

CONTRIBUTIONS À UNE POLITIQUE GLOBALE EN MATIÈRE DE MIGRATION

Plan de management 2012-2018 (update janvier 2016)
Jean-Pierre Luxen, Directeur général

1 Avant-propos

Editorial

Au moment de clôturer cet avant-propos en date du 11 janvier 2016, force est de constater que l'Agence fait probablement face au plus grand défi qu'elle ait eu à affronter depuis sa création il y a 12 ans. Le contexte de l'asile, et en particulier celui de l'accueil, évolue de semaine en semaine et certains passages de cet avant-propos ne seront plus d'actualité dans 3 mois.

En l'espace de 6 mois, l'Agence a ouvert près de 18.000 nouvelles places d'accueil, faisant passer le réseau d'une capacité de 16.000 places en juin 2015 à 34.000 places au début de janvier 2016. Chaque jour, nous devons trouver entre 200 et 250 nouvelles places, soit près de 1.000 par semaine.

Quelle sera l'étendue du réseau d'accueil en 2016 ? Le défi à relever est de l'ordre d'une vraie « course contre la montre » pour l'Agence et son personnel, ainsi que ses partenaires, sans être réellement préparée au niveau de sa structure organisationnelle à ce type d'intervention qui relève de l'urgence et de l'urgence humanitaire.

Dès à présent cependant, j'envisage une actualisation de ce plan de management afin d'adapter l'Agence à ce nouveau contexte de croissance pour faire face à la plus grande crise humaine qui touche toute l'Europe depuis la Seconde Guerre mondiale et dont personne ne peut mesurer l'ampleur, ni la durée.

Mon mandat de directeur général de Fedasil a commencé le 16 juillet 2012. Le Secrétaire d'État en fonction à cette époque, Madame Maggie De Block, a validé le plan de management le 15 mars 2013. Le plan de management est le document de planification de référence pour l'Agence ; il décrit les objectifs que l'institution doit atteindre pour les 6 années à venir afin de réaliser sa mission et sa vision. Le plan de management doit reprendre les éléments de la Déclaration gouvernementale, les éléments découlant des missions que la loi confère à l'Agence ainsi que les lignes directrices déterminées par le Ministre compétent.

La nouvelle Autorité politique, le Secrétaire d'Etat Monsieur Theo Francken, en fonction depuis novembre 2014, a rédigé sa note de politique, laquelle a été intégrée dans la présente mise à jour du plan de management, conformément aux obligations légales de l'AR. Cette mise à jour correspond à l'exécution de 3 années de mon mandat. C'est l'occasion par ailleurs de faire le bilan des années précédentes mais aussi d'optimiser et d'affiner les objectifs initiaux. Le but n'est pas de modifier fondamentalement la stratégie. Bien au contraire, j'ai l'intention de poursuivre la stratégie initiale tout en l'adaptant à la nouvelle note de politique et en tenant compte de l'évolution des divers objectifs dans leur mise en œuvre.

Le plan de management que j'ai élaboré en 2012 donne une stratégie globale, présentée comme des 'contributions à une politique de migration intégrale et globale'. Les ambitions du plan étaient de taille. Les objectifs étaient nombreux, le mandat de 6 ans permettant de les planifier dans le temps. Ceux qui reliront cependant la version de 2012 pourront constater que bon nombre des objectifs initiaux ont été atteints durant ces 3 années. Un grand nombre de projets ont vu le jour, dont certains ont été finalisés. De manière générale, tous les objectifs ont enregistré un progrès indéniable.

La devise 'tout en accueil' entre petit à petit dans les mœurs. L'introduction du nouveau modèle d'accueil a permis de créer un ensemble cohérent au sein duquel tous les acteurs œuvrent pour un accueil équivalent pour tous les résidents. Au sein de ce nouveau modèle, les acteurs agissent avec une vision unique et en fonction de leur expertise spécifique. Bien que le choix délibéré de spécialiser davantage le réseau d'accueil nous amène à relever de nouveaux défis au niveau de la cohérence et de l'efficacité de la gestion, ce nouveau modèle nous permet d'améliorer indéniablement nos prestations de services. Nous offrons un accueil adapté aux besoins spécifiques des différents groupes cibles et ce, tout au long des différents stades de la procédure d'asile.

Afin d'étayer ce nouveau modèle d'accueil, une nouvelle structure organisationnelle a été mise en place, des normes claires et applicables au sein de chaque structure d'accueil ont été définies et un système de contrôle ciblé sur la qualité a été entamé au sein du réseau.

Aujourd'hui la devise 'tout en accueil' est acceptée et intégrée dans le fonctionnement des acteurs du réseau d'accueil. Un des objectifs majeurs est le nouveau modèle d'accueil, que nous voulons le plus flexible possible, moyennant la combinaison de la capacité structurelle, de places tampons et de places provisoires. Ceci nous permettra de réagir de manière plus rapide et mieux adaptée au flux changeant des arrivées. Récemment, la Commission de l'Intérieur du Parlement a reconnu l'adéquation de ce nouveau modèle, soulignant également qu'il répond aux préoccupations humaines de la politique d'accueil de la Belgique. Il a par ailleurs été accepté par le Conseil des Ministres en juin 2015.

Le contexte dans lequel l'Agence opère depuis 2012 a évolué ces dernières années.

Lorsque j'ai entamé mon mandat il y a trois ans, la crise de l'accueil était terminée. Nous étions alors confrontés à un taux d'occupation dégressif, les restrictions budgétaires nous contraignant à adapter et à rationaliser le fonctionnement de l'Agence et de l'ensemble du réseau. En 2015, nous devons économiser environ 16 millions d'euros et en 2016, les économies budgétaires à réaliser s'élèvent à 20 millions d'euros. La diminution des places d'accueil a été entamée dès 2013. Dans une première phase, 5.748 places ont été supprimées et en 2015, le nombre s'élève à 2.057 places. Cette décision s'est avérée particulièrement pénible vu qu'elle a entraîné dans la foulée des licenciements au niveau du personnel, tant à Fedasil que chez les partenaires.

Depuis quelques mois, nous sommes de nouveau confrontés à une augmentation sans précédent de l'afflux. Là où 12.786 personnes furent accueillies en avril 2015, près de 33.000 places étaient déjà occupées en janvier.

Nous avons géré cette situation grâce à une combinaison équilibrée de solutions, comme l'activation de places tampon, l'ouverture de nouveaux centres, l'aménagement de places temporaires, l'accueil d'urgence et l'obtention de places via des marchés publics. Fedasil continue à tenir son rôle d'acteur central et de dirigeant au sein du réseau d'accueil. Le remaniement aisé entre la suppression puis la création de places, les défis logistiques et l'élargissement rapide et sans précédent du personnel représentent un tour de force unique.

La pression sur l'organisation est énorme. Néanmoins, même dans ce contexte difficile, notre souci majeur reste le même : nous devons toujours être à même d'offrir suffisamment de places d'accueil et d'anticiper tout risque de « crise de l'accueil », tout en garantissant des prestations de qualité identiques et harmonisées quel que soit l'acteur de la mise en œuvre. Le but ultime de tous les objectifs de ce plan est d'offrir un accueil humain au demandeur d'asile en garantissant ses droits tels qu'ils sont inscrits dans les traités internationaux, tout en respectant la situation spécifique, les antécédents et la vulnérabilité de chacun.

Malgré le contexte actuel, nous ne pouvons pas perdre de vue notre stratégie initiale. La plupart des objectifs de 2012 restent dès lors d'actualité. Nous avons cependant ajouté quelques nouveaux objectifs visant à améliorer nos prestations de services et nous en avons affiné certains autres. Conformément à la stratégie et aux objectifs politiques du Secrétaire d'État, des objectifs ont été développés sur le retour volontaire, les mineurs d'âge non accompagnés et certains groupes-cibles pour lesquels nous avons développé une offre spécialisée, notamment chez certains partenaires.

L'automatisation de la gestion du réseau d'accueil absorbe une part importante des investissements dans la composante informatique. Pour les années à venir, le projet Match-IT constitue un des principaux projets de Fedasil, devant englober toutes les informations pertinentes relatives au trajet et au séjour de chaque résident hébergé dans les structures d'accueil.

Les financements par le Fonds AMIF, «Asile, migration et intégration», de la Commission européenne est un levier substantiel pour la réalisation de certains projets majeurs de l'Agence, dont le projet Match-IT.

Le programme de réinstallation s'adresse à un nombre croissant de réfugiés logés dans les camps de l'UNHCR. Grâce à ce programme de réinstallation financé en partie par la Commission européenne, les réfugiés sélectionnés issus d'un pays non européen peuvent migrer en Belgique pour se voir octroyer un titre de séjour permanent. Un programme identique, la relocalisation via la répartition des demandeurs d'asile sur le sol européen, a démarré dans le cadre d'une clef de répartition décidée par les Etats-Membres de l'Union.

L'Agence n'existe et ne peut fonctionner que par les liens et synergies qu'elle a pu créer avec divers cercles d'institutions et d'organisations publiques ou privées, belges et européennes. L'objectif n'est pas de les citer toutes, mais de faire référence aux rapports que Fedasil veille à développer avec chacun de ces cercles.

En ce qui concerne les administrations publiques directement liées à l'Autorité politique en charge de l'asile et de la migration, à savoir le CGRA, l'OE, le CCE et évidemment, le Ministère de l'Intérieur, de multiples axes de collaboration permettent, chacun dans leur rôle respectif, de faciliter les processus de décision. Un protocole spécifique avec l'OE renforce d'ailleurs notre collaboration dans le cadre du programme de retour volontaire.

Les partenaires traditionnels de l'accueil, à savoir la CR/RK, le Ciré/VVV et les CPAS sont évidemment des acteurs historiques clefs de l'accueil. La formalisation des rencontres s'est principalement focalisée sur les aspects opérationnels. Je suis conscient que la contribution de ces acteurs à la stratégie de l'accueil a été fortement réduite, et ce, afin de permettre à Fedasil de se repositionner comme administration centrale de l'accueil. Cet objectif étant atteint, nous pourrions à présent créer de nouvelles plateformes stratégiques qui se pencheront sur les nouveaux enjeux de l'asile et de la migration pour la composante de l'accueil. Ce cercle d'acteurs fonctionne aussi grâce à une multitude de petits partenaires qui, de par leur caractère plus spécialisé mais surtout leur proximité, rendent à ce réseau d'accueil tout son caractère humain. Outre les partenaires de l'accueil, il me paraît important de mentionner nos partenaires « historiques » du retour volontaire que sont l'OIM et Caritas.

Une attention toute particulière doit être portée aux CPAS et à leurs fédérations, qui gèrent finalement une partie importante des places du réseau d'accueil. Ils sont surtout les acteurs majeurs de « l'après » dans le cadre du passage de l'aide matérielle à l'aide financière pour les demandeurs d'asile reconnus ainsi que pour ceux qui optent pour l'illégalité. Par rapport au nouveau modèle d'accueil, aux programmes de réinstallation et à d'autres projets d'accueil, nous devons renforcer nos rapports avec ces entités tant au niveau opérationnel qu'au niveau stratégique, en concertation étroite avec l'Intégration sociale.

Directement liés à l'actualité, les partenaires européens - nos homologues au niveau des Etats Membres de l'UE - restent une composante stratégique importante du plan de management. Cette collaboration correspond à de vraies plateformes d'échange de bonnes pratiques mais aussi d'analyse stratégique afin d'aborder, au niveau européen, les aspects opérationnels en vue de répondre à ces afflux migratoires provoqués par les crises actuelles. Ces réseaux d'opérateurs européens préfigurent peut-être une future Europe politique en la matière. Dans ce cadre européen, le réseau EPRA, fonctionnant grâce à des fonds de l'AMIF et mis sur pied par Fedasil - qui en occupe la présidence - devra veiller à avoir un ancrage institutionnel formalisé avec les institutions européennes. Outre ces échanges, Fedasil a également contribué à mettre ses experts à la disposition d'EASO pour renforcer les capacités d'accueil de certains pays de l'UE. La mise à disposition d'experts dans d'autres pays, dont ceux du Maghreb, fait partie des ambitions de Fedasil. Nous souhaitons jouer un rôle majeur dans le cadre du tandem coopération au développement et migration.

