



Haute Ecole de la Province de Liège



Evoluer au sein d'un centre d'accueil temporaire pour demandeurs de protection internationale : identification des facteurs organisationnels et psycho-sociaux impactant le bien-être et les conditions de travail des professionnels

Romain Camelia

Siège social HEPL :

Quai des Carmes, 45
4101 Jemeppe Belgique

www.hepl.be

Siège social HELMo :

Mont Saint-Martin, 45
4000 Liège
Belgique

www.helmo.be

Travail de fin d'études réalisé en vue de l'obtention du grade de Master en Ingénierie et Action Sociales

Année académique : 2022-2023

Abstract

Dans un contexte de crise de l'accueil lié à l'augmentation des flux migratoires, l'Agence Fédérale chargée de l'accueil des demandeurs de protection internationale (Fedasil) a augmenté sa capacité d'accueil de 5000 places entre janvier 2022 et juillet 2023. De nouvelles places ont été créées au sein des centres d'accueil déjà actifs, mais également sur de nouveaux sites. Certaines structures ont été ouvertes pour une durée très courte (six mois). Les collaborateurs évoluant dans de telles structures doivent répondre aux exigences organisationnelles tout en devant faire face à diverses difficultés : l'infrastructure du site occupé, le manque de personnel, le non-respect de l'application des descriptions de fonction, l'existence limitée de leur terrain d'actions, ...

L'objectif de cet article est de présenter certains facteurs organisationnels et psycho-sociaux qui peuvent impacter le bien-être et les conditions de travail des professionnels impliqués au sein d'une structure d'accueil temporaire. À travers une recherche qualitative, des entretiens réalisés auprès de neuf professionnels nous ont permis d'identifier les dimensions qui décrivent les réalités de terrain vécues dans le cadre de leur travail d'accompagnement telles que : la notion de crise, l'importance du management, le cadre du personnel, la formation des travailleurs, le bien-être des collaborateurs, la polyvalence et les infrastructures.

Considérer ces dimensions devrait permettre de mieux se rendre compte des conditions de travail vécues par les professionnels dans le but de favoriser la mise en place et la gestion d'un centre d'accueil temporaire.

Mots clés

Crise de l'accueil – centre d'accueil – intégration des professionnels - temporalité organisationnelle – bien-être

Introduction

L'histoire de l'immigration en Belgique est toute aussi vieille que celle du pays, mais sa forme et ses caractéristiques ont évolué au fil des époques. Jusqu'à la fin du 19^{ème} siècle, il existait une migration internationale vers la Belgique, sur des distances assez courtes : les personnes provenaient généralement des pays limitrophes. Aujourd'hui, nous faisons face à une migration complètement différente avec des nationalités très diverses et des migrants qui peuvent provenir de pays plus lointains : ce sont plus de 140 nationalités différentes qui se côtoient désormais en Belgique.¹

Les années 80 demeurent des années charnières durant lesquelles l'Etat Belge se rend compte de la nécessité de réfléchir à l'intégration et à la cohabitation des immigrés. La première loi sur l'accès, le séjour, l'établissement et l'éloignement des Étrangers voit le jour en 1980, suivie, en 1981, de la première loi antiracisme. C'est aussi à partir des années 80 que l'on recense une augmentation des demandes d'asile. À la suite de la fermeture des charbonnages, l'immigration par le travail est stoppée (Mauzé et Vertongen, 2017, p. 35). Les personnes qui désirent s'installer en Belgique prennent alors davantage la voie de l'asile. Il est alors parfois difficile pour les instances d'asile de distinguer un migrant économique d'un migrant ayant besoin de protection sur base des critères de la convention de Genève². Cette situation engendrera un durcissement des conditions d'accès et de l'examen des demandes d'asile. Face à une nouvelle phase de croissance de l'immigration, le pays est obligé de mettre en place un système d'accueil des demandeurs d'asile. C'est ainsi que le premier centre d'accueil « Le Petit Château » ouvre ses portes en 1986 à Bruxelles³.

Pour les migrants et plus particulièrement les demandeurs de protection internationale, (nommés ci-après DPI), la Belgique est devenue un « *important pays de destination* ». Selon, le CGRA⁴, une combinaison de facteurs explique ce fait. Il y a non seulement la manière dont les demandes sont traitées mais aussi la qualité de l'accueil qui reste supérieure à plusieurs pays de l'Union Européenne, l'accès au marché de l'emploi et d'autres droits sociaux qui favoriseraient la position de notre pays dans ce classement⁵.

¹ Voir : <https://discr.be/wp-content/uploads/03-Histoire-de-limmigration.pdf>

² Voir : https://www.cgra.be/sites/default/files/content/download/files/convention_de_geneve.pdf

³ Voir : <https://www.fedasil.be/fr/petit-chateau>

⁴ Commissariat Général aux Réfugiés et aux Apatrides

⁵ Voir : <https://www.cgra.be/fr/actualite/statistiques-dasile-apercu-2022>.

En Belgique, tous les DPI peuvent disposer d'une place d'accueil au sein de structures d'accueil communautaires gérées par Fedasil ou par ses partenaires. La loi sur l'accueil des DPI et de certaines autres catégories d'Étrangers est nommée la « Loi Accueil » et est entrée en vigueur le 12 janvier 2007. Elle a été mise à jour en 2018 et stipule que tout demandeur « *a droit à un accueil devant lui permettre de mener une vie conforme à la dignité humaine* »⁶. Par l'intermédiaire d'une aide matérielle, chaque personne accueillie dans une structure d'accueil peut bénéficier d'un accompagnement social, médical, juridique et psychologique (Soumoy, 2010, p. 44). Toute une série de réglementations européennes, nationales et organisationnelles prévoit un cadre strict pour la gestion éthique des résidents de ces structures.

Le CGRA communique que 12.364 personnes ont déposé une première demande pour obtenir la protection internationale, durant les six premiers mois de l'année 2023⁷. Par conséquent, la Belgique est potentiellement en mesure de devoir offrir une place d'accueil aux 12.364 personnes ayant demandé protection en 2023, à condition que ces dernières désirent en bénéficier. (Voir annexe n°1)

Et pourtant, au 1^{er} juillet dernier, le réseau d'accueil englobant l'ensemble des partenaires d'accueil disposait d'un total de **34.180 places** dont 94% étaient occupées. Les 6 % restant correspondent aux **places perdues** sur base des compositions familiales hébergées dans des chambres conventionnées pour plus de personnes, des **places indisponibles** sur base de travaux en cours voire de nettoyage et les **places d'isolement** toujours liées aux mesures sanitaires COVID. Ces places sont réparties dans les 97 centres d'accueil collectifs sur l'ensemble du pays ainsi qu'au sein des structures d'accueil individuelles, ILA (initiative locale d'accueil), gérées par plus de 500 CPAS⁸.

Durant ces dernières années, le réseau d'accueil pour demandeurs de protection internationale a été bousculé par de multiples événements :

2016	2019	2020	2021
Fermeture de 10.000 places d'accueil suite à la baisse des arrivées des DPI.	Augmentation des demandes de protection.	COVID-19 entraînant la fermeture des frontières : la restriction des voies légales de migration baisse les chiffres relatifs à la migration (Mabille, 2021, p. 28).	<ul style="list-style-type: none"> • Inondations en Wallonie. Perte d'une centaine de places d'accueil. • le rapatriement d'Afghans suite au retrait des troupes armées en Afghanistan.

