sur le plan du contenu soit fourni au siège central concernant les réalisations des plans d'action annuels.

Nous développons des innovations dans notre fonctionnement en utilisant une **méthodologie de projet** adaptée. En fonction de la taille, de la complexité et de l'importance, nous distinguons les projets stratégiques des projets ordinaires. L'Agence ancre la gestion de portefeuille de projets (« portfoliomanagement ») et prévoit à cet effet les ressources nécessaires en personnel et en projets. Lors de l'élaboration de projets, une collaboration étroite entre les différents niveaux est une condition préalable essentielle. Dans cette optique, nous intégrerons une méthode standardisée pour la mise en place et l'intensification de projets pilotes, avec des sprint plannings adaptés, inspirés des principes de l'Agile Management. Ainsi, nous reconnaissons que le changement est intrinsèque à notre organisation et nous cherchons à concevoir et à mettre en œuvre des solutions axées sur les résultats grâce à la collaboration et à une dynamique d'équipe motivante.



OS 6

Une organisation axée sur les résultats qui apprend et s'améliore



La complexité de notre fonctionnement et la volatilité du terrain font que l'Agence a besoin d'un suivi permanent. Nous voulons prendre de nouvelles mesures pour devenir une organisation intelligente qui suit la situation de près et peut s'adapter si nécessaire. Cela nécessite en premier lieu une stratégie cohérente en matière de données. Sans données fiables, l'organisation ne peut pas objectiver ses résultats. Par ailleurs, les données seront spécifiquement analysées et évaluées à la lumière de nos objectifs principaux et des ambitions spécifiques du projet, et les résultats seront mis à disposition de manière transparente. Le suivi et l'évaluation doivent faire partie intégrante de la manière dont l'Agence travaille et innove. Cette démarche s'accompagne d'une attention particulière portée à nos processus internes, que nous rationalisons dans un souci d'efficacité et d'efficience accrues, et que nous préparons mieux aux risques.

OO 6.1 – Nous améliorons l'accès aux données et à l'échange de celles-ci

L'Agence dispose d'une grande quantité de données de demandeurs, de collaborateurs et de structures d'accueil. Ces données sont collectées et gérées dans le cadre de certains processus stratégiques, opérationnels, de soutien ou de communication. Jusqu'à présent, l'**architecture de données** dans laquelle les sources de données sont intégrées n'a été élaborée que de manière limitée. Il en résulte que certaines données sont enregistrées dans différents systèmes de données, sans indication d'une source authentique. En outre, il est essentiel d'améliorer encore la fiabilité des données. Nous mettons l'accent sur l'automatisation du traitement et de l'échange des données et évitons la saisie manuelle.

En fonction d'une **amélioration de l'échange et de la fiabilité des données**, l'Agence clarifiera et affinera son architecture de données et définira la propriété des différentes sources de données. Pour promouvoir la coopération et l'échange de données, nous collaborons étroitement avec les instances chargées de l'asile. Les efforts de l'Agence sont également étroitement liés et dépendent des choix effectués en matière de support numérique des processus de base, notamment concernant la gestion financière et la gestion des salaires et du personnel. Nous veillons à une gestion efficace des accès afin que chaque service et/ou collaborateur ait accès aux données dont il ou elle a besoin pour pouvoir effectuer son travail correctement. Par ailleurs, nous mettrons sur le lien avec d'autres pouvoirs publics disposant d'informations de demandeurs ou de collaborateurs. Ainsi, dans le cadre du droit à l'accueil, il est essentiel que l'Agence dispose de données précises sur la nature et l'état d'avancement de la procédure des demandeurs. La confidentialité des données, tant dans les échanges internes qu'externes, doit toujours être garantie. La numérisation devrait nous aider à attribuer des droits d'accès de manière ciblée afin d'accélérer les processus, tout en respectant les données à caractère personnel.

○○ 6.2 – Nous rendons compte du suivi et de l'évaluation des priorités et des projets

Outre l'amélioration de la préparation de la stratégie, nous voulons, en tant qu'organisation, miser davantage sur le **suivi au cours de la réalisation et l'évaluation a posteriori**. Nous le faisons dans le double but d'optimiser notre fonctionnement interne et de pouvoir démontrer notre valeur ajoutée sociale. Ces dernières années, l'Agence a déjà fortement investi dans le suivi de données sur le réseau d'accueil (comme des données sur les résidents et l'occupation), le suivi de la qualité sur la base des audits de qualité et la mesure de satisfaction globale des résidents.

Jusqu'à présent, l'Agence manque de **systèmes d'évaluation de la performance** liés à des mesures stratégiques spécifiques. À terme, nous espérons disposer d'un plan de suivi et d'évaluation, tant pour les projets que pour les activités structurelles. Les indicateurs de processus et de résultats doivent être tenus à jour et évalués. La direction Stratégie et Organisation prend l'initiative d'élaborer un plan pluriannuel à cet effet, conformément à la stratégie globale en matière de données (y compris, notamment, une description claire des tâches, une répartition des rôles et des compétences ainsi que les outils nécessaires pour mettre les données à disposition). Cela jette les bases d'une planification stratégique davantage fondée sur les données et d'un ajustement permanent.

Conformément à l'approche intégrée des cycles stratégique et budgétaire, nous développerons également un **suivi financier** plus approfondi en tant qu'organisation. Un défi de taille consistera à organiser les budgets des structures d'accueil fédérales conformément aux tarifs fixés dans le cadre de la politique de places tampons. Nous formulerons des normes budgétaires communes pour les différents postes de dépenses, tant en matière de gestion que de personnel, basées sur des normes minimales et adaptées à la spécificité des différents types de structures d'accueil. Les structures d'accueil seront soutenues pas à pas pour harmoniser leurs budgets et assumer progressivement la responsabilité de mener une gestion financière saine. L'Agence met également en place un suivi financier spécifique pour les personnes séjournant en dehors de l'accueil. Des investissements sont réalisés dans le suivi financier afin de prévenir les abus. Nous optimisons la stratégie actuelle de contrôle des dépenses de nos partenaires afin de nous assurer que les ressources soient allouées de la manière la plus efficace et la plus efficiente possible. Le droit à l'aide matérielle, le suivi des frais médicaux et le contrôle des revenus professionnels font également l'objet d'un suivi précis et systématique.

En vue d'un suivi permanent du fonctionnement de l'Agence, la **Balanced Scorecard** sera élaborée plus en détail pour devenir un tableau de bord complet mais clair, largement accessible par voie numérique. Dans cette optique, la liste des Key Performance Indicators est complétée et les valeurs cibles et seuils critiques sont déterminés. Le reporting doit couvrir aussi bien les activités récurrentes de l'Agence que l'état d'avancement de certains projets stratégiques, et comprendra des informations sur les structures d'accueil et autres fonctionnements au sein de l'Agence. Un alignement aura lieu avec les partenaires d'accueil pour parvenir à une harmonisation des indicateurs afin de permettre un suivi à l'échelle du réseau. La périodicité et le reporting seront définis pour permettre à l'Agence d'intervenir rapidement si le fonctionnement de l'Agence dérape ou pour mettre en évidence certaines réussites.

OO 6.3 – Nous nous concentrons sur la maturité de nos processus de base et de notre gestion des risques

Ces dernières années, différentes instances d'audit ont souligné la nécessité de gagner en maturité pour le fonctionnement interne de l'Agence. La création d'une cellule de maîtrise organisationnelle au sein de la direction Stratégie et Organisation a été une étape importante qui doit nous permettre d'évoluer dans les années à venir. Cela nous permet d'avoir un interlocuteur centralisé pour les audits internes (FIA/ACFO) et externes (Cour des comptes, inspecteur des finances, réviseur d'entreprises) et permet de réaliser une auto-évaluation annuelle de la maturité de notre organisation. Une prochaine étape importante dans l'amélioration de la maîtrise organisationnelle est axée sur la **clarification et l'amélioration de nos processus de base** (qu'ils soient stratégiques, opérationnels, de soutien ou de communication). Au fur et à mesure que Fedasil évolue pour devenir une organisation en réseau, il est essentiel que les principaux processus soient décrits et respectés.

L'augmentation de la maturité des processus de base passe par une définition claire et transparente des **rôles et responsabilités** pour l'exécution des activités dans ces processus. L'Agence développera une méthodologie à cet effet et l'appliquera progressivement aux processus existants. Dans la mesure du possible, les processus seront raccourcis, simplifiés et numérisés. Les descriptions de processus contribuent à une meilleure gestion des connaissances et peuvent servir de manuels et de scripts pour les nouveaux collaborateurs et les nouveaux centres. Dorénavant, il est également attendu que, lors de l'élaboration d'initiatives stratégiques, une description claire des processus soit incluse et que toutes les parties prenantes soient consultées.