Un objectif inscrit et maintenu, voire renforcé, est celui d'inscrire Fedasil dans le cercle des Administrations fédérales en sa qualité d'Organisme d'Intérêt Public (OIP). Fedasil est en effet présente au sein de nombreuses plateformes fédérales, et ce, essentiellement au niveau des services de la Direction des Services généraux.

Les autorités locales, c'est-à-dire les autorités communales, les CPAS, les services de police, les écoles ainsi que le tissu associatif local font partie des acteurs essentiels, en particulier dans les communes qui hébergent un centre d'accueil. Nous avons déjà développé des brochures d'information pour ces communes et nous avons faites de meilleurs accords avec les services de polices. Outre les liens permanents que les directeurs de centres maintiennent avec ce cercle d'acteurs, ils seront renforcés à plus large échelle par les directions régionales mises en place. La mobilisation des bénévoles met en évidence une richesse de ressources que l'Agence devra structurer et canaliser dans le futur. C'est un des objectifs du plan de management pour les prochaines années.

Dans le contexte actuel nous devons augmenter l'autonomie des résidents et les préparer pour la vie indépendante après l'accueil. Il est également essentiel d'assurer un cadre de vie sûr pour les résidents et un milieu de travail sûr pour notre personnel.

L'option a été choisie de remanier l'organigramme en 2013 pour rendre la gestion du trajet de chaque demandeur d'asile cohérente, depuis le dispatching jusqu'à l'éventuel programme de retour volontaire, sous une unique et importante Direction Opérationnelle. Cette option, qui a engendré un remaniement majeur du fonctionnement de l'Agence, s'est avérée dès sa mise en place très adéquate et indispensable dans le contexte actuel.

Au sein de cette Direction Opérationnelle, la mise en place des 2 régions, l'une Nord, l'autre Sud, permet d'assurer la cohérence entre tous les acteurs sur le terrain. Sans l'existence de ces régions, nous ne serions pas en mesure de gérer adéquatement la croissance actuelle du réseau d'accueil et l'inclusion de nouveaux partenaires.

Grâce à l'arrivée de son directeur depuis mai 2013, la Direction des services généraux peut enfin parfaitement jouer son rôle de direction de support. De nombreux objectifs ambitieux ont été fixés afin de garantir le bon fonctionnement de l'Agence, voire ultérieurement de l'ensemble du réseau. Cette direction est directement concernée par les plus-values à dégager dans le cadre de collaborations et d'échanges formalisés avec les entités publiques fédérales.

La Direction Appui à la politique, anciennement appelée « direction gestion et contrôle du réseau », est un pilier essentiel qui rend légitime notre activité opérationnelle et assure une certaine crédibilité aux choix stratégiques que nous prenons pour l'ensemble des acteurs du réseau. Cette Direction est en outre essentielle de par ses composantes - le service Affaires Juridiques, le service Appui à la politique, le service Data & Analyses qui permet d'anticiper l'organisation du réseau, et enfin le service Qualité qui veille à harmoniser les critères et les normes essentiels dans l'ensemble du réseau pour tous les acteurs en assumant les responsabilités qui nous ont été confiées par la Loi accueil. Nous devons cependant veiller à ce que ce rôle de contrôle de qualité reste souple et constructif, aussi pour des contrôles financières et comptables. Nous devons développer des relations avec des centres spécialisés et des universités afin de réaliser certaines études qui permettront d'anticiper notre rôle dans les enjeux de migration futurs.

Dès le début de mon mandat, j'ai clairement exprimé, et cela a été repris dans le plan de management, que la communication de Fedasil n'interviendrait pas dans le débat public et politique, lequel relève du rôle de l'Autorité politique. La Direction Communication s'est attelée à donner des informations constructives sur les activités de l'Agence et sur de multiples projets mis en œuvre avec divers partenaires et associations. L'asile et la migration sont plus que jamais des sujets sensibles. Fedasil peut apporter une importante contribution à la construction d'une image

correcte de l'asile et de la migration ainsi qu'au soutien public. L'acceptation sociale s'appuie également sur l'intégration des centres dans leur environnement local.

La composante communication interne et externe a pris une place encore plus importante que dans le passé car elle contribue à la culture positive et à la culture d'ouverture que je tiens à développer pour l'Agence.

Je souhaite attirer particulièrement l'attention sur les collaborateurs de Fedasil. Les objectifs du plan de management ne peuvent être réalisés que si nous réussissons à rallier tous les collaborateurs, que nous briguons une ambition commune et une volonté de réaliser la stratégie décrite. Nous avons veillé à améliorer tout ce qui contribue à une culture positive d'entreprise, qu'il s'agisse de la communication interne ou du suivi de l'enquête de satisfaction (G200). Toutes ces initiatives ont été contrecarrées par le contexte des fermetures de places ainsi que de centres dans le passé. Un climat d'insécurité au niveau de l'emploi s'était installé, et par voie de conséquence, un manque de confiance envers la direction de Fedasil. Mon ambition reste de maintenir un climat de travail favorable à l'épanouissement de chacun et de réinstaller un climat de confiance envers la direction. À cet effet, nous désirons que les syndicats, avec lesquels nous avons joué la carte de la transparence et de la confiance, contribuent avec nous à cet objectif de bien-être au travail.

Je tiens également à répéter ce que j'ai dit lors de mon discours d'arrivée à Fedasil, à savoir que j'ai énormément de respect et d'admiration pour l'enthousiasme et l'engagement quotidien des collaborateurs « sur le terrain », en première ligne du travail social, ainsi que ceux du siège. Ces collaborateurs sont soumis à une pression considérable. Alors que les mesures d'austérité imposées ont créé beaucoup d'inquiétude, ils sont maintenant confrontés à une masse de travail qui a fortement augmenté en raison de la croissance du taux d'occupation du réseau. Le fait qu'ils secondent volontairement l'ouverture de nouveaux centres prouve leur engagement déterminé, malgré la charge de travail élevée.

Nous entamons ce plan de management avec une politique des ressources humaines proactive et dynamique, mettant davantage l'accent sur les compétences, le bien-être des collaborateurs et l'amélioration de leurs conditions de travail. Afin de conserver un climat de confiance avec les collaborateurs, j'estime indispensable d'entretenir un dialogue ouvert. Aussi, je ne négligerai pas de les informer et de les rencontrer régulièrement.

Je suis fier des résultats que l'organisation a obtenus durant les dernières années. Le fait qu'on continue à réaliser notre mission dans le contexte actuel est uniquement possible grâce aux collaborateurs engagés, à la bonne collaboration avec les partenaires et grâce aux fondements qui ont été mis en place les années précédentes via la nouvelle stratégie. Poursuivons la deuxième partie de ce plan de management avec la même ambition. Je vous en remercie.

Ce plan de management est l'occasion de remercier le Secrétaire d'Etat, Théo Francken, et les collaborateurs de son cabinet pour le soutien et la confiance qu'ils nous accordent depuis le début de la législature.

11/01/2016

Jean-Pierre Luxen
Directeur général

Table des matières

1 Avant-propos	3
2 Notre ambition	13
2.1 Notre identité	13
2.2 Notre mission	13
2.3 Notre vision	14
2.3.1 Responsabilité globale en matière d'accueil	14
2.3.2 Accompagnement et accueil en fonction des besoins	15
2.3.3 Informations objectives aux résidents	16
2.3.4 Flexibilité	15
2.3.5 Une gestion efficiente	17
2.3.6 Contribuer à une politique de migration équitable	18
2.4 Nos thèmes stratégiques	19
2.4.1 Responsabilité globale	19
2.4.2 Accueil adapté	20
2.4.3 Efficacité et efficience	21
2.5 Nos valeurs	21
2.6 Collaboration avec autres administrations	21
3 Analyse SWOT	22
3.1 Analyse des forces et des faiblesses	22
3.2 Opportunités et menaces	23
4 Notre carte stratégique	25
5 Nos objectifs	27
5.1 C.1 Un accueil et un accompagnement adéquats, adaptés aux besoins de chaque ayant droit	27
5.1.1 OO 1 Un réseau d'accueil avec suffisamment de places, géré de manière rationnelle et flexible	27
5.1.2 OO 2 Prestations de services de qualité quels que soient la structure d'accueil et le partenaire	27
5.1.3 OO 3 Accompagnement de trajet individuel, adapté aux besoins spécifiques	27
5.1.4 OO 4 Accompagnement de parcours individuel pour les mineurs étrangers non-accompagnés	28
5.1.5 OO 5 La réinstallation et la répartition comme contribution à la migration humaine	28
5.1.6 OO 6 Information ciblée sur les résidents	28
5.2 C.2 Soutien au retour volontaire	28
5.2.1 OO 1 Renforcement du trajet de retour au sein de l'accueil	28
5.2.2 OO 2 Information en dehors de l'accueil	29
5.2.3 OO 3 Gestion efficiente du programme de retour volontaire	29
5.3 C.3 Préparer les résidents à une vie indépendante	29
5.3.1 OO 1 Stimuler auto-épanouissement des résidents	29
5.3.2 OO 2 Cadre de vie sûr	29
5.3.3 OO 3 Bien-être des résidents	29
5.3.4 OO 4 Préparation de la période post-accueil des résidents	30
5.4 P.1 Gestion plus efficiente des informations	30
5.4.1 OO 1 Gestion des connaissances	30
5.4.2 OO 2 Stimuler la prise de conscience en matière de sécurisation des informations	30
5.4.3 OO 3 Sécurisation des systèmes d'information	30

5.5	P.2 Renforcement de l'organisation administrative et le contrôle	30
5.5.1	OO 1 Développement du contrôle interne	30
5.5.2	OO 2 Lancement de l'audit interne	30
5.5.3	OO 3 Rédaction de rapports globaux sur l'information d'entreprise	31
5.5.4	OO 4 Simplification administrative	31
5.5.5	OO 5 Modernisation de l'administration fédérale	31
5.6	R.1 Politique RH proactive et dynamique	31
5.6.1	OO 1 Un statut du personnel adapté et transparent	31
5.6.2	OO 2 Mobilisation des compétences et des talents	31
5.6.3	OO 3 Développement de carrière	31
5.6.4	OO 4 Bien-être des collaborateurs	32
5.6.5	OO 5 Une attention pour la diversité	32
5.7	R.2 Gestion efficiente des moyens	32
5.7.1	OO 1 Structure matricielle et organisation de travail	
5.7.2	OO 2 Des achats communs et des accords-cadres	32
5.7.3	OO 3 Gestion efficiente de l'infrastructure	32
5.7.4	OO 4 Réduction des frais de santé	32
5.7.5	OO 5 Gestion parcimonieuse des moyens financiers	32
5.8	R.3 Informatisation	32
5.8.1	OO 1 Gestion automatisée du réseau d'accueil	33
5.8.2	OO 2 Politique ICT professionnelle	33
5.9	I.1 Une organisation apprenante sur la base d'une culture organisationnelle stimulante	33
5.9.1	OO 1 Développement personnel de chaque collaborateur	33
5.9.2	OO 2 Dialogue ouvert et implication dans l'organisation	33
5.9.3	OO 3 Stratégie de la communication interne	33
5.9.4	OO 4 Culture organisationnelle positive	34
5.9.5	OO 5 Coordination par les régions	34
5.10	I.2 Collaboration avec acteurs externes	34
5.10.1	OO 1 Apprendre des partenaires externes	34
5.10.2	OO 2 Réalisation des études	34
5.10.3	OO 3 Stratégie de la communication externe	34
5.10.4	OO 4 Développement du réseau des bénévoles	34
5.10.5	OO 5 Soutenir d'autres instances relative aux conséquences d'afflux accru	35
5.11	I.3 Collaboration avec les partenaires internationaux	35
5.11.1	OO 1 Renforcement des réseaux internationaux	35
5.11.2	OO 2 Mettre à la disposition notre propre expertise	35
5.11.3	OO 3 Lien avec la coopération au développement	35
		35
	6 Une structure organisationnelle adaptée	36
	7 Vers des résultats concrets	37
	8 Annexes	37
8.1	Tableau synoptique des objectifs	38
8.2	Organigramme	38
		40

2 Notre ambition

Pendant les années qui ont précédé ce plan de management, l'Agence Fédérale pour l'Accueil des Demandeurs d'Asile a été confrontée à une succession de crises consécutives. Pendant les dernières années, la capacité d'accueil était toujours suffisante et l'organisation s'est trouvée sur une nouvelle ligne de départ. Grâce au présent plan de management, nous pouvons affiner notre stratégie en vue de contribuer à une politique globale en matière de migration.