⁶ Voir : <https://www.fedasil.be/fr/asile-en-belgique/cadre-legal>

⁷ Voir : https://www.cgra.be/sites/default/files/statistiques_dasile_juin_2023_fr.pdf

De plus, l'allongement du traitement des dossiers individuels auprès des instances d'asile rend la durée de séjour plus longue au sein des structures d'accueil, empêchant ainsi Fedasil d'assurer la bonne gestion de ses places.

Ces événements ont poussé l'Agence à s'adapter en créant de nouvelles places dans les centres existants. Avec l'aide de ses partenaires, de nouvelles structures ont été créées dans de très courts délais. Celles-ci peuvent être soit temporaires, avec une durée d'ouverture déterminée soit, permanentes sans limite de temps définie. Fedasil a créé **5000 places d'accueil entre janvier 2022 et juillet 2023** à l'aide de ses partenaires dont certains sont des acteurs privés (G4S, SVASTA, ...) ⁹. Toutefois, cela demeure encore insuffisant pour couvrir les besoins. Des DPI se trouvent sans solution d'hébergement depuis le milieu de l'année 2021. Des choix ont donc dû être posés par le Secrétaire d'Etat à l'asile et à la migration : la priorité est donnée aux familles, aux femmes isolées et aux mineurs non-accompagnés ¹⁰.

Le milieu de l'accueil des demandeurs de protection internationale est alors plongé, selon l'Agence, dans une situation de crise. La situation est prégnante depuis plusieurs années comme le mentionnent Balty et Mistiaen: « *La crise de l'asile, la crise migratoire, la crise de la solidarité, la crise de l'humanité, etc. Les dénominations de ladite crise du phénomène migratoire foisonnent depuis 2015 dans les discours des différents acteurs* » (Balty et Mistiaen 2022, p. 23).

D'un point de vue plus théorique, la crise peut être le « *synonyme de difficultés, impasses, perturbations, dysfonctionnements, problèmes* » (Formarier, 2012, p. 139). Elle est utilisée à différentes « *échelles* », peut « *changer de nature* » ¹¹ et peut concerner « *plusieurs domaines* » (Pündrich, Brunel, et Barin-Cruz 2009, p. 232).

Il s'agit d'une « *notion complexe* » (Boumrar, 2010, p. 14) qui présente « *une grande diversité référentielle* » (Balty et Mistiaen, 2022, p. 24) dont un « *grand nombre d'éléments* » est à prendre en compte pour la définir (Pündrich, Brunel, et Barin-Cruz, 2009, p. 215) comme par exemple : le caractère de l'événement, de la situation, la perception et la représentation (Boumrar, 2010, p. 13) de la crise vécue, l'urgence des actions à mettre en place, les impacts

⁹ Voir : <https://www.fedasil.be/fr/actualites/accueil-des-demandeurs-dasile/un-reseau-daccueil-toujours-sous-pression-0>

¹⁰ Voir : <https://www.fedasil.be/fr/actualites/accueil-des-demandeurs-dasile/fermeture-du-centre-theux>.

¹¹ Voir : <https://www.sciencespo.fr/cso/fr/content/qu-est-ce-qu-une-crise.html>.

organisationnels sur les activités, la gestion des ressources humaines exploitées et bousculées par l'évènement, ...

La crise est alors « *une situation unique à laquelle correspondent des actions spécifiques* » (Pündrich, Brunel, et Barin-Cruz, 2009, 214). Elle peut correspondre « *à un événement ponctuel (...) difficile à anticiper* » (Boumrar, 2010, p. 15). Dans le cadre de Fedasil, elle a été considérée comme soudaine et le rythme effréné qu'elle impose semble s'installer durablement dans la cohésion globale de l'Agence. S'agit-il alors d'une crise passagère ou d'une crise permanente et structurelle ?

En nous concentrant sur la situation qui marque les activités de Fedasil, nous faisons le choix d'utiliser cette notion qui suggère « *d'un côté, une crise migratoire due à l'augmentation progressive du nombre de demandeurs d'asile cherchant refuge en Europe ; d'autre côté, une crise de l'accueil questionnant les politiques de gestion de ces nouveaux migrants.* » (Mescoli, 2021, p. 95).

La notion de « crise de l'accueil » sera employée dans cet article pour mettre en évidence le manque effectif de places ayant pour conséquence que de nombreux DPI se retrouvent sans solution d'hébergement. Le nombre de personnes désirant intégrer le réseau d'accueil dépasse le nombre de places disponibles. Cela génère une pression sur l'ensemble du réseau, de ses opérateurs et de toutes les personnes impliquées (politiques, collaborateurs et résidents).

Pour Fedasil, la crise constitue un vrai défi se traduisant à plusieurs niveaux :

Au niveau politique :

Le conseil des Ministres restreint s'est positionné, en date du 8 mars 2023, sur plusieurs mesures pour tenter de diminuer la pression : augmentation de la capacité d'accueil, accélération des sorties de centre pour les résidents dont la demande d'asile est clôturée et l'amélioration de la politique du retour volontaire¹².

Au niveau opérationnel :

Face à ce contexte de mise sous pression, Fedasil a notamment réouvert, en novembre 2022, pour une période de six mois, une structure d'accueil sur un site de vacances en région liégeoise (camping avec bungalows). Le centre de Neuvicé¹³ a permis d'accueillir 250 personnes en

¹² Voir : <https://www.fedasil.be/fr/actualites/accueil-des-demandeurs-dasile/mesures-pour-soulager-le-reseau-de-fedasil>

¹³ Nom d'emprunt

période hivernale. Ce site avait déjà été occupé par l'Agence entre 2019 et 2021. Lors de l'ouverture d'un tel centre temporaire, énormément d'aspects sont à prendre en compte. Il y a lieu d'opérationnaliser dans un délai très court toute une ingénierie en vue d'accueillir au plus vite des DPI : mise en place d'un système de parrainage, réalisation de marchés publics, contrôle du site par les pompiers et les services de contrôle internes, le recrutement du personnel, formations de base, ...

La spécificité de ce site est que l'infrastructure n'est pas prévue pour y installer un centre d'accueil : il n'y a pas suffisamment de bureaux pour le personnel, de nombreux problèmes de chauffage sont rencontrés, il n'y a pas de locaux adaptés pour l'installation des services spécifiques (infirmerie, bureaux sociaux, ...). Il s'agit d'une structure temporaire qui « *se distingue des organisations traditionnelles par la pression exercée par leur échéance* » (Lundin et Söderholm, 1995 ; Janowicz-Panjaitan et al., 2009 ; Bakker et al., 2016 cités dans Mazzorana-Kremer, 2018, p. 12). Ces structures « *constituent des organisations atypiques, encore peu étudiées, qui sont susceptibles d'entraîner des comportements inhabituels* » (Packendorff, 1995 ; Malone et Laubacher, 1999 ; Bigley et Roberts, 2001 ; Modig, 2007 ; Van Berkel et al., 2016 cités dans Mazzorana-Kremer, 2018, p. 12).

Au niveau des ressources humaines :

Les nouvelles recrues doivent s'imprégner des valeurs organisationnelles, des fonctionnements, de la législation très pointue en matière de demande d'asile pour une durée très courte et ce sur des sites qui ne sont pas toujours adaptés et/ou confortables. La gestion des ressources humaines dans un centre temporaire est alors une dimension importante car ce terrain d'actions « *manifeste généralement plus d'incertitude que les organisations pérennes qui, elles, reposent sur des routines et des processus établis* » (Mazzorana-Kremer, 2018, p. 14).