La définition de rôles et responsabilités clairs est une étape nécessaire mais ne suffit pas pour garantir l'efficacité et l'efficience dans la réalisation des objectifs communs. Cela exige une **culture de responsabilité partagée et de solidarité**, où nous ne nous montrons pas du doigt les uns les autres, mais où nous nous soutenons et nous aidons mutuellement lorsqu'un rôle ou une responsabilité n'est pas assumé ou pas suffisamment, et où nous apprenons de telles erreurs et en tirons des enseignements pour les éviter à l'avenir. La direction Stratégie et Organisation assume la mission complémentaire de **surveiller et renforcer cette culture organisationnelle** souhaitée, en plus de ses missions en matière de contrôle de qualité et de gestion des risques.

L'Agence doit dans le même temps élaborer une **gestion des risques** solide et spécifique. Nous répertorions les risques liés aux processus de base de l'Agence et développons des scénarios pour éviter, maîtriser, transférer et accepter les risques. Le service juridique de l'Agence joue un rôle clé dans l'atténuation des risques et intervient lorsque l'Agence est mise en défaut. Nous mettons l'accent sur la protection des données à caractère personnel tant des résidents que des collaborateurs. Dans le cadre de chaque initiative stratégique, une analyse complète des risques est attendue, y compris la vérification de la base juridique et de l'impact sociétal et la présentation d'un plan de risque concret. En vertu de la loi sur l'intégration de la dimension de genre, nous contrôlons aussi activement l'intégration de la dimension de genre dans la stratégie de l'Agence. Cela signifie que, lors du développement de mesures stratégiques, nous tenons compte des éventuelles différences de situation entre les hommes et les femmes et tentons d'éliminer les inégalités mutuelles.

OS 7



Une organisation dynamique et attrayante pour ses collaborateurs



Offrir un accueil est un travail humain et les collaborateurs de l'Agence sont par conséquent essentiels à la réalisation de notre mission principale. Dans le domaine du travail social, nous comptons parmi les employeurs les plus ambitieux, tant en raison de la volatilité de l'environnement de travail et de la charge de travail élevée que de la charge émotionnelle. En outre, la crise que l'accueil connaît ces dernières années a exercé une pression sur la motivation, avec pour conséquence une rotation du personnel, de l'absentéisme et des difficultés de recrutement. Actuellement, la satisfaction des collaborateurs est au plus bas, moins de la moitié du personnel évaluant positivement son travail chez Fedasil, selon l'enquête de satisfaction menée à grande échelle par le SPF Stratégie & Appui en 2024, ce principalement en raison de la pression du travail, du stress et de la charge émotionnelle. Malgré cela, le personnel reste très engagé dans la mission de l'Agence, et il existe donc encore des possibilités et des perspectives pour inverser cette tendance négative au sein du personnel. L'organisation va faire face à des années difficiles, au cours desquelles nous devons faire preuve de parcimonie avec les budgets. Il nous faudra opérer des choix concernant l'impact budgétaire des nouveaux tarifs pour l'accueil sur les effectifs du personnel dans les centres et sur les scénarios de diminution progressive des places d'accueil.

Dans ce contexte, l'Agence élaborera une politique RH durable qui concilie à la fois les performances de l'organisation, l'amélioration de la culture organisationnelle, le bien-être et les perspectives de carrière des collaborateurs. Nous mettons en place une politique RH dynamique et proactive, qui s'inscrit dans l'ambition de renforcer la capacité de gestion et de devenir une organisation agile. Les ambitions par rapport à la politique de places tampons dynamique doivent également être positives pour nos collaborateurs en apportant plus de structure, de clarté, de prévisibilité et de calme dans l'organisation. Plus que jamais, nous miserons sur le renforcement de notre culture organisationnelle, en soulignant l'importance d'accorder et de recevoir de la confiance. Chaque collaborateur doit également pouvoir compter sur l'encadrement et l'échange nécessaires tout au long de sa carrière pour fournir du bon travail. Cela va d'une politique de compétences ciblée à la mise à disposition d'un lieu de travail sûr et professionnel. Nos efforts doivent faire de Fedasil un employeur attrayant, tant pour les collaborateurs actuels que pour les nouveaux collaborateurs potentiels, afin que nous soyons en mesure d'attirer et de garder du personnel suffisamment motivé à l'avenir.

○○ 7.1 – Nous développons une planification du personnel flexible, durable et efficace

La rapidité, l'efficacité et l'efficience de notre organisation dépendent largement de la disponibilité de collaborateurs motivés et compétents. Nous alignons par conséquent notre politique du

personnel sur la vision stratégique globale de l'Agence et sur les possibilités budgétaires. Nous fournissons une **planification du personnel** opportune et durable, conformément aux tarifs d'accueil applicables. Dans ce contexte, notre service RH joue un rôle de partenaire constructif et contribue activement aux objectifs stratégiques de l'Agence, toujours dans le respect des réglementations et processus internes et externes liés aux domaines de la politique RH.

Une étape importante dans l'établissement d'une planification du personnel stratégique consiste à affiner le **personnel de base** requis et **son expertise par type et taille de la structure d'accueil**. En collaboration avec les services opérationnels, les profils des fonctions au sein de l'Agence seront retravaillés à cette fin et leur cadre requis sera estimé. Pour ce remaniement, nous nous appuyons notamment sur les profils de compétences génériques adaptés des autorités fédérales. Nous travaillons à l'élaboration de profils de fonction qui intègrent un plus grand degré de flexibilité pour pouvoir réagir à l'évolution des situations. Nous essayons de partager l'expertise entre les centres d'accueil. De cette manière, nous veillons à réaliser notre ambition de donner à nos collaborateurs clés des contrats à durée indéterminée. Nous harmonisons progressivement le cadre de personnel actuel des structures d'accueil avec les nouvelles dispositions.

Dans le cadre de la planification de personnel, un lien explicite est établi avec la **politique de places tampons dynamique**. Le point de départ est que l'Agence doit pouvoir disposer de son personnel de base en cas de capacité minimale. Nous fixerons des principes nous permettant de faire évoluer rapidement et efficacement les effectifs au rythme de la capacité d'accueil. Comme principe de base, dans le cadre d'une réduction des effectifs, nous voulons maintenir un maximum de collaborateurs en raison de l'expertise qu'ils ont acquise, par exemple en leur donnant (temporairement) une autre fonction, en leur accordant la priorité pour d'autres fonctions, ou en changeant leur lieu d'affectation. En vue de garantir un large soutien et une liaison concrète avec les besoins sur le terrain, nous assurons une bonne coordination entre services centralisés et décentralisés dans l'élaboration de cadres de personnel harmonisés et d'un planning tampon, et nous prévoyons une concertation syndicale structurelle.

De manière plus générale, conformément au principe de subsidiarité, nous cherchons à clarifier la manière d'intégrer les processus RH au niveau local. Les possibilités sont fortement déterminées par les **outils numériques** qui sont à disposition pour l'administration du personnel et des salaires. Dans la situation actuelle, il existe des systèmes séparés pour l'administration de la gestion, pour les sélections, pour les formations et pour les évaluations, qui ne sont pas suffisamment harmonisés. Dans un souci d'efficacité et de simplification maximales, l'Agence veut contrer cette fragmentation et développer de nouvelles fonctionnalités à partir d'une politique RH holistique. Étant donné que certains des systèmes utilisés sont obsolètes et ne peuvent plus être employés selon la législation relative aux marchés publics, l'Agence établira un ordre de priorité pour les systèmes qui seront utilisés pour la numérisation des processus RH et procédera ensuite à leur mise en œuvre dans un trajet de plusieurs années.

○○ 7.2 – Nous développons une culture organisationnelle basée sur la confiance et le leadership participatif

La stratégie de l'Agence consistant à fixer dorénavant des priorités plus claires et à se préparer au mieux aux circonstances imprévues ne peut réussir que si les collaborateurs sont suffisamment impliqués et informés à tous les niveaux. Les collaborateurs doivent comprendre pourquoi cer-

tains investissements sont (ou ne sont pas) réalisés, pourquoi certains processus sont (ou ne sont pas) modifiés et pourquoi des choix en matière de personnel sont (ou ne sont pas) opérés. Nous optimisons la **communication interne** à l'aide des outils de communication existants et nous développons de nouveaux canaux (comme un nouvel intranet). Par ailleurs, nous investissons dans les initiatives existantes, comme des réseaux d'apprentissage au niveau régional, et examinons des moments d'échange à tous les niveaux.

Toutefois, le changement requis doit être plus large. Nous visons un changement et un renforcement progressifs de la culture organisationnelle, en évoluant vers une approche moins hiérarchique et qui part davantage des collaborateurs et de **ce que chacun peut faire à son propre niveau** en fonction de la réalisation de la mission de l'organisation. Cela ne signifie pas que nous réduisons les niveaux décisionnels au sein de l'organisation pour parvenir à une organisation horizontale. Au lieu de cela, nous précisons quelles décisions sont prises, où et quand, quelles en sont les implications et comment les collaborateurs peuvent contribuer, selon leur propre rôle, à une prise de décision et une réalisation solide. Dans ce processus, nous travaillons activement à une redistribution des compétences dans laquelle, en tant qu'Agence, nous faisons confiance à chaque collaborateur pour qu'il dispose d'un certain pouvoir de décision sur son propre travail. Nous mettons à sa disposition les ressources nécessaires à cet effet. Cela va de pair avec l'attente que chacun assume tout autant de responsabilités quant à l'exécution de son rôle et puisse en être tenu responsable.

Nous encourageons un climat de travail où les collaborateurs n'ont pas peur d'exprimer leurs besoins et de prendre des initiatives, mais acceptent également les lignes directrices et osent apprendre de leurs erreurs. Les dirigeants, de par leur fonction, ont pour tâche de relier les collaborateurs au cadre plus large dans lequel s'inscrit leur travail, de les motiver et soutenir si nécessaire. Nous accordons également une attention particulière à l'**intégrité au travail** et prévoyons des procédures permettant aux collaborateurs de signaler les comportements inadmissibles et pour y donner suite en tant qu'organisation. L'objectif principal du projet d'intégrité consiste à définir une vision de l'intégrité de manière participative et coordonnée et de créer les outils nécessaires pour promouvoir l'intégrité sur le lieu de travail et pour répondre à nos exigences légales.

Le renforcement de la culture organisationnelle exige un **leadership ouvert et participatif qui donne confiance à nos collaborateurs et les soutient pour assumer leurs responsabilités**. Sur la base de notre vision du leadership, nous élaborons l'offre de soutien de manière ciblée. Cela consiste en un socle commun obligatoire, avec des informations de base pour chaque dirigeant, mais aussi en une offre modulaire de formations, de matériel et de coaching en fonction des besoins spécifiques des dirigeants. Outre les quatre valeurs fondamentales de l'organisation (à savoir le respect, l'orientation client, l'impartialité et la discrétion), cette formation couvrira des thèmes pratiques tels que donner du feedback et gérer des recommandations, innover, les dynamiques de groupe et apprendre à fixer des limites. Avec une formation pour tous, nous visons à ce que les collaborateurs partent du même cadre de référence, mais aussi qu'ils se sentent plus fortement impliqués et qu'ils puissent s'identifier davantage à l'organisation. De par sa visibilité, le Comité de direction a un rôle exemplaire à jouer dans la mise en pratique du leadership souhaité.

○○ 7.3 – Nous investissons dans la carrière des collaborateurs, leurs compétences et leur bien-être

En tant qu'Agence, nous voulons nous assurer qu'il existe un lien clair entre notre planification du personnel et notre culture organisationnelle, d'une part, et la **carrière** de chaque collaborateur, d'autre part. Dès le recrutement, nous devons offrir de la clarté aux collaborateurs sur leur situation contractuelle et sur le contenu de leur fonction, qui peut évoluer au cours de leur carrière. Par ailleurs, nous investissons dans des possibilités de carrière transparentes et réelles au sein de Fedasil. Nous portons un regard critique sur le cadre réglementaire existant qui détermine nos possibilités de carrière et essayons de l'améliorer – en concertation avec les autorités politiques responsables et les organisations syndicales – dans la mesure du possible.

Pour chaque collaborateur, nous proposons un parcours de formation sur mesure par l'intermédiaire de Fedasil Academy, en partant des bases obligatoires pour l'exécution de la fonction et en offrant des possibilités de développement en fonction des capacités et de l'étape de la carrière de chacun. Cela permettra à nos collaborateurs d'évoluer dans leur fonction actuelle ou vers une nouvelle fonction. Les collaborateurs expérimentés peuvent également être envoyés à l'étranger en tant qu'experts, moyen important utilisé dans le cadre du Pacte sur la migration et l'asile pour renforcer la solidarité entre les États membres en matière d'asile. Dans ce contexte, le dirigeant joue un rôle crucial en coachant les collaborateurs et en leur donnant confiance, ce qui doit conduire à un pilotage axé sur les résultats et à une augmentation de la satisfaction des collaborateurs.

Dans le cadre de la perspective de carrière globale, nous accordons également, en tant qu'Agence, une attention particulière au **bien-être** de nos collaborateurs. Avec la désignation de coordinateurs du bien-être, un réseau d'ambassadeurs du bien-être et l'élaboration d'une vision et d'un plan d'action, l'Agence a réalisé des progrès importants dans sa politique de bien-être. Nous consolidons les progrès réalisés et ancrons structurellement la politique du bien-être dans l'ensemble de l'organisation. En collaboration avec les organisations syndicales, nous tenons à connaître le ressenti de nos collaborateurs. Nous suivons également le bien-être de nos collaborateurs au moyen d'indicateurs spécifiques (tels que la satisfaction au travail, la rotation du personnel, les absences de longue durée), de questionnaires (analyse des risques, enquête de satisfaction du personnel, entretiens de sortie) et nous lançons des initiatives visant à accroître le bien-être (comme la stimulation de bonnes relations au sein des équipes, la planification d'actions dans le cadre de la prévention du stress et du burn-out, la planification de carrière, un environnement de travail propre et hygiénique, les fournitures de bureau). En outre, nous accordons une grande attention à un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée pour nos collaborateurs, en misant sur le travail hybride (au bureau/à distance), des horaires de travail flexibles, etc. Nous veillons également à ce que nos collaborateurs puissent travailler dans de bonnes conditions et avec du matériel approprié et en suffisance. Par ailleurs, nous assurons un environnement de travail sûr, propre et hygiénique.

OS 8



**Des services de support
offrant les ressources
nécessaires de manière
transparente et ciblée**



Les services de support jouent un rôle clé dans le bon fonctionnement de l'Agence. Ils mettent à disposition les ressources financières, techniques et matérielles nécessaires à la réalisation de la vision stratégique. Pendant longtemps, l'organisation a eu du mal à compléter son effectif, ce qui a empêché un investissement suffisant dans l'innovation et a engendré des retards dans des services et processus essentiels. Dans les années à venir, nous miserons sur un renforcement par phases afin que les services de support puissent reprendre leur fonctionnement normal.

Pour permettre la stabilisation, des priorités claires seront fixées. Cela se fera dans un dialogue étroit avec les services opérationnels afin qu'ils répondent aux besoins du terrain. Par ailleurs, il est important que les services de support évoluent au rythme des changements du modèle d'accueil, tant en termes de taille que de complexité. Conformément à la politique de places tampons dynamique et à la diversification des trajets, il est par conséquent essentiel de revoir la coordination entre les différents niveaux de l'organisation. Progressivement, les centres s'approprient davantage la responsabilité et certains aspects de leur fonctionnement, comme le suivi de leurs dépenses. Pour les aider dans cette tâche, les services de support du siège central et des régions leur apporteront un soutien. Cela peut se faire tant par le biais de formations que par la mise à disposition d'outils et de catalogues de services.

○○ 8.1 – Nous modernisons et optimisons la gestion financière

Dans le cadre des lignes directrices budgétaires fixées au niveau stratégique, l'Agence doit gérer sa situation financière en permanence et de manière adéquate. La **plateforme de gestion financière** utilisée en interne à cet effet ne répond plus aux besoins d'une administration publique moderne, ce qui rend le contrôle interne trop fastidieux. Elle est par ailleurs limitée en termes de fonctionnalités et ne permet pas, par exemple, de faire des prévisions. L'Agence élaborera un plan concret pour moderniser la gestion financière et l'aligner sur le suivi financier des autres institutions fédérales. Dans ce contexte, nous aspirons à un alignement maximal sur le système et la méthodologie du SPF Stratégie & Appui.

Dans le cadre de la modernisation numérique de la gestion financière, des moyens d'améliorer la collaboration entre le siège central, les régions et les centres seront étudiés. Le point de départ est l'ambition de renforcer l'**appropriation des budgets au niveau décentralisé** en permettant, entre autres, aux gestionnaires de budget locaux d'avoir une vision permanente de leur budget restant pour différents postes de dépenses au moyen d'un tableau de bord. Au niveau central, nous assurons l'encadrement, l'expertise et le contrôle ciblé nécessaires. Outre l'utilisation responsable des ressources, cela doit accélérer les processus financiers.

À travers une approche par projet, basée sur une enquête auprès de toutes les parties concernées et une business analyse, une nouvelle collaboration sera déployée systématiquement. À cette fin, les compétences des gestionnaires financiers au niveau décentralisé seront renforcées.

Le soutien apporté par le niveau central sera clarifié dans un catalogue de services. Le renforcement du niveau décentralisé doit libérer de la marge de manœuvre pour l'**optimisation de budget au niveau centralisé**. Périodiquement et conformément aux priorités stratégiques, l'Agence analysera de manière proactive certains postes de dépenses. Dans ce contexte, elle examinera, dans un état d'esprit ouvert, si et comment certains processus/dépenses peuvent être faits différemment, par exemple en comparant l'externalisation à l'offre en interne. Différents critères seront mis en balance, comme la possibilité de réaliser des économies, d'augmenter la qualité des services, ainsi que d'obtenir une simplification administrative.

D'une manière générale, les dépenses de l'Agence pour des services, fournitures et travaux externes doivent se dérouler selon la réglementation pour les marchés publics. En raison de la charge administrative et du haut degré d'expertise technique, nous ne parvenons pas toujours à respecter la réglementation. Les instances de contrôle nous l'ont fait remarquer à plusieurs reprises, à juste titre, et ont refusé certains dossiers. Cela bloque les processus internes et notre collaboration avec les prestataires de services est ainsi compromise. C'est pourquoi, en tant qu'Agence, nous mettons en place un **plan de transition** en concertation avec les organismes de contrôle afin d'être pleinement conformes dans un avenir prévisible. Le plan énumérera des actions concrètes assorties de délais et l'Agence fournira les ressources nécessaires à leur mise en œuvre.

Tant dans le cadre du plan de transition qu'à plus long terme, l'Agence cherchera à **alléger la pression** exercée par la réglementation en matière de marchés publics. Nous développons une approche par laquelle l'Agence s'alignera autant que possible sur les contrats-cadres existants d'autres grandes instances publiques. Nous manifestons explicitement notre intérêt à cet égard et communiquons ouvertement sur nos besoins lors de la passation de marchés publics. Si nos besoins exigent que nous lancions nous-mêmes un marché public, nous tentons de miser au maximum sur des marchés publics globaux pour toute l'Agence. Ce n'est qu'en dernier recours que nous aurons recours à un marché public local, s'il est démontré que les besoins peuvent être satisfaits de manière plus qualitative ou moins onéreuse qu'en passant par un marché public partagé ou global. Dans le cadre de l'approche par paliers, nous fournissons l'expertise technique requise aux différents niveaux de l'organisation. Bien que l'expertise en matière de marchés publics doive évidemment être principalement centralisée, un soutien suffisant et un développement des compétences sont assurés pour les acteurs du processus d'achat dans les centres. Ils disposent en outre d'outils et de modèles qui sont utiles et peuvent les aider à éviter les erreurs.

○○ 8.2 – Nous numérisons nos processus de base

L'Agence a enregistré des progrès ces dernières années dans la fourniture d'outils informatiques dont les collaborateurs ont besoin pour effectuer leur travail. En ce qui concerne le matériel, les logiciels, le helpdesk et le soutien, la satisfaction augmente. Nous consolidons cette évolution positive dans un cadre clair sur les **outils informatiques essentiels** et sur les personnes qui doivent en disposer, allant des ordinateurs portables et des smartphones aux licences de logiciels. Nous assurons une standardisation de l'équipement informatique des centres et élaborons des kits de base et packs standard, adaptés aux fonctions et fonctionnalités des centres, repris dans un inventaire centralisé et évolutif suivant la capacité tampon. Nous créons ainsi les bases de la poursuite de numérisation au sein de l'Agence.

Comme l'a indiqué l'Audit interne fédéral, entre autres, l'Agence n'est pas encore suffisamment **préparée aux circonstances imprévues** en matière de gouvernance IT. Nous donnons donc la priorité à la mise en place d'un plan de continuité des activités et de reprise après sinistre et élaborons un cloud et une approche en matière de back-up. Une gestion des risques structurée est mise en place et nous accordons une attention particulière à la sécurisation des systèmes et des services, y compris la protection des données à caractère personnel des collaborateurs et des demandeurs de protection internationale. La gestion continue des applications et de l'infrastructure étant cruciale, le service management sera également une priorité dans les années à venir.

D'importantes innovations numériques sont au programme pour la période à venir, au sein des trois directions et à différents niveaux de l'organisation. Le service ICT fait office de business partner qui mènera à bien ces innovations grâce à son expertise technique. En raison des ressources disponibles limitées, tous les projets ne peuvent pas être mis en œuvre en parallèle. Au sein du **Comité de portefeuille ICT**, l'ordre et la rapidité d'exécution seront déterminés en concertation avec tous les acteurs et partenaires, à l'aide de paramètres objectivables et conformément aux priorités stratégiques de l'Agence. Les priorités seront fixées sur une base annuelle et les projets entamés seront achevés avant le lancement de nouveaux trajets. Sur la base de cette priorisation, les budgets et les effectifs sont alloués aux domaines d'activité respectifs. À côté de cela, le service ICT continue bel et bien à fournir une capacité limitée pour les urgences exceptionnelles.

Lors de la mise en œuvre d'innovations numériques, l'intégration au sein d'une **architecture IT globale** occupe une place centrale. Il est essentiel que les différentes applications utilisées par l'Agence soient alignées les unes sur les autres et puissent servir de source authentique. Cela aura un impact principalement sur le programme Match-IT et la poursuite du développement du Datawarehouse, et cela suppose une coordination étroite avec les partenaires de la chaîne dans le cadre du projet eMigration. Pour éviter le développement de systèmes parallèles fonctionnant côte à côte au sein de l'Agence, les demandes passeront par le comité de portefeuille ICT et les modifications techniques seront vérifiées par rapport à l'architecture IT.

○○ 8.3 – Nous développons un plan global d'inventaire, d'achat et d'investissement

La gestion et la maintenance de structures d'accueil et des bâtiments revêtent une importance capitale au sein de notre Agence. Étant donné le rôle actuel de l'organisation en tant que locataire ou utilisateur, les bailleurs ou les pouvoirs publics qui mettent des bâtiments à disposition ont la lourde responsabilité de veiller à ce qu'ils soient en bon état. Dans le cadre du respect des **obligations du bailleur**, des difficultés surgissent souvent concernant le timing d'exécution des travaux, les priorités fixées par les bailleurs ou les instances publiques, ou dues à des discussions sur les responsabilités. Fedasil renforcera ses relations avec son principal partenaire en matière d'infrastructures, la Régie des Bâtiments, et vérifiera comment les deux organisations peuvent mieux collaborer et se mettre d'accord sur la base d'un programme de besoins commun. L'Agence est disposée à jouer un rôle actif dans ce domaine, tant au niveau des préparatifs que du suivi des travaux, si toutes les parties concernées en tirent profit. À l'égard des partenaires privés, nous voulons renforcer notre position de locataire en revoyant, harmonisant et améliorant les contrats existants, en contrôlant plus strictement le respect de ce qui est décrit contractuellement et en concluant des contrats plus favorables à l'avenir.

Comme peu de bâtiments au sein du portefeuille immobilier sont totalement adaptés aux exigences spécifiques qu'entraîne l'accueil collectif de demandeurs, il appartient également à l'Agence de veiller elle-même aux investissements et travaux d'infrastructure afin de garantir que les places sont conformes aux normes minimales en vigueur dans le cadre de l'accueil. Les audits internes de qualité démontrent que des efforts importants sont nécessaires pour améliorer la qualité des structures d'accueil. Comme indiqué précédemment, l'organisation lancera un **exercice de rattrapage** pour harmoniser les conditions de vie dans les structures d'accueil, en mettant l'accent sur la sécurité, l'assainissement et l'hygiène. Un plan global assorti d'un budget adapté sera élaboré, dans lequel la priorité sera donnée aux investissements dans les structures d'accueil les plus mal en point et que nous voulons maintenir à long terme en tant que capacité de base dans le cadre de la politique de places tampons.

Étant donné l'ampleur des besoins, le plan d'investissement représente un effort de longue haleine pour les années à venir, auquel plusieurs services de support contribueront conjointement, tant en ce qui concerne la préparation et l'appel d'offres que le suivi des travaux. En parallèle, l'Agence établira également une **politique immobilière proactive** afin de remplacer les places et centres d'accueil non conformes par de meilleurs. Nous ferons des investissements ciblés dans du personnel capable de rechercher en permanence des sites potentiels pour remplacer les centres moins adaptés. Dans le cadre de cette politique, l'achat d'une structure d'accueil propre est également envisagé. Ainsi, l'Agence veut apprendre de manière expérimentale quels sont les avantages et inconvénients de centres en gestion propre, ce qui est nécessaire pour élargir son propre portefeuille immobilier et quelle place cela peut occuper dans la politique de places tampons.

L'amélioration de la qualité de vie et d'hébergement dans les structures d'accueil ne dépend pas seulement des travaux d'investissement, mais est également liée à une optimisation de la **maintenance quotidienne** effectuée par les équipes logistiques sur place et des entreprises de maintenance locales. Un entretien structurel et préventif des infrastructures et des installations permet de réaliser des économies. L'Agence élaborera des lignes directrices définissant le soutien technique nécessaire pour les différents types de centres. Sur cette base, elle examinera comment mettre à disposition ce soutien technique de la manière la plus efficace et effective possible, par le biais de contrats de maintenance tant globaux que locaux, ainsi que par l'intermédiaire des propres équipes logistiques à la disposition des centres. Par ailleurs, des gains d'efficacité peuvent être réalisés grâce à une utilisation plus rationnelle de l'énergie et de l'eau dans les structures d'accueil. Dans cette optique, l'Agence élaborera des audits spécifiques, aussi bien des installations que des modes de consommation, incluant des propositions d'amélioration concrètes et des effets de retour sur investissement.

En ce qui concerne l'aménagement des structures d'accueil, des progrès ont été réalisés ces dernières années. En particulier, le développement d'un centre logistique avec un stock stratégique de produits de base permet à l'Agence d'ouvrir rapidement de nouvelles places d'accueil. Il est essentiel de le maintenir pendant les phases de développement et pour être parés aux situations d'urgence. La politique de places tampons dynamique, notamment en cas de suppression progressive, implique un besoin supplémentaire consistant à élaborer un meilleur aperçu de tout le matériel dont dispose l'Agence. Comme la loi l'exige, un **inventaire** des réserves dans le stock centralisé et les centres sera dressé progressivement, en établissant des procédures concernant l'amortissement et la revente. Ce projet est piloté depuis le service Logistique avec l'aide active de tous les centres. La mise à jour de l'inventaire sera à la fois centralisée et décentralisée.

Le développement d'un inventaire est une première étape et une condition nécessaire à la mise en place d'un nouveau **plan d'approvisionnement** de l'Agence. Nous passons d'un système où une liste des besoins des centres est dressée plusieurs fois par an à un système où nous établissons un inventaire de ce dont nous avons besoin et de ce dont nous disposons. Pour rendre cela possible, des investissements sont réalisés dans un système de suivi de la gestion des stocks. L'inventaire s'accompagne d'une vision à long terme pour la planification des achats et la tenue des stocks, qui s'inscrit pleinement dans le cadre de la politique de places tampons dynamique et sera également liée au développement de relations durables avec les fournisseurs. Les centres seront impliqués dans le processus d'établissement et de définition des produits de base dont ils doivent pouvoir disposer. Par ailleurs, ils conserveront, si nécessaire, la possibilité d'effectuer leurs propres achats, en fonction de besoins spécifiques ou urgents.

Vers des collaborations efficaces et une communication factuelle

L'Agence est confrontée à des défis de taille dans un contexte toujours plus difficile. Nous ne pouvons pas isoler notre système d'accueil de la chaîne d'asile et de migration dont il fait partie, et nous devons veiller à l'intégration plus large dans la société. Plus que jamais, il nous faut créer activement des **liens durables** avec nos parties prenantes externes, qui peuvent nous aider à réaliser nos tâches essentielles. Les difficultés auxquelles l'Agence est confrontée étant très diverses, l'implication d'une grande variété d'acteurs dans un esprit ouvert constitue une valeur ajoutée importante.

Bien que nous collaborions depuis longtemps avec différents acteurs, nous voulons dorénavant travailler de manière plus ciblée sur l'élaboration de la stratégie de l'Agence à l'égard des parties prenantes. Nous développons une **approche différenciée** qui part de nos besoins fonctionnels, pour ensuite élaborer les relations de collaboration les plus appropriées. Nous collaborons avec nos principaux partenaires sur le plan opérationnel et stratégique en raison de la capacité et de l'expertise qu'ils mettent à notre disposition. Étant donné la dépendance à nos partenaires de la chaîne, nous assurons l'échange d'informations, des lignes de communication rapides et des liens structurels. Avec d'autres acteurs publics et la société civile, nous veillons à une répartition claire des responsabilités et développons des synergies innovantes dans nos domaines clés. Nous assurons la légitimité et le soutien de notre mission. Nous y parvenons notamment en investissant dans des quartiers engagés et dans une communication externe correcte et nuancée, ainsi que dans la perception de l'asile et de l'accueil.

OS 9



En phase avec nos principaux partenaires



Depuis la création de l'Agence, il existe une collaboration étroite avec différents partenaires d'accueil. En tant que gestionnaire du réseau d'accueil, l'Agence les a toujours impliqués dans la réalisation opérationnelle de la mission principale de l'organisation. Dans les années à venir, nous voulons intensifier la collaboration en les impliquant également dans la définition de la stratégie de l'Agence. Par ailleurs, nous tenons à préciser que les partenaires d'accueil ne sont pas les seuls à être au cœur de notre fonctionnement. Sans prestataires de services spécialisés et acteurs publics qui mettent des infrastructures et services de support à sa disposition, l'Agence aurait du mal à fonctionner. Avec ce groupe élargi de partenaires principaux, nous développons des relations stratégiques et opérationnelles à long terme, fondées sur le respect et la confiance mutuelle.

○○ 9.1 – Nous impliquons les partenaires d'accueil au niveau opérationnel et stratégique

Nos partenaires d'accueil constituent la colonne vertébrale de notre réseau d'accueil. En concluant des conventions d'accueil, l'Agence coopère avec divers partenaires d'accueil, qu'il s'agisse de pouvoirs publics, d'acteurs privés ou d'organisations non gouvernementales (en particulier, la Croix-Rouge de Belgique/flamande), qui bénéficie d'un statut spécifique en tant qu'« auxiliaire des pouvoirs publics ». S'il existe une concertation structurelle entre eux, la collaboration avec l'Agence s'est principalement limitée au niveau opérationnel. Nous voulons exploiter davantage leur expertise et leur compréhension de notre secteur en les impliquant activement dans nos **processus stratégiques**. Ils seront impliqués dans la définition de la stratégie, ainsi que dans l'évaluation continue, afin qu'ils puissent comprendre les priorités fixées par l'Agence.

Une vision commune à l'ensemble du réseau d'accueil est essentielle pour réaliser notre mission et garantir une politique cohérente. Dans la mesure du possible, nous parlons d'une seule voix, en respectant l'autonomie et l'individualité de chacun. Nous misons au maximum sur l'**échange mutuel** de bonnes pratiques et travaillons à une approche harmonisée et à des outils partagés. Nous unissons nos forces et recherchons des synergies dans nos **processus opérationnels et de soutien**. Nous optimisons la gestion des données entre les acteurs afin d'optimiser le suivi et l'évaluation des processus politiques. Pour ce faire, nous comptons sur nos principaux partenaires pour contribuer et investir dans la collaboration, conformément à leur mandat et à leurs principes. En connectant notre expertise commune, nous voulons atteindre une plus grande professionnalisation avec moins de ressources.

○○ 9.2 – Nous faisons appel durablement à des prestataires de services spécialisés

Comme l'a démontré l'examen des dépenses du SPF Stratégie et Appui, il n'est pas efficient ni efficace pour une organisation complexe comme Fedasil de vouloir exercer elle-même toutes les activités exécutives et de support, même si elles font partie de sa mission principale. Dans le cadre de sa gestion financière et du suivi de son fonctionnement opérationnel, l'Agence évaluera

les activités que Fedasil peut mieux réaliser elle-même ou qu'il est préférable de **sous-traiter** à des prestataires de services spécialisés. En tant qu'organisation publique, nous respectons la réglementation en matière de marchés publics dans ce contexte. Dans un souci de qualité et de garantie des services, nous travaillons avec des contrats à moyen terme qui intègrent structurellement des mesures de flexibilité qui doivent nous permettre de procéder à des ajustements rapides, en particulier dans le cadre de la politique de places tampons et de l'évolution des besoins en matière d'accueil.

En tant qu'organisation, nous sommes régulièrement confrontés à de nouveaux besoins de notre groupe cible, qui requièrent une expertise spécifique dont nous ne disposons pas en interne ou pour laquelle nous n'avons pas suffisamment de capacité. Pour répondre à ces besoins avec souplesse, nous lançons plusieurs **appels à projets** et concluons des **conventions d'expertise**. Nous continuons à lancer chaque année un appel à projets axé sur l'innovation à petite échelle ou un projet temporaire. La définition du thème se fait au niveau opérationnel. Par ailleurs, nous lançons également un appel pour des projets de plus grande envergure et plus longs, dont les thèmes sont déterminés à un niveau stratégique, conformément aux priorités générales de l'organisation. L'éventuelle poursuite se fait invariablement sur la base d'une analyse coûts/bénéfices. La possibilité de pérenniser le projet, et donc de l'étendre à l'ensemble du réseau, joue également un rôle important dans l'évaluation. En fonction d'une collaboration stable avec des prestataires de services spécialisés, il est alors possible de passer à une collaboration basée sur une convention d'expertise.

○○ 9.3 – Nous nous alignons sur les instances publiques pour réaliser des économies d'échelle

Comptent également parmi nos principaux partenaires quelques instances publiques avec lesquelles l'Agence collabore de manière très régulière et intensive. Dans les années à venir, nous voulons approfondir nos relations avec ces partenaires en procédant à un **alignement opérationnel** approfondi, en misant au maximum sur la mise à l'échelle et l'harmonisation. En nous alignant, en tant qu'organisation, sur le fonctionnement d'autres instances publiques, nous voulons renforcer notre position dans le processus politique et démontrer que nous sommes ouverts à l'amélioration continue.

En fonction de notre capacité d'accueil, la **Régie des Bâtiments** est un partenaire public privilégié de Fedasil en raison de la part élevée de structures d'accueil mises à disposition. Dans le cadre de la gestion et de l'entretien du patrimoine, nous voulons analyser comment unir nos forces et préciser la répartition des rôles dans l'intérêt de tous.

Pour nos processus de soutien, le **SPF Stratégie et Appui** est un partenaire principal. En exploitant ses cadres stratégiques, ses conventions, ses outils et ses plateformes, Fedasil entend utiliser ses propres ressources plus efficacement.

OS 10



Partisan de la collaboration de la chaîne en Belgique et en Europe



Le fonctionnement de Fedasil et du système d'accueil dépend fortement des instances en charge de l'asile. L'Agence est convaincue qu'une plus grande collaboration entre les différents partenaires de la chaîne peut conduire à des améliorations qui sont dans l'intérêt de toutes les parties concernées, y compris des demandeurs de protection internationale. Nous plaidons et collaborons en faveur d'une chaîne d'asiles agile, qui fait la clarté sur le bien-fondé de leur demande dans les plus brefs délais et, si possible, dans les six mois.

En tant que plaque tournante de la chaîne, nous assumerons un rôle actif pour mettre en relation les partenaires, identifier les goulets d'étranglement et initier des solutions. Nous voulons être un catalyseur de l'innovation au sein de la collaboration de la chaîne afin que chaque partenaire puisse remplir son rôle efficacement.

Aux côtés des partenaires de la chaîne, nous devons également entretenir des relations actives avec le système européen de migration et d'asile au sens large, qui définit en grande partie le cadre de notre fonctionnement et a un impact significatif sur les dynamiques migratoires. Fedasil veut jouer un rôle de pionnier non seulement en mettant en œuvre les normes et directives de l'Union européenne, mais aussi en contribuant activement à la poursuite de leur développement.

○○ 10.1 – **Nous améliorons le suivi et l'alignement stratégique au sein de la chaîne d'asile**

L'accord du gouvernement fédéral préconise l'harmonisation des services d'asile et de migration dans le cadre d'un SPF Migration. Fedasil coopère pleinement à ce processus afin d'améliorer l'efficacité et d'éviter les retards. La première étape dans la collaboration entre les partenaires de la chaîne d'asiles consiste en l'échange et l'intégration systématiques de données agrégées. Cela permet d'avoir une vue d'ensemble de la cohérence et de la dynamique globale au sein de la chaîne d'asiles et d'accueil. La création d'une cellule spécifique au sein du Service public fédéral Intérieur a jeté les bases du **suivi de la chaîne**. Fedasil veut en pérenniser le fonctionnement par un détachement structurel des différents partenaires de la chaîne et en prévoyant un lien direct avec les services de données respectifs. Il incombe au suivi de la chaîne de rassembler régulièrement différentes données et d'en assurer un reporting clair.

Dans la prolongation du suivi de la chaîne, nous voulons évoluer vers une **coordination** stratégique **de la chaîne** dans les années à venir. Cela comprend un suivi et une analyse systématiques des données collectées par rapport à des indicateurs de performance définis conjointement, par exemple concernant les délais de traitement et le taux d'occupation. Nous procéderons également à des évaluations conjointes, en particulier en ce qui concerne les trajets d'accueil innovants qui se greffent sur la nature et l'état de la procédure de séjour. Enfin, dans le cadre de la coordination de la chaîne, un modèle prévisionnel affiné des entrées et sorties et de l'occupation sera élaboré, avec un lien explicite avec les implications budgétaires des différents scénarios.

Les analyses et les évaluations n'améliorent pas seulement le fonctionnement de chaque partenaire de la chaîne individuellement, mais elles permettent également un **alignement politique stratégique** mutuel, en prévision du SPF Migration. Lorsque cela est souhaitable et dans le respect de l'autonomie de chacun, nous essayons, en tant qu'instances publiques, de défendre une position unique et unifiée qui représente les intérêts de toutes les parties concernées. Dans le cadre de cette approche, nous mettons en œuvre le plan d'urgence commun. Sur la base de la collaboration, nous aspirons à une gestion plus efficiente et efficace des ressources au niveau de l'ensemble de la chaîne d'asiles et d'accueil.

OO 10.2 – Nous améliorons et accélérons la collaboration opérationnelle dans la chaîne

Malgré la séparation claire des tâches principales des partenaires dans la chaîne d'asile et d'accueil, il existe une collaboration régulière au niveau opérationnel, par exemple concernant les dossiers individuels. L'Agence veut prendre les commandes pour clarifier et améliorer les **modalités de collaboration** en convenant des rôles et responsabilités et en élaborant des processus. Dans ce contexte, une attention particulière sera accordée à la protection des données à caractère personnel et à l'obtention d'un consentement éclairé. Dans la mesure du possible, l'échange de données administratives et d'identité sera numérisé et automatisé afin de rendre les processus plus rapides et plus précis.

Nous investissons également dans l'**encadrement structurel** pour promouvoir la collaboration. Un projet commun important est l'ouverture d'un Centre d'arrivée rénové, où les partenaires de la chaîne peuvent être réunis. Nous mettons également en place des collaborations structurelles avec des lignes de communication claires dans le cadre de l'élaboration de trajets d'accueil différenciés selon la nature de la procédure, essentiellement et de préférence au début de la procédure, dans la première phase de l'accueil. Dans le cadre de la conception de ces partenariats spécifiques, des formes de travail efficaces seront recherchées pour regrouper les ressources et les services de support, par exemple en matière d'IT, de RH et de formes spécifiques de services transversaux (comme l'interprétation et la sécurité). À terme, en tant qu'Agence, nous voulons évaluer avec les partenaires de la chaîne la possibilité de relier les services de support de manière plus structurelle.

OO 10.3 - Nous sommes proactifs et vigilants dans le cadre du système européen d'asile et de migration

Les grandes lignes de la politique d'accueil et d'asile belge sont exposées au niveau européen dans le système de migration et d'asile commun. Par le passé, les partenaires de la chaîne mettaient en œuvre les directives et règlements européens séparément, sans alignement mutuel. Cette pratique a généré des incohérences stratégiques et des goulets d'étranglement dans la chaîne. Nous investissons dans une **approche coordonnée** avec tous les partenaires de la chaîne, en particulier pour la **mise en œuvre du Pacte européen sur la migration et l'asile**. De même, lorsqu'il s'agit d'influence politique au niveau européen, nous essayons de mettre en commun notre expertise dans la mesure du possible et de parler d'une seule voix afin d'avoir un

maximum de poids. Comme le prévoit l'accord du gouvernement fédéral, nous veillons, avec les partenaires de la chaîne, à une meilleure coordination et harmonisation de la transposition de la réglementation européenne dans les États membres. La Belgique ne fera sa juste part que dans le cadre d'une Europe solidaire.

Outre la mise en œuvre du Pacte, la **dimension extérieure de la politique migratoire** constitue un futur défi de taille pour l'UE. L'Agence joue un rôle constructif et proactif dans l'élaboration des politiques et collabore avec les acteurs de la chaîne de migration et de la coopération au développement afin de renforcer les capacités des pays tiers en matière d'accueil, de retour volontaire et de réinstallation.

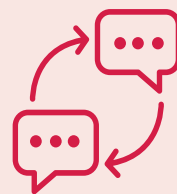
L'Agence considère le niveau européen comme un **levier** important pour relever ou surmonter les défis nationaux. Nous misons fermement sur la participation à des programmes et réseaux européens, en particulier dans le cadre de la coordination des agences de l'UE comme l'EUAA et Frontex, afin d'améliorer notre propre système d'accueil et de retour et de contribuer également à une politique européenne plus forte et plus cohérente dans ce domaine. Ce rôle de chef de file doit non seulement aboutir à une amélioration de la qualité de l'accueil et des services, mais aussi à un renforcement de la solidarité européenne.

Fedasil se positionne comme un partenaire fiable qui **contribue de manière équilibrée** à des solutions opérationnelles dans des contextes de crise, par exemple en mettant des collaborateurs à disposition pour des missions à court terme, en tant que Seconded National Experts (SNE), ou pour des projets à long terme. En contrepartie de notre engagement, nous comptons sur un soutien opérationnel lorsque notre Agence ou nos partenaires de la chaîne en ont besoin. C'est en partie grâce à son attitude constructive que Fedasil a pu bénéficier du soutien opérationnel de l'EUAA et de Frontex au cours des dernières années de crise.

L'internationalisation de notre Agence est également axée sur l'identification de sources de financement complémentaires. Nous voulons passer d'une politique ponctuelle et réactive en matière de financement de projets européens à une **approche structurelle et proactive**. Fedasil fixera des priorités quant à la réalisation de projets internationaux, sur le plan thématique et géographique, et recherchera un financement ciblé pour innover dans son fonctionnement, par exemple dans le cadre de la politique européenne de retour et réintégration. Dans la mesure du possible, nous impliquons des partenaires de la chaîne dans des projets internationaux afin de renforcer la collaboration.

Tant à la lumière des innovations prévues du système d'accueil que pour soutenir l'amélioration de notre fonctionnement, Fedasil veut **suivre de près** l'évolution de la situation dans les autres **États membres de l'Union européenne**. En effet, les défis auxquels sont confrontés nos partenaires européens, en particulier les pays voisins, sont dans de nombreux cas similaires à ceux auxquels l'Agence fait face. Tant de manière bilatérale que par l'intermédiaire de l'EUAA et du European Migration Network, Fedasil veut donc continuer à développer les contacts avec les autorités chargées de l'accueil.

OS 11



**En dialogue permanent
avec les pouvoirs publics
et les acteurs dans nos
domaines clés**



Dans les années à venir, l'Agence veut se concentrer sur le cœur de sa mission. Cela implique que des choix soient opérés sur ce que nous ne ferons pas, en tant qu'organisation, parce que cela relève de la compétence d'autres instances publiques ou du fonctionnement d'autres acteurs. Nous voulons **délimiter nos tâches essentielles** en concertation étroite et permanente afin d'éviter l'apparition d'angles morts dans les services offerts aux demandeurs de protection internationale. Par ailleurs, nous sommes convaincus que l'échange sur qui fait quoi peut également permettre de mieux comprendre le point de vue de chacun et d'initier des synergies créatives.

La possibilité des demandeurs de séjourner en dehors d'une structure d'accueil augmentera le besoin d'échange avec les acteurs locaux, en particulier dans des contextes de grandes villes. Dans un objectif de **convivialité**, l'Agence assumera sa responsabilité d'offrir un accueil accessible aux demandeurs.

○○ 11.1 – Nous renforçons l'échange sur l'accompagnement social et médical

Les demandeurs de protection internationale sont en contact avec une multitude de pouvoirs publics et d'acteurs, qu'ils séjournent ou non dans une structure d'accueil. De plus, la responsabilité de l'Agence s'arrête peu après une décision positive. En tant qu'Agence, nous voulons **respecter les compétences** de chacun, mais nous considérons qu'il est de notre devoir d'engager le dialogue pour informer les autres acteurs concernant notre public cible et pour pouvoir garantir un transfert et une intégration de qualité à terme.

Dans les années à venir, l'Agence continuera à **harmoniser** son offre d'accompagnement et son approche méthodique avec les principaux acteurs prestataires de services, en particulier les CPAS et leurs groupements d'intérêts. Dans ce contexte, nous voulons attirer l'attention sur l'accompagnement proposé par l'Agence et sur la manière d'y faire appel après la protection. Le rôle de l'équipe mobile Reach-Out sera essentiel pour orienter les demandeurs en dehors de l'accueil au niveau local. L'interprétation de leur rôle se fera en cocréation avec la société civile locale et les services urbains. Nous voulons également miser spécifiquement sur le renforcement de nos partenariats structurels avec les autorités locales et les partenaires afin de poursuivre l'élaboration de la politique en matière de retour volontaire dans toute la Belgique.

Comme le secteur des soins de santé est soumis à une forte pression et doit faire face à des défis de taille, mais se caractérise aussi par d'importantes pénuries de personnel médical, il est prioritaire pour l'Agence d'échanger et de collaborer de manière plus structurelle avec le secteur de la santé publique et des soins de santé. Étant donné leur situation spécifique, les demandeurs font partie d'un **groupe à risque**, notamment en ce qui concerne les maladies infectieuses et les besoins en matière de santé mentale. Nos services de santé ont acquis une expertise spécifique en ce qui concerne les besoins des demandeurs et les formes d'accompagnement les plus adaptées, que nous voulons diffuser activement parmi les professionnels de la santé. L'accès aux soins de santé peut s'avérer difficile, en particulier pour les personnes en dehors de l'accueil, en raison d'obstacles tant sur le plan administratif et culturel qu'informatif. Nous voulons examiner, en collaboration avec les autorités compétentes, comment augmenter l'accessibilité et veiller à ce que les personnes trouvent le chemin de l'aide médicale, même après avoir été écartées ou après la protection.

OO 11.2 – Nous assumons une fonction de signal en matière d'emploi et de logement

En tant qu'Agence, nous subissons une pression sur la capacité d'accueil et les taux d'occupation parce que les demandeurs bénéficiant d'une protection internationale ne peuvent pas quitter l'accueil suffisamment rapidement. En collaboration avec les partenaires d'accueil, nous signalons les obstacles au logement et à l'emploi aux autorités régionales respectives afin qu'elles soient conscientes de l'impact sur notre mission principale et qu'elles puissent prendre des mesures ciblées.

Selon les structures d'accueil, la **recherche d'un logement** et les conditions de domiciliation constituent des obstacles importants pour quitter l'accueil. L'Agence signalera ces obstacles aux autorités compétentes et examinera dans quelle mesure elle peut elle-même contribuer activement à leur élimination. Fedasil est disposée à étudier, en concertation avec les entités concernées, dans quelle mesure des places d'urgence peuvent être mises à la disposition des personnes bénéficiant d'une protection internationale, en attendant qu'elles disposent de leur propre logement. Cela se fait toujours en consultation et sous réserve de l'approbation des administrations locales concernées.

L'Agence est consciente de la complexité de la problématique d'emploi et veut adopter une attitude constructive. Dans notre orientation future, nous misons sur le renforcement de l'autonomie et l'information de notre groupe cible, toujours avec des accords très clairs sur ce qui se passera en cas de décision négative. Nous poursuivons aussi activement notre collaboration avec le secteur des **services de l'emploi et les grands employeurs**, en leur expliquant les conditions dans lesquelles les demandeurs peuvent travailler, le déroulement de l'occupation et les personnes qui peuvent apporter du soutien. Dans la mesure du possible, nous essayons d'orienter les profils spécifiques vers certains secteurs, comme le travail sur mesure. Enfin, nous tentons également de créer des conditions favorables à l'augmentation des opportunités d'emploi, par exemple en engageant le dialogue avec des sociétés de transport concernant les transports publics disponibles.

OO 11.3 – Nous échangeons régulièrement avec des acteurs pertinents de la société civile

Outre notre collaboration ciblée avec des acteurs dans un nombre limité de domaines clés, l'Agence mettra également en place deux canaux de consultation plus ouverts et généraux.

Nous réunissons régulièrement les principales organisations de défense d'intérêts des demandeurs et des réfugiés (comme Vluchtelingenwerk Vlaanderen ou le Ciré) avec des acteurs nationaux et internationaux possédant une grande expertise de notre groupe cible (notamment, par exemple, le Commissariat aux droits de l'enfant, le HCR et l'OIM). **Nous les impliquons dans le cycle stratégique annuel et sollicitons leur avis** sur des innovations stratégiques ou la politique menée par l'Agence. L'Agence s'engage à inclure les recommandations dans ses considérations stratégiques ou ses évaluations et à fournir suffisamment de feed-back sur le suivi.

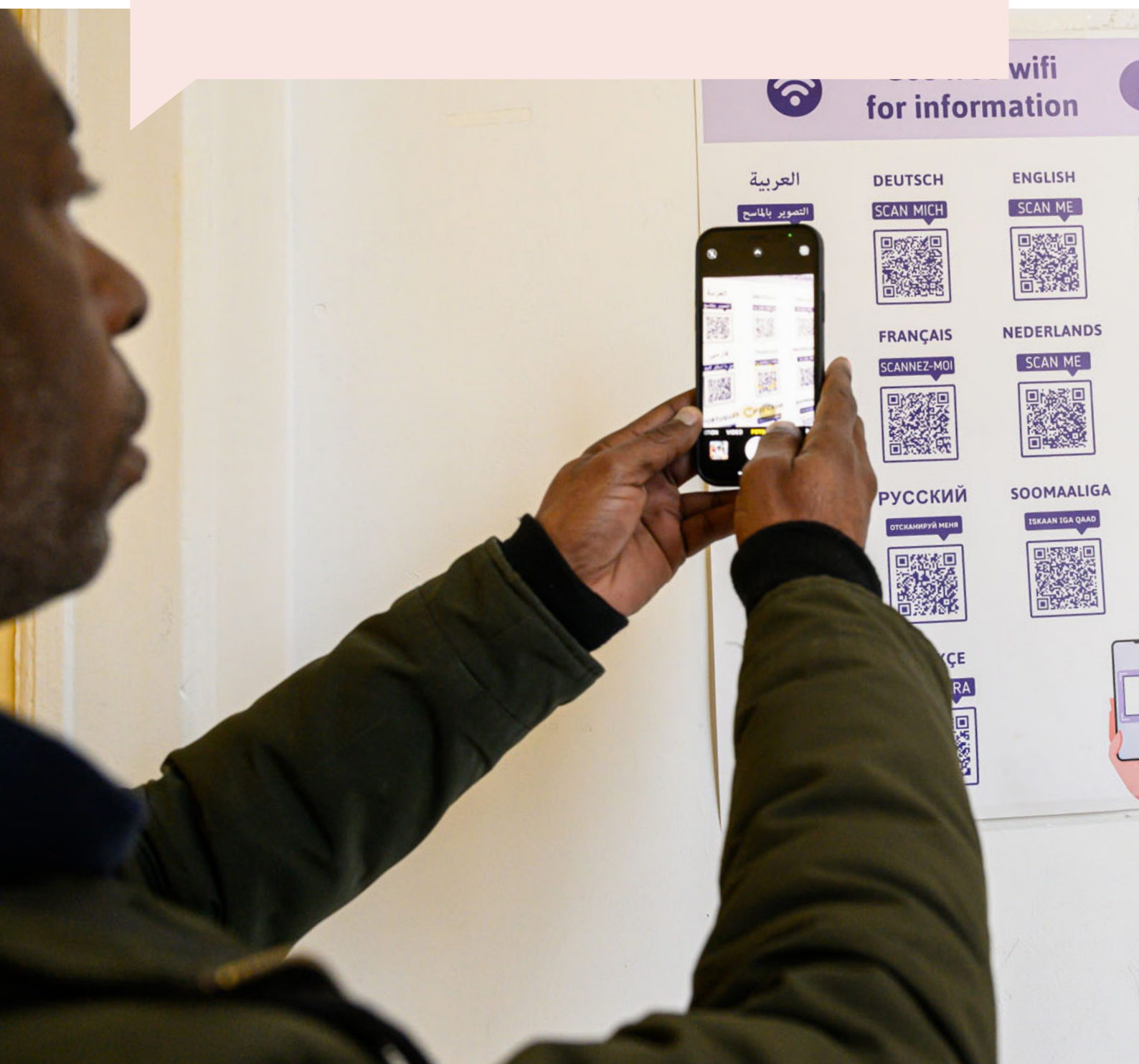
Outre cette plateforme consultative, une **plateforme d'échange** sera créée, composée d'organisations qui sont régulièrement en contact avec des demandeurs de protection internationale

mais qui ne font pas partie des partenaires principaux. Il s'agit souvent d'organisations axées sur des groupes cibles spécifiques (comme SOGIESC) ou sur des besoins spécifiques (comme des victimes de traite des êtres humains ou de torture). Par le biais de la plateforme d'échange, l'Agence veut fournir des informations aux organisations concernées sur le fonctionnement du système d'accueil, ainsi que recueillir leur feed-back sur leurs services à destination de notre groupe cible. L'établissement de relations avec les organisations permet à l'Agence d'anticiper d'éventuels besoins futurs. L'Agence mettra à jour la composition de la plateforme chaque année à l'aide d'une cartographie des parties prenantes. En fonction des besoins dans le système d'accueil, certaines organisations peuvent également évoluer pour devenir des partenaires principaux.

OS 12



Contribuer activement au développement de l'image et des connaissances



Le soutien politique et sociétal à la migration et l'asile est sous pression, tant au niveau national qu'à l'étranger. En tant qu'Agence, nous en subissons les conséquences négatives, par exemple lors de l'ouverture de nouvelles structures d'accueil ou du recrutement de nouveaux collaborateurs. Nous considérons par conséquent qu'il est de notre devoir de contribuer activement au débat, que ce soit au niveau local, régional ou national. Dans nos communications externes, nous nous efforçons de fournir des informations correctes et nuancées. Afin de renforcer notre message, et conformément à l'harmonisation préconisée au sein du SPF Migration, nous entendons coordonner davantage notre communication externe avec nos partenaires principaux et de la chaîne dans les années à venir. Nous encourageons également dans une mesure croissante la recherche au sein de notre secteur afin de pouvoir objectiver les résultats et les réussites.

○○ 12.1 – Nous informons et entretenons le dialogue avec les administrations locales et les citoyens

La grande majorité des opérations de l'Agence et de ses principaux partenaires se déroulent au niveau local. En définitive, ce sont les structures d'accueil et la présence des demandeurs qui rendent le système d'accueil concret et visible. Les administrations locales et les citoyens se posent souvent des questions et sont incertains quant à l'impact du système d'accueil. En particulier lors de l'ouverture d'une nouvelle structure d'accueil, mais aussi à la suite de certains incidents ou d'un changement de direction, **l'incertitude** peut avoir des conséquences négatives, entraînant des retards, des menaces de fermeture ou des troubles.

Avec le développement de la politique de places tampons dynamique, l'Agence veut créer une plus grande prévisibilité pour les parties prenantes locales. Le choix de miser au maximum sur la capacité tampon des structures d'accueil existantes doit nous permettre de développer des **relations durables et harmonieuses** avec les communautés et administrations locales. Nous nous efforçons d'établir une communication ouverte et transparente avec les autorités locales et les habitants de la commune où se trouve un centre d'accueil. Nous assurons l'ancrage local en organisant régulièrement des initiatives de quartier, qui profitent au centre et à ses résidents ainsi qu'au voisinage ; nous faisons la promotion des projets de parrainage et encourageons tant nos demandeurs que les habitants du quartier à devenir bénévoles. Les initiatives de quartier sont renforcées par des programmes de sensibilisation et des outils pédagogiques nationaux.

Les administrations locales et les citoyens doivent savoir clairement à qui ils peuvent s'adresser pour leurs questions et plaintes éventuelles. Les centres d'accueil appliquent une **procédure uniforme** pour centraliser et traiter ces questions et plaintes éventuelles. En outre, en tant qu'Agence, nous lancerons désormais régulièrement une enquête auprès des autorités locales disposant d'une structure d'accueil collective sur leur territoire afin d'évaluer la collaboration et les améliorations possibles. L'Agence est consciente du fait qu'une part importante des demandeurs séjournant en dehors des structures d'accueil s'installent dans les grandes villes et y restent souvent après la fin de la procédure de séjour. Nous engageons un dialogue sur la manière dont l'Agence peut soutenir au mieux les grandes villes.

OO 12.2 - Nous communiquons correctement et de manière factuelle sur l'asile et l'accueil

L'asile et l'accueil sont au cœur de l'actualité et du débat sociétal. Fedasil s'engage pleinement dans la société et veut apporter une contribution en communiquant de manière respectueuse, transparente, claire et proactive et en diffusant des **informations exactes et objectives** sur ses activités. Pour participer au débat sociétal, nous utilisons différents médias et canaux afin de toucher un public le plus diversifié possible. Ce faisant, nous misons sur la narration cross- et trans-media. Nous procédons à une mise à jour approfondie de notre site web.

Dans les années à venir, l'Agence élaborera un **plan de communication stratégique** pour diffuser sa mission et ses messages clés de manière plus ciblée, en tenant compte des besoins d'informations de ses publics cibles. Dans le respect de l'autonomie de chacun, nous impliquerons également davantage les partenaires principaux et les partenaires de la chaîne de l'Agence dans nos communications. Dans le cadre d'une culture de confiance et de collaboration, nous voulons nous informer mutuellement de nos messages sortants en temps utile. Le cas échéant, nous tentons d'unir nos forces et nous formulons un message commun clair, y compris dans les situations de crise. En tant qu'administration, nous surveillons la ligne de démarcation avec la communication politique.

OO 12.3 - Nous encourageons la recherche sur l'efficacité et l'efficacité de l'accueil

Pour communiquer correctement et de manière nuancée en tant qu'Agence, il est essentiel de **disposer de données fiables** en suffisance. L'Agence a elle-même un rôle à jouer en la matière en s'attellant à une amélioration de la politique en matière de données, en tant qu'organisation orientée sur les résultats, avec un suivi et une évaluation continus. Cela nous permet non seulement de mieux atteindre nos objectifs, mais aussi de communiquer sur les résultats.

L'Agence veut en outre inciter les centres d'expertise à mener des recherches plus globales, pluridisciplinaires et longitudinales sur l'accueil. Ils peuvent le faire dans une perspective plus large que l'évaluation de la stratégie et peuvent, de par leur rôle, apporter davantage d'objectivité et de crédibilité au débat sociétal. Nous ouvrons explicitement nos données et notre fonctionnement à des fins de recherche et créons un **réseau d'expertise** composé d'experts dans leur domaine de compétence. L'Agence investira également davantage dans le transfert d'informations et de connaissances sur l'asile et l'accueil dans l'enseignement, en accordant une attention particulière à l'enseignement supérieur, où nous pouvons inciter les étudiants à effectuer un stage ou à trouver un emploi dans le secteur de l'asile et de l'accueil.

Avez-vous une question ou souhaitez-vous en savoir plus sur le plan de management ?

Parlez-en à votre responsable ou envoyez un mail à plandemanagement@fedasil.be.

Document mis en page et imprimé en janvier 2026.

Éditeur Resp. Pieter Spinnewijn - Rue des Chartreux 21, 1000 Bruxelles

Fedasil

Siège central

Rue des Chartreux 21

B-1000 Bruxelles

T +32 2 213 44 11

info@fedasil.be

www.fedasil.be