2.1 Notre identité

Fedasil a été créé en mai 2002 en tant qu'instance d'utilité publique de type A et se trouve sous la tutelle de la Secrétaire d'Etat à l'Asile et la Migration, chargé de la Simplification administrative, Mr. Theo Francken.

En le 31 décembre 2015, environ 1538 des équivalents temps plein travaillent à Fedasil. La majorité de cet effectif du personnel travaille dans les centres d'accueil fédéraux répartis sur le territoire belge. En outre, Fedasil travaille avec un large réseau de partenaires clés avec lesquels une convention en matière d'accueil a été conclue.

Avec la collaboration de ces partenaires, Fedasil offre une aide matérielle et un encadrement à plus de 33 000 demandeurs d'asile et autres groupes cibles.

Cet accueil est d'une part organisé dans des 'structures d'accueil collectives' et d'autre part dans des 'initiatives locales d'accueil et des structures d'accueil individuelles'.

2.2 Notre mission

Notre mission exprime notre raison d'être et accentue les tâches clés de notre organisation. La loi-programme définit notre mission de la manière suivante :

Nous sommes chargés de l'accueil des demandeurs d'asile et autres groupes cibles et nous garantissons la qualité et la conformité au sein des différentes modalités d'accueil. Nous garantissons la coordination des différents programmes en matière de retour volontaire.

La loi-programme de 2001 définit la mission de Fedasil : organiser et gérer l'accueil au bénéfice des demandeurs d'asile. En outre Fedasil est également responsable d'en garantir la qualité quelles que soient les modalités d'exécution.

Ces dernières années la mission de Fedasil a régulièrement été élargie, notamment par l'ajout de la coordination de l'accueil des groupes cibles spécifiques parmi lesquels on compte les mineurs étrangers non-accompagnés ou l'aide matérielle aux mineurs séjournant avec leurs parents illégalement sur le territoire.

La loi sur l'accueil des demandeurs d'asile et de certaines autres catégories d'étrangers du 12 janvier 2007, aussi appelée «Loi Accueil», est la référence central sur l'accueil des demandeurs d'asile et de certaines autres catégories d'étrangers.

Fedasil en tant que responsable final doit pouvoir garantir un accueil, une aide matérielle et un trajet d'accompagnement répondant aux attentes et aux besoins des groupes cibles respectifs.

Ces dernières années, une attention particulière a été accordée à la gestion et aux aspects qualitatifs au sein de l'ensemble du réseau d'accueil.

Notre responsabilité finale reste notre préoccupation majeure: aucune distinction ne peut être faite au niveau du contrôle et du respect de la qualité ou des prestations de services suivant le prestataire de l'accueil.

La loi du 19 janvier 2012 a introduit la notion de 'trajet de retour' et a confié à Fedasil de coordonner les différents programmes en matière de retour volontaire.

Nous devons veiller à ce que chaque demandeur d'asile séjournant dans les structures d'accueil, soit correctement et régulièrement informé sur le retour, et ce dès le début de la procédure.

Un très grand progrès a été réalisé ces dernières années, cependant nous devons concentrer davantage nos efforts et garantir que chaque groupe cible comprenne les possibilités inhérentes au retour volontaire et à l'aide à la réintégration.

2.3 Notre vision

Dans notre vision nous formulons notre ambition et nous programmons la vision d'avenir de notre organisation:

Nous garantissons, indépendamment des modalités d'exécution, des prestations de services équivalentes et un trajet d'accompagnement intégré adapté aux caractéristiques spécifiques des différents groupes cibles. La protection de l'intégrité personnelle et la présentation d'un projet d'avenir réaliste sont des points d'attention importants.

Nous visons la flexibilité et la force d'action nécessaire pour assumer l'entièreté de nos responsabilités. Parmi les facteurs de succès : l'engagement dans l'avant-trajet et dans ce qui suit l'accueil une organisation responsable ciblée sur les résultats et la gestion efficace à tous les niveaux, en combinaison avec la transparence requise et un suivi régulier.

Nous souhaitons apporter une contribution importante à la définition, à la représentation correcte, à l'acceptation sociale et à l'exécution équitable de la politique de migration. Pour ce faire, Fedasil s'engage à respecter les engagements internationaux souscrits par la Belgique tels que les conventions et pactes relatifs aux droits de l'homme et des directives européennes en matière d'accueil et d'asile.

Le contenu de cette vision est très vaste. Il est important pour nous que tout le monde la comprenne et l'exécute de manière identique. C'est pourquoi nous la présentons ci-dessous de manière très détaillée.

2.3.1 Responsabilité globale en matière d'accueil

En tant que responsable final nous devons garantir l'exécution de la politique d'accueil du gouvernement. Pour les années à venir, cette responsabilité globale occupera une place centrale dans notre programme d'action.

Fedasil doit occuper une place centrale de direction au sein du réseau global d'accueil dans lequel les différentes organisations exécutent en partenariat constructif chacune par le biais de leur mandat respectif la politique d'accueil et ce dans le respect des normes et des critères.

L'option 'exécution' de la politique au sein de nos propres centres fédéraux ou par 'des partenaires externes' avec qui une convention est conclue est stratégique et doit être considérée comme une source d'enrichissement et non comme un partage des compétences réciproques.

2.3.2 Accompagnement et accueil en fonction des besoins

Nous devons veiller à ce que les places d'accueil, quelles que soient les modalités d'exécution, qu'il s'agisse d'une structure d'accueil individuelle ou collective, soient aménagées en fonction des besoins et ce en vue d'offrir un accueil digne.

Nous devons toujours offrir un accompagnement et un accueil conforme à la loi du 12 janvier 2007 mais il est aussi important de mettre l'accent sur l'utilisation optimale des moyens disponibles, compte tenu de contexte économique actuel.

Fedasil a le devoir de garantir à tout moment des prestations équivalentes de services quels que soient la structure d'accueil ou le partenaire opérationnel.

Nous devons éviter que les structures d'accueil offrent un service différent et qu'une aide matérielle différente soit offerte en fonction de l'endroit où l'accueil est organisé.

En d'autres mots il est indispensable que des normes objectives et des critères de qualité soient appliqués auxquels tous les opérateurs et partenaires soient tenus en vue de garantir un accueil et un encadrement équivalents à tous les demandeurs d'asile.

Ces normes minimales et maximales objectivent l'aide matérielle offerte et sont conformes à nos obligations internationales.

Un accompagnement tout au long de son trajet est un facteur de succès pour garantir au demandeur d'asile l'encadrement le plus rationnel et cohérent possible. De surcroît c'est un élément important pour consolider généralement la confiance des personnes concernées dans l'accueil offert et plus particulièrement dans l'accompagnateur qui leur a été désigné.

Ces dernières années, un grand progrès a été effectué à ce niveau et nous devrions maintenir ce même élan. Le trajet d'accompagnement doit être adapté aux caractéristiques spécifiques et aux besoins des demandeurs d'asile mais aussi à la nature et à l'état de son parcours individuel ou de sa procédure.

Une communication d'informations objectives et pertinentes est un aspect important pour pouvoir offrir à la personne concernée une vision réaliste de son avenir. Le trajet d'accompagnement demande une attention appropriée tant au début, qu'à la sortie ou lors du retour.

Il est dès lors logique d'organiser le réseau d'accueil sur une base géographique et régionale, où les différentes modalités d'accueil (structures collectives et individuelles) sont développées en fonction des objectifs globaux.

En ramenant les différentes formes d'accueil et leurs organisateurs sous une seule coordination régionale, la mise en place et le transfert s'en trouveront automatiquement renforcés.

Nous devons continuer à optimiser les places d'accueil et l'encadrement en fonction des caractéristiques spécifiques des différents groupes cibles.

Un certain nombre de groupes cibles exigent une attention particulière tels les mineurs étrangers non-accompagnés, les groupes vulnérables (malades mentaux, handicapés, femmes isolées...) et les victimes de violences.

Cette différenciation indispensable dans la prestation des services nécessite également une différenciation dans les structures d'accueil.

Au cours des prochaines années, nous investirons fortement dans la spécification de nos propres structures et nous les aménagerons en fonction des groupes cibles visés.

À ce niveau également nous devons davantage veiller à l'offre de services spécifiques et aux spécifications de certaines parties de nos partenariats compte tenu de la capacité, des groupes cibles et du contexte régional particulier. Nous devons faire preuve d'adaptation et de flexibilité pour que nous puissions disposer pour chaque région respective, à tout moment, des facilités adaptées requises pour accueillir de manière appropriée les différents groupes cibles.

Il est de notre devoir d'offrir à chaque demandeur d'asile, un accueil sûr et digne, de prendre des mesures nécessaires pour garantir l'intégrité personnelle et le cas échéant, d'agir vigoureusement lorsque cette intégrité est mise en péril.

Comme nous l'attendons de nos propres collaborateurs ou des collaborateurs de nos partenaires, nous attendons également de la part de tous les acteurs concernés, y compris des demandeurs d'asile, une attitude respectueuse garantissant l'intégrité personnelle de tout un chacun. Nous visons au sein des structures d'accueil un milieu de vie serein, au sein duquel le demandeur d'asile peut trouver la paix et dans lequel nos collaborateurs peuvent accomplir leur mission en toute sécurité.

Nous réagirons avec fermeté contre toute personne menaçant ou violant l'intégrité de son prochain. Il en va de même pour les demandeurs d'asile qui commettent des infractions, eux aussi seront poursuivis avec la fermeté qui convient.

À cette fin et dans la mesure du possible, l'adaptation de la réglementation via la Loi accueil et de ses Arrêtés Royaux pourrait s'avérer nécessaire afin que des mesures ou des sanctions plus adaptées soient appliquées en vue de garantir le rétablissement rapide de l'ordre et d'éviter que de tels incidents violents se reproduisent.

2.3.3 Informations objectives aux résidents

Une bonne prestation de services signifie également en premier lieu le pouvoir d'offrir une perspective d'avenir réaliste aux personnes concernées.

Dès le début nous devons informer les personnes concernées de manière neutre, rationnelle et objective sur ce que sont leurs perspectives.

Concrètement cela veut dire que nous devons informer chaque demandeur d'asile de manière correcte et exhaustive sur ses droits et ses devoirs, que nous lui présentons un parcours ciblé sur les besoins spécifiques, tenant compte de la réalité, et évitant de susciter de faux espoirs.

Dans chaque structure, et ce dès le début de l'accompagnement, l'information et, le cas échéant, l'orientation en matière de retour volontaire occupera une place centrale.

En fonction de l'évolution de la procédure individuelle respective, une attention accrue sera accordée aux dossiers dont l'aboutissement s'annonce positif en vue d'une intégration dans notre société. Notre responsabilité dans sa globalité doit contribuer à ce processus d'intégration.

2.3.4 Flexibilité

Nous n'avons aucune prise sur l'arrivée et le départ des demandeurs d'asile ou autres groupes cibles qui font ou pourraient faire appel à nos services. C'est pour cette raison que l'Agence doit disposer de suffisamment de flexibilité et de pouvoir d'action pour réagir de manière adéquate et rapide.

En conséquence, tant en interne mais aussi dans nos relations avec nos partenaires, nous devons nous efforcer dans les limites de notre cadre légal et réglementaire de réagir rapidement et de nous donner la possibilité d'offrir des prestations de services adéquates.

Ceci implique évidemment que nous devons agir de manière proactive et essayer d'évaluer en temps opportun les situations. Mais cela signifie aussi que nous devons disposer de toutes les modalités pour réagir rapidement dans des situations imprévisibles ou exceptionnelles.

Dans notre réflexion nous ne pouvons ignorer les facteurs structurels, administratifs ou les obstacles possibles. Un premier aspect est lié à notre personnel qui est momentanément fixé dans un cadre tandis que d'autres services publics bénéficient d'une enveloppe du personnel permettant une plus grande capacité d'adaptation pour disposer des compétences nécessaires.

L'Agence devrait veiller à optimiser les possibilités que présentent le cadre juridique pour les parastataux de type A afin de viser à dégager un mode de fonctionnement le plus flexible possible.

Fedasil porte la responsabilité globale relative à la politique d'accueil telle que cela lui a été attribué au moment de sa création. Fedasil est chargée de l'accueil et garantit la qualité des prestations de services quel que soit le prestataire.

La mise en œuvre de cette responsabilité va logiquement de pair avec la mise à la disposition des moyens nécessaires (effectif du personnel et budget).

Dans le cadre du cycle de la planification opérationnelle, il faudra dès lors avec l'autorité politique adapter les objectifs, le rôle et la responsabilité de Fedasil en adéquation avec les moyens disponibles.

Le choix politique en matière de modalités de l'exécution ou du choix du partenaire le mieux adapté relève de la responsabilité de Fedasil qui est chargée de la cohérence des prestations de services tout en se positionnant et se comportant comme un service public.

On s'attend, et ce à juste titre, que Fedasil utilise tous les moyens pour accomplir son rôle dans le contexte politique actuel, qu'elle garantisse la cohérence nécessaire, qu'elle coordonne les différentes procédures d'accueil. Il est crucial que Fedasil s'implique le plus possible tant dans l'avant-trajet que dans ce qui suit l'accueil.

L'Agence veillera, dans la mesure du possible, à anticiper les futures demandes et à analyser les groupes cibles. Pour ce faire Fedasil s'informerait régulièrement auprès du CGRA mais aussi auprès des autres instances européennes des tendances migratoires prévues.

L'Agence veillera également à s'impliquer sans s'y substituer, au processus d'intégration en veillant à procurer aux partenaires (CPAS) toutes les informations nécessaires afin de faciliter cette insertion sociale. L'Agence veillera à s'impliquer davantage dans toutes les formations des résidents, en particulier le volet du trajet d'insertion. Il va de soi qu'un réseau informatique et un logiciel de données intégral, permettraient de renforcer cette étape du trajet du demandeur d'asile. C'est la raison du projet Match-it.

2.3.5 Une gestion efficiente

La situation économique demande plus que jamais de mettre l'accent sur le résultat et sur une gestion efficiente.

À tout moment, et ce tant dans les processus que dans notre fonctionnement, nous devons nous efforcer d'utiliser de la manière la plus effective et efficiente les moyens mis à notre disposition.

La culture du résultat que chaque collaborateur s'efforce de réaliser forme l'assise pour assurer non seulement un accueil humain mais aussi pour garantir le professionnalisme et le respect des valeurs organisationnelles.

Parallèlement il est primordial qu'un 'Master plan' structurel soit conçu garantissant la stabilité de l'accueil à moyen terme.

Grâce à un suivi régulier, nous voulons offrir à tous les acteurs la transparence et l'accès à l'information des dossiers afin que chacun puisse à son niveau atteindre les objectifs escomptés, en respect des règles relatives à la protection de la vie privée.

Pour ce faire nous devons veiller à mettre des moyens informatiques à leur disposition. Ces moyens doivent nous permettre de communiquer aux autorités politiques et à ses partenaires les informations utiles pour définir leur politique et pour en garantir le suivi.

Par ailleurs, vu notre obligation de justification de la bonne utilisation des fonds publics, ces moyens informatiques sont indispensables pour offrir toute la clarté sur l'utilisation des moyens et pour fournir l'information pertinente à l'ensemble des partenaires.

2.3.6 Contribuer à une politique de migration équitable

Fedasil dispose d'une très grande expérience en matière d'accueil. Il est donc logique et tout à fait indiqué que nous mettions cette connaissance à disposition et que nous contribuions à l'élaboration d'une politique de migration équitable.

À cet effet Fedasil sera l'interlocuteur préférentiel des responsables politiques, qui rassemblera toute l'expertise belge et européenne et qui comparera ses propres résultats (benchmark) aux résultats obtenus par les structures d'accueil au sein du réseau d'accueil européen.

À nous de faire preuve de suffisamment de proactivité et d'innovation, dans le cadre de nos recommandations à l'égard des autorités politiques.

L'accueil et l'asile restent plus que jamais des thèmes sociaux sensibles. Fedasil peut apporter une aide précieuse en contribuant à forger une image positive de l'asile et de la migration et en facilitant l'acceptation sociale.

Nous devons développer et déployer une stratégie de communication pour expliquer aux citoyens la politique menée afin que ces derniers y souscrivent, pour s'assurer que les demandeurs d'asile connaissent leurs droits et devoirs et pour instaurer un dialogue correct avec l'ensemble des autorités impliquées. L'acceptation sociale s'appuie également sur l'intégration des centres dans leur environnement local. Ceci explique la raison pour laquelle nous devons établir un climat serein et la sécurité nécessaire au sein de ces centres afin d'éviter toute impression de nuisances ou d'insécurité.

Nous devons également veiller à ce que l'infrastructure et les moyens mis à la disposition des demandeurs d'asile ne puissent être vus comme meilleurs ou mieux lotis matériellement que ceux dont dispose la population locale.

Fedasil fournit un apport important afin que notre pays puisse accomplir ses obligations en particulier au niveau des règles et normes européennes.

Grâce à notre participation active aux différents réseaux européens et en s'assurant du transfert utile de l'expertise, nous pouvons apporter une réponse adéquate aux obligations de la Belgique.

2.4 Nos thèmes stratégiques

Notre ambition, telle qu'exprimée et décrite dans notre vision, reposera sur trois thèmes importants se reflétant dans nos réflexions et notre fonctionnement.

2.4.1 Responsabilité globale

Un premier thème important est celui d'assumer notre responsabilité globale. La responsabilité d'offrir un accueil adapté aux demandeurs d'asile en Belgique incombe à Fedasil, et ce quels qu'en soient les modalités ou le mode d'exécution.

Il s'avère que les différents centres d'accueil agissent encore trop souvent de manière autonome. Dans une certaine mesure ceci vise les centres d'accueil fédéraux au sein desquels un sérieux travail de rationalisation a été effectué, mais spécialement les structures d'accueil et les initiatives gérées par les partenaires.

Cette situation est un sérieux facteur à risque pour garantir la qualité et l'approche globale et offrir les garanties nécessaires pour réaliser concrètement la politique de gestion préconisée par le gouvernement.

Pour les années à venir nous mettrons l'accent sur ce rôle central, quels que soient le moment ou l'endroit où l'accueil est offert.

Cette responsabilité globale à notre niveau se rattache parfaitement à la politique globale menée par l'autorité politique et offre la garantie que tous les aspects qui ont trait à l'accueil soient exécutés de manière cohérente.

Fedasil exécute son mandat sous la tutelle du pouvoir politique qui est responsable de l'Agence. Outre d'un dialogue régulier avec le Cabinet et le cellule stratégique du ministre concerné, l'Agence fera en sorte qu'il mettra toujours en œuvre les décisions politique qui ont été prises à court, moyen et long terme. En fournissant l'information nécessaire, l'Agence permettra au pouvoir politique de prendre les décisions les plus adéquates. Le respect de loyauté au pouvoir politique sera au centre de la culture de l'Agence.

Ainsi Fedasil assume une responsabilité autonome dans le développement et le choix du réseau des partenaires ou des modalités d'exécution et en tenant compte des contraintes politiques, dans le respect strict du cadre légal et ce en particulier en matière de respect des marchés publics.

Cette responsabilité s'exerce en continuant à développer un partenariat basé sur une confiance réciproque; chacun exerçant ses activités dans le cadre de son mandat. Ce partenariat va encore se renforcer à travers différentes actions qui gouvernent nos relations et notre fonction:

- Une réflexion commune permanente (TRAC - Table Ronde Accueil) sur les enjeux de l'accueil mais aussi l'asile et le phénomène migratoire en général.
- Des échanges d'information réguliers en terme opérationnels afin d'échanger les expériences de chacun des acteurs
- Un contrôle de qualité organisé par l'Agence, orienté résultat et non uniquement comptable
- Un renforcement de la position des partenaires disposant d'un service spécifique lié aux groupes cibles et en particulier aux plus vulnérables
- La mise en œuvre de l'expertise pour éviter les « doublons » dans la gestion commune des ressources
- L'organisation de campagnes de sensibilisation communes à l'échelle fédérale, régionale et locale.

2.4.2 Accueil adapté

L'accueil que nous offrons doit être en harmonie avec la politique de gestion de l'asile et le trajet individuel englobant également le trajet de retour.

Grâce à une gestion plus rapide des dossiers et des procédures, nous serons à même d'offrir un accueil adapté à la réalité sans susciter de faux espoirs.

Le fait de mettre l'accent sur le retour volontaire en est un des aspects, tout comme les autres possibilités mises à la disposition du demandeur d'asile pour se réinstaller dans son pays d'origine.

Un autre élément est lié aux structures d'accueil. Il serait plus raisonnable d'accueillir les demandeurs d'asile dans des structures d'accueil collectives et réserver l'accueil individuel pour les demandeurs d'asile qui ont de bonnes chances d'être reconnu et pour les groupes vulnérables.

2.4.3 Efficacité et efficience

Il est de notre devoir d'optimiser nos prestations de services et notre fonctionnement. Ceci signifie que l'efficacité de nos prestations de services vise une portée maximale et que l'utilisation des moyens mis à notre disposition soit optimale.

Ceci signifie également que nos prestations de services, quels que soient le moment et le lieu, soient équivalentes et en harmonie avec la politique poursuivie mais aussi suffisamment différenciées pour répondre aux besoins des différents groupes cibles.

2.5 Nos valeurs

Nous attendons que chaque collaborateur respecte certaines valeurs dans l'exécution de sa fonction.

Le code de déontologie est le résultat d'une concertation approfondie entre les représentants de tous les partenaires du réseau d'accueil. Il est basé sur un certain nombre de lignes directrices qui s'articulent autour de quatre valeurs fondamentales:

- Respect
- Orientation client
- Impartialité
- Discrétion

2.6 Collaboration avec autres administrations

Les domaines par excellence où les différents acteurs se rencontrent en permanence sont les domaines d'asile et de l'immigration, ayant chacun ses propres compétences. Le fait que toutes les instances relèvent de la compétence du Secrétaire d'État à l'Asile et la Migration et la Simplification administrative permet de mettre en avant une approche renforcée et intégrée ou la coopération entre les différentes instances impliqué dans le traitement des dossiers d'asile ou l'accueil des demandeurs d'asile est essentiel. Dès lors, nous allons consentir des efforts pour renforcer cette coopération, notamment en cadre du retour volontaire.

3 Analyse SWOT

Cet analyse SWOT été accepté dans son intégralité en 2012. Bien que nous supposons que le SWOT a déjà évolué ces 3 dernières années, il nous paraît opportun d'attendre de faire une nouvelle analyse SWOT jusqu'à une évaluation qui pourrait intervenir plus tard.

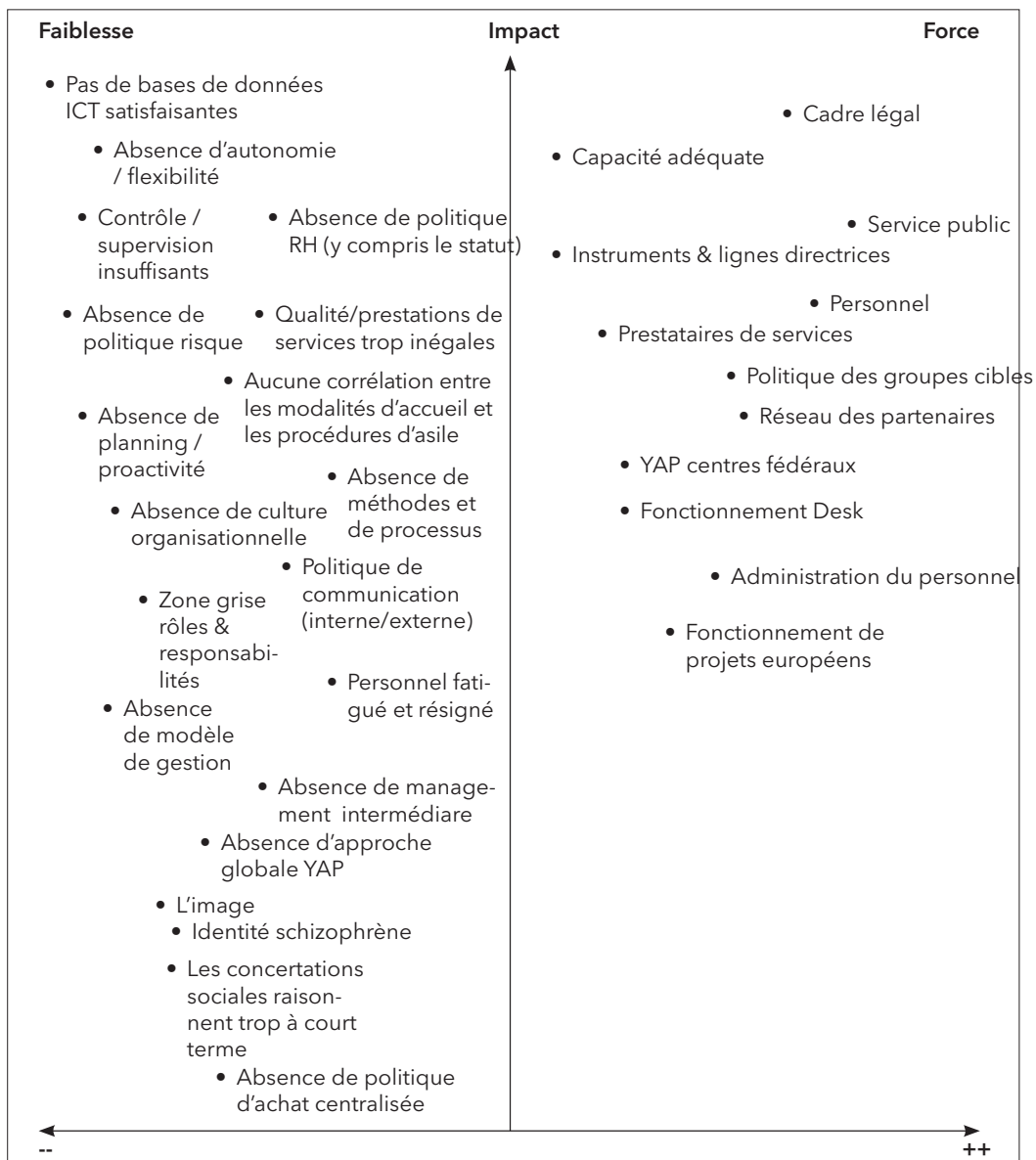
Notre mission et notre vision forment le fondement de notre stratégie. Elles décrivent l'identité, la raison d'être et la vision d'avenir globale de l'Agence.

Avant de formuler les objectifs à court et/ou à long terme, il importe de déterminer notre position actuelle vis-à-vis de nos missions, de notre mission et vision définies.

Nous avons objectivé notre position de départ sur la base de l'analyse SWOT.

3.1 Analyse des forces et des faiblesses

Il en va de soi que nos forces et faiblesses internes sont des éléments importants dans la définition de notre plan pluriannuel. Ces forces et faiblesses sont exposées dans le graphique ci-dessous qui identifie simultanément leur impact ou leur importance:



Les années antérieures ont été marquées par une succession de crises et un manque de direction. Cette situation a engendré des faiblesses.

Aujourd'hui il est temps d'offrir une réponse adéquate et de garantir une direction plus solide dans le respect de la 'gouvernance publique'. Ainsi, nous pourrions travailler de manière davantage proactive et méthodique et offrir une qualité identique dans chaque structure d'accueil.

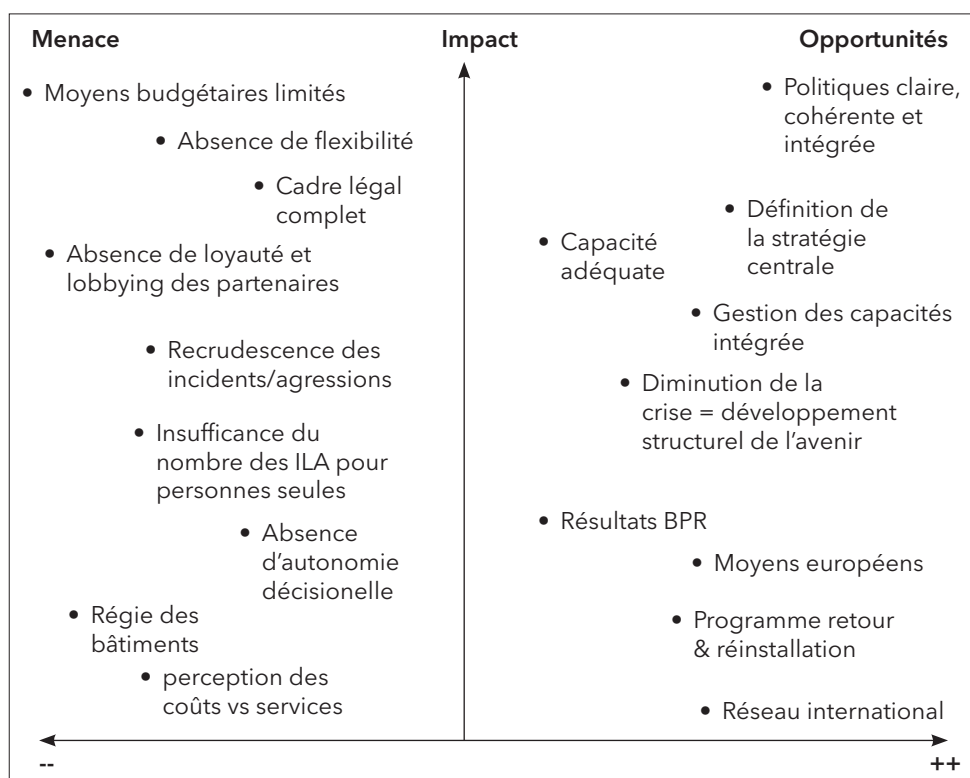
Il est grand temps d'instaurer un appui informatique adéquat nous permettant d'assurer le suivi de notre fonctionnement et de nos prestations de services, d'encadrer chaque demandeur d'asile individuellement, de disposer d'une gestion de l'information pertinente et d'échanger l'information cruciale avec les autres acteurs.

Il est aussi urgent de redynamiser la gestion des Ressources Humaines qui doit nous permettre de disposer des compétences nécessaires. Nos collaborateurs doivent disposer des connaissances et de l'expérience nécessaires pour exécuter correctement leurs missions.

Autrement dit, nous devons investir dans des formations et l'encadrement mais nous devons aussi être à même d'attirer les profils adéquats. Nous devons faire l'analyse afin d'examiner le statut du personnel actuel, la substitution du cadre fixe du personnel par une enveloppe du personnel sera étudiée. Cette analyse du statut doit permettre de soumettre au pouvoir politique les éléments pour une décision claire; ce statut doit pouvoir stabiliser le personnel et faciliter la mobilité.

3.2 Opportunités et menaces

Nos chances de réussite dépendent non seulement des caractéristiques internes mais aussi des influences exercées par notre environnement. Nous avons choisi d'effectuer l'analyse de l'environnement suivant les influences négatives et positives des différents facteurs plutôt qu'en fonction de leur 'nature'.



Le fait d'utiliser une stratégie globalisée et une gestion intégrée présentera une réponse solide pour affronter les défis et les faiblesses avec lesquels l'Agence est confrontée. Ce focus 'intégral' est aussi le fer de lance du présent plan de management.

Nous devons cependant être attentifs aux risques inhérents que la situation économique actuelle et les tensions budgétaires ont provoqués.

Notre ambition est claire et nous devons viser suffisamment haut, mais nous devons avoir le courage d'indiquer de manière claire et transparente ce qui est réalisable avec les moyens dont nous disposons.

En l'occurrence nous ne pouvons oublier, vu le contexte budgétaire actuel, que dans un avenir proche nous ne pourrions ni étendre nos moyens, en particulier pour nos moyens en personnel, ni les maintenir voire même les renouveler.

C'est pourquoi nous axerons fortement les objectifs et les attentes de nos plans opérationnels annuels en fonction des moyens dont nous disposons. Le présent plan stratégique fera toujours office de cadre pour concrétiser les plans annuels des objectifs réels et des engagements.

Nous devons tenir compte du déséquilibre entre la nécessité d'actions urgentes en cas de situations de crise et la lourdeur administrative de certaines procédures que Fedasil est tenue de respecter vu sa structure organisationnelle.

4 Notre carte stratégique

La réalisation de notre stratégie repose sur plusieurs objectifs concrets qui seront réalisés au cours de mon mandat. Ces objectifs à long terme sont repris dans notre carte stratégique.

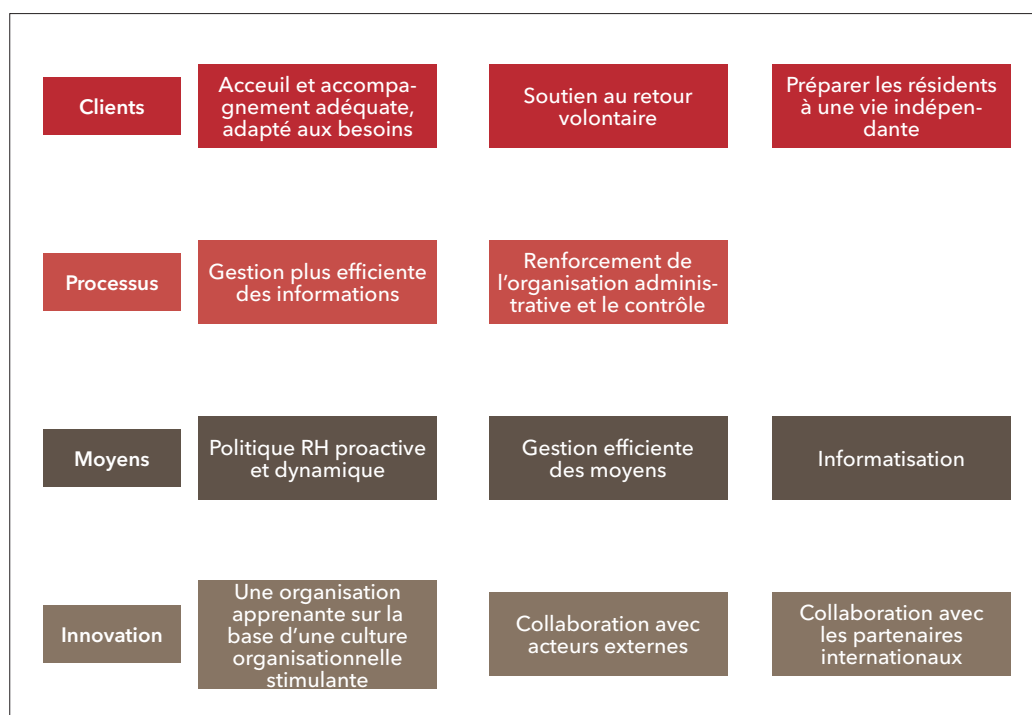
Cette carte stratégique s'est construite suivant 4 perspectives : clients - processus - moyens et innovation.

La perspective 'clients' est en priorité. Car en tant qu'organisation publique nous sommes tout d'abord au service de la société. À ce niveau nous devons tenir compte de « clients » différents, où le demandeur d'asile (le bénéficiaire), l'autorité publique (le pouvoir adjudicateur) et la société (les intéressés) se retrouvent. Ces objectifs sont tournés vers l'extérieur et répondent essentiellement à la question 'quoi'. (Qu'attendent Nos clients de notre part? Que devons-nous faire vis-à-vis de nos clients pour réaliser notre mission et notre vision ?...)

La perspective 'processus' vise notre propre fonctionnement et comprend les objectifs critiques en réponse à la question 'comment'. (Comment pouvons-nous réaliser ce qui est attendu de notre part? Qu'est-ce qui est essentiel dans nos propres processus d'action?...)

La perspective 'moyens' traite la question 'avec quoi' et comprend les objectifs critiques ciblés sur les moyens indispensables (financiers, personnel, infrastructure...) et leur gestion.

La dernière perspective 'innovation' vise la croissance et le développement de l'organisation et comprend les objectifs qui sont critiques pour le renouvellement et notre développement futur (dans un avenir proche). (Qu'est-ce qui nous permet de réaliser notre mission et notre vision futures et de contribuer à leur amélioration?)



Les objectifs définis forment un ensemble cohérent, s'étayant et se renforçant mutuellement en vue de réaliser nos missions et notre ambition. Dans la carte stratégique on a fait également visible les liens de causalité les plus importants entre les objectifs différents.

Les objectifs stratégiques susmentionnés sont considérés comme primordiaux car indispensables pour réaliser notre ambition. Ils forment aussi le cadre au sein duquel les plans des directions et de ses différentes structures d'accueil sont intégrés.

Ces objectifs mettent en œuvre la politique envisagée et la réalisation des thèmes stratégiques.

5 Nos objectifs

La valeur de chaque plan se trouve dans son exécution. Nous souhaitons accorder une marge de manœuvre maximale à tous les collaborateurs qui y contribuent. En l'occurrence, il est important que nos objectifs soient aussi compris de manière identique.

Ci-dessous nous décrivons les objectifs stratégiques et opérationnels du plan qui donnent une teneur concrète au plan de management. Nous référons également à l'annexe 8.1 présentant tous les objectifs dans un tableau synoptique.

5.1 Un accueil et un accompagnement adéquats, adaptés aux besoins de chaque ayant droit

Fedasil est l'acteur central par excellence de la politique d'accueil. Nous devons offrir un accueil approprié adapté aux besoins des bénéficiaires de l'accueil.

Nos efforts de travail visent également l'élaboration de trajets adaptés pour les groupes cibles ayant des besoins et des vulnérabilités spécifiques.

5.1.1 Un réseau d'accueil avec suffisamment de places, géré de manière rationnelle et flexible

De préférence nous concentrons nos efforts sur les structures d'accueil collectives et nous réservons l'accueil individuel aux demandeurs d'asile dont les probabilités de reconnaissance sont élevées ainsi qu'à certains groupes vulnérables.

Nous gérons le réseau d'accueil de manière flexible, afin de pouvoir réagir adéquatement aux flux migratoire. Nous déterminons une capacité structurelle de base, nous constituons une capacité tampon et créons un cadre permettant de sous-traiter provisoirement l'accueil. Nous développons un plan de crise permettant d'anticiper en temps opportun une crise de l'accueil éventuelle. Nous avons l'obligation de garantir à tout moment une place d'accueil à tous les ayants droits.

Nous garantissons une gestion rationnelle du réseau, dont la capacité et les coûts correspondent judicieusement au contexte budgétaire actuel.

5.1.2 Prestations de services de qualité quels que soient la structure d'accueil et le partenaire

À tout moment nous sommes contraints de garantir un accueil et un accompagnement équivalents et de qualité quels que soient la structure d'accueil et le partenaire d'accueil. Outre les conventions adaptées nous utilisons également des processus-clés standard, des procédures et des normes de qualité objectives qui valent pour tous les exécuteurs et partenaires. Ceux-ci tiennent compte des situations spécifiques (p. ex. accueil collectif et individuel, accueil adapté pour les groupes vulnérables). L'application de ces normes est garantie pour les contrôles de qualité (audits).

Nous suivons en permanence le cadre légal et la politique d'accueil et nous avançons des recommandations, et ce en fonction du contexte et des défis actuels et futurs.

5.1.3 Accompagnement de trajet individuel, adapté aux besoins spécifiques

Chaque résident est accompagné de manière individuelle et suivi tout au long du trajet. Simultanément nous portons une attention soutenue aux besoins des groupes spécifiques (telles les personnes avec un handicap physique, des besoins médicaux, des femmes enceintes et femmes seules avec des enfants, les mineurs étrangers non-accompagnés).

5.1.4 Accompagnement de parcours individuel pour les mineurs étrangers non-accompagnés

Un projet d'accompagnement générique se développe pour les mineurs non-accompagnés (MENA). Ce trajet est commun à toutes les structures d'accueil. Il englobe d'une part le trajet pour les MENA qui ont un permis de séjour (transition vers l'aide sociale) et d'autre part le développement d'un projet pilote pour les MENA qui n'ont aucune perspective de séjour légal en Belgique.

Des trajets d'accompagnement spécifiques sont aussi prévus pour les MENA avec un profil particulier, de même qu'un trajet éducatif pour les MENA présentant des problèmes comportementaux ; accompagnement de mères adolescentes ; accompagnement de MENA qui ont vécu dans la rue ; et des MENA particulièrement vulnérables. Ces trajets peuvent être développés par l'agence même ou via des appels à projet au niveau national ou Européen.

5.1.5 La réinstallation et la répartition comme contribution à la migration humaine

Grâce à la réinstallation, des réfugiés sélectionnés issus d'un pays non européen peuvent migrer en Belgique qui les octroie un titre de séjour permanent. Via la répartition, des réfugiés peuvent migrer d'un État membre de l'UE vers un autre, pouvant ainsi réduire la pression causée par les grandes concentrations de réfugiés.

Fedasil développe une approche structurelle pour accueillir des réfugiés dans le cadre de la réinstallation et de la répartition. Nous exécutons les accords (internationaux) et suivons la politique en s'en suit.

5.1.6 Information ciblée sur les résidents

Tous les résidents reçoivent une information claire et compréhensible au cours du trajet, expliquant leurs droits et leurs obligations.

5.2 Soutien au retour volontaire

Fedasil est l'acteur central par excellence en matière de retour volontaire. Nous développons le retour volontaire pour en faire un projet alternatif de migration réaliste pour tous les migrants déboutés séjournant sur le territoire ou dont les probabilités d'obtenir un titre de séjour durable dans notre pays sont nulles ou quasi nulles. C'est pourquoi nous informons davantage les groupes cibles, tant au sein de l'accueil qu'en dehors de l'accueil, que nous préparons les candidats de retour à la réintégration dans leur pays d'origine ou dans un pays tiers et que nous gérons les moyens de manière efficiente.

Ces résultats ne peuvent être atteints sans la collaboration étroite avec les autres organisations, à savoir l'Organisation Internationale pour les Migrations (OIM) et Caritas. Pour ce faire Fedasil et l'OE signent un accord réglant la collaboration concrète entre les deux instances.

5.2.1 Renforcement du trajet de retour au sein de l'accueil

Dès l'accueil des demandeurs d'asile dans notre réseau d'accueil nous leur présentons le retour volontaire comme une alternative réaliste. Les centres d'accueil présentent à chaque demandeur d'asile un trajet déterminé expliquant à des moments réguliers les opportunités qui existent dans le cadre d'un retour volontaire.

De même aux demandeurs d'asile dont le droit à l'accueil expire, nous offrons un accueil temporaire dans des places de retour ouvertes. Toutes les personnes qui séjournent dans ces places bénéficient d'un accompagnement et d'un soutien individuels en vue de préparer leur retour. Nous suivons de très près les chiffres de l'afflux et nous collaborons étroitement avec les partenaires de l'accueil pour augmenter l'afflux.

5.2.2 Information en dehors de l'accueil

En dehors de nos structures d'accueil, nous essayons également d'éclairer les personnes qui séjournent illégalement dans notre pays sur le retour. Nous élargissons l'accessibilité du programme de retour. Nous vérifions comment nous pouvons renforcer le fonctionnement des guichets de retour pour focaliser davantage l'offre sur le groupe cible visé. Nous informons directement le groupe cible, par exemple via notre site internet, mais aussi par voie indirecte. Pour ce faire nous collaborons avec tous les acteurs pertinents dans le domaine, y compris avec les administrations locales, les intermédiaires et les consulats.

Nous vérifions comment nous pouvons développer certains trajets d'intégration spécifiques pour certains groupes cibles.

5.2.3 Gestion efficace du programme de retour volontaire

Nous gérons les moyens du programme retour volontaire de manière efficace. Nous utilisons les moyens européens disponibles comme leviers pour le retour volontaire. Outre, Fedasil offre un soutien efficace et pertinent, même après qu'ils aient quitté la Belgique.

5.3 Préparer les résidents à une vie indépendante

Nous stimulons les demandeurs d'asile à développer des aptitudes et à participer aux activités, afin de raffermir l'emprise sur leur propre situation et d'être mieux à même de participer à la vie sociale de leur environnement.

Ceci sous-entend également que les résidents connaissent et respectent leurs droits et leurs devoirs.

Simultanément cela améliore la préparation du trajet post-accueil des demandeurs d'asile.

5.3.1 Stimuler l'auto-épanouissement des résidents

Nous aidons les résidents à se développer et à devenir autonome par garantir l'accès à une offre adéquate d'activités et de formations dans laquelle le bénévolat. Nous prévoyons un financement structurel d'interprète dans l'accueil et la poursuite du projet pilote en ce qui concerne la médiation interculturelle aux services médicaux.

5.3.2 Cadre de vie sûr

Nous développons un plan d'action intégré pour mieux gérer l'agression, celui-ci comprend quatre piliers: l'enregistrement, la prévention, l'intervention et le suivi des agressions et des incidents.

Cette politique doit non seulement garantir un cadre de vie sûre aux résidents et un cadre de travail sûr à notre effectif de personnel. Mais un environnement de vie et de travail serein améliore également l'intégration de nos centres dans leur environnement local.

5.3.3 Bien-être des résidents

Nous identifions les besoins psychosociaux des résidents et nous développons une approche pour augmenter le bien-être des résidents. Nous collaborons avec les autres acteurs pour offrir des soins et un accompagnement spécialisé.

5.3.4 Préparation de la période post-accueil des résidents

Nous soutenons les décisions d'avenir mûrement réfléchies des demandeurs d'asile quel que soit l'aboutissement de leur procédure d'asile.

Les personnes dont la procédure d'asile se clôture par une décision positive (ou dont la probabilité de reconnaissance est élevée) sont aidées dans le passage de l'aide matérielle à l'aide sociale.

L'accompagnement offert à l'issue d'une décision négative donnée à leur demande d'asile s'effectue moyennant le trajet de retour (cf. l'objectif stratégique K2 encourager le retour volontaire).

5.4 Gestion plus efficace des informations

Nous élaborons des mesures pour améliorer l'accès des collaborateurs des partenaires de l'accueil aux informations. Simultanément nous devons garantir dans tous nos processus la confidentialité, l'authenticité et l'intégrité des données traitées.

5.4.1 Gestion des connaissances

Nous développons des instruments en vue de rendre accessible toutes les connaissances au sein de l'organisation et de les communiquer aux collaborateurs.

L'ensemble des informations relatives à l'accueil est accessible de manière claire à tous les nos partenaires.

5.4.2 Stimuler la prise de conscience en matière de sécurisation des informations

Nous sensibilisons tous les utilisateurs de nos systèmes sur l'importance de sécuriser l'information et de mettre à la disposition des lignes directrices et des procédures univoques.

5.4.3 Sécurisation des systèmes d'information

Nous sécurisons nos systèmes et nous offrons à tous les intéressés un niveau de sécurité adapté des systèmes indispensables dans le cadre de leur travail.

5.5 Renforcement de l'organisation administrative et le contrôle

Nous souhaitons améliorer le fonctionnement interne de l'organisation. Nous vérifions la mesure dans laquelle nous pouvons réaliser nos objectifs. Pour ce faire nous rassemblons des données qui nous procurent davantage de certitude sur la gestion des risques, sur le fonctionnement interne et nos prestations de services.

5.5.1 Développement du contrôle interne

Nous devons améliorer la maturité de l'organisation moyennant l'amélioration du contrôle interne. En guise de cadre de référence nous utilisons le COSO ERM pour tous les services et structures d'accueil et nous évaluons les différents risques dans nos processus (notamment liés au respect des dispositions légales, à la protection des moyens, à l'efficacité et à l'efficacités).

5.5.2 Lancement de l'audit interne

Nous entamons les démarches nécessaires pour procéder à l'audit de l'organisation. En matière d'audit, nous collaborons aux initiatives en vue de développer une approche commune, au niveau fédéral.

L'audit interne doit permettre d'améliorer et de corriger l'efficacité des processus du management des risques, de contrôle et de gouvernance.

5.5.3 Rédaction de rapports globaux sur l'information d'entreprise

Nous développons des indicateurs en vue de garantir le suivi du fonctionnement de l'organisation et du réseau intégral. Nous définissons aussi bien des indicateurs au niveau stratégique ('key performance indicators') qu'au niveau opérationnel liés à l'ensemble des domaines de notre fonctionnement.

Nous intégrons nos données-clés et nous les mettons à la disposition du management, des collaborateurs, des pouvoirs publics et des intéressés.

5.5.4 Simplification administrative

Nous vérifions comment nous pouvons simplifier, flexibiliser et optimiser nos processus. Nous diminuons les obligations (internes) d'information. Nous prenons les mesures nécessaires pour implémenter le principe 'only once'.

5.5.5 Modernisation de l'administration fédérale

Nous collaborons de manière constructive à la modernisation de l'administration fédérale. Nous réalisons les décisions en cette matière.

5.6 Politique RH proactive et dynamique

Nous pouvons uniquement atteindre nos objectifs grâce à la motivation et à l'implication des collaborateurs. C'est pourquoi la priorité est donnée à l'équilibre entre les compétences et les attentes individuelles des collaborateurs ainsi qu'aux besoins de l'organisation.

Nous menons une politique du personnel proactive suivant la logique des ressources humaines, qui offre des perspectives de carrière à tous les collaborateurs, qui tient compte des moyens disponibles et qui tend à placer la personne adéquate à la fonction appropriée.

5.6.1 Un statut du personnel adapté et transparent

Nous actualisons le règlement de travail et nous améliorons nos conditions de travail, notamment via l'octroi d'un plan pension.

5.6.2 Mobilisation des compétences et des talents

Nous cartographions les besoins et les attentes de l'organisation et du collaborateur, nous implémentons les principes du management des compétences au sein des différents domaines des RH.

5.6.3 Développement de carrière

Nous recherchons la mobilité maximale de nos collaborateurs, tant au sein de notre organisation qu'au sein d'autres services publics ou organisations privées. Cette mobilité est un levier important pour offrir à chaque collaborateur une perspective de carrière et des défis, tout en veillant que l'organisation dispose des profils et des compétences adéquats pour réaliser les objectifs et les attentes postulés.

Nous encadrons les possibilités de carrière des collaborateurs, par exemple en faisant appel à des coaches de carrière.

5.6.4 Bien-être des collaborateurs

Nous accordons une attention au bien-être des collaborateurs. Nous contrôlons les risques psychosociaux, nous accordons une attention à la prévention et offrons un environnement de travail sûr.

5.6.5 Une attention pour la diversité

Nous souhaitons favoriser tous les aspects de la politique du personnel moyennant un plan d'action accordant une attention à l'égalité entre l'homme et la femme, en garantissant des opportunités aux membres du personnel avec un handicap, en facilitant l'intégration des personnes d'origine étrangère et en respectant la pyramide des âges (politique conscience de l'âge).

5.7 Gestion efficiente des moyens

Nous menons une gestion qui tient pleinement compte du contexte budgétaire actuel et nous réalisons les économies postulés. La réduction des coûts et l'utilisation parcimonieuse des moyens sont des constantes.

5.7.1 Structure matricielle et organisation de travail

Nous implémentons la structure organisationnelle adaptée dans l'organisation.

Nous vérifions comment réduire certains coûts dans l'organisation de travail par exemple via l'introduction de nouveaux modes de travail.

5.7.2 Des achats communs et des accords-cadres

Afin de pouvoir utiliser les éventuelles économies d'échelles nous concluons des accords-cadres au niveau central.

Nous achetons certains biens de manière centrale et collective mais laissons cependant une certaine marge de manœuvre pour l'achat de certains biens chez des commerçants locaux.

5.7.3 Gestion efficiente de l'infrastructure

Nous développons le masterplan pour infrastructure et adaptons l'infrastructure selon la capacité nécessaire.

5.7.4 Réduction des frais de santé

Nous développons un plan d'action pour réduire les soins de santé dans l'ensemble du réseau.

Nous prenons des initiatives pour détecter et combattre les éventuels abus en matière de soins de santé. En cette matière les abus sont examinés à la loupe.

5.7.5 Gestion parcimonieuse des moyens financiers

Nous vérifions aussi comment nous pouvons davantage faire correspondre certaines indemnisations et tarifs aux coûts réels des structures d'accueil.

Nous vérifions également comment nous pouvons augmenter les moyens disponibles moyennant des revenus alternatifs (p. ex. la location de l'infrastructure) en cherchant activement un financement additionnel. Le financement par le Fonds «Asile, migration et intégration» de la Commission européenne est un levier substantiel pour la réalisation de certaines priorités de l'Agence. Nous introduisons nous-mêmes des propositions de projets ciblés sur l'accueil, le retour volontaire et la réinstallation. Mais nous donnons également en sous-traitance des projets aux partenaires externes.

5.8 Informatisation

Nous poursuivons l'automatisation de la gestion du travail d'accueil où l'organisation dispose de bases de données indispensables pour le traitement des informations confidentielles ou pour échanger cette information avec les autres acteurs impliqués.

Nous améliorons la politique ICT dans l'organisation. Le service ICT corrige la collaboration transversale avec les autres services, afin que chaque service au sein de Fedasil puisse disposer des applications ergonomiques et adaptées aux modes et processus de travail.

5.8.1 Gestion automatisée du réseau d'accueil

Le projet Match-it poursuit l'informatisation de la collecte des données et la gestion des places d'accueil, notamment pour améliorer le contrôle du droit de l'accueil et pour automatiser les processus-clés. À ce niveau nous mettons tout en œuvre pour mettre en place des connections ou pour instaurer l'intégration des bases de données des autres instances impliquées dans l'asile.

5.8.2 Politique ICT professionnelle

Le service ICT se charge de l'actualisation des nouveaux développements dans le domaine des technologies d'information et de communication et veille à ce que les collaborateurs de l'Agence puissent utiliser adéquatement toutes les technologies, mais aussi les nouveaux outils.

Le service ICT contribue au développement et au suivi des initiatives des autres services et développe et/ou présente des outils.

Le fonctionnement des helpdesks de première ligne est optimisé, y compris celui lié aux utilisateurs (dé)centralisés. La gestion des systèmes IT tant au niveau des machines qu'au niveau des logiciels est optimisée. Fedasil participe à des projets ICT fédéraux pertinents en vue d'économiser des frais et d'accélérer la satisfaction des besoins fonctionnels (par exemple: Mediprima).

5.9 Une organisation apprenante sur la base d'une culture organisationnelle stimulante

Nous ambitionnons une organisation apprenante. Nous croyons que l'échange des bonnes pratiques stimule l'innovation et permette une prestation de services plus efficiente. Nous encourageons ce type d'échange, tant via le collaborateur individuel, que via la création de réseaux et plateformes internes.

5.9.1 Développement personnel de chaque collaborateur

Nous investissons dans le développement professionnel et personnel de nos collaborateurs. Chaque collaborateur suit un plan de développement individuel.

Nous détectons de manière proactive les nouvelles formes d'apprentissage et nous les appliquons.

5.9.2 Dialogue ouvert et implication dans l'organisation

Dans l'exécution de nos missions-clés, nous nous efforçons de créer un dialogue ouvert entre les différents départements de notre organisation. Pour ce faire nous établissons une concertation laissant une marge de manœuvre aux discussions et avis relatifs aux aspects concrets et actuels de notre fonctionnement.

Nous améliorons les efforts pour impliquer les cadres moyens dans la préparation, l'exécution et l'évaluation de la stratégie organisationnelle.

5.9.3 Stratégie de la communication interne

Nous maximisons l'accessibilité de l'information au sein de notre organisation, afin que tous les collaborateurs comprennent nos objectifs, qu'ils puissent réaliser la stratégie organisationnelle et qu'ils prennent connaissance des objectifs postulés.

Cette communication interne garantit également la réalisation d'une fonction-clé dans le développement d'une culture organisationnelle positive.

5.9.4 Culture organisationnelle positive

Nous briguons une organisation porteuse de valeurs. Nous recherchons une culture organisationnelle positive, stimulante et orientée résultats, intériorisée par l'ensemble de l'effectif du personnel, fier de travailler pour Fedasil. Cette culture organisationnelle s'appuie sur les valeurs de notre code déontologique.

5.9.5 Coordination par les régions

Nous privilégions une approche intégrée en matière d'accueil sur le terrain. Les bureaux régionaux sont chargés de la coordination entre tous les opérateurs au sein de leur région afin de faciliter la cohérence du réseau, de partager les bonnes pratiques, de réaliser les avantages de l'économie des échelles et d'améliorer les prestations de services.

5.10 Collaboration avec acteurs externes

Dans le cadre de l'organisation apprenante nous suivons de près les échanges des bonnes pratiques avec les autres acteurs nationaux. Nous développons nous-mêmes des connaissances. Nous informons les parties prenantes et nous apprenons des partenaires externes.

5.10.1 Apprendre des partenaires externes

Nous faisons attention aux innovations pertinentes et aux méthodes qui ont été instaurées par les autres services publics ou secteur privé et qui peuvent faciliter la réalisation de notre Stratégie. Nous participons activement aux organes consultatifs du gouvernement fédéral comme le Collègue par des OIP.

5.10.2 Réalisation des études

Une étude structurée peut améliorer nos prestations de services. Nous réalisons nous-mêmes des études et suivons de près les études externes.

5.10.3 Stratégie de la communication externe

Nous maintenons le dialogue et laissons une certaine latitude à l'interaction avec les pouvoirs publics et la population locale, afin d'améliorer l'intégration des structures d'accueil dans l'environnement local.

Parce que nous ambitionnons la transparence et dans le souci de satisfaire l'obligation de responsabilité, nous communiquons en temps opportuns et en permanence avec l'ensemble de la population (publicité de l'administration). Grâce à notre communication externe nous souhaitons contribuer à l'image positive et raffermir la portée sociétale de l'accueil des demandeurs d'asile.

La communication externe de Fedasil, comme service d'information des pouvoirs publics fédéraux, est neutre et de facto et se distingue de la communication politique.

5.10.4 Développement du réseau des bénévoles

L'insertion de bénévoles dans les centres favorise le bien-être des habitants et l'intégration du centre dans la commune. C'est pourquoi nous prenons des initiatives pour développer un réseau de bénévoles motivés.

5.10.5 Soutenir d'autres instances relative aux conséquences d'afflux accru

Nous soutenons d'autres instances et services, comme l'éducation, le secteur d'intégration, les communes et les CPAS, qui sont aussi confrontée aux conséquences d'afflux accru.

5.11 Collaboration avec les partenaires internationaux

Dans le cadre de 'l'organisation apprenante' il est primordial d'échanger les bonnes pratiques et l'expertise avec les autres organisations. Nous développons et travaillons activement aux réseaux et associations avec les acteurs internationaux.

5.11.1 Renforcement des réseaux internationaux

Nous participons activement aux réseaux internationaux existants et nous utilisons activement l'expertise et les bonnes pratiques des autres pays pour innover nos propres prestations de services (p. ex. EPRA, ENARO, EMN...).

5.11.2 Mettre à la disposition notre propre expertise

Nous mettons également à la disposition notre propre expertise aux partenaires internationaux, aussi bien au sein de l'Europe (exemple. EASO dans le cadre de CEAS) qu'en dehors de l'Europe. Fedasil est positionnée comme une véritable référence au sein de l'EU en matière de politique d'accueil et de retour volontaire.

5.11.3 Lien avec la coopération au développement

Nous étudions quelles initiatives peuvent servir de têtes de pont entre la coopération au développement et la migration.

Par exemple nous prêtons notre concours pour étudier comment la coopération au développement peut être impliquée dans les projets de retour volontaire et de la réintégration dans le pays d'origine.

6 Une structure organisationnelle adaptée

L'accent du présent plan de management est mis sur la responsabilité globale que Fedasil endosse conformément au cadre légal et à l'approche intégrée menée par le Secrétaire d'Etat à l'Asile et la Migration, chargé de la Simplification administrative.

C'est pour cette raison que nous proposons une structure organisationnelle adaptée qui privilégie une approche intégrée sur le terrain et qui part d'une responsabilité globale et d'une stratégie centrale. Cette structure devrait pouvoir exclure toutes les 'zones grises' éventuelles des compétences et des responsabilités.

Cf. document en annexe 8.3.

7 Vers des résultats concrets

Les objectifs stratégiques et opérationnels du présent plan trouveront leur exécution dans la réalisation d'un ensemble de projets et d'objectifs opérationnels. Ceux-ci sont définis au niveau des différentes entités.

En fonction de cet effet de cascade les différents projets en cours, les nouveaux projets et les objectifs opérationnels relatifs aux différents objectifs du plan de management y seront ajoutés sous la forme d'une série de plans d'action par directions et par services.

Le manque de moyens humains et financiers oblige l'échelonnement des dates de début de certains projets. Ces divers plans d'action seront établis annuellement.

Ce planning concret deviendra ainsi le cadre référentiel pour mesurer le progrès de l'exécution du présent plan ainsi que les résultats obtenus, de les objectiver et de les évaluer.

Ceci signifie en toute logique qu'après l'approbation du plan d'action annuel, les éventuelles nouvelles initiatives feront l'objet de moyens financiers et/ou de personnels supplémentaires.

8 Annexes

8.1 Tableau synoptique des objectifs

Perspective 'Clients'	
C.1	Un accueil et un accompagnement adéquats, adaptés aux besoins de chaque ayant droit
OO 1	Un réseau d'accueil avec suffisamment de places, géré de manière rationnelle et flexible
OO 2	Prestations de services de qualité quels que soient la structure d'accueil et le partenaire
OO 3	Accompagnement de trajet individuel, adapté aux besoins spécifiques
OO 4	Accompagnement de parcours individuel pour les mineurs étrangers non-accompagnés
OO 5	La réinstallation et la répartition comme contribution à la migration humaine
OO 6	Information ciblée sur les résidents
C.2	Soutien au retour volontaire
OO 1	Renforcement du trajet de retour au sein de l'accueil
OO 2	Information en dehors de l'accueil
OO 3	Gestion efficiente du programme de retour volontaire
C.3	Préparer les résidents à une vie indépendante
OO 1	Stimuler auto-épanouissement des résidents
OO 2	Cadre de vie sûr
OO 3	Bien-être des résidents
OO 4	Préparation de la période post-accueil des résidents
Perspective 'Processus'	
P.1	Gestion plus efficiente des informations
OO 1	Gestion des connaissances
OO 2	Stimuler la prise de conscience en matière de sécurisation des informations
OO 3	Sécurisation des systèmes d'information
P.2	Renforcement de l'organisation administrative et le contrôle
OO 1	Développement du contrôle interne
OO 2	Lancement de l'audit interne
OO 3	Rédaction de rapports globaux sur l'information d'entreprise
OO 4	Simplification administrative
OO 5	Modernisation de l'administration fédérale

Perspective 'ressources'

R.1 Politique RH proactive et dynamique

- OO 1 Un statut du personnel adapté et transparent
- OO 2 Mobilisation des compétences et des talents
- OO 3 Développement de carrière
- OO 4 Bien-être des collaborateurs
- OO 5 Une attention pour la diversité

R.2 Gestion efficiente des moyens

- OO 1 Structure matricielle et organisation de travail
- OO 2 Des achats communs et des accords-cadres
- OO 3 Gestion efficiente de l'infrastructure
- OO 4 Réduction des frais de santé
- OO 5 Gestion parcimonieuse des moyens financiers

R.3 Informatisation

- OO 1 Gestion automatisée du réseau d'accueil
- OO 2 Politique ICT professionnelle

Perspective 'Innovation'

I.1 Une organisation apprenante sur la base d'une culture organisationnelle stimulante

- OO 1 Développement personnel de chaque collaborateur
- OO 2 Dialogue ouvert et implication dans l'organisation
- OO 3 Stratégie de la communication interne
- OO 4 Culture organisationnelle positive
- OO 5 Coordination par les régions

I.2 Collaboration avec acteurs externes

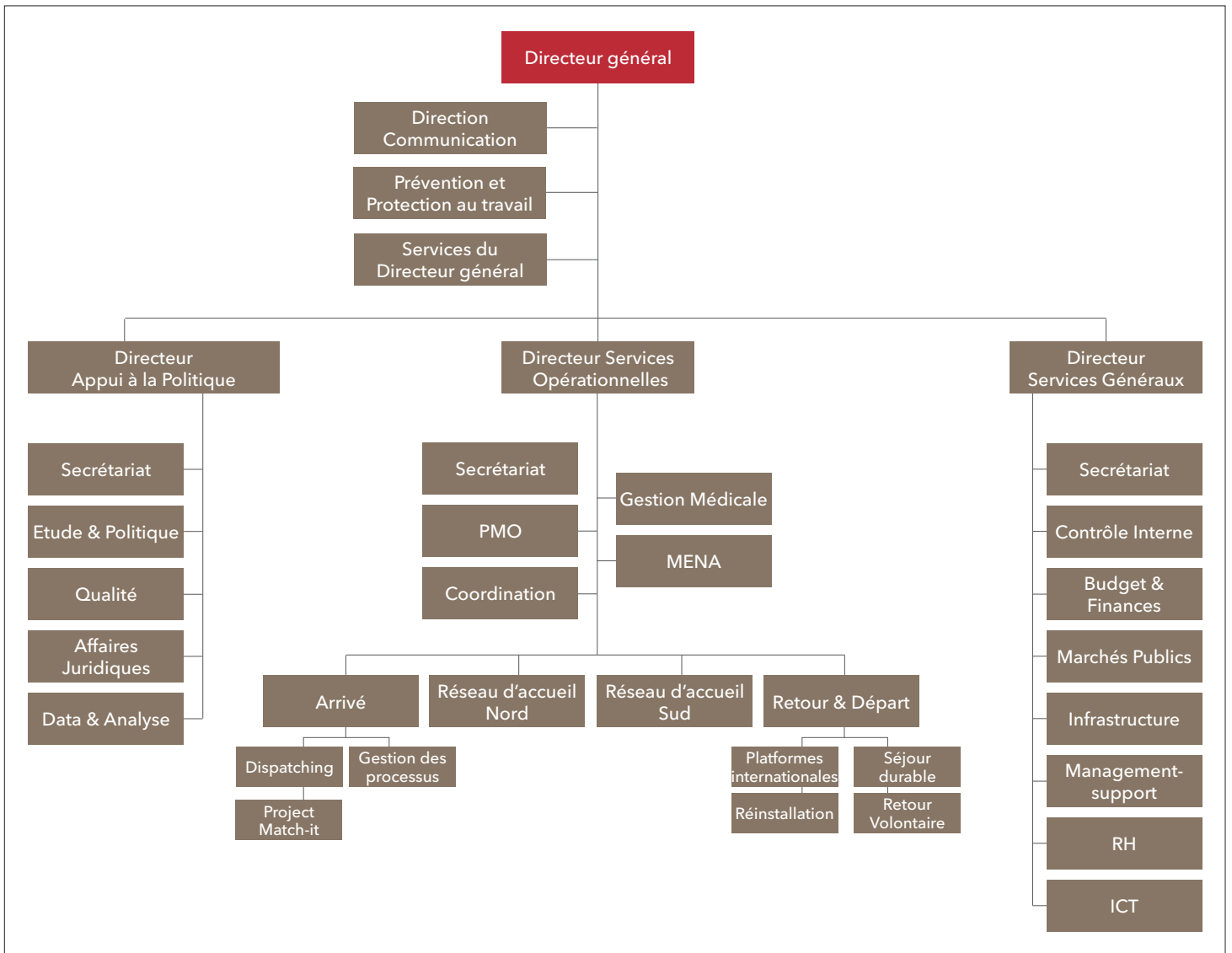
- OO 1 Apprendre des partenaires externes
- OO 2 Réalisation des études
- OO 3 Stratégie de la communication externe
- OO 4 Développement du réseau des bénévoles
- OO 5 Soutenir d'autres instances relative aux conséquences d'afflux accru

I.3 Collaboration avec les partenaires internationaux

- OO 1 Renforcement des réseaux internationaux
- OO 2 Mettre à la disposition notre propre expertise
- OO 3 Lien avec la coopération au développement

* OO = Objectifs Opérationnels

8.2. Organigramme



Tout en accueil