

PLAN DE MANAGEMENT INTÉGRÉ 2021-2026



Avant-propos

Fedasil fêtera bientôt ses vingt ans. Depuis le 1^{er} janvier 2021, l'opportunité m'a été donnée de diriger l'Agence au cours des prochaines années. Ces dernières années, Fedasil a connu de nombreux soubresauts. Nous avons connu plusieurs crises d'asile, et la migration est un sujet récurrent de l'actualité. Tout cela exerce une forte pression sur l'organisation, mais offre également des possibilités de renouvellement et d'amélioration. À cet égard, ce plan arrive au bon moment.

Pour la première fois, plusieurs mandataires débutent un nouveau mandat presque simultanément. J'ai donc choisi de saisir cette opportunité des deux mains, et d'établir un plan consolidé pour l'ensemble de l'organisation. Nous avons pris le temps d'interroger nos collaborateurs et nos parties prenantes sur ce qu'ils attendent de Fedasil au cours des prochaines années. Sur la base de cette contribution, le Comité de direction a fixé les principaux objectifs, qui ont ensuite été développés au sein de groupes de travail. À mes yeux, il était essentiel d'y consacrer le temps nécessaire, et c'est avec satisfaction que je me retourne sur les derniers mois durant lesquels des discussions et débats très approfondis sur la voie à suivre au cours des prochaines années, ont été menés.

Les résultats de ces enquêtes étaient étonnamment similaires, tant pour les interlocuteurs internes qu'externes. Fedasil est une organisation unique remplissant une mission importante, et ses collaborateurs sont exceptionnellement motivés et fournissent des services extraordinaires dans des circonstances parfois difficiles. Toutefois, les crises successives en matière d'accueil (Fedasil traverse actuellement sa troisième crise en 7 ans), entrecoupées d'une crise sanitaire, puis de fermetures de centres, ont démontré que l'organisation n'est pas encore totalement adaptée pour gérer en douceur les fluctuations des taux d'occupation. Les capacités de l'organisation, et de ses partenaires, permettant de fournir quotidiennement les places nécessaires ont atteint leurs limites. Ce n'est pas viable, ni pour nos collaborateurs, ni pour l'organisation.

Une des priorités absolues du plan réside dans la prise de mesures structurelles devant améliorer la réactivité de l'organisation. Afin de se concentrer sur la prévisibilité comme riposte aux urgences. Sur ce point, les signaux qui proviennent du gouvernement sont actuellement positifs et nous avons bon espoir de disposer du cadre nécessaire pour atteindre cet objectif. Je songe ici aux places tampon, mais également à l'indispensable financement automatique dans une certaine fourchette d'occupation.

De plus, l'accord gouvernemental offre également de réelles opportunités pour Fedasil. Plusieurs projets qui avaient déjà été lancés, prudemment et principalement sous la forme de projets pilotes, obtiennent désormais le feu vert permettant leur véritable mise en œuvre. Nous pensons aux projets de retour afférents aux personnes en séjour irrégulier, aux projets relatifs à l'emploi, etc. La Conférence Interministérielle (CIM) peut être un maillon important entre les différentes communautés et le niveau fédéral, ce qui peut augmenter les chances de succès de ces projets.

Cette confiance du gouvernement s'accompagne d'une grande responsabilité pour l'organisation, qui doit s'en montrer digne. Une politique de places tampon dynamique exige que nous trouvions suffisamment de places, que nous renforçons notre gestion et notre contrôle des données ainsi que notre organisation interne afin que l'ensemble de l'organisation puisse évoluer, tel un ballet aquatique synchronisé, avec le rythme fluctuant de la capacité.

L'amélioration de notre fonctionnement interne occupe donc une place prépondérante dans le plan. Il est clair que l'organisation doit gagner en maturité. Nous sommes très bons dans l'action, nous devons désormais démontrer une excellence dans la gestion (« De Bon à Excellent » - « from Good to Great »). Il s'agit d'un énorme défi, qui nécessitera une grande expertise et engendrera des changements à tous les niveaux. Mais nous n'avons pas le choix. L'échec n'est pas une option. Il n'y a pas d'accueil, pas de place, pas d'encadrement possible sans une organisation dûment gérée.

Nous devons relever les défis de l'organisation de manière transversale. Si Fedasil veut se développer en tant qu'organisation, elle devra se fonder sur une stratégie unique, délaissant la division historique (et parfois concurrentielle) entre les directions. Nous devons passer d'une organisation en silo à une organisation en réseau. Seul un travail (une collaboration) plus harmonieux au sein de l'organisation et seuls des choix plus judicieux et réfléchis, nous permettrons, in fine, d'améliorer nettement notre résilience. Les défis sont trop importants pour que nous évoluions en ordre dispersé. Le travail transversal est un aspect sur lequel j'ai toujours insisté dans le processus : nous devons adopter une approche holistique de certaines problématiques (incidents, qualité) : en interne, toutes les fonctions doivent collaborer ; en externe, nous devons trouver de nouvelles collaborations.

Plusieurs éléments sont importants et seront mis en exergue dans le plan : le rôle de Fedasil en matière d'intégration et d'activation, notre volonté de mettre en place une politique plus structurelle en matière d'accompagnement des résidents, la politique dynamique de tampon, l'accent mis sur le bien-être et la gestion des agressions dans les centres, le travail structuré, l'attention portée à la coopération et à la suppression des silos, l'attention portée à la durabilité et à une politique climatique, etc.

Une riche expertise, une innovation très importante et de superbes projets ayant spontanément émergés sur le terrain sont disponibles pour la plupart des thèmes. L'objectif est de les pérenniser, de les supporter et de les laisser se développer. Cela signifie également que nous devons parfois intégrer et encadrer les choses différemment, les reporter, libérer des ressources, rechercher des coopérations.

En ma qualité de directeur général, je pense qu'il est important de guider Fedasil à travers tous ces défis. Le nouveau plan de management offrait donc une excellente opportunité pour faire des choix en la matière et pour formuler des orientations. Nous devons viser l'horizon 2030 et ne pas nous concentrer sur demain. Certains services devront d'abord se concentrer sur la stabilisation des opérations quotidiennes avant que nous puissions aller plus loin. Par conséquent, ce plan n'est pas un point final, mais plutôt le début d'un exercice permanent de suivi, de fixation de priorités, de choix et de croissance organisationnelle.

Le processus de ces derniers mois a renforcé ma conviction que, en tant qu'organisation, nous disposons d'énormes atouts dont nous pouvons être fiers : de nombreux collaborateurs qui font preuve d'un engagement exceptionnel, un accord gouvernemental qui offre de nombreuses opportunités pour notre organisation (et fournit également les ressources nécessaires) et des partenaires externes qui sont disposés à collaborer avec nous. Ma mission personnelle est de chérir ces forces au sein de l'organisation et de travailler très dur, ensemble, pour répondre aux besoins de l'organisation.

La mission est difficile, la route sera dure et chaotique, mais nous évoluons avec des personnes partageant les mêmes idées.

Sincères salutations,

Michael Kegels

Directeur général de Fedasil

30/09/2021

Table des matières

Plan de management intégré 2021-2026	1
1. Notre ambition	5
1.1. Notre identité.....	5
1.2. Notre mission	5
1.3. Notre vision	5
1.4. Nos valeurs	9
2. Analyse de l'environnement	10
2.1. Aperçu de l'analyse SWOT	10
2.2. Description de l'analyse SWOT	11
3. Une stratégie claire, ambitieuse, mais réalisable	15
3.1. OS1 : Construire une organisation intelligente, tournée vers l'avenir et les résultats. .	17
3.2. OS 2 : Constituer un réseau d'accueil et une agence maniables	19
3.3. OS 3 : Proposer un service de qualité adapté aux besoins spécifiques du bénéficiaire.	21
3.4. OS4 : Proposer un accompagnement de qualité qui prépare le bénéficiaire à l'avenir.	24
3.5. OS5 : Orienter et soutenir les centres fédéraux et renforcer leur gestion	26
3.6. OS6 : Développer une organisation qui s'engage envers son personnel et le soutient au maximum.	28
3.7. OS7 : Utiliser de manière ciblée les ressources matérielles de l'organisation.....	31
3.8. OS8 : Jouer un rôle actif dans l'environnement multi-acteurs de l'asile et de la migration.....	34
4. Risques et dépendances	36
5. KPI et gouvernance	38
6. Annexes	41

1. Notre ambition

Ce plan de management pose les jalons de l'évolution de Fedasil vers une organisation plus orientée vers l'avenir, plus agile et plus dynamique, capable de contribuer autant que possible à une politique d'asile et de migration de qualité, globale et intégrée au niveau national et international.

1.1. Notre identité

Fedasil a été créé en mai 2002 en tant qu'organisme d'intérêt public de type A et est supervisé par le secrétaire d'État à l'asile et la migration, chargé de la Loterie nationale, rattaché au ministre de l'Intérieur, des réformes institutionnelles et du Renouveau démocratique, M. Sammy Mahdi.

Nous gérons, avec nos partenaires d'accueil, un réseau d'hébergement qui accueille aujourd'hui (29 septembre 2021) 25.779 personnes. L'Agence compte actuellement 2.167 collaborateurs.

1.2. Notre mission

Notre mission exprime notre raison d'être et souligne les tâches essentielles de notre organisation.

Nous sommes chargés de l'accueil des demandeurs de protection internationale et d'autres groupes cibles et nous garantissons la qualité et la conformité au sein des diverses modalités d'accueil.

Nous préparons les résidents à la vie après l'accueil. Nous préparons des groupes spécifiques à participer à la société. Nous assurons également la coordination des différents programmes de retour volontaire. Enfin, nous mettons également en œuvre les engagements pris dans le cadre de programmes internationaux tels que la réinstallation et la relocalisation.

1.3. Notre vision

Notre vision reflète les ambitions de Fedasil et indique la direction dans laquelle nous souhaitons travailler et nous développer en tant qu'organisation.

Nous souhaitons être une organisation **résiliente**, afin de pouvoir répondre rapidement et sans heurts, tous les niveaux, à une demande croissante - ou décroissante - de places.

Cela nous oblige à adapter dûment tant la gestion du réseau d'accueil que notre **fonctionnement interne** et notre processus de prise de décision. Nous souhaitons évoluer vers une gestion dynamique de la capacité d'accueil.

En tant qu'organisation, nous collaborons de manière **transversale** à la même stratégie, chacun à partir de sa propre expertise, dans un cadre stratégique unique que nous gérons bien. Nous travaillons en étroite collaboration avec nos parties prenantes, qu'il s'agisse des autorités à différents niveaux de pouvoirs ou d'autres parties prenantes.

L'objectif ultime est de fournir des soins et un encadrement **de qualité** à nos bénéficiaires. Nous le faisons par le biais des modes d'accueil de nos partenaires ou de nos propres centres d'accueil, que nous soutenons et contrôlons bien. Nous souhaitons également **veiller** au bien-être de nos collaborateurs.

Les principales ambitions sont détaillées ci-dessous.

Manœuvrabilité

Nous exploitons un réseau d'accueil stable mais flexible, prêt à absorber les chocs.

Nous développons une **politique de places tampon dynamique**. Les places tampon désignent des places mises en réserve, de préférence dans des centres d'accueil existants, et qui ne sont utilisées que si le besoin s'en fait sentir. Cela implique une approche différente de l'ouverture et de la fermeture rapides de nouveaux centres. Elles permettent d'augmenter la prévisibilité, sont moins coûteuses et assurent le calme au sein de l'organisation.

Pour ce faire, l'organisation doit être davantage professionnalisée. Elle nécessite une surveillance continue et renforcée du réseau, des processus clairs relatifs à l'activation et la désactivation, la maîtrise des coûts, l'évolution fluide des cadres, les processus logistiques, etc.

Cela n'est possible que si nous continuons à nous concentrer sur le renforcement de nos processus de gestion et sur **des services de support solides**. Ces derniers doivent être prêts, en étroite collaboration avec la direction opérationnelle, afin d'être rapidement adaptés à la hausse et à la baisse et de gérer les ressources de manière réfléchie.

Nous développons une coopération structurelle entre la Direction opérationnelle et les Services généraux afin de garantir une coordination permanente au niveau de l'administration centrale et en vue d'un meilleur soutien, **gestion et suivi des centres d'accueil**. Nous encourageons l'échange d'informations et les réseaux d'apprentissage, en vue d'un fonctionnement plus harmonisé des centres.

Gouvernance

Si l'organisation souhaite devenir véritablement maniable, et si nous souhaitons combiner toutes les forces pour obtenir des résultats, nous devons évoluer d'une approche de gestion à une approche organisationnelle. Nous devons évoluer d'une organisation en silo à une organisation en réseau.

La création de la **direction « Stratégie et organisation »**, dotée d'un portefeuille et d'un cycle stratégique communs pour l'Agence, jouera un rôle important en la matière.

Nous souhaitons utiliser nos ressources de manière consciente et ciblée. Cela implique de fixer des objectifs et des priorités clairs et réalisables, auxquels l'ensemble de l'organisation contribue. Grâce à un **cycle stratégique annuel**, nous posons des choix basés sur la vision et la stratégie à long terme de l'organisation. Les objectifs des centres et des services centraux sont alignés sur la réalisation de la stratégie.

Nous relient les ressources et les objectifs, développons des indicateurs et en assurons le suivi. Nous souhaitons évaluer systématiquement nos résultats afin de pouvoir ajuster les projets par la suite. Le Comité de direction fait des choix stratégiques et dirige l'organisation. Certains projets revêtant une importance stratégique pour l'organisation, tels que la politique de places de tampon dynamique, la politique d'incidents, la politique de qualité et le Centre d'arrivée, sont suivis via une méthode plus standardisée de **gestion de projet, de programme et de portefeuille**. Les gens peuvent se consacrer pleinement à ces projets, même en cas de crise, car elles recevront des ressources spécifiques.

Nous améliorons la **maturité** de notre fonctionnement interne. Nous réalisons des auto-évaluations et établissons un plan d'action pour mieux maîtriser nos processus, renforcer notre politique d'intégrité et gérer nos risques.

En outre, nous souhaitons renforcer les structures régionales afin que la gestion et le suivi des centres d'accueil puissent être renforcés. La poursuite de la professionnalisation au niveau de l'organisation doit s'accompagner d'une **harmonisation accrue du fonctionnement des**

centres d'accueil. Nous souhaitons y parvenir parallèlement à un exercice de subsidiarité, dans lequel nous analysons comment conférer un maximum d'autonomie à nos centres d'accueil.

Collaboration

Fedasil n'évolue pas uniquement au sein de la société, au contraire. Le caractère unique de Fedasil réside dans le fait qu'il s'agit avant tout d'une organisation de gouvernance multi-partenaires et multi-niveaux, qui a un pied dans l'administration et un autre dans l'arène sociale (société civile). C'est unique et nous devons le chérir en tant qu'organisation.

L'Agence souhaite gérer ces collaborations de la meilleure façon possible et assurer leur pérennité. Nous nous engageons à **gérer les parties prenantes** et souhaitons faire des choix et fixer des priorités claires - en fonction des besoins de l'Agence et de la nature de la coopération avec la partie prenante.

Avec nos principaux **partenaires d'accueil**, nous souhaitons approfondir les bonnes relations qui existent depuis de nombreuses années et continuer à rechercher des synergies et une coopération plus étroite.

De plus, nous renforcerons nos relations avec les partenaires clés de l'organisation, afin de pouvoir aborder systématiquement les questions cruciales pour nos résidents - telles que le logement, l'éducation, les transports, etc.

Fedasil s'engage à contribuer à une meilleure **coopération de la chaîne** avec les instances d'asile. Il est crucial pour notre mission que les processus d'entrée, de transit et de sortie se déroulent sans heurts, et une meilleure coordination entre les différentes instances d'asile, ainsi qu'un partage plus rapide et plus cohérent des informations pertinentes, sont essentiels à cet effet.

Nous mettons à profit les opportunités liées à la Conférence interministérielle sur la migration et l'intégration qui doit être mise en place. Nous concluons des partenariats et créons les structures nécessaires relatives à l'activation des demandeurs de protection internationale.

Au niveau **international**, Fedasil souhaite continuer à être présent sur les différents où nous sommes déjà actifs. La réinstallation et la relocalisation sont une activité structurelle et relèvent donc de la Direction opérationnelle. Cela devrait permettre à la cellule internationale de s'engager davantage dans des partenariats solides avec nos partenaires internationaux tels que l'EASO, Frontex, ICMPD, COA, etc.

Qualité de l'accueil et de l'accompagnement

Indépendamment des modalités de mise en œuvre, nous garantissons un **service équitable et de grande qualité** et un **processus d'accompagnement** intégré et adapté aux caractéristiques et aux besoins spécifiques de chaque bénéficiaire au sein de nos centres d'accueil. La qualité est un défi transversal, pour lequel nous réalisons des investissements ciblés dans l'infrastructure des centres, recherchons des coopérations avec des partenaires, et investissons dans l'encadrement et la formation des collaborateurs.

Le **centre d'arrivée** est le point de départ du parcours des bénéficiaires et constitue donc un maillon essentiel de notre prestation de services. Nous renforçons la structure organisationnelle afin qu'elle soit mieux équipée pour accomplir ces tâches uniques.

Nous fusionnons les différents services impliqués dans l'**accompagnement des demandeurs de protection internationale (DPI)** - médical, mineurs non accompagnés, accompagnement

général - en un seul service, qui peut fournir plus de cohérence, d'orientation et de soutien à l'accompagnement dans les centres d'accueil.

Nous développons une **politique transversale d'incidents** pour réduire et mieux gérer le nombre d'incidents dans les centres d'accueil. La garantie de la **sécurité** de notre personnel et de nos résidents est une priorité absolue.

Dès le début, nous préparons les résidents à la vie après l'accueil. Fedasil doit jouer un rôle plus important dans le cadre de l'intégration, de la formation et de l'orientation vers le marché du travail. À cette fin, un nouveau département « **orientation future** » sera créé, qui abritera les services de retour volontaire, de réinstallation et un (nouveau) service de participation à la société. Cela devrait nous permettre de mener une politique plus cohérente, en étroite collaboration avec les autres services, mais également avec de nombreuses parties prenantes externes.

Fedasil a les deux pieds bien ancrés dans la société et dans le débat social. Nous **communiquerons** donc correctement sur notre mission, notamment en travaillant de manière plus orientée sur les groupes cibles, en réalisant des reportages vidéo et en renforçant notre présence sur les réseaux sociaux.

Collaborateurs concernés

Nous ne pouvons réaliser nos ambitions qu'avec l'engagement de notre meilleur atout, à savoir nos collaborateurs exceptionnellement motivés et compétents. Les crises successives ont fait peser une lourde charge sur le personnel. Les ambitions en matière de renforcement de la capacité de gestion et la politique de places tampon dynamique devraient également contribuer au bien-être de nos collaborateurs. Elle devrait apporter plus de structure, de clarté, de prévisibilité et de calme à l'organisation.

Nous développons une **politique RH dynamique et proactive**, qui s'inscrit dans l'ambition de devenir une organisation maniable. Nous souhaitons mieux gérer les ressources humaines et devenir une organisation apprenante. Les collaborateurs doivent disposer des bons outils pour exécuter leur travail. Nous examinons comment développer une meilleure politique de carrière et une politique de développement des compétences.

Nous développons une **politique globale de bien-être**. Le projet stratégique sur la politique d'incidents devrait également accroître la sécurité de nos collaborateurs. Nous nous efforçons de renforcer les liens au sein de l'organisation et d'encourager les échanges. Nous réfléchissons à la manière de rendre nos valeurs plus vivantes. Nous prenons des mesures pour mieux gérer la charge de travail pendant les crises.

1.4. Nos valeurs

Notre code déontologique, qui représente le fil directeur pour tous les collaborateurs de Fedasil, s'articule autour de quatre valeurs :

RESPECT

- Onze bewoners zijn verantwoordelijke mensen met rechten en plichten. We gaan respectvol met hen om.



KLANTGERICHTHEID

- We bieden elke bewoner een efficiënte en kwaliteitsvolle dienstverlening en stimuleren hun verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid.

ONPARTIJDIGHEID

- We doen ons werk neutraal, objectief en zonder eigenbelang.

DISCRETIE

- Wij respecteren de geheimhoudingsplicht en het beroepsgeheim en behandelen informatie in principe altijd vertrouwelijk.

2. Analyse de l'environnement

Avant de définir la stratégie de l'organisation, nous avons pris le temps d'interroger les différentes parties prenantes (organisations, organismes publics aux niveaux local, régional, fédéral et international) sur les forces, faiblesses, opportunités et menaces de l'organisation.

En interne également, les principaux défis ont fait l'objet d'une réflexion à différents niveaux. La synthèse de cette analyse de l'environnement est proposée ci-dessous.

2.1. Aperçu de l'analyse SWOT

<u>Forces</u>	<u>Faiblesses</u>
<ul style="list-style-type: none"> • L'Agence remplit une mission unique et importante • L'Agence dispose d'un cadre réglementaire clair • Les collaborateurs sont motivés, compétents et leur expertise est largement reconnue. • L'Agence dispose d'un vaste réseau et coopère étroitement avec les parties prenantes. • L'Agence propose un accueil et un accompagnement sur mesure de qualité et fait preuve d'une grande flexibilité. • Les collaborateurs sont accessibles • La culture organisationnelle laisse une grande place à l'innovation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fixer des priorités et faire des choix • L'Agence manque de maturité en termes de fonctionnement interne de l'organisation. • La qualité de la prestation de services aux résidents est parfois insuffisante et trop diverse • Les collaborateurs ne se sentent pas valorisés • L'engagement des collaborateurs envers l'organisation • Les parties prenantes exigent une définition des rôles et une collaboration structurée • Le financement des projets est souvent temporaire • Rotation du personnel
<u>Opportunités</u>	<u>Menaces</u>
<ul style="list-style-type: none"> • L'accord gouvernemental confère un rôle important à Fedasil • Nouveaux moyens pour développer et ancrer la prestation de services • La coopération en chaîne peut renforcer la coopération avec les autorités chargées de l'asile • Les parties prenantes sont ouvertes à la coopération • La collaboration internationale offre de nouvelles opportunités • Les opportunités de la crise (climat, numérisation) 	<ul style="list-style-type: none"> • Volatilité des flux d'asile et de migration • Repli du soutien à la migration • Contexte budgétaire • Structure de financement de l'organisation • Contexte administratif • Recrutement de personnel dans un marché très compétitif

2.2. Description de l'analyse SWOT

Forces

I. L'Agence remplit une mission unique et importante

L'Agence se distingue par sa mission unique. Elle possède son propre rôle et sa propre identité. Nos valeurs sont claires et partagées, elles sont étroitement liées à la mission et sont intégrées dans les opérations de Fedasil.

II. L'Agence dispose d'un cadre réglementaire clair

Un cadre normatif clair a été créé dans lequel Fedasil doit opérer. Ce cadre constitue un guide important pour l'Agence et confère à Fedasil les pouvoirs nécessaires pour mener à bien les tâches qui lui sont confiées.

III. Les collaborateurs sont motivés, compétents et leur expertise est largement reconnue.

Fedasil possède des collaborateurs uniques (« Fedasiliens ») Ils sont imprégnés de la mission de l'organisation. Ils sont reconnus pour leur flexibilité, leur expertise unique et leur approche extrêmement humaine. Leur engagement et leur motivation sont le principal facteur de réussite de l'organisation.

IV. L'Agence dispose d'un vaste réseau et coopère étroitement avec les parties prenantes.

Au fil des années, Fedasil a constitué un large réseau de partenaires avec lesquels elle coopère dûment dans le cadre de l'accueil et de l'accompagnement des résidents. Cette collaboration est instituée à tous les niveaux (local, régional, national, international) et comprend diverses activités. Cette coopération aide l'Agence à, notamment, mieux gérer le réseau d'accueil et proposer un accompagnement sur mesure.

V. L'Agence propose un accueil et un accompagnement sur mesure et de qualité et fait preuve d'une grande flexibilité.

Fedasil parvient à proposer un accueil et un accompagnement de qualité aux demandeurs de protection internationale et a démontré - notamment durant des crises successives - sa capacité à agir rapidement. La rapidité avec laquelle les places d'accueil ont été créées a valu à l'Agence d'être largement appréciée et admirée par les parties prenantes et les partenaires concernés.

VI. Les collaborateurs sont accessibles

Les collaborateurs de Fedasil sont facilement accessibles, tant entre eux que pour les parties prenantes et les partenaires externes avec lesquels ils collaborent. Cette collaboration est assurée tant via des canaux formels (site Internet) que des moments plus informels.

VII. La culture organisationnelle laisse une grande place à l'innovation.

Fedasil crée la liberté et l'autonomie nécessaires pour que ses collaborateurs et ses centres prennent des initiatives et développent des projets (pilotes). Dès lors, Fedasil s'impose comme une organisation innovante qui offre des opportunités à ses collaborateurs, et qui évolue avec les tendances et les besoins actuels. De plus, cela permet à l'organisation de faire davantage que ce qui est strictement nécessaire et, si possible, de créer une valeur ajoutée.

Faiblesses

I. Fixer des priorités et faire des choix

Les parties prenantes, tant internes qu'externes, demandent de faire des choix et de fixer des priorités plus claires. Les décisions doivent être mûrement réfléchies (c'est-à-dire fondées sur des faits, des données et des analyses) et les ressources nécessaires doivent être prévues à cet effet. Les décisions doivent être mises en œuvre, suivies, ajustées et évaluées. Cela nécessite également un pilotage plus important au niveau stratégique.

II. L'Agence manque de maturité en termes de fonctionnement interne de l'organisation.

Le contrôle organisationnel est défaillant. L'organisation souffre d'une gestion organisationnelle défaillante, caractérisée avant tout par l'absence de processus clairs, des procédures administratives excessivement longues, un contrôle interne faible et l'absence d'une gestion saine des risques.

Les rôles et les responsabilités ne sont parfois pas suffisamment clairs. Le fonctionnement de Fedasil est très largement greffé sur les différents départements/services, ce qui crée une certaine forme de fonctionnement en silo. Cela ne favorise pas l'échange d'informations et la coopération. En outre, il existe également des ambiguïtés internes et externes sur les rôles et les compétences des différents services et équipes, ce qui crée des « zones grises ». Les partenaires externes éprouvent donc des difficultés à s'orienter vers les bons services et/ou personnes au sein de Fedasil.

La gestion des crises n'est pas suffisamment développée. Les crises successives ont laissé des traces au sein de l'Agence. Bien que l'organisation soit louée à l'extérieur pour la manière dont elle parvient à ajuster la capacité d'accueil, il existe en interne un besoin évident de professionnaliser la gestion des crises. Un « contingency planning » univoque, des structures élaborées et les compétences nécessaires pour la gestion de crise, la coordination et la communication, font défaut.

La gestion des connaissances est insuffisante. L'Agence ne parvient pas suffisamment à ancrer les connaissances (par exemple, les bonnes pratiques, les expériences relatives aux projets, les « leçons apprises », ...) dans l'organisation, par exemple en organisant des formations et des moments de réflexion, ou en proposant des trajets standardisés. Dès lors, il est trop souvent nécessaire de trouver sur le terrain des solutions qui ont en fait été imaginées ailleurs.

III. La qualité de la prestation de services aux résidents est parfois insuffisante et trop diverse

Il existe de grandes différences entre les centres, par exemple en ce qui concerne la qualité des infrastructures, des services et le degré de collaboration avec les partenaires externes. En outre, il semble qu'un besoin général de plus de soutien (psychosocial) pour les résidents et d'accompagnement pour les préparer à la vie après l'accueil, se fasse ressentir.

IV. Les collaborateurs ne se sentent pas valorisés

Il ressort des enquêtes et des entretiens avec le personnel interne qu'une certaine lassitude (de crise) se soit installée parmi les collaborateurs et que la charge de travail soit élevée. De plus, les collaborateurs soulignent également qu'ils ne sont pas suffisamment soutenus, par exemple en raison d'un manque de ressources (opérationnelles) appropriées. Ils expriment des incertitudes quant à leur carrière et ont le sentiment de ne pas être entendus.

V. L'engagement des collaborateurs envers l'organisation

L'attachement des collaborateurs de Fedasil à la mission de l'Agence est très fort, mais limité par rapport à l'organisation en elle-même.

VI. Les parties prenantes exigent une définition des rôles et une collaboration structurée

En dépit de la collaboration fréquente avec divers partenaires, Fedasil peut encore progresser dans l'optimisation de ses collaborations. Diverses parties prenantes ont indiqué qu'elles souhaiteraient être davantage impliquées dans certains thèmes et/ou qu'elles aimeraient avoir une vision claire de

Fedasil en termes de coopération et des attentes et des rôles mutuels. De même, elles souhaitent souvent des formes plus structurelles de concertation.

VII. Le financement des projets est souvent temporaire

La structure de financement de l'Agence implique qu'elle travaille fréquemment avec le financement de projets, dans le cadre duquel un budget est libéré pour un projet ou une action spécifique (pilote). Trop souvent, toutefois, aucun moyen structurel n'est prévu pour ancrer ensuite le projet dans les opérations de Fedasil, ce qui signifie que les projets couronnés de succès ont un impact trop limité à long terme.

VIII. Rotation du personnel

La rotation du personnel est une faiblesse de l'organisation, car elle entraîne inévitablement une perte d'expertise. De plus, Fedasil éprouve des difficultés à pourvoir certains postes au sein de l'organisation.

Opportunités

I. L'accord gouvernemental confère un rôle important à Fedasil

L'accord gouvernemental donne à Fedasil un mandat clair pour qu'il se développe davantage en tant qu'organisation et qu'il approfondisse certaines compétences (gestion du réseau et du tampon, politique de retour y afférente, etc.)

Il existe une volonté politique de renforcer les coopérations (CIM Migration et Intégration, coopération en chaîne, etc.) et une forte demande pour contribuer à l'image de l'asile et de la migration et à l'intégration des demandeurs de protection internationale dans notre société.

II. Nouveaux moyens pour développer et ancrer la prestation de services

Des moyens supplémentaires ont été fournis par l'injection budgétaire, un nouveau programme pluriannuel AMIF (2022-2027) sera prochainement lancé. Cela garantit que les moyens peuvent être alignés sur les ambitions formulées dans ce plan de management.

III. La coopération en chaîne peut renforcer la coopération avec les autorités chargées de l'asile

L'analyse du contexte a démontré qu'il existe plusieurs sujets - tels que le partage des données et la définition commune des priorités - pour lesquels une coopération intensifiée entre Fedasil et les autres acteurs de la chaîne d'asile et de migration (OE, CGRA, CCE) peut apporter une valeur ajoutée et générer des services d'asile et de migration plus efficaces, plus transparents, plus cohérents et plus performants. En définissant des objectifs clairs et sans ambiguïté pour la chaîne, tous les organes peuvent être impliqués, en tenant compte de leur propre mission et de leurs tâches essentielles.

IV. Les parties prenantes sont ouvertes à la coopération

Tant les collaborateurs de Fedasil que les parties prenantes (par exemple, les partenaires dans divers domaines tels que l'emploi, l'intégration, l'éducation, la santé, etc.) semblent être très ouverts à l'établissement d'une/de (nouvelle(s)) coopérations et à une collaboration sur des thèmes spécifiques. Des initiatives ou actions très concrètes ont déjà été souvent citées lors des discussions avec les parties prenantes.

V. La collaboration internationale offre de nouvelles opportunités

Il a été clairement établi que les parties prenantes de Fedasil voient Fedasil jouer un rôle important sur le plan international. Ils distinguent des opportunités en termes de (i) partage d'expérience et d'expertise, (ii) de projets relatifs à la réinstallation, la migration légale, etc. (iii) de coopération

plus étroite avec les instances belges dans le cadre des initiatives européennes/internationales et (iv) de coopération plus étroite avec les instances européennes/internationales.

VI. Les opportunités de la crise (climat, numérisation)

Le Covid-19 a modifié le fonctionnement de Fedasil. Des mesures ont été prises en faveur de la numérisation, mais des investissements supplémentaires sont nécessaires pour développer des systèmes et des outils (Match-It, ICT, données) et pour les collecter, les analyser, les partager et les utiliser dans le cadre de la prise de décision.

Les conséquences du changement climatique sont de plus en plus évidentes. Les questions relatives à la manière dont l'Agence peut se positionner en tant qu'organisation et employeur durables sont plus nombreuses.

Menaces

I. Volatilité des flux d'asile et de migration

En tant qu'organisation, Fedasil est très dépendante du contexte international. Songeons, par exemple, à l'imprévisibilité des flux migratoires influencés par divers événements géopolitiques. Il incombe donc à Fedasil d'anticiper en prévoyant un réseau (d'accueil), qui dispose d'une base stable, mais qui peut également répondre de manière flexible aux évolutions des flux entrants et sortants.

II. Repli du soutien à la migration

Fedasil opère dans un environnement qui fait l'objet d'une attention politique et sociale soutenue, et dans lequel le débat s'est intensifié et polarisé ces dernières années, notamment via les réseaux sociaux et les « fake news ». Le soutien de certains partenaires (ILA, autorités locales) est sous pression.

III. Contexte budgétaire

En tant qu'agence gouvernementale, Fedasil dépend fortement de la subvention accordée par le gouvernement fédéral. Toutefois, la récente crise sanitaire a considérablement augmenté le déficit budgétaire du gouvernement fédéral. Si cela induit des économies dans les prochaines années, cela peut également avoir un impact sur le financement de l'Agence.

IV. Structure de financement de l'organisation

Si l'Agence doit rapidement augmenter ou réduire ses capacités, le modèle de financement doit également être adapté en conséquence.

V. Contexte administratif

Fedasil possède un statut spécifique en tant qu'organisation gouvernementale, ce qui complique parfois une réponse rapide et flexible aux fluctuations de la capacité requise.

VI. Recrutement de personnel dans un marché très compétitif

Afin d'accomplir ses tâches essentielles, de continuer à évoluer en tant qu'organisation et de réaliser ses ambitions prédéfinies, Fedasil nécessite des collaborateurs compétents aux profils variés. Compte tenu du marché très concurrentiel et des dispositions légales auxquelles Fedasil est soumis, le défi de l'Agence consiste à recruter du personnel possédant une expertise spécifique ou une expérience suffisante.

3. Une stratégie claire, ambitieuse, mais réalisable

OS1 : Construire une organisation intelligente, tournée vers l'avenir et les résultats

- OO 1.1 : Mettre en place une gouvernance permettant à l'Agence de fonctionner de manière efficace et efficiente, dans le respect de la subsidiarité
- OO 1.2 : Évoluer vers une organisation axée sur les données
- OO 1.3 : Renforcer le contrôle organisationnel
- OO 1.4 : Développer une structure organisationnelle adaptée à la stratégie de l'organisation

OS 2 : Constituer un réseau d'accueil et une agence maniables

- OO 2.1 : Développer une politique de places tampon dynamique
- OO 2.2 : Évoluer vers une organisation agile
- OO 2.3 : Élaborer un plan de continuité des activités, y compris un plan d'urgence, pour tous les processus critiques.

OS 3 : Proposer un service de qualité adapté aux besoins spécifiques du bénéficiaire

- OO 3.1 : Investir dans la qualité des installations matérielles
- OO 3.2 : Réorganiser et renforcer le centre d'arrivée
- OO 3.3 : Mettre l'accent sur l'accompagnement personnalisé
- OO 3.4 : Développer une prestation de service pour la santé
- OO 3.5 : Répondre davantage aux besoins spécifiques des bénéficiaires mineurs
- OO 3.6 : Rechercher un cadre de vie sûr
- OO 3.7 : Renforcer la coopération avec les partenaires d'accueil

OS4 : Proposer un accompagnement de qualité qui prépare le bénéficiaire à l'avenir

- OO 4.1 : Préparer le bénéficiaire à la participation à la vie sociale
- OO 4.2 : Optimiser le fonctionnement interne en matière de retour volontaire
- OO 4.3 : Optimiser et intégrer les programmes de relocalisation et de réinstallation

OS5 : Orienter et soutenir les centres fédéraux et renforcer leur gestion

- OO 5.1 : Renforcer l'orientation stratégique des centres
- OO 5.2 : Harmoniser le fonctionnement opérationnel des centres
- OO 5.3 : Créer une relation durable entre les centres et la FHQ

OS6 : Développer une organisation qui s'engage envers son personnel et le soutient au maximum.

- OO 6.1 : Évoluer vers une politique RH proactive et dynamique
- OO 6.2 : Créer une organisation apprenante
- OO 6.3 : Renforcer l'image de marque de l'employeur
- OO 6.4 : Investir dans le bien-être de nos collaborateurs
- OO 6.5 : Donner vie aux valeurs fondamentales de Fedasil au sein de l'Agence
- OO 6.6 : Renforcer la communication interne

OS7 : Utiliser de manière ciblée les ressources matérielles de l'organisation

- OO 7.1 : Élaborer une stratégie et une gouvernance informatiques orientées vers l'avenir
- OO 7.2 : Améliorer le fonctionnement numérique de l'Agence
- OO 7.3 : Rationaliser le fonctionnement de la politique de passation des marchés publics
- OO 7.4 : Optimiser l'utilisation des ressources financières
- OO 7.5 : Investir dans les infrastructures et améliorer leur gestion
- OO 7.6 : Optimiser le fonctionnement logistique
- OO 7.7 : Développer une politique climatique et de durabilité

OS8 : Jouer un rôle actif dans l'environnement multi-acteurs de l'asile et de la migration

- OO 8.1 : Développer et déployer la gestion intégrée des parties prenantes
- OO 8.2 : Intensifier la coopération avec les partenaires structurels et fonctionnels sur des thèmes spécifiques
- OO 8.3 : Contribuer à une perception correcte de l'asile et de la migration
- OO 8.4 : Renforcer la coopération internationale en matière d'asile et de migration

3.1. OS1 : Construire une organisation intelligente, tournée vers l'avenir et les résultats

Nous voulons être une organisation professionnelle, qui sélectionne ses actions et ses projets avec soin, sur base de données objectives et en accord avec la stratégie de l'organisation. Une organisation qui collabore et fournit les ressources et l'encadrement adéquats afin de mener à bien les projets et de garantir les résultats à long terme.

Cela signifie également que nous accordons plus d'attention à l'évaluation des politiques, principalement en coopération avec des partenaires externes. Dans cette optique, la politique de l'organisation en matière de données est renforcée afin de pouvoir mesurer et évaluer tant les données opérationnelles que l'impact à plus long terme.

Un fonctionnement interne plus mature est nécessaire pour mener à bien nos tâches essentielles de manière intégrale et qualitative. Nous voulons investir dans ce domaine, libérer des ressources à cet effet et adapter notre structure organisationnelle en conséquence.

OO 1.1 : Mettre en place une gouvernance permettant à l'Agence de fonctionner de manière efficace et efficiente, dans le respect de la subsidiarité.

Nous développons une structure de gouvernance qui nous permettra de gérer l'organisation d'une manière davantage axée sur les résultats. Nous sélectionnons et évaluons nos actions et projets sur la base d'un cycle stratégique annuel, tant pour les centres d'accueil que pour les services centraux. Nous continuons à développer nos connaissances internes en matière de gestion de projet. Le Comité de direction suit un portefeuille de projets stratégiques et transversaux.

Les différents services centraux et les centres collaborent de manière harmonieuse, y compris dans le cadre du cycle stratégique et du suivi des projets stratégiques.

De plus, nous développons une coopération structurée (1) entre les différents services centraux dans le cadre de la gestion quotidienne et (2) entre les services centraux et les centres d'accueil pour mieux soutenir le fonctionnement des centres.

Un élément central de cette structure de gouvernance est le principe de subsidiarité, en vertu duquel l'idée clé étant que certaines activités, certains processus ou certains services doivent être organisés à un niveau décentralisé s'ils génèrent une valeur ajoutée.

OO 1.2 : Évoluer vers une organisation axée sur les données

Ces dernières années, nous avons beaucoup investi dans le suivi et l'analyse des données relatives au réseau d'accueil, et des systèmes ont été développés pour rationaliser nos opérations et en assurer le suivi numérique (par exemple, Match-It). Nous souhaitons utiliser davantage les données disponibles comme base pour la prise de décision et le suivi de nos objectifs, afin de pouvoir contrôler différents aspects de notre fonctionnement (gestion du réseau d'accueil, réalisation des trajets d'accompagnement, fonctionnement interne (suivi des budgets, crédits de personnel), tout en respectant la protection des données à caractère personnel. Nous souhaitons également aligner plus étroitement notre politique en matière de données sur les projets stratégiques de l'organisation, en mettant davantage l'accent sur l'évaluation des politiques, en coopération avec des partenaires externes.

À cette fin, nous élaborons une stratégie globale en matière de données (comprenant, notamment, une description claire des tâches, la répartition des rôles et des responsabilités, etc.) et investissons dans les outils nécessaires pour rendre les données et les tableaux de bord plus accessibles aux

différents services et, simultanément, pour les agréger à un niveau central. La politique de l'Agence en matière de RGPD sera également renforcée à cet égard.

L'évolution vers une organisation axée sur les données se fera progressivement. Pour ce faire, nous élaborons une feuille de route couvrant les différentes années.

OO 1.3 : Renforcer le contrôle organisationnel

Afin d'améliorer la maturité de notre fonctionnement interne, il est nécessaire d'élargir notre contrôle organisationnel. Plusieurs organismes d'audit ont déjà formulé des recommandations à cet effet au cours des dernières années. Nous réalisons des auto-évaluations sur différents aspects de notre fonctionnement interne et établissons des plans d'action pour améliorer notre maturité - sur la base des méthodes mises à disposition par le Service fédéral Audit interne. Ainsi, nous mettons notamment en place un système structuré de gestion des risques et développons notre politique d'intégrité.

Nous décrivons nos principaux processus. Cela devrait permettre de clarifier les rôles et les responsabilités dans le cadre de l'exécution des activités dans ces processus. Les descriptions de processus contribuent à une meilleure gestion des connaissances et peuvent servir de manuels et de feuilles de route pour les nouveaux collaborateurs et les nouveaux centres.

OO 1.4 : Développer une structure organisationnelle adaptée à la stratégie de l'organisation

Afin de relever les défis relatifs à la gouvernance et au fonctionnement interne, l'actuelle direction Appui politique, plutôt axée sur l'accueil (la politique d'accueil), sera transformée en une Direction Stratégie et Organisation, axée sur la stratégie de l'Agence.

Elle sera responsable du cycle stratégique, de la gestion transversale du portefeuille de projets, de la stratégie en matière de données et de l'amélioration de la maturité de l'organisation en termes de contrôle organisationnel.

La Direction Stratégie et Organisation (S&O) coopère de manière structurée avec les autres directions dans ces domaines de résultats. Elle assumera un rôle de soutien, de stratégie et d'expertise en assurant la gestion et le suivi des projets, en proposant des méthodologies, en développant des outils, etc., qui seront mis à la disposition des autres directions. Des cellules R&D décentralisées seront créées au sein des autres directions pour garantir une coordination permanente.

3.2. OS 2 : Constituer un réseau d'accueil et une agence maniables

Nous voulons proposer un réseau d'accueil stable, mais flexible, garantissant un nombre suffisant de places tampon et un équilibre approprié entre les places d'accueil collectif et individuel.

Ces dernières années, le réseau d'accueil a connu des périodes successives de croissance et de décroissance. Les fluctuations de la capacité d'accueil nécessaire sont inhérentes au contexte. Mais l'ouverture, la fermeture et la réouverture constantes de centres mettent une pression permanente sur l'Agence, le personnel, les partenaires et la base sociale. L'Agence en a beaucoup souffert et les différentes crises ont laissé des traces.

Pour Fedasil, il est essentiel de mettre en place un système prêt à absorber les chocs. Nous voulons évoluer vers une politique à long terme avec une gestion dynamique du réseau d'accueil.

Cela nécessite une gestion adaptée du réseau d'accueil - tout d'abord par la constitution d'une capacité tampon considérable -, mais également un fonctionnement interne adapté. Un projet qui se concentre de manière synchrone sur les places et sur les processus de gestion doit être lancé afin de préparer structurellement l'organisation aux évolutions futures (tant en termes de croissance que de décroissance).

Enfin, nous voulons être mieux préparés aux crises futures, au cas où le réseau de places tampons devait être insuffisant. Mais plus largement - la pandémie de coronavirus nous a appris qu'une crise n'est pas uniquement liée à l'accueil et qu'il est nécessaire que l'Agence développe une politique générale de crise.

OO 2.1 : Développer une politique de places tampon dynamique

Nous évoluons d'une gestion relativement statique, axée sur la capacité, vers une politique dynamique qui intègre tous les aspects, avec des places tampon qualitatives et suffisantes. Nous voulons développer une politique de places tampon dynamique claire, soutenue et uniforme au sein de l'ensemble du réseau et de l'organisation d'accueil (services de l'administration centrale, centres fédéraux, mais également les centres de tous les partenaires d'accueil). Il s'agit d'un changement majeur.

Les places tampons désignent des places mises en réserve et uniquement utilisées que si le besoin s'en fait sentir. Nous souhaitons constituer un portefeuille comprenant un nombre suffisant de places de différents types. Nous développons un système de gestion qui limitera le coût de ces places tampons.

Une gestion dynamique des places tampons permet à l'Agence de :

- disposer de suffisamment de places d'accueil pour tous les DPI pouvant bénéficier de l'accueil
- garantir davantage de places de qualité, améliorant ainsi le bien-être des bénéficiaires
- gérer plus efficacement le réseau et les ressources allouées
- mieux contrôler les coûts, afin d'éviter des frais de démarrage élevés
- fournir une prévisibilité et une plus grande stabilité à nos collaborateurs, ce qui améliorera également le bien-être et la gestion des connaissances au sein de l'organisation
- garantir une plus grande stabilité vis-à-vis des partenaires d'accueil et de nos engagements internationaux (par exemple, le programme de réinstallation et de relocalisation)
- améliorer le soutien des administrations locales et des résidents, car nous ne devons plus prendre de décisions soudaines et rapides pour ouvrir ou fermer des centres

OO 2.2 : Évoluer vers une organisation agile

Afin de continuer à remplir notre mission dans un contexte volatile, et notamment de développer une politique de places tampon dynamique, l'Agence doit être capable de réagir rapidement et de manière flexible. Cela nécessite, notamment, un suivi renforcé du réseau d'accueil, un système de gestion de l'activation et de la désactivation de la capacité (tampon), un suivi permanent des coûts, des stocks, des infrastructures, une gestion adaptée des RH et une communication (interne et externe) claire. Tous les aspects de notre fonctionnement interne doivent être en phase avec cette réalité.

À cette fin, nous coopérons également activement avec les autorités chargées de l'asile dans le cadre de la coopération en chaîne renforcée.

OO 2.3 : Élaborer un plan de continuité des activités, y compris un plan d'urgence, pour tous les processus critiques.

Nous souhaitons développer un « contingency planning » plus structurel. Dans ce cadre, nous suivons le guide élaboré par l'agence européenne EASO, qui distingue trois phases : la préparation aux situations d'urgence, la gestion des situations d'urgence et l'élaboration d'un plan d'amélioration fondé sur les « enseignements tirés ».

Nous voulons également être mieux préparés à d'autres événements soudains, qui pourraient perturber nos opérations quotidiennes. La crise du coronavirus a clairement démontré que l'Agence est non seulement vulnérable aux crises d'accueil, mais également à d'autres incidents. Nous développons une approche progressive d'un plan de continuité des activités, par exemple dans le cadre de l'ICT.

3.3. OS 3 : Proposer un service de qualité adapté aux besoins spécifiques du bénéficiaire

Proposer un accueil et un accompagnement de qualité aux résidents est un élément essentiel de notre mission. Il s'agit d'un défi stratégique transversal.

Nous réalisons des investissements ciblés dans la qualité des infrastructures et développons une approche globale afin d'améliorer la sécurité des résidents et du personnel dans les centres. Nous renforçons le centre d'arrivée en vue d'un meilleur accueil des bénéficiaires.

Nous souhaitons améliorer sensiblement l'accompagnement des résidents. À cette fin, nous créons un nouveau département « Personnes », qui combinera l'expertise existante en matière d'accompagnement générique dans le parcours, d'accompagnements dans le cadre des procédures et d'accompagnement des personnes ayant des besoins spécifiques (par exemple, Santé, MENA). Cela permettra de développer une approche globale et cohérente de l'accompagnement proposé aux résidents et d'identifier des synergies. Nous développons de nouveaux trajets d'accompagnement et suivons de plus près la manière dont ils sont mis en œuvre sur le terrain. Cela devrait également permettre de mieux soutenir et encadrer le personnel des centres.

OO 3.1 : Investir dans la qualité des installations matérielles

Nous étudions les investissements ciblés que nous pouvons réaliser afin d'améliorer la qualité des installations matérielles (par exemple, les installations sanitaires, la restauration, les cuisines). À cette fin, nous formulons des objectifs horizontaux dans tous les centres ; dans ce cadre, nous voulons minimiser les différences de conditions et de qualité de vie au sein des centres. Ces investissements améliorent la qualité de l'accueil, tout en augmentant l'autonomie des résidents (par exemple, les cuisines) et la sécurité des résidents et du personnel. Nous portons également une attention à la durabilité dans tous nos investissements.

OO 3.2 : Réorganiser et renforcer le centre d'arrivée

Le centre d'arrivée est le point de départ de l'identification et du cheminement des demandeurs de protection internationale. C'est également la porte d'entrée unique de notre réseau d'accueil, où nous travaillons en étroite collaboration avec d'autres instances (telles que l'Office des étrangers, le service des tutelles, etc.) et organisations (telles que la Rode Kruis/Croix Rouge).

Le centre d'arrivée remplit donc un rôle unique dans le réseau d'accueil et a pour mission importante de dépister les besoins de chaque DPI, de fournir un accompagnement humain et personnel, d'informer correctement et convenablement le DPI sur le déroulement du processus d'accueil et d'orienter le DPI vers la structure d'accueil la plus appropriée. En raison de cette position unique, le centre d'arrivée doit être particulièrement flexible et résistant aux fluctuations des flux.

Afin de mieux relever ces défis, nous réorganisons le centre d'arrivée, en travaillant sur cinq axes :

- Adapter la structure organisationnelle, les différents services devant collaborer plus étroitement aux mêmes missions.
- Mieux structurer et concevoir les trajets (tant le trajet standard que les trajets pour des groupes spécifiques).
- Instaurer des mécanismes permettant de faciliter les différents flux (arrivées et départs)

- Instaurer des mécanismes permettant de réagir de manière plus flexible aux fluctuations du flux entrant et du taux d'occupation du centre.
- Fournir des informations claires et numériques au DPI

Simultanément, nous nous préparons au déménagement du centre d'arrivée vers un nouveau site.

OO 3.3 : Mettre l'accent sur l'accompagnement personnalisé

Au sein du nouveau service « Personnes », une cellule « Accompagnement général et spécifique » sera créée, qui travaillera sur cinq axes : un meilleur suivi du trajet d'accompagnement générique, l'amélioration de l'accompagnement dans les procédures, une meilleure identification des besoins spécifiques des DPI, une attention portée aux groupes spécifiques (par exemple LGBTQI, genre...), et le développement de mesures connexes dans le cadre de l'accompagnement (écoles, interprètes, mobilité).

Nous améliorons la fourniture d'informations aux résidents. Nous fournissons des informations dans une langue que le demandeur comprend. Nous analysons la manière dont nous pouvons nous concentrer davantage sur la communication interactive et numérique avec les demandeurs et créons un seul d'information (numérique) unique pour les demandeurs.

Nous étudions les moyens d'accroître l'autonomie des bénéficiaires, par exemple en fournissant des chèques-repas, des budgets de mobilité, en proposant des activités de loisirs, en proposant une offre élargie de formations et en développant les possibilités de bénévolat. Tout cela en étroite collaboration avec le nouveau service « Orientation future ». Dans ce cadre, le fait que la responsabilité personnelle du résident soit reconnue et que ce dernier assume cette responsabilité, est un principe essentiel.

OO 3.4 : Développer une prestation de service pour la santé

Durant la crise sanitaire due au Covid-19, il est clairement apparu que nous disposons de services médicaux particulièrement performants et qu'ils sont essentiels à la réalisation de notre mission. Afin de renforcer le service actuel, il sera intégré dans le nouveau service « Personnes » ; dans ce cadre, nous souhaitons étendre nos services à une approche plus large de la santé. Nous nous concentrons sur les aspects curatifs, mais également sur les aspects préventifs de la santé - tant physique que mentale - et coopérons avec des partenaires externes à cette fin.

OO 3.5 : Répondre davantage aux besoins spécifiques des bénéficiaires mineurs.

La cellule existante pour les mineurs étrangers non accompagnés sera intégrée dans le nouveau service « Personnes » et complétée par une cellule « jeunes » (entre 0 et 25 ans), qui coordonnera la politique relative aux mineurs étrangers non accompagnés, aux autres mineurs et, enfin, aux jeunes adultes (ex-MENA ou jeunes adultes vulnérables jusqu'à 25 ans). Nous développons des parcours qui répondent à leurs besoins spécifiques, en coopération avec d'autres acteurs (y compris l'aide à la jeunesse).

Nous continuons également à travailler à l'intégration structurelle du travail de prévention et de rétablissement dans l'ensemble de l'organisation.

OO 3.6 : Rechercher un cadre de vie sûr

La sécurité de nos collaborateurs et de nos résidents est extrêmement importante pour Fedasil. Nous poursuivons donc le développement de notre politique en matière d'incidents pour la convertir en un

projet stratégique, en prenant des mesures visant à prévenir les incidents dans la mesure du possible, à réagir de manière appropriée, à réduire considérablement le nombre d'incidents et à limiter leur impact.

Il s'agit d'un défi transversal qui nécessite une approche holistique. Nous nous appuyons sur les expériences passées, nous nous comparons à d'autres organisations, nous améliorons l'enregistrement et le suivi des incidents, nous investissons dans la prévention (amélioration de la qualité de l'infrastructure, formation des collaborateurs, etc.) et nous analysons la manière dont la coopération avec d'autres acteurs (par exemple, la Justice, les possibilités d'hébergement temporaire de nuit, etc.) peut améliorer la gestion des incidents et accroître la sécurité des collaborateurs et des résidents. Ce projet affiche des interfaces avec d'autres projets stratégiques (tels que le projet stratégique « qualité ») et les objectifs de ce plan de management (par exemple, dans le cadre du bien-être des collaborateurs).

OO 3.7 : Renforcer la coopération avec les partenaires d'accueil

Nous voulons pérenniser les bonnes relations qui existent depuis de nombreuses années avec les principaux partenaires d'accueil. Nous cherchons ensemble des moyens d'intensifier la coopération existante et d'échanger des expériences et des connaissances.

3.4. OS4 : Proposer un accompagnement de qualité qui prépare le bénéficiaire à l'avenir

Le séjour dans notre réseau d'accueil est temporaire. Fedasil veut guider et préparer au mieux les résidents à l'avenir, que ce soit en Belgique ou ailleurs. On attend clairement de Fedasil qu'il propose un accompagnement intensif des demandeurs pendant le délai d'attente de la réponse à leur demande. Un parcours d'intégration peut déjà être entamé afin qu'ils soient dûment préparés à la vie qui suivra la décision de reconnaissance. Inversement, ils seront informés dès le départ qu'un rejet induira un retour.

Fedasil veut intensifier cet accompagnement et crée donc un nouveau service « Orientation future », qui regroupera les services existants « Retour volontaire », « Réinstallation » et une nouvelle cellule « Participation à la société ». Cela devrait nous permettre de développer de nouveaux trajets d'accompagnement et de mener une politique plus cohérente, en étroite collaboration avec les autres services, mais également avec de nombreuses parties prenantes externes, telles que les villes et communes.

OO 4.1 : Préparer le bénéficiaire à la participation à la vie sociale

Dans les années à venir, nous voulons nous concentrer sur le développement d'une offre d'activation et d'acquisition de compétences en tant que volet supplémentaire du processus d'accompagnement général auquel un DPI peut avoir recours. C'est pourquoi un service spécifique a été créé et s'y consacrera spécifiquement ; dans ce cadre, notre objectif est de passer d'un « mode projet » à une activité récurrente au sein de Fedasil.

Au cours de ces dernières années, diverses initiatives d'activation et d'acquisition de compétences ont été mises en place et des collaborations avec des organisations et des employeurs ont été initiées, tant au niveau local qu'au niveau du siège. De plus, quelques études et projets pilotes ont été menés dans le cadre de projets européens. Afin de mieux exploiter les résultats de ces initiatives, nous les cartographions et les développons en processus structurels et en partenariats.

Il est important de prévoir un espace pour le pré-examen de l'expérience et des compétences afin de pouvoir proposer des formations ou des emplois aux résidents de manière ciblée (en coopération avec les autorités compétentes), d'informer les entreprises sur la main-d'œuvre potentielle dans leur région et d'identifier et de traiter les principaux seuils.

L'intégration est une matière extrêmement complexe, dans laquelle différentes autorités jouissent de leurs propres compétences. Fedasil dépend donc fortement des autres acteurs et autorités fédéraux et régionaux en termes d'emploi, d'enseignement et de mobilité. Pour Fedasil, il est fondamental de déterminer une politique globale avec des priorités claires, des groupes cibles, etc. La prochaine conférence interministérielle devrait jouer un rôle crucial en la matière. En l'absence d'une politique globale et si toutes les autorités compétentes ne font pas de l'emploi des demandeurs de protection internationale une priorité, l'impact des actions de Fedasil risque d'être considérablement réduit.

OO 4.2 : Optimiser le fonctionnement interne en matière de retour volontaire

Notre travail visant à renforcer le fonctionnement du retour volontaire s'articule autour de trois axes : nous renforçons l'approche pour atteindre le groupe cible, nous investissons dans les processus d'accompagnement, et nous renforçons le soutien à la réintégration.

Pour chacun de ces axes, nous voulons améliorer la coopération avec les parties prenantes et les autres autorités (telles que l'Office des étrangers) - chacune dans le cadre de ses propres compétences. Nous suivons également de près les derniers développements internationaux.

Nous voulons mieux cerner le groupe cible, l'informer et l'orienter vers les programmes d'accompagnement. L'équipe de *proximité* est renforcée pour informer les migrants en séjour illégal ou pour coopérer avec d'autres collaborateurs de première ligne, qui sont en contact avec ce groupe cible. Cela devrait permettre de mieux faire connaître les possibilités de retour volontaire et d'accroître le soutien. Pour ce faire, nous coopérons intensivement avec les villes et les communes ainsi qu'avec les organisations de la société civile.

Nous renforçons les processus d'accompagnement sur mesure pour les demandeurs de protection internationale résidant dans notre réseau d'accueil. Nous garantissons la continuité de l'accompagnement (pendant et après la demande de protection) en développant des trajectoires de formation et en les coordonnant constamment avec les villes, les organisations de la société civile et l'Office des étrangers. Nous faisons le lien entre la politique fédérale et locale concernant les personnes sans résidence légale, qui se trouvent en dehors des centres d'accueil.

Nous renforçons le soutien à la réintégration et continuons à éliminer les obstacles au retour volontaire. À cette fin, nous élargissons l'offre dans les pays d'origine et communiquerons plus directement avec le groupe cible en Belgique. Nous adaptons le soutien à la réintégration en fonction des besoins sur le terrain et au groupe cible. Nous accordons une attention particulière aux personnes vulnérables, aux mineurs non accompagnés et aux familles avec enfants.

Nous continuons à prendre le pouls au niveau européen et restons dûment présents là où une importante valeur ajoutée est générée pour Fedasil.

OO 4.3 : Optimiser et intégrer les programmes de relocalisation et de réinstallation.

Le service Orientation future sera également responsable de la mise en œuvre et de l'optimisation, de l'ancrage et de la consolidation des programmes belges de réinstallation, de relocalisation et d'autres canaux de migration légale, ainsi que des engagements belges correspondants. Le projet « community sponsorship » sera poursuivi et étendu. Ces programmes doivent être ancrés dans le fonctionnement (opérationnel) de l'Agence.

La poursuite du développement du BELCO et du BELCO+, une politique de transfert de qualité et garantie et des solutions durables à long terme (accueil et accompagnement) pour le groupe cible après son arrivée en Belgique, sont essentielles pour toutes les filières de migration légale (réinstallation, relocalisation, projets de migration légale, etc.) et devraient servir d'exemple au niveau international. La participation aux forums européens et internationaux sur ces questions demeure importante.

Nous continuerons à nous appuyer sur les nombreux partenariats au niveau national et à les étendre lorsque cela sera nécessaire et possible. Les villes et les communes ont également un rôle important à jouer.

3.5. OS5 : Orienter et soutenir les centres fédéraux et renforcer leur gestion

Les centres d'accueil fédéraux sont le cœur de notre organisation et assurent un accueil de qualité de nos résidents. Ils constituent le maillon le plus important pour fournir des services de qualité aux résidents. Nous souhaitons encore mieux soutenir les centres d'accueil dans ce domaine et assurer le suivi de leurs réalisations. Pour ce faire, nous renforçons notamment les processus harmonisés (bonnes pratiques). Mais également en apportant un soutien accru à notre personnel sur le terrain, et, en assurant un suivi et une gestion différenciés des centres, ils contribuent à la réalisation des objectifs de l'ensemble de l'organisation.

OO 5.1 : Renforcer l'orientation stratégique des centres

Nous renforçons l'accompagnement, le soutien et la gestion des centres fédéraux par l'introduction d'un cycle politique pour les centres (qui est intégré dans le cycle stratégique de l'organisation, voir OS1), l'élaboration et le suivi de plans d'action annuels intégrés et la détermination de domaines de résultats avec les indicateurs correspondants. À cette fin, divers outils sont développés et améliorés (YAP, KPI, etc.).

Dans ce cadre, notre objectif est de renforcer dans la mesure du possible l'autonomie des centres fédéraux pour la mise en œuvre de ces objectifs - en gardant à l'esprit le principe de subsidiarité -, mais, simultanément, d'assurer un suivi adéquat des centres afin que ceux qui en ont besoin puissent être adaptés, soutenus et guidés rapidement et de manière adéquate.

Les directions régionales sont fonctionnellement responsables du bon fonctionnement des centres fédéraux. Elles se concentrent sur le soutien et le suivi de la mise en œuvre des directives et instructions existantes établies au niveau central. Les directions régionales visitent périodiquement les centres pour contrôler la réalisation des objectifs et des orientations existantes, en étroite concertation avec tous les services centraux concernés et les directions locales. Elles s'assurent également que les recommandations clés, telles que les résultats des audits de qualité, des plans d'action transversaux et des audits de prévention, sont correctement suivies.

La réalisation des objectifs est également utilisée comme base pour l'évaluation des directeurs de centre.

Nous renforçons les Régions afin de réaliser ces tâches.

OO 5.2 : Harmoniser le fonctionnement opérationnel des centres

Nous créons un cadre dans lequel le fonctionnement des centres sera mieux coordonné entre eux et avec les besoins des services centraux. Cela augmente la qualité de nos services, par exemple en permettant d'organiser des formations pour certaines fonctions dans les centres. Cela améliore la flexibilité de l'organisation (croissance et décroissance plus rapide de la capacité). Dans ce cadre, une large place sera réservée aux initiatives propres, en tenant compte des caractéristiques et des particularités de chaque centre.

Au cours de ces dernières années, les différents centres ont développé de nombreuses initiatives propres pour améliorer leur fonctionnement et leurs prestations de services. Nous renforçons les réseaux d'apprentissage existants afin que ces bonnes pratiques puissent être encore davantage partagées entre les centres et avec les partenaires - et qu'elles contribuent à une plus grande harmonisation et à la mise en œuvre des bonnes pratiques.

Afin de mieux soutenir notre personnel dans les centres, nous investissons dans le développement de parcours uniformes pour l'accompagnement générique (accompagnement dans les procédures, travail

de groupe, enseignement), ainsi que de parcours pour les personnes présentant des vulnérabilités spécifiques (par exemple, l'accompagnement psychosocial). Nous fournissons aux centres des feuilles de route et des manuels. Des visites de sites sont également prévues à intervalles réguliers.

Nous fournissons également les manuels et les formations nécessaires aux nouveaux centres.

OO 5.3 : Créer une relation durable entre les centres et le siège central

Une coopération harmonieuse entre les services centraux et les centres est une condition préalable importante pour accroître notre qualité et répondre avec flexibilité aux modifications de l'environnement. Nous étudions les moyens de rationaliser la coopération entre les services centraux et les centres. Une coopération organique doit être instaurée, dans laquelle les centres peuvent formuler leurs besoins pour atteindre les objectifs - et dans laquelle ils reçoivent les contributions et le feed-back nécessaires. De plus, il convient de citer un rôle central où les instructions et les directives sont fixées par les services centraux. Quelques hypothèses de départ pour cette coopération seront notamment : le rôle crucial des Régions et leur renforcement, la nécessité de trajets d'accompagnement clairs, le choix de la subsidiarité pour la gestion des centres d'accueil, la nécessité d'harmoniser le fonctionnement des centres et une coopération structurelle et une coordination permanente entre les opérations et les services de soutien.

Le siège central doit également être en mesure d'apporter un meilleur soutien au personnel, par exemple en fournissant des manuels détaillés, en développant des trajets d'accompagnement pour les résidents et en renforçant l'offre générale de formations, notamment sur la gestion des agressions, pour notre personnel dans les centres.

Nous investissons également dans la communication interne entre les centres et le siège en développant des initiatives déjà existantes - comme le G40 - et en mettant au point de nouveaux outils et canaux de communication. De plus, une attention particulière sera accordée à l'organisation d'événements à l'échelle de l'organisation.

3.6. OS6 : Développer une organisation qui s'engage envers son personnel et le soutient au maximum

L'analyse environnementale réalisée en vue de l'élaboration de ce plan de management a démontré que nos collaborateurs sont notre plus grande force. Ils sont exceptionnellement motivés et passionnés par notre mission. Ils sont flexibles, sont reconnus pour leur expertise et leur approche extrêmement humaine.

Mais nos collaborateurs se sentent trop peu soutenus par l'organisation et liés à cette dernière. Les crises successives leur a imposé une pression énorme. La succession d'ouvertures et de fermetures de centres, associée à une situation contractuelle précaire, a entraîné une incertitude relative à carrière et une rotation élevée du personnel.

Soutenir et motiver nos collaborateurs est un défi transversal, qui sous-tend tous les autres objectifs stratégiques de ce plan. La gestion flexible envisagée du réseau d'accueil (voir OS 2) et la gouvernance modifiée (voir OS 1) devraient apporter paix, prévisibilité et stabilité à notre personnel, afin qu'il ne soit plus confronté au chaos des ouvertures et fermetures constantes de centres. Les investissements dans la qualité de l'accueil et de l'accompagnement devraient améliorer sensiblement les conditions de travail quotidiennes et la sécurité au travail. Nos investissements dans le renforcement des parcours d'accompagnement (voir OS 3), la préparation à l'avenir (voir OS 4), le soutien au partage des bonnes pratiques (voir OS 5), devraient donner à nos collaborateurs l'équipement, les ressources et le soutien nécessaires pour mieux accomplir leurs activités quotidiennes.

De plus, nous voulons développer une politique RH durable et inclusive, adaptée à la nouvelle organisation agile que nous visons avec ce plan de management. Nous voulons mettre en œuvre une politique de compétences ciblée, qui nous permette, en tant qu'organisation, d'attirer et de retenir les bonnes compétences, et qui permette aux collaborateurs de mieux utiliser et développer en permanence leurs compétences. Nous voulons mieux impliquer les collaborateurs dans l'organisation, en investissant dans leur bien-être, en donnant vie à nos valeurs et en renforçant notre communication interne.

OO 6.1 : Évoluer vers une politique RH proactive et dynamique

Notre politique RH doit être proactive, dynamique et intégrée dans la stratégie globale de l'Agence.

Aux fins d'un engagement optimal et flexible des collaborateurs, nous développons une planification stratégique et opérationnelle du personnel, qui peut évoluer rapidement et efficacement dans le cadre d'une politique de places tampon dynamique.

Nous renforçons la cohésion entre les services RH aux niveaux central et décentralisé, en plaçant le principe de subsidiarité au cœur de ce processus.

Nous développons une politique de qualité, qui couvre l'ensemble de « l'employee journey » et qui optimise les processus de chaque étape : le recrutement et la sélection, la politique d'accueil avec laquelle nous voulons mieux intégrer les nouveaux collaborateurs dans l'organisation, le développement des compétences de nos collaborateurs au cours de leur carrière, l'intégration d'entretiens de sortie au moment du départ, etc.

Nous examinons les possibilités de développer davantage les carrières de nos collaborateurs, notamment en utilisant au mieux les possibilités offertes par le statut de l'Agence. Dans le cadre d'une politique de rétention optimisée, l'accent sera également mis sur le développement d'une carrière dynamique (notamment). Nous travaillons également sur une nouvelle politique relative au type de contrat de travail des collaborateurs.

OO 6.2 : Créer une organisation apprenante

Nous évoluons vers une organisation apprenante dans laquelle le développement continu occupe une position centrale et où le travail et l'apprentissage sont intégrés. L'objectif est de proposer un programme de formation sur mesure à chaque collaborateur afin que chacun ait la possibilité de développer ses talents en fonction de ses capacités, de son stade de carrière, etc. Cela permettra à nos collaborateurs de s'épanouir dans leur fonction actuelle ou de progresser vers une nouvelle fonction. Pour certaines fonctions, nous avons mis en place un programme de formations structuré, que tous les collaborateurs occupant ces fonctions doivent suivre. Nous garantissons ainsi une même qualité d'accueil et d'accompagnement, quelle que soit la structure d'accueil.

Le dirigeant joue un rôle crucial dans la création d'une organisation apprenante et dans l'évolution vers une culture du retour d'information axée sur le développement, conformément à l'évaluation et à la révision de crescendo. Nous mettons en place une vision claire du leadership, basée sur la « nouvelle vision du leadership pour le gouvernement fédéral » (développée par le SPF BOSA) et orientons l'offre d'éducation et de formation vers le coaching, le feed-back et la gestion axée sur les résultats.

Nous stimulons également la formation et le développement permanents de nos collaborateurs en mettant en place diverses plates-formes d'apprentissage (apprentissage sur le lieu de travail, apprentissage en ligne, groupes d'intervision, réseaux d'apprentissage, formation personnalisée, plates-formes Internet, principe de la marraine/du parrain, coaching, etc.) afin de pouvoir répondre de manière optimale aux besoins de l'organisation et de l'individu.

Les différents défis auxquels l'Agence a été confrontée ont permis d'acquérir un grand nombre de nouvelles connaissances et expériences. En élaborant un plan d'action sur la gestion des connaissances - et en mettant l'accent sur la collecte et le partage des enseignements tirés -, nous pouvons tirer le meilleur parti de ces nouvelles connaissances et compétences, mieux soutenir la politique dynamique des places tampon et contribuer à façonner et à ancrer l'évolution vers une organisation en réseau.

OO 6.3 : Renforcer l'image de marque de l'employeur

Fedasil est une « marque », qui continue à attirer de nombreux collaborateurs potentiels. La mission et l'image de Fedasil sont attrayantes pour beaucoup, principalement - mais pas seulement - dans le « secteur social ». Mais de plus en plus, nous nous heurtons à nos limites, et nous sommes confrontés à l'impossibilité de pourvoir des postes dans des domaines cruciaux.

Nous voulons être et demeurer un employeur attrayant, tant pour les collaborateurs déjà en poste que pour les nouveaux collaborateurs potentiels, afin d'être en mesure d'attirer et de conserver à l'avenir des collaborateurs suffisamment motivés. Nous nous efforçons de convertir nos collaborateurs en véritables ambassadeurs de l'organisation. Il s'agit par excellence d'un objectif transversal, qui nécessite une action dans plusieurs domaines.

Nous nous engageons également à développer une politique de diversité dans l'ensemble des directions et services de Fedasil.

OO 6.4 : Investir dans le bien-être de nos collaborateurs

Le bien-être et la satisfaction de nos collaborateurs sont une de nos priorités. Des collaborateurs satisfaits sont en meilleure santé, plus résilients, plus impliqués et plus productifs et sont des ambassadeurs de notre organisation.

Nous investissons dans une politique de bien-être élaborée et surveillons le bien-être de nos collaborateurs au moyen d'indicateurs spécifiques (par exemple, la satisfaction au travail, la rotation

du personnel, les absences de longue durée, etc.), d'enquêtes (analyse des risques, enquête de satisfaction du personnel), et lançons des initiatives visant à accroître le bien-être (par exemple, en stimulant les bonnes relations au sein de l'équipe, en développant une culture d'entreprise ouverte et positive dans laquelle la confiance, l'appréciation, le feed-back et le soutien sont centraux, en planifiant des actions dans le cadre de la prévention du stress et du burn-out, etc.). Nous attachons également une grande importance à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée de nos collaborateurs, en mettant l'accent sur le travail hybride, les horaires de travail flexibles, etc. Nous développons des mesures pour gérer la charge de travail même si le taux d'occupation devait fluctuer de manière significative.

OO 6.5 : Donner vie aux valeurs fondamentales de Fedasil au sein de l'Agence

Nous souhaitons introduire de manière permanente les quatre valeurs fondamentales de l'organisation (à savoir le respect, l'orientation client, l'impartialité et la discrétion) à tous les niveaux de l'organisation. Notre souhaitons que nos collaborateurs agissent à tout moment conformément à ces valeurs, mais également qu'ils se sentent davantage impliqués et s'identifient à l'organisation.

Nous étudions la possibilité de développer des parcours culturels, devant contribuer à la sensibilisation aux valeurs à tous les niveaux de l'organisation. Nous impliquons les collaborateurs en qualité d'ambassadeurs de ces valeurs.

Nous continuons également à travailler sur une politique d'intégrité intégrée, qui se concentre sur le traitement correct des personnes - tant les collaborateurs que les bénéficiaires - et des ressources.

OO 6.6 : Renforcer la communication interne

Nous voulons être transparents envers nos collaborateurs en ce qui concerne les initiatives, les décisions, les projets et les résultats de l'organisation. À cette fin, nous optimisons les outils de communication existants et développons de nouveaux canaux (comme un nouvel intranet).

Les différentes parties de l'organisation (les centres d'accueil, les services centraux, la direction) ne sont pas des « îlots », mais constituent toutes des maillons essentiels de l'organisation. Nous souhaitons explicitement mieux relier ces liens et stimuler les moments d'échange. Nous investissons dans des initiatives existantes, telles que le forum du middle management (le fameux « G40 ») ou les réseaux d'apprentissage au niveau régional. Nous étudions la manière d'atteindre un plus grand nombre de collaborateurs pour de telles opportunités d'échange, comme les réunions « Speak up » récemment organisées.

3.7. OS7 : Utiliser de manière ciblée les ressources matérielles de l'organisation

Les services de support sont essentiels à la réalisation des ambitions de ce plan de management. Les différents objectifs stratégiques ne peuvent être atteints que s'ils disposent des ressources matérielles, financières et techniques nécessaires.

Ainsi, un réseau d'accueil flexible et de qualité n'est possible que si les bons investissements sont réalisés dans l'infrastructure, si suffisamment de matériel qualitatif est disponible, si le financement est suffisant et correct et si les ressources numériques nécessaires sont disponibles pour exercer les tâches.

Le rôle des services d'appui est par excellence un rôle transversal. Il est donc essentiel qu'ils fonctionnent correctement. Au cours des prochains mois, nous nous attacherons donc à stabiliser ces services et à compléter l'effectif du personnel. Par la suite, nous souhaitons prendre des mesures pour améliorer la maturité et transformer progressivement ces services en services de support solides.

OO 7.1 : Élaborer une stratégie et une gouvernance informatiques orientées vers l'avenir

Nous élaborons une structure et une stratégie de gouvernance informatique qui s'inscrivent dans la stratégie globale de l'organisation et qui peuvent répondre de manière flexible à tout changement des besoins de l'organisation. Les recommandations formulées dans le récent audit de gouvernance informatique du FIA seront notre fil conducteur. De plus, nous élaborons un plan pluriannuel visant à améliorer progressivement la maturité du service ICT. Concrètement, cela signifie, notamment, le développement d'un portefeuille informatique (aligné sur le portefeuille de projets stratégiques de l'organisation), la coordination entre les différents projets et leurs sponsors (SLA), l'élaboration d'un catalogue de services, la définition de l'architecture informatique de l'organisation, le développement d'un reporting transparent, etc.

Nous portons une attention particulière à la sécurité des systèmes et des services, y compris à la protection des données à caractère personnel des collaborateurs et des demandeurs de protection internationale.

OO 7.2 : Améliorer le fonctionnement numérique de l'Agence

Nous analysons les processus et les activités que nous pouvons (davantage) numériser. Nous fournissons les outils informatiques et les formations nécessaires à tous les collaborateurs au sein de Fedasil, notamment en fonction du lieu de travail numérique, le télétravail, afin que les collaborateurs puissent mieux collaborer sur des documents (par exemple, Office 365). La prestation de services ICT des centres est en cours d'amélioration et les applications obsolètes sont modernisées.

Nous poursuivons le développement du Datawarehouse afin d'améliorer l'analyse et le reporting des données, conformément à la stratégie de l'Agence en matière de données (voir OS 1).

Le programme « Match-It » est un levier pour rationaliser et numériser les processus fondamentaux de l'Agence. D'énormes progrès ont été réalisés ces dernières années, notamment la numérisation de la gestion des lieux et, récemment, le développement de la première phase du dossier social numérique. Nous œuvrons afin de transformer Match-It en une application intégrée qui sera utilisée dans toute l'organisation et le réseau. Match-It est essentiel pour renforcer le rôle de Fedasil en tant qu'acteur central dans la gestion de l'accueil des demandeurs de protection internationale.

Nous investissons également dans la numérisation de nos processus et services médicaux.

OO 7.3 : Rationaliser le fonctionnement de la politique de passation des marchés publics

Concernant le service Marchés publics, l'objectif est de créer un service dans lequel l'accent est mis sur une compétence technique pointue. Cela signifie que le service s'efforcera d'obtenir un résultat de qualité par rapport aux autres services et centres, notamment en termes de support dans le domaine des marchés publics. De plus, le service sera propriétaire de plusieurs marchés globaux qui sont cruciaux pour l'Agence dans son ensemble.

Le service collaborera activement à la délégation de compétences aux centres. Le transfert des connaissances vers les centres est essentiel à cet égard. Pour ce faire, nous organiserons les formations nécessaires. Logiquement, cela signifie aussi que le service continuera à investir dans la collecte du savoir-faire afin de le transférer aux centres. De plus, un contrôle strict de la qualité des marchés publics sera réalisé, afin que des ajustements puissent être effectués si nécessaire (principe de subsidiarité).

Le service développera des procédures rationalisées et efficaces pour traiter les dossiers aussi rapidement que possible. Une approche globale est choisie, dans laquelle un maximum d'acteurs sont impliqués dès que possible (IF, B&F,...). En la matière, un facteur important est l'utilisation optimale des outils numériques disponibles (okidoc, e-procurement, etc.). Ces outils, associés à une discipline administrative stricte, permettront au service de contrôler l'exhaustivité des dossiers.

Le service participera activement au fonctionnement transversal et essaiera de travailler autant que possible au-delà des limites des différents services.

OO 7.4 : Optimiser l'utilisation des ressources financières

Nous optimisons la gestion et l'engagement de nos ressources financières en effectuant des analyses périodiques de nos (principales) dépenses et en créant une plus grande transparence dans les coûts de réception et les coûts de gestion y afférents. Nous développons un modèle de financement adapté et un modèle de gestion budgétaire dans le cadre de la politique de places tampon dynamique.

De plus, le développement et la mise en œuvre d'un nouveau progiciel comptable/ERP est en cours.

Certains coûts sont périodiquement analysés de manière proactive, et on examine avec un esprit ouvert si et comment certains processus/dépenses peuvent être réalisés différemment (cf. spending review). L'Agence réexaminera également la délégation de pouvoirs, en vue d'optimiser l'agilité et la subsidiarité.

OO 7.5 : Investir dans les infrastructures et améliorer leur gestion

Nous investissons dans la gestion des infrastructures afin d'améliorer la qualité de l'accueil en recensant les besoins des centres fédéraux, en explorant les possibilités de co-sourcing des infrastructures et en renforçant la coopération avec la Régie des bâtiments et la Défense.

Les directions concernées coopèrent à la recherche et à la prospection de bâtiments supplémentaires dans le cadre de la politique de places tampon dynamique.

De plus, nous évoluons de plans d'investissement individuels par centre à un plan global et holistique pour l'ensemble des centres, dans lequel des objectifs horizontaux sont formulés. Les différences dans les conditions et les qualités de vie dans les centres existants devraient donc être minimisées et ramenées à un niveau standardisé au fil du temps.

Cela va de pair avec l'identification, le contrôle et, si possible, la rentabilisation des coûts d'entretien et de rénovation dans les centres. L'augmentation de l'échelle des appels d'offres de travaux et la standardisation des équipements de construction sont notamment des instruments utiles à cette fin.

La gestion des obligations légales en matière d'urbanisme, de législation environnementale, mais également d'entretien et d'inspection des installations techniques et de sécurité, par exemple, devrait être mieux définie et les procédures correspondantes devraient être rédigées.

Le service Infrastructure sera encore élargi à cette fin. La formation des collaborateurs du service assurera une mise à jour permanente sur les techniques, les évolutions, la budgétisation, la législation...

De plus, une attention particulière est accordée à la recherche d'un nouveau bâtiment pour les services centraux.

OO 7.6 : Optimiser le fonctionnement logistique

Le service logistique travaille de manière très opérationnelle au soutien des centres et du siège.

Pour permettre une politique d'accueil flexible, le département logistique devra gérer de manière dynamique le stock stratégique de ressources matérielles, notamment en développant une plateforme logistique capable d'approvisionner rapidement les centres d'accueil.

Nous surveillons également en permanence les stocks dans les centres d'accueil, de telle sorte que si une situation urgente se présente, nous pouvons rapidement acheminer les biens matériels vers le centre où ils sont nécessaires.

Ces ambitions exigent que le service logistique puisse compter sur des fournisseurs et des prestataires de services fiables. C'est pourquoi nous définissons des indicateurs de performance pour les fournisseurs et les prestataires de services et développons un système intégré de suivi des livraisons et des prestations en coopération avec les clients internes (centres d'accueil, régions, siège, guichets retour volontaire, etc.)

Le service logistique assumera également son rôle pour garantir le principe selon lequel un demandeur de protection internationale peut bénéficier de la même aide matérielle, quel que soit le centre d'accueil dans lequel il réside.

OO 7.7 : Développer une politique climatique et de durabilité

Nous sommes conscients de notre rôle social et sociétal en tant qu'organisation. C'est pourquoi l'Agence élabore une vision et une politique concrètes en matière de climat et de durabilité, y compris les indicateurs correspondants.

Il s'agira notamment d'une politique de mobilité durable (voitures électriques, vélos, covoiturage, etc.), de rendre nos bâtiments plus efficaces sur le plan énergétique, d'évaluer nos contrats d'électricité, d'acheter des produits et matériaux durables et circulaires, de la politique relative aux missions à l'étranger, etc. En collaboration avec la Régie des bâtiments, l'objectif sera d'orienter la mise en œuvre de techniques vertes et économes en énergie telles que les pompes à chaleur, les panneaux solaires, l'éclairage LED, etc., mais également une meilleure isolation, la réduction de la consommation et l'abandon progressif de l'utilisation des combustibles fossiles.

Ces ambitions sont conformes aux objectifs européens du Green Deal. Nous préparons déjà nos infrastructures à être neutres en énergie à l'horizon 2050.

En tant qu'institution publique, Fedasil veut donner l'exemple dans ce domaine et doit intensifier sa coopération dans ce domaine avec la Régie des bâtiments.

3.8. OS8 : Jouer un rôle actif dans l'environnement multi-acteurs de l'asile et de la migration

L'asile et la migration sont par excellence un thème dans lequel de nombreux acteurs sont impliqués, qu'il s'agisse d'autorités - à différents niveaux - ou d'organisations. Fedasil ne peut remplir sa mission que via une coopération ciblée avec ces partenaires. De plus, Fedasil souhaite poursuivre une coopération différenciée avec les parties prenantes externes, ainsi qu'avec la société dans son ensemble.

OO 8.1 : Développer une gestion intégrée des parties prenantes

Nous avons développé de nombreux partenariats au fil des ans, à différents niveaux. Nous coopérons structurellement avec les partenaires d'accueil pour la gestion du réseau d'accueil, et coopérons avec des associations et des partenaires spécialisés dans le cadre de projets spécifiques. Les collaborations quotidiennes avec les autorités régionales, les autorités et organisations locales, les écoles, les associations culturelles et sportives sont nombreuses... Ces collaborations incluent nos activités d'accueil, d'accompagnement et de retour volontaire.

Dans la phase suivante, il est important pour Fedasil de pouvoir mieux gérer et structurer ces collaborations. Nous développons une politique réfléchie à l'égard des parties prenantes, en faisant des choix clairs sur la meilleure façon de façonner notre coopération avec chacune d'entre elles. Nous voulons mieux intégrer les résultats des projets (pilotes) dans les activités quotidiennes de l'Agence.

OO 8.2 : Intensifier la collaboration structurelle sur des thèmes spécifiques

Nous souhaitons développer des partenariats plus structurels avec d'autres acteurs sur certaines problématiques cruciales pour les résidents (telles que le logement, l'enseignement, le transport, etc.).

Compte tenu des nouvelles attentes à l'égard de l'Agence en matière (de préparation à) d'activation et d'intégration des demandeurs de protection internationale (voir OS 4), nous explorons les possibilités de mettre en œuvre de nouvelles coopérations structurelles avec les autorités régionales - en respectant les compétences de chaque niveau d'autorité - ou d'étendre les coopérations existantes, comme la coopération avec les villes, qui sont également actives dans la réinstallation et le retour volontaire.

OO 8.3 : Contribuer à une perception correcte de l'asile et de la migration

L'asile et la migration sont au cœur de l'actualité et du débat sociétal. Fedasil souhaite contribuer à ce débat en communiquant de manière respectueuse, claire et proactive, et en diffusant des informations précises et objectives sur les activités de l'Agence, l'accueil, l'asile et la migration. Nous développons des stratégies pour dépoliariser le débat et combattre les « fake news », notamment via les réseaux sociaux.

Nous nous efforçons de mettre en place une communication publique moderne et en phase avec son temps, en continuant à évoluer et à utiliser les nouveaux médias. La communication externe de Fedasil, dans le cadre de l'information du gouvernement fédéral, est neutre et factuelle et s'écarte de la communication politique. Nous voulons également renforcer le soutien local à nos centres en créant des quartiers engagés. Nous structurons les consultations avec les autorités locales et fournissons des informations claires sur l'ouverture, le fonctionnement et la fermeture des centres d'accueil dans les villes et les communes.

OO 8.4 : Renforcer la coopération internationale en matière d'asile et de migration

Nous nous engageons à créer des réseaux avec les organisations partenaires préférentielles (COA, OFII, EASO, Frontex, Enabel, etc.) afin de partager nos connaissances et d'optimiser davantage les opérations de l'Agence. En effet, les défis auxquels nos partenaires européens sont confrontés, sont essentiellement similaires à ceux de l'Agence. Nous perpétuerons et transformerons Fedasil en une agence de premier plan dans le domaine de l'accueil, du retour, de la migration légale et d'autres domaines liés à notre mission.

Fedasil donnera la priorité à la mise en place de projets internationaux, sur le plan thématique et géographique. Ainsi, Fedasil distingue des opportunités relatives au partage des connaissances résultant de projets pilotes (à grande échelle) (par exemple, le projet relatif à la migration circulaire). De plus, il convient de citer une politique claire relative au recours à l'expertise de Fedasil à l'étranger via des missions à court terme, par exemple, via EASO, Frontex (à l'intérieur et à l'extérieur de l'Europe). Un accent sera également mis sur une politique plus active concernant les Seconded National Experts (SNE) et d'autres missions à long terme.

Nous souhaitons y parvenir de manière fonctionnelle, du point de vue du renforcement de notre mandat national.

4. Risques et dépendances

Fedasil est convaincu que les ambitions susvisées sont réalistes et réalisables. Toutefois, nous sommes également conscients que certains risques stratégiques pourraient compromettre la réalisation de ces objectifs. L'analyse de l'environnement a déjà identifié plusieurs menaces, mais cette analyse portait sur l'ensemble des activités de Fedasil. Les risques détaillés dans cette section concernent spécifiquement les objectifs formulés dans le plan de management. Dans la mesure du possible, nous décrivons également les mesures que l'Agence prendra pour atténuer (l'impact de) ces risques stratégiques.

Crise de l'asile

À la date de la soumission de ce plan pour approbation, l'Agence est à nouveau confrontée à une augmentation des flux entrants, à une hausse des taux d'occupation et à une diminution de la capacité tampon. Cela met à nouveau les services sous pression, et réduit la possibilité de déployer la capacité pour les améliorations structurelles et les projets nécessaires. Le choix fait dans ce plan de libérer explicitement des fonds pour des projets spécifiques, indépendamment des crises, devrait contribuer à briser ce « cercle vicieux ».

Services de support

Les services généraux sont essentiels à la réalisation de notre mission. Les différents défis décrits dans ce plan (optimisation des opérations internes, amélioration de la qualité de ses services ou opérationnalisation de la politique de places tampon dynamique) ne peuvent être gérés que si nous disposons de services de support solides. Pour des raisons historiques, ces services sont actuellement confrontés à plusieurs problèmes de gestion. Plusieurs postes clés sont actuellement vacants.

À court terme, nous prenons des mesures pour stabiliser les services de support. Ainsi, ils se concentreront - à court terme - sur les tâches essentielles et prioritaires. Nous recherchons également des solutions pour remplir le cadre du personnel.

Financement

L'accord gouvernemental prévoit une injection budgétaire supplémentaire dans la politique d'asile et de migration. Ces ressources supplémentaires sont nécessaires et aideront l'Agence à atteindre les objectifs qu'elle poursuit.

Outre le financement du niveau fédéral, Fedasil dépend également d'un financement européen important. Les budgets de l'AMIF sont une source importante de financement pour un large éventail de projets. Et, bien que Fedasil ait toujours été en mesure d'obtenir un financement considérable par le passé via différents appels à projets de l'AMIF, cela ne constitue pas une garantie pour l'avenir. Un financement européen suffisant sera toutefois essentiel à la réalisation effective des ambitions de l'Agence.

L'Agence prendra plusieurs mesures pour faire face à ces risques et dépendances budgétaires, l'objectif principal étant de faire en sorte que toute modification du financement de Fedasil ait un impact le plus faible possible sur la mise en œuvre du plan de management. Par exemple, le plan de management sera traduit en un plan opérationnel et un plan de ressources. En outre, ces plans seront mis à jour annuellement, notamment, sur la base du cycle stratégique mis en œuvre.

Enfin, l'Agence adapte également sa structure de financement afin qu'elle soit plus en phase avec les fluctuations des flux migratoires. Un financement public flexible, conforme aux besoins d'accueil de Fedasil, en est également une condition nécessaire.

Contexte politique

Le présent plan de management couvre la période du mandat 2021-2026. De nouvelles élections fédérales se tiendront au cours de cette période. Lorsque le prochain gouvernement fédéral entrera en fonction, une concertation étroite sera donc nécessaire pour déterminer la mesure dans laquelle les ambitions et les objectifs formulés dans ce plan devront être ajustés. En effet, ce n'est qu'avec le soutien politique nécessaire qu'il sera possible de réaliser les ambitions susvisées. La structure du plan, avec une révision annuelle, fournit les mécanismes nécessaires pour traiter cette problématique de manière flexible.

5. KPI et gouvernance

Afin de réaliser toutes les ambitions formulées au cours de la période du mandat, la réalisation des objectifs fixés doit être contrôlée. Cela sera réalisé sur la base de « Key Performance Indicators » (KPI) précis et fiables. Dans le cadre de ce suivi, nous identifions trois types d'indicateurs : les KPI opérationnels, les KPI stratégiques et l'évaluation politique dans le cadre des projets stratégiques.

- **Évaluation de la politique** : dans le cadre du portefeuille qui sera créé, les résultats des projets composant le portefeuille seront fixés dès le départ et les indicateurs qui seront utilisés, le mode de mesure privilégié et l'identité des intervenants chargés de cette mesure, seront définis. En transformant la direction Appui politique en une direction Stratégie et Organisation (S&O), nous attirerons une expertise externe plus ponctuelle pour mener à bien ces évaluations. Elle sera tirée par la Direction S&O.
- **Les KPI opérationnels** reflètent l'avancement des initiatives, projets et paramètres clés, qui sont liés à ce plan de management. Ces KPI opérationnels seront élaborés en étroite concertation avec les personnes (par exemple, les membres de la direction ou les chefs de services) qui sont responsables de la réalisation des KPI.

La Direction S&O jouera un rôle en matière de méthodologie, d'outils, de formation, de reporting, etc. vis-à-vis des différentes directions. La collecte des données est réalisée au sein des différentes directions. Dans ce cadre, le Comité de direction déterminé les données qui doivent lui être communiquées (voir KPI stratégique).

- **Les KPI stratégiques** fournissent une image de l'évolution globale de la mise en œuvre du plan de management. Nous avons choisi de définir les KPI stratégiques comme une consolidation de plusieurs indicateurs sous-jacents liés à certains projets/initiatives et paramètres (à savoir, les KPI opérationnels). Ces KPI stratégiques sont déterminés au niveau du Comité de direction et sont gérés et contrôlés par la Direction S&O.

Dans le cadre de ce plan de management, 6 KPI stratégiques sont définis, qui comprennent conjointement les 8 objectifs stratégiques (comme l'illustre la figure ci-dessous). Ces KPI stratégiques se composent donc toujours d'un ensemble de KPI opérationnels.



KPI strategiques

Comme indiqué ci-dessus, ces KPI seront spécifiquement élaborés pour assurer le suivi du plan de management.

KPI : Professionnalisation du fonctionnement interne

Description : la mesure dans laquelle Fedasil continue à optimiser ses opérations internes.

KPI : Gestion de la capacité

Description : la performance de la gestion de la capacité d'accueil, en essayant de proposer à tout moment une capacité (tampon) suffisante pour faire face à l'afflux imprévisible de bénéficiaires.

KPI : Satisfaction des bénéficiaires

Description : la mesure dans laquelle les bénéficiaires sont satisfaits de leurs structures d'accueil et de leur accompagnement.

KPI : Satisfaction des collaborateurs

Description : la mesure dans laquelle les collaborateurs sont satisfaits de leur travail et de l'environnement de travail y afférent.

KPI : Gestion des moyens

Description : la mesure dans laquelle l'Agence parvient à acquérir des ressources (supplémentaires), d'une part, et à utiliser ces ressources de manière ciblée afin d'atteindre les objectifs fixés, d'autre part.

KPI : Développement de l'écosystème

Description : la mesure dans laquelle l'Agence parvient à développer davantage son réseau national, européen et international.

Gouvernance

Outre l'identification des KPI stratégiques et opérationnels qui feront l'objet d'un suivi, plusieurs mesures supplémentaires doivent être prises en matière de gouvernance du plan de management.

Tout d'abord, une valeur cible doit être déterminée pour chacun des KPI susmentionnés. Pour être efficace, l'objectif doit être spécifique et ambitieux. Dans ce plan, nous avons décidé, en partie en raison du fait que plusieurs KPI sont nouveaux pour l'organisation, de ne pas encore fournir de valeurs cibles spécifiques et d'obtenir d'abord une meilleure image de ce que sont des valeurs cibles réalistes, mais également ambitieuses pour les KPI identifiés.

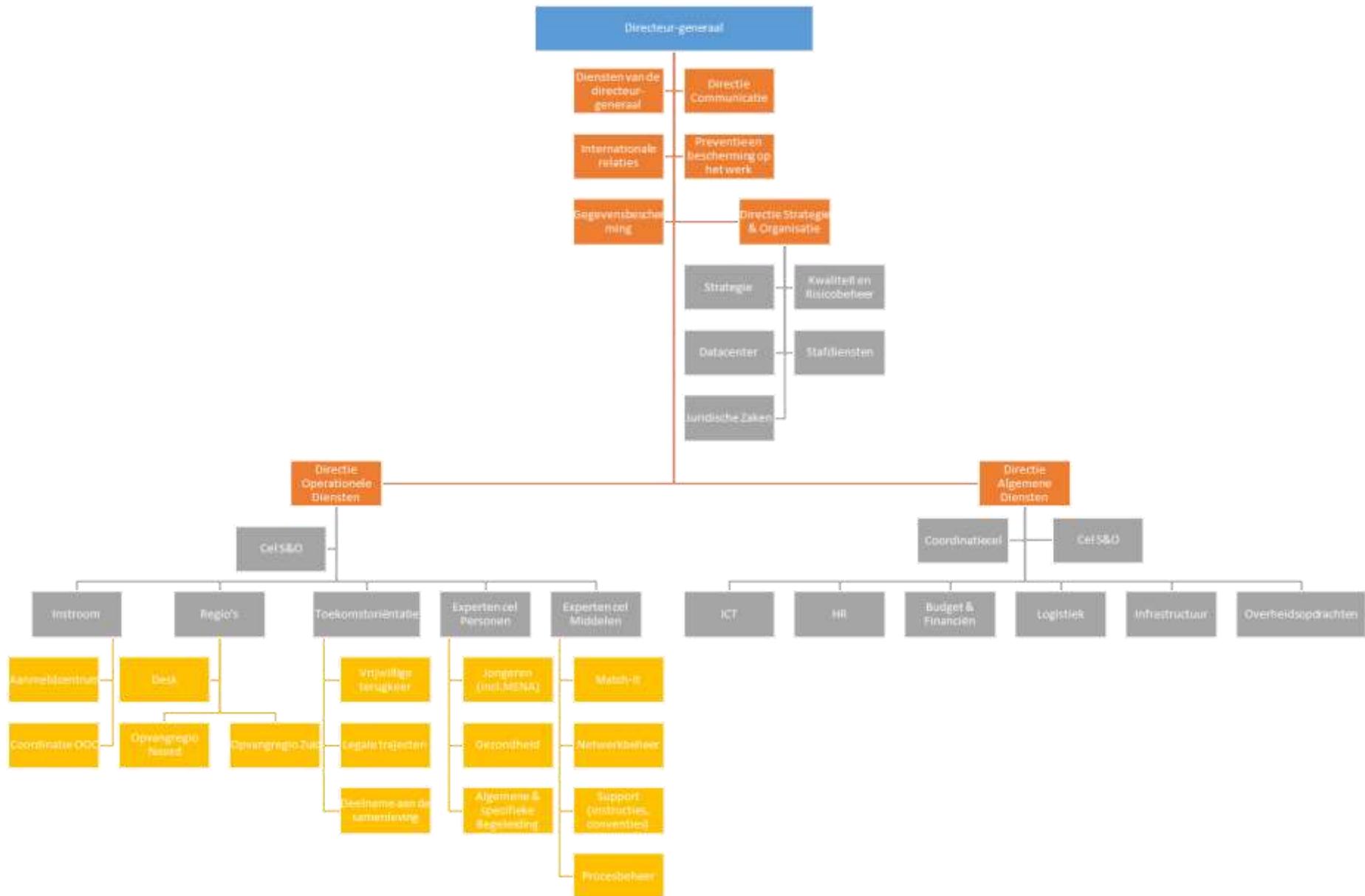
La dernière série d'activités dans le cadre du suivi des KPI concerne les données requises pour un reporting efficace des KPI :

- Déterminer les données nécessaires au calcul des KPI et rechercher où ces données sont disponibles et comment elles peuvent être saisies ;
- Déterminer comment ces KPI seront rapportés afin de suivre leur statut et leurs performances ;
- Collecter les données ;
- Communiquer ces données.

Enfin, l'Agence explore également les possibilités de développer un tableau de bord qui affiche le statut des indicateurs stratégiques identifiés.

6. Annexes

1. Organigramme
2. Plan opérationnel 2022



Ce projet d'organigramme dépend des moyens disponibles et peut être modifié, en fonction du cycle stratégique annuel.