Anticiper les zones d'incertitudes auxquelles sont confrontés les collaborateurs améliore l'approche du bien-être et de ces effets sur la qualité de vie au travail (Commeiras, Eggrickx, et Georgescu, 2019, p.38). La notion de « *bien-être est un ensemble des facteurs concernant les conditions dans lesquelles le travail est effectué* » (article 3, alinéa 1 du code bien-être)¹⁴. Ces conditions tendent vers « *la sécurité au travail, la protection de la santé du travailleur au travail, la charge psychosociale occasionnée par le travail, dont, notamment, la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail, l'ergonomie, l'hygiène au travail, l'embellissement des*

¹⁴ Voir : https://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi

lieux de travail et les mesures prises par l'entreprise en matière d'environnement »¹⁵ . L'OMS¹⁶, quant à elle, définit le bien-être au travail comme étant « *un état d'esprit caractérisé par une harmonie satisfaisante entre d'un côté les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur, et de l'autre les contraintes et les possibilités du milieu de travail* »¹⁷.

Conformément à l'Arrêté Royal du 25 avril 2007 (code du bien-être) qui concerne l'accueil et l'accompagnement des travailleurs, il appartient à l'employeur d'adopter des mesures adéquates quant au bien-être et à l'accueil de ses collaborateurs¹⁸. Ce respect de la loi, au sein de toutes les organisations de Belgique, est une obligation.

L'accueil d'un nouveau collaborateur, lorsqu'il est bien orchestré, est l'occasion de former la nouvelle recrue afin qu'elle tende vers le profil souhaité pour optimiser les chances d'aboutir à un engagement à long terme du personnel¹⁹. Il s'agit d'une étape clé qui correspond également à l'apprentissage des différentes dimensions de la « *socialisation organisationnelle* » (Lacaze 2007, p. 9) en transformant des « *personnes extérieures en membres actifs et efficaces* » (Perrot 2009, p. 3). Ensuite, l'accueil des travailleurs qui ne serait pas imaginé avec les particularités du terrain d'actions, pourrait entraîner « *une incohérence (...) de la frustration du côté du travailleur et de son manager : l'expérience serait alors négative. L'onboarding²⁰ doit être planifié et toutes les informations qui s'y rapportent doivent être standardisées* » (Dehousse, 2021, p. 9). La phase d'accueil et d'intégration « *induirait aussi une certaine forme d'acceptation sociale qui joue sur le bien-être et l'engagement des employés* »²¹.

Selon Solus et Engel, ce trajet d'accueil et d'intégration « *prend 3 à 6 mois, voire un an, en fonction de la complexité du poste et de son environnement* » (Solus et Engel, 2017, p. 121).

Alors, comment les collaborateurs du centre de Neuvise peuvent-ils se représenter leur quotidien, leurs actions limitées dans le temps, leurs conditions de travail et leur intégration pour une période de 6 mois tout en devant respecter une série importante de processus, de règles, de mécanismes similaires à d'autres centres ?

¹⁵ Voir : https://fedweb.belgium.be/fr/bien_etre

¹⁶ Organisation Mondiale de la Santé

¹⁷ Voir : <https://www.manager-go.com/ressources-humaines/bien-etre-au-travail.htm>

¹⁸ Voir : https://fedweb.belgium.be/fr/bien_etre

¹⁹ Voir : <https://bosa.belgium.be/fr/publications/accueil-et-integration-des-nouveaux-collaborateurs-guide-pour-les-spf-horizontaux>

²⁰ Trajet d'accueil et d'intégration

²¹ Voir : <https://matheo.uliege.be/handle/2268.2/13206>

En période de ladite crise, les collaborateurs de terrain sont engagés pour répondre à l'urgence. Soit, ils sont recrutés pour renforcer des équipes déjà actives, soit ils sont embauchés pour ouvrir un nouveau centre d'accueil en urgence. Dans les deux cas de figure, ils doivent plonger directement dans le bain. Même si les équipes régionales dispensent des formations de base à tous les travailleurs de ce type de structure, ces nouveaux engagés se retrouvent confrontés dès le premier jour à la réalité du terrain.

Dans une société qui évolue rapidement, les organisations sociales et humanitaires doivent créer des mécanismes afin de faire face aux défis grandissants. Cette recherche se concentre sur un centre d'accueil temporaire pour demandeurs de protection internationale et les réalités de terrain vécues par ses collaborateurs.

En regard aux questionnements et constats présentés précédemment : la gestion du réseau d'accueil qui doit s'adapter en créant des structures d'accueil temporaires et ses collaborateurs qui doivent apprendre à évoluer au sein de ces structures, une **question de recherche** a été définie.

Quels sont les facteurs psycho-sociaux et organisationnels qui influencent le bien-être et les conditions de travail des collaborateurs d'un centre d'accueil, pour demandeurs de protection internationale, ouvert de manière temporaire, pour répondre à l'augmentation du flux migratoire ?

L'hypothèse de cette recherche est que l'ouverture temporaire d'un centre d'accueil pour DPI implémenté sur un site qui n'est pas prévu, initialement, pour accueillir une collectivité, impacte le quotidien des professionnels, leurs conditions de travail et leur bien-être :

- L'absence d'un trajet d'accueil et d'intégration des nouveaux collaborateurs complique leur prise de fonction. La mise en place de cette action pourrait favoriser une approche de la socialisation organisationnelle plus efficace, ciblée et adaptée en tenant compte des spécificités du contexte opérationnel et de temporalité.
- L'absence de parcours de formations continues des travailleurs disposant d'une expérience limitée dans les domaines des procédures d'asile, de l'accès au territoire et de la gestion de dossiers sociaux pose problème. Y remédier pourrait potentiellement simplifier et jouer un rôle facilitateur dans la réalisation des objectifs à atteindre.
- Le développement d'une motivation solide et d'un sentiment d'appartenance contribue au bien-être des collaborateurs. Celui-ci pourrait être favorisé par une infrastructure

agencée de manière à bénéficier d'un aménagement adapté pour créer une atmosphère dynamique et positive.

Méthodologie

Type d'étude

Une recherche qualitative a été mise en place pour réaliser cet article et répondre à la question de recherche. Elle « *implique un contact personnel avec les sujets de la recherche, principalement par le biais d'entretiens* » (Paillé et Mucchielli, 2012, p. 13).

Deux axes principaux ont été développés :

- Le premier correspond à la lecture d'ouvrages scientifiques et d'informations autour des notions abordées dans la problématisation. Il paraissait indispensable de documenter et de préciser les notions suivantes : la crise de l'accueil, l'accélération en lien avec la réalité contextuelle de Fedasil et les dimensions de bien-être, d'accueil et d'intégration.
- Le second est la rencontre de 9 collaborateurs qui ont évolué au sein du centre d'accueil de Neuvise. Ces personnes étaient actives au sein de plusieurs services du centre. Tous les niveaux hiérarchiques ont été rencontrés afin de proposer des résultats représentatifs des diverses professions actives sur le terrain.

Ces entretiens ont été réalisés grâce à une grille d'entretien semi-directive rédigée en reprenant ces dimensions (voir annexe n°2) :

- La représentation des travailleurs de la crise de l'accueil (cette première étape était importante pour contextualiser la raison de ces rencontres) ;
- Le positionnement et ressenti des travailleurs sur leur lieu de travail temporaire ;
- Leurs pratiques et les ressources offertes par Fedasil ;
- Le sentiment d'appartenance et l'esprit d'équipe ;
- Les pistes de réflexion sur leurs expériences.

Les entretiens menés avaient pour objectifs de représenter la crise de l'accueil vécue directement sur le terrain, ses différentes formes et ses impacts, afin de générer une analyse critique des expériences de chacun. « *Une partie importante du temps lors de l'enquête de terrain est consacrée à des entretiens, qui restent la procédure privilégiée de production de l'information pour le chercheur* » (Olivier de Sardan, 2004, p. 49).

Les entretiens ont été réalisés pour collecter un maximum d'informations en lien avec la problématique abordée, d'illustrer et de représenter les concepts théoriques développés et de réadapter la question de départ de la recherche.

Huit entretiens ont été organisés sur le lieu de travail des participants, à savoir des centres d'accueil gérés directement par Fedasil. Le dernier a été organisé en vidéoconférence, par l'intermédiaire du logiciel Teams.

La question de départ émane d'une réflexion personnelle autour du thème du bien-être, des conditions de travail au sein d'une structure temporaire : **quels sont les facteurs psychosociaux et organisationnels qui influencent le bien-être et les conditions de travail des collaborateurs d'un centre d'accueil, pour demandeurs de protection internationale, ouvert temporairement pour répondre à l'augmentation du flux migratoire ?**

Terrain d'étude

Cette recherche a été réalisée auprès de personnes ayant travaillé au sein du centre d'accueil temporaire de Neuvic. Celui-ci a été ouvert, en novembre 2022, pour une durée limitée de 6 mois afin de répondre à une pression liée aux flux migratoires importants.

Le centre de Neuvic était implémenté sur un site de vacances, initialement prévu pour l'accueil de touristes en période estivale. Bien que comprenant quelques bâtiments en dur, les infrastructures étaient majoritairement constituées de bungalows qui accueilleraient les bureaux de certains collaborateurs, et les chambres des résidents du centre.

Le site de Neuvic n'est pas le reflet des centres d'accueil traditionnels qui sont généralement implémentés dans de grands bâtiments où les résidents partagent sanitaires et pièces de vie. À Neuvic, la configuration permettait aux résidents d'avoir un peu plus d'intimité et de pouvoir cuisiner dans les bungalows, aux horaires souhaités.

Recueil et analyse des données

La retranscription de chaque entretien a permis de se replonger dans ces rencontres et de se réapproprier ces discussions afin d'en détacher les messages clés. Ensuite, grâce à des extraits significatifs mis en évidence, pour chaque entretien, les dimensions développées dans les résultats ont pu être sélectionnées. D'autres entretiens n'ont pas fait l'objet d'une retranscription précise comme les rencontres informelles avec mon référent de stage, responsable des structures d'accueil collectives à Fedasil, et d'autres acteurs rencontrés durant ces semaines d'investigation comme la chargée de communication du service régional Sud.

Ainsi que le prévoit le code éthique de la recherche scientifique en Belgique, une explication claire et détaillée a été adressée à l'ensemble des personnes interrogées. Le traitement des informations récoltées a été autorisé par les participants et organisé de manière éthique et anonyme²².

Les données collectées lors de chaque entretien ont été analysées de manière à présenter les constats et les domaines qui ont été abordés, soulevés par l'ensemble des participants. Les similitudes, les différences d'intensité et les nuances feront l'objet d'une attention particulière afin que les dires des participants transparaissent de manière neutre et éthique. Pour illustrer davantage ces propos, des extraits significatifs tirés des retranscriptions seront insérés dans chaque résultat (voir ci-après).

Biais, limites et réflexivité

Le chercheur, étant coordinateur régional au sein du service régional Sud de Fedasil, les participants ont pu facilement être contactés afin de participer à cette recherche. La posture du chercheur n'était pas simple à adopter car la plupart des personnes interviewées avaient déjà été approchées par son service, lors de diverses missions. Il existait, dès lors, un lien professionnel avec ces personnes pour qui le service régional Sud est souvent perçu uniquement comme l'organe contrôleur des structures d'accueil.

Tout au long de cette recherche, une attention particulière a été portée lors de l'analyse des données. Afin de garder le recul nécessaire, les différents niveaux stratégiques où travaillent les personnes interviewées ont été pris en compte, mais traités de manière équitable. Cette position a été adoptée afin que les données des uns rencontrent celles des autres sans pour autant faire une distinction entre les statuts et positions occupées.

En prenant en compte cet aspect et au regard à d'éventuels biais que cela pouvait générer, les données collectées ont été accueillies sans émettre d'avis, en ne partageant pas de sentiment sur les domaines abordés et en clarifiant que cette recherche était une démarche personnelle. « *Certes, chaque chercheur a ses « biais » (comme chaque terrain a les siens), et on ne doit jamais prendre pour argent comptant et sans réflexion critique les propos d'aucun d'entre nous.* » (Olivier de Sardan, 2004, p. 27). Etant fortement impliqué dans la gestion du réseau d'accueil et dans la réouverture du centre de Neuvise, le chercheur affecté par le milieu d'étude, a effectué une prise de recul pour une meilleure compréhension des réalités rencontrées. L'enjeu

²² Voir : http://www.belspo.be/belspo/organisation/publ/eth_code_fr.stm

était de se détacher de son expérience professionnelle, de son affect pour laisser place aux ressentis des personnes rencontrées (Favret-Saada, 1990, p. 7). Il a fallu écouter « *avec sympathie, approbation ou connivence* » (Olivier de Sardan, 2004, 62) les participants outre son avis et son expertise du milieu d'étude.

Cette position s'apparente à celle du « praticien-chercheur » qui mène sa recherche sur son terrain professionnel. Autrement nommé, « témoin des témoins », investi d'un double statut, il était souhaité de faire connaître les collaborateurs de « *l'intérieur* » et leurs « *capacités d'innovation* » (Delavergne, 2017, p. 31).

Ces rencontres ont permis de construire et de détacher les résultats de cette recherche en arrivant à une saturation des données. En effet, tous les participants abordent les mêmes dimensions avec intensité et émotions variables. Il aurait été intéressant d'apporter une touche un peu plus macro à cette recherche en invitant des niveaux hiérarchiques et stratégiques différents afin de les confronter aux dimensions évoquées.

Les résultats de cette recherche émanent de la rencontre avec 9 professionnels. L'interprétation des résultats doit rester mesurée. Cet article ne représente pas le positionnement de l'ensemble des professionnels qui ont œuvrés sur ce site.

Résultats

Voici les 7 dimensions relevées le plus fréquemment lors des entretiens : la notion de crise, l'importance du management, le cadre du personnel, la formation des travailleurs, le bien-être des collaborateurs, la polyvalence et l'infrastructure.

La notion de crise

La notion de crise a été abordée en début de chaque entretien et transparait à travers plusieurs sous-catégories : la définition de la crise, la transmission d'informations et l'implication de chacun pour faire face à la crise.

Toutes les personnes interviewées savent définir et expliciter leur vision de la dimension de crise. Elles sont conscientes qu'elles se trouvent ou se trouvaient dans une période d'instabilité qui a rendu leur expérience à Neuvic un peu plus atypique, notamment par la configuration du site et le manque de logistique. Ce phénomène, pour certains, est davantage basé sur les flux migratoires qui augmentent et auxquels Fedasil doit faire face tandis que, pour d'autres, il s'agit

d'un manque de capacité à pouvoir offrir une place d'accueil à l'ensemble des personnes en demande de protection internationale.

« La crise (...) c'est la saturation et le fait de manquer de places et de manquer au droit dont ont besoin les demandeurs de protection internationale » (Entretien n° 1 – 7/7/2023)

Une nuance intéressante a été apportée lorsque les dimensions de « crise migratoire et de « crise de l'accueil » ont été abordées.

« Je n'utilise jamais (...) le terme de crise migratoire (...). L'accueil est en crise, mais j'ai du mal avec ce terme de crise qui reste depuis des années une crise. (...) J'aime bien le thème crise d'accueil, parce que c'est vraiment le fait qu'il n'y a pas assez de places mises à disposition pour les DPI » (Entretien n° 1 – 7/7/2023)

Malgré ces différentes visions du terme de « crise », les personnes interviewées estiment qu'il n'y a pas un moyen de communication suffisant, du siège central de Fedasil vers les travailleurs de terrain, efficace et solide concernant la transmission de données sur les flux migratoires et le nombre de personnes dans le besoin. Ces données pourraient influencer la définition que chacun se fait de la dimension de crise. Toutes ces informations liées à la gestion du réseau aideraient les collaborateurs de terrain à mieux appréhender leur quotidien. Chaque personne sait définir la notion mais ne semble pas identifier les mêmes éléments pour arriver à une définition commune.

« Moi j'allais voir du coup sur le site de Fedasil ou sur le site du CGRA, parce qu'ils mettent le pourcentage. Ils donnent des données qui sont un peu plus claires, mais c'est à toi de te documenter par toi-même, » (Entretien n° 6 – 14/7/2023)

Les participants sont tous convaincus que l'ouverture du centre de Neuvise était indispensable, humainement parlant, pour accueillir des personnes à la rue durant la période hivernale. En juin 2023, 2100 personnes étaient en attente d'un hébergement²³.

« Et en étant à Neuvise, j'avais l'impression d'être plus proche de la crise » (Entretien n° 8– 17/7/2023)

Les besoins biologiques, médicaux et sociaux ont été avancés pour justifier de cette nécessité (nous aborderons plus loin les difficultés rencontrées à offrir ces services et ce, afin de répondre aux besoins des résidents).

²³ Voir : <https://www.levif.be/societe/crise-de-laccueil-la-liste-dattente-sest-reduite-a-2-100-personnes/>

« Toutes les personnes déplacées qui viennent dans un pays, elles ont le droit d'être bien accueillies, ça veut dire d'avoir accès aux besoins biologiques, alimentaires, à l'hébergement et au service médical. Et d'être en sécurité, protégées » (Entretien n° 1 – 7/7/2023)

L'importance du management

Une des dimensions qui a généré le plus d'insatisfaction lors des entretiens était le management directif d'un des membres de la Direction.

« Il faut un manager d'expérience qui a une expérience aussi dans le public. Parce que le management d'une équipe du public, le management d'une équipe sociale, c'est différent »
(Entretien n° 2 – 7/7/2023)

Cette personne avait une expérience importante dans la gestion d'un autre type d'organisation dans le milieu social. Les objectifs et les missions sont bien différents d'une organisation à l'autre. Le public hébergé par Fedasil est un public fragilisé présentant de nombreuses vulnérabilités spécifiques qui demandent une expertise particulière dans l'accompagnement du public cible.

« Je trouvais ça très dommage qu'au niveau ... des enfin... des directeurs... de ne pas connaître le secteur, le public avec lequel ils travaillent et aussi les fonctions ... les différentes fonctions. » (Entretien n° 3 – 7/7/2023)

Les participants sont tous unanimes pour dire que ce membre de la Direction n'avait pas l'expertise nécessaire, l'expérience et les épaules pour mener et prendre en charge une structure d'accueil avec les caractéristiques que Neuvise présentait. La personne en question n'a pas suffisamment reçu de formations adaptées quant à la gestion d'une telle structure et à la connaissance de ce nouveau milieu d'action.

Par ailleurs, Fedasil dispose d'une série importante de logiciels, sites web, bases de données en ligne pour favoriser les actions de chacun. Ces outils nécessitent des compétences informatiques de base pour pouvoir les utiliser avec efficacité. Le processus d'accueil et d'intégration devrait prévoir l'encadrement du « *collaborateur dans le domaine de la formation, du développement et sous tous les autres angles RH* »²⁴. Cette étape importante ayant été réalisée trop succinctement, des impacts directs sur la prise de fonction peuvent être rencontrés.

²⁴ Voir : <https://bosa.belgium.be/fr/publications/accueil-et-integration-des-nouveaux-collaborateurs-guide-pour-les-spf-horizontaux>

« ... le management de l'époque n'est plus celui d'aujourd'hui. Je pense que, comme profil, de directeur, on a plutôt besoin d'un coach qui nous fait avancer, qui amène le débat. Tandis que XXX était dans la procédure, avec une conversation superficielle, ... » (Entretien n° 8 – 17/7/2023)

Malgré la vision des intervenants sur le management mis en place dès l'ouverture de ce centre, certains professionnels ayant la responsabilité d'équipes ont réussi à trouver leur place et à proposer un accompagnement juste entre le cadre de Fedasil et les équipes évoluant sur un terrain complexe.

« Notre chef de service faisait très bien la communication entre la direction et nous. Elle faisait le lien, le tampon » (Entretien n° 6 – 14/7/2023)

Le directeur du centre de Neuvise était également le directeur d'un autre centre d'accueil. Il est, en effet, compliqué de recruter un profil de directeur pour l'ouverture d'une structure d'accueil temporaire de 6 mois. Le directeur en place avait pour mission de guider les directeurs adjoints de Neuvise et de les accompagner dans la gestion optimale du centre. Une difficulté soulevée est de ne pas avoir un directeur attiré et présent tous les jours sur site. Certains collaborateurs se sont sentis oubliés, abandonnés.

« C'est clair que dans les points faibles, on n'a pas eu assez de présence directoriale (...) Mais bon, ce n'est pas évident de gérer 2 centres » (Entretien n° 2 – 7/7/2023)

Le cadre du personnel

À l'ouverture du centre de Neuvise, le cadre du personnel n'était pas complet. Seules 4 personnes avaient été engagées pour encadrer l'accueil des premiers résidents. Un soutien en personnel important a dès lors été fourni par le centre parrain. Le parrainage présente différents objectifs dont le soutien hiérarchique pour accompagner, conseiller ou orienter le coordinateur responsable de l'ouverture du centre et/ou de la direction adjointe déjà en place²⁵. Le parrainage du nouveau centre s'inscrit à chaque étape de la perspective temporelle de la gestion de celui-ci : avant, pendant et après l'ouverture.

« Ils ont fait quelque chose dans l'urgence, au niveau public, ils ont fait au mieux, ça a été difficile, surtout pour ceux qui ont lancé le centre et qui ont commencé avec peu de moyens humains et peu de moyens matériels. » (Entretien n° 2 – 7/7/2023)

²⁵ Voir : Notes parrainage – Groupe de travail - Fedasil 2017

Cette situation impacte directement la qualité de travail des collaborateurs mais également les conditions d'accueil du public cible. En effet, des normes de qualité ont été créées par l'Agence et implémentées communément dans toutes les structures d'accueil pour que tous les résidents puissent jouir d'un accompagnement équitable et commun. L'accompagnement social, médical, juridique, psychologique et tout autre domaine d'activités sont orientés vers : une ouverture aux autres, un souci de bien-être et le respect de la dignité envers les personnes accueillies.

Pour faire face au manque de cadre du personnel, l'Agence a décidé d'engager des personnes sous contrats intérimaires. *« Depuis l'arrêté royal du 7 décembre 2018, il est possible de faire appel au travail intérimaire. Si les organisations souhaitent recourir à ces services, elles peuvent le faire en appliquant la réglementation sur les marchés publics »*²⁶. Ce point a été soulevé par de nombreux participants occupant une fonction de première ligne. Selon eux, il a été très difficile d'intégrer ces intérimaires dans une équipe déjà active, sans connaître la durée de leur mission. Toujours en termes d'efficacité, aucune mesure effective n'a été prise pour la prise en charge de ces nouvelles recrues : pas de trajet d'accueil, pas de formation, pas de vision sur la durée de leur contrat. Les équipes ont dû alors trouver des astuces pour accompagner ces personnes et ce, afin de tendre vers une prise de fonction la plus efficace possible afin qu'ils soient une vraie aide au quotidien. *« Dans un contexte insuffisamment coordonné, les professionnels mettent aussi en œuvre des stratégies de bricolage qui consistent à travailler « avec les moyens du bord », à déployer des solutions improvisées »* (Lévi-Strauss, 1960 : 26 cité par (Wolff , 2021, p. 145).

« Mais c'était compliqué de former une personne une semaine en ne sachant pas si elle sera là la semaine d'après. » (Entretien n° 3 – 7/7/2023)

Les managers du centre, quant à eux, considèrent que, grâce à ces engagements, ils ont pu faire face à la demande et assurer les missions de base. L'accélération de Fedasil a poussé les autorités à faire des choix. En engageant ce type de profil, les équipes se sont agrandies mais les conditions offertes à Neuvise étaient-elles optimales pour la prise en charge de ce nouveau type de collaborateurs ?

« Enfin moi je trouvais que les intérimaires, ça fonctionnait pas du tout. Et dans le cas où on doit passer par les intérimaires. Bah il faut une formation parce que on ne parlait pas le même langage du tout. » (Entretien n° 6 – 14/7/2023)

²⁶ Voir : https://fedweb.belgium.be/fr/recrutement_et_accueil/accueil-des-travailleurs-int%C3%A9rimaire

Le langage institutionnel de Fedasil est très important. Les termes utilisés sont des abréviations de certains codes liés aux procédures juridiques, à la gestion d'un dossier social et tous les autres termes utilisés par les équipes des centres mais également à un niveau plus macro. Cet aspect n'a été abordé qu'une seule fois lors des entretiens. En effet, Fedasil est une organisation importante qui dispose de nombreux processus, d'instructions et d'autres réglementations à respecter. Le jargon de Fedasil est particulier : seuls les collaborateurs peuvent l'appréhender. Il est tellement complexe que différents langages sont utilisés à travers les différents niveaux stratégiques de l'Agence.

La formation des travailleurs

L'ouverture en urgence de cette structure d'accueil n'a pas permis aux personnes engagées d'être suffisamment accueillies via un trajet d'accueil et d'intégration comprenant entre autre une formation continue sur l'asile, la migration, l'analyse et le suivi des procédures d'accès au territoire. Les nouvelles recrues « *ont peu de temps pour développer une base de connaissances communes et manquent souvent d'expérience* » (Mazzorana-Kremer, 2018, p. 14). Ce manque d'expérience est fort présent au sein des entretiens menés. La vision du travail, l'efficacité face à la complexité du terrain et l'urgence de l'accueil étaient des conditions de travail difficiles pour les nouvelles recrues avec peu d'expérience.

« C'est qu'il y avait beaucoup de juniors dans l'équipe et ça, c'est quelque chose qui est fort stressant quand on est dans le rush comme ça et qu'on doit être efficace. » (Entretien n° 3 – 7/7/2023)

Engager des seniors aurait permis une plus grande aisance dans les matières traitées avec une meilleure vision du travail à effectuer. Par seniors, les participants entendent des personnes avec de l'expérience au sein d'un centre d'accueil, auprès de la population hébergée. Ils ne voient pas cela en nombre d'années d'expérience professionnelle mais bien par les compétences acquises pour effectuer les tâches qui leur étaient attribuées.

« Dans l'ouverture, il y avait un manque de personnel, alors ils ont commencé avec une équipe très petite. (...) C'est pourquoi il n'y avait pas de temps de former, d'organiser, de préparer, de monter quelque chose, de discuter. » (Entretien n° 1 – 7/7/2023)

Cela semble être une position assumée des membres de la Direction qui ont privilégié l'urgence du renfort du personnel de terrain au détriment de la qualité de formation des personnes en place au sein des différentes équipes.

« Enfin, c'était difficile de les inscrire en formation alors que j'étais déjà en pénurie sur le terrain, ça, c'est compliqué. » (Entretien n° 8 – 17/7/2023)

Les travailleurs présentent ensuite quels sont les mécanismes qu'ils ont mis en place pour la prise en charge des nouveaux collègues qui ne disposaient pas d'expérience solide dans ce milieu de travail : création de fiche info, farde documentaire, immersion officieuse des juniors lors d'entretien avec les résidents, ...

« Sur le tas. Et elle s'est lancée très vite parce qu'il faut tenir, enfin il faut accompagner les résidents donc du coup très vite elle a eu des dossiers. Et on était là pour l'épauler. »

(Entretien n° 6 – 14/7/2023)

Le bien-être du collaborateur

La caractéristique principale du centre de Neuvise est son ouverture pour une très courte période (6 mois). Sur ce court laps de temps, les collaborateurs de tous les services devaient proposer un accompagnement et un service de qualité aux résidents. Les conditions de travail n'étaient pas toutes favorables pour évoluer sereinement entre les instructions, la précarité du lieu occupé et les besoins/exigences des résidents.

« Le point négatif, c'est que certains se sont épuisés ici, certains n'aiment pas, je mets la pression (...) » (Entretien n° 8 – 17/7/2023)

Une pression intense semble avoir été mise sur les épaules de chaque travailleur impliqué et ce, afin de rendre la gestion globale du centre la plus juste et la plus professionnelle possible.

« On était en crise. Donc il faut savoir qu'à Liège c'est calme, tout le monde sait ce qu'il a à faire. Tout le monde a son beau petit bureau, sa petite plante. Là, ce n'est pas comme ça. Là, c'est une situation de crise. » (Entretien n° 8 – 17/7/2023)

Dès lors, les conditions de travail offertes aux collaborateurs semblaient être par moment assez difficiles à vivre au quotidien. Les constats relevés à ce niveau abordent le froid extrême des bureaux installés dans les bungalows et le manque de confidentialité qu'offrait cette infrastructure. Les relations d'aide que les travailleurs sociaux doivent créer avec les résidents sont souvent confrontées à des réalités de vie compliquées et des trajets migratoires qui impactent le bien-être psycho-social des résidents. Pouvoir offrir à ces personnes un lieu de rencontre bienveillant et confidentiel est primordial pour préparer les auditions liées à leurs procédures et à leur intégration en Belgique.

« Nous, on s'est retrouvé, enfin, j'ai eu tout l'hiver les pieds gelés et on mettait un plaid dans mon bureau, on se les gelait, clairement quoi, on n'avait pas, y avait aucune confidentialité en plus dans les bureaux, donc tout le monde entendait tout de tout. » (Entretien n° 6 – 14/7/2023)

« Donc tu trouves un local, tu vires quelqu'un, tu fais mais ça doit être fait confidentiellement et que tout le monde soit à l'aise pour te parler » (Entretien n° 2 – 7/7/2023)

De plus, une forme de harcèlement liée au management d'un des membres de la Direction a été pointé. Le management qui semblait être très directif n'a pas favorisé les actions des professionnels en place. Beaucoup se plaignent de l'attitude et du contrôle excessif subi.

« On était dans le contrôle, il y avait aucun lien de confiance. Elle disait qu'elle déléguait, elle déléguait rien du tout. Enfin non, le bien-être, on l'a pas connu là-bas, que du contraire, c'était de la maltraitance pure et simple et gratuite en plus. » (Entretien n° 4 – 14/7/2023)

La polyvalence

Vu le caractère particulier de ce centre et son ouverture en urgence et vu le manque de cadre et de clarté quant aux tâches de chacun, une flexibilité extrême a été demandée à tous les collaborateurs.

« Avec la direction, il y avait la mentalité que toutes les personnes peuvent faire toutes les activités. Alors il n'y avait pas de respect dans ma fonction par exemple. Il n'y avait pas de respect dans les fonctions » (Entretien n° 7 – 14/7/2023)

Chacun a dû, à un moment, être ultra polyvalent pour combler le manque du personnel. Cette polyvalence ressentie comme oppressante, a souvent abordé, lors des entretiens : les trajets vers les écoles et les magasins, conduite des camionnettes, investissement dans les activités scolaires, ... En plus de leurs descriptions de fonction communes à d'autres structures pérennes, les collaborateurs de Nevice ont dû assumer toute une série de tâches supplémentaires pour que les conditions de vie des résidents soient au plus près des normes minimales de qualité fixées par l'Agence. *« La flexibilité représente donc une part importante du management de l'organisation temporaire, qu'il faut anticiper pour être en mesure de mieux la gérer »* (Mazzorana-Kremer, 2018, p. 14). Une trop grande polyvalence semble avoir impacté la motivation des professionnels. Ils devaient, en plus d'assurer leurs tâches quotidiennes, s'investir dans d'autres aspects du centre. Ceux-ci ne pouvaient dès lors être garantis par

manque de cadre, mais aussi par le nombre de congés maladies importants au sein des différentes équipes.

« La scolarité n'est pas mon expertise, je n'avais pas d'idée, je n'aime pas la scolarité, ce n'est pas ma carrière, je n'ai pas choisi de travailler dans la scolarité » (Entretien n° 1 – 7/7/2023)

« Ce n'est pas possible cette polyvalence là et suivre en même temps des procédures d'asile lourdes » (Entretien n° 3 – 7/7/2023)

Infrastructure

Les chambres des résidents ainsi que les bureaux de nombreux collaborateurs étaient installés dans des bungalows initialement prévus à l'accueil de touristes en période estivale. De nombreux problèmes étaient liés aux infrastructures non adaptées telles que : un manque d'isolation, des canalisations qui gèlent, des problèmes de chauffage ... La protection de la santé du collaborateur ainsi que l'embellissement du lieu de travail sont des mesures à prendre par l'employeur selon le code du bien-être.

*« La porte ouverte, donc le froid s'engouffrait partout, donc là pour moi, c'est qu'on n'est pas dans des conditions en termes d'analyse, en termes de risques pour risques professionnels. »
(Entretien n° 2 – 7/7/2023)*

« Des conditions de l'inacceptable pour travailler pour des permanents la nuit et quand ils allumaient le chauffage, les plombs sautaient (...) des climatiseurs réversibles supplémentaires ont été apportés. Et on a isolé un peu, donc y a eu une réactivité » (Entretien n° 2 – 7/7/2023)

Un autre aspect soulevé est l'éloignement du site et son manque de moyens de transport pour atteindre les commodités. À Neuvic, les résidents cuisinaient dans leur bungalow, il ne s'agissait donc pas ici d'une cuisine collective comme dans la plupart des autres centres.

« Le problème numéro un de Neuvic en termes structurels, c'est la distance et donc c'est les navettes. Et donc il faut un système. Moi je pense que le système le plus intéressant serait une négociation avec les TEC. » (Entretien n° 4 – 14/7/2023)

« C'était la mobilité. Et ça, c'était un de nos plus gros problèmes parce que c'est un petit coin un peu perdu où il n'y a pas beaucoup ... il y a pas de bus, le train est super loin et tout ça. Et je pense que ce genre de truc, ben ça peut être anticipé avant une ouverture, peut-être prévoir

enfin des cars ou des chauffeurs pour pouvoir alléger aussi le personnel » (Entretien n° 2 – 7/7/2023)

La disposition des locaux pour les professionnels n'était pas optimale ni adaptée aux suivis individuels et ni à la création d'une relation d'aide efficace dans ce genre d'institution : manque de locaux pour s'entretenir avec les résidents, la discrétion des entretiens compromise, la température ambiante inconfortable dans les bureaux, ...

« J'avais beaucoup de fois besoin de parler avec les résidents de manière confidentielle. Donc je devais me déplacer, jusqu'à leur bungalow à chaque fois. (...). Les résidents pouvaient passer parce qu'il y avait la salle polyvalente à côté, donc on était interrompus tout le temps, donc au niveau de l'infrastructure, il faut absolument aménager différemment les bureaux. » (Entretien n° 7 – 14/7/2023)

Des points positifs sont également présentés. Le site de Neuvic disposait de petits bungalows de 4 à 6 personnes. Cela tendait vers des habitations individuelles où les résidents pouvaient cuisiner et se créer un peu plus d'intimité que dans de grosses structures collectives. À Neuvic, 250 résidents étaient hébergés. Dans d'autres structures, la capacité d'accueil peut aller jusqu'à 900 résidents.

« Ils pouvaient surtout cuisiner eux-mêmes. Ils avaient la possibilité de faire leurs courses. Donc globalement, même si certains ne s'en rendent pas compte, ils étaient pas mal et on a eu finalement un centre avec très, très peu d'incidents. » (Entretien n° 2 – 7/7/2023)

Ce site sécurisé était idéal pour les enfants. Ils ont pu jouer et arpenter les allées du centre sans trop se tracasser d'éventuels dangers liés à la circulation, par exemple.

« Pour les résidents, ils sont dans un endroit très calme, sécurisé. Il n'y a pas de véhicule, donc les enfants, dès qu'on a eu des vélos par exemple, ont pu circuler pendant les vacances, en vélo, dans le centre. (...). Et puis la cuisine, surtout la possibilité de faire ses courses et culturellement, de manger ce qu'on veut, quand on veut » (Entretien n° 1 – 7/7/2023)

Cette étude qualitative a permis d'identifier des facteurs qui ont influencé le quotidien de certains professionnels durant l'ouverture du centre d'accueil temporaire de Neuvic. Ces facteurs développés dans cette partie démontrent que le bien-être et les conditions de travail de ces personnes ont été impactés à différents niveaux avec intensité variable. Toutes les

personnes interviewées sont conscientes que la gestion de ce site était particulière et que les conditions de travail l'étaient tout autant.

Discussion

La crise de l'accueil actuellement vécue met en lumière la nécessité de réagir toujours plus vite en obligeant l'ensemble des collaborateurs de l'Agence à faire face à des flux migratoires intenses tout en répondant à de multiples obligations. L'accélération des sociétés contemporaines se manifeste par la vitesse des changements sociaux (Broca, 2012, p. 1). La situation de crise vécue, à Fedasil, ne fait alors que renforcer cette accélération. Elle « *ne transforme pas seulement le faire, mais aussi l'être, l'identité des sujets et leurs rapports à soi, (...)* » (Deslandes, 2016, p. 132).

La logique d'accélération au sein des pratiques sociales fait référence au besoin d'évoluer, d'adapter les pratiques en réponse à une pression croissante mais également aux besoins des populations aidées. La définition de Broca : « *L'accélération du changement social désigne (...) l'augmentation de la vitesse à laquelle les pratiques en cours dans la société se modifient* » (Broca, 2012, p. 1), correspond à l'impact de la tension subie, actuellement, par Fedasil. L'Agence fait face à un flux migratoire intense et élevé qui produit un dysfonctionnement de sa cohésion. La saturation du réseau d'accueil oblige également Fedasil à devoir émettre des compromis, faire des choix sur la qualité de l'infrastructure, des pratiques sociales afin de répondre à la crise. Une réflexion globale est réalisée par l'Agence pour l'opérationnalisation de places tampon. Ces places font référence à une capacité d'accueil prête à être ouverte pour répondre rapidement aux fluctuations du nombre de DPI qui désirent intégrer le réseau. Cela devrait permettre à l'Agence d'être plus flexible en pouvant ajuster sa capacité d'accueil et éviter ensuite une saturation du réseau ²⁷.

Les dimensions de crise et d'accélération se renforcent mutuellement entraînant des effets néfastes sur les collaborateurs et sur les activités de Fedasil : stress, mal-être, manque d'anticipation et de prise de recul. Tel un équilibriste, le travailleur doit affronter cette réalité et trouver le moyen d'allier valeurs et positionnement face à une commande sociale bousculée.

²⁷ Voir : <https://www.fedasil.be/fr/places-tampon>

Qu'est-il possible alors d'envisager comme alternative pour faire face à cette accélération et aux modifications des commandes sociales qui ne font que s'intensifier ?

Rosa évoque, par exemple, la possibilité de développer une logique de « *décélération* » (Rosa, 2016, p. 12). Cela signifie ralentir et prendre le temps de mettre en place des processus pour rétablir un équilibre à travers les activités du quotidien. Pour Rosa, la logique de *décélération* passe par une dimension d'apprentissage (Rosa cité dans Wallenhorst, Heslon, et Robin, 2018, p. 85). En associant cette volonté à la qualité des apprentissages, il déclare que cela permet d'aller plus vite grâce à l'augmentation des apprentissages qui se réalisent *in fine* avec efficacité. Cette « *décélération* », *a priori*, semble ne pas pouvoir être envisagée actuellement au sein des services de Fedasil qui doivent, au regard du nombre de personnes à intégrer au sein du réseau d'accueil, fournir des efforts supplémentaires pour tenter d'augmenter les places d'accueil.

À Neuvic²⁸, comme nous l'ont démontré les résultats, les collaborateurs n'ont pas eu suffisamment de formations, de trajet d'accueil et d'intégration. Pourtant, selon Ravon, reconnaître une organisation (temporaire), c'est accepter que des « *processus de fixation des normes (...) s'avèrent indispensables pour l'action* » (Ravon, 2015, p. 3). Avec les caractéristiques de Neuvic, toute une série de « *normes, valeurs, langage, outils, procédures et méthodes de faire face aux choses et de faire les choses (...)* » (Ravon, 2015, p. 3) doit être pensée, réfléchie, concertée. Cela n'a pas été suffisamment le cas. Le personnel engagé avec peu d'expérience dans le domaine de l'asile n'a alors pas reçu, par manque de temps, les bases, les normes et n'a pas fait les apprentissages nécessaires pour atteindre pleinement leurs objectifs favorisant alors leur bien-être et les conditions de travail visées.

L'urgence du besoin d'ouverture et la pression mise par la saturation du réseau d'accueil n'ont pas permis une ouverture sereine et optimale. Des lacunes certaines ont pu être identifiées telles que le manque de personnel, l'infrastructure, l'éloignement du site quant aux commodités, ...

Mais comment permettre une phase de « *décélération* », au sein de Fedasil, au sein d'un centre d'accueil temporaire ouvert uniquement pour six mois ? Par quels moyens, Fedasil, aurait-il pu ou pourrait-il permettre à ses collaborateurs d'accéder à des apprentissages de qualité pour répondre aux normes et diverses obligations et ainsi participer à un bien-être généralisé ?

²⁸ Pour rappel, il s'agit d'un nom d'emprunt.

Les hypothèses posées en début de recherche nous confirment que même dans une situation d'urgence, de crise, voire d'instabilité de l'institution tel que dans le cas de Neuvic, les facteurs organisationnels et psycho-sociaux comme l'infrastructure, le trajet d'accueil et d'intégration, la formation des travailleurs sont primordiaux dans la prise en charge des collaborateurs de terrain.

Garantir et impulser une cohésion globale et positive dans un centre temporaire reste un défi de taille. Prévoir l'accompagnement des travailleurs pour qu'ils soient prêts « *à conduire des situations complexes plutôt que de continuer à parler de situations de crise* » (Combalbert, 2012, p. 43) et « *déconstruire l'idée* » que cela ira mieux après (Laval et Dudézert, 2021, p. 52) peut être le tremplin vers une meilleure adaptation des situations difficiles et complexes. La crise de l'accueil peut « *laisser des séquelles dans les organisations car les individus impactés par la crise expriment leur déception et ont des attentes fortes vis-à-vis de l'entreprise* » (Laval et Dudézert, 2021, p.58). Accepter qu'un retour en arrière ne pourra pas s'opérer, encouragera l'innovation, la consolidation de processus flexibles répondant aux besoins de l'Organisation et des travailleurs. Et c'est précisément en travaillant et en améliorant les différents facteurs mentionnés dans notre analyse qu'il est possible d'y arriver. Comme constaté à travers les données collectées, ces manquements ont inévitablement affecté le quotidien des professionnels engagés contractuellement et humainement dans la gestion de ce centre.

Dans une période d'accélération, les moyens humains sont à prendre en compte mais d'autant plus lorsque la structure est mise en place pour une courte durée. Pour éviter toute souffrance, désinvestissement, perte de motivation, ..., l'Agence devrait poser des bases en amont pour être plus habile.

Conclusion

La présente recherche s'est focalisée sur l'expérience vécue par des acteurs de terrain évoluant dans un centre d'accueil ouvert temporairement pour répondre à la crise de l'accueil. Cette crise est en quelque sorte, l'effet déclencheur des difficultés rencontrées par les personnes approchées. La recherche se focalise sur le bien-être et les conditions de travail des collaborateurs qui ont évolué au sein du centre de Neuvic.

Pour clôturer cet article, une posture éthique et managériale est adoptée afin de participer à la réflexion sur la gestion des flux migratoires.

La place du « politique » est centrale dans le management de cette mise en tension. Étant donné que Rosa déclare que « *la vitesse augmentera encore et les changements arriveront toujours plus vite. Ce n'est pas comme si l'on pouvait atteindre un nouveau plateau où se reposer. La pente sera de plus en plus raide* » (Rosa, 2016, p. 10), il serait intéressant de diagnostiquer, d'anticiper et d'activer certains leviers qui permettront d'accueillir au mieux les changements et les situations engendrant des effets néfastes sur les travailleurs comme nous l'avons démontré dans cet article.

Certaines recommandations, au niveau macro, peuvent être soulevées pour contribuer à la mise en œuvre de solutions :

- **Organiser un trajet d'asile cohérent** en simplifiant les procédures d'accès aux territoires et, plus particulièrement, la procédure de protection internationale diminuerait le délai d'attente à la réponse de leur demande d'asile. Ce qui assurerait un « turn-over » nécessaire de l'occupation des places d'accueil.
- Créer un **pôle de travail** avec les instances d'asile et de la migration pour tendre vers une identité commune afin que les missions de chacun soient impliquées dans la transformation des commandes sociales tout en respectant les réalités, les obligations et les difficultés de tous. Impulsé par le Cabinet du Secrétaire d'Etat à l'asile et à la migration, ce projet serait mené par le comité de direction²⁹ de Fedasil qui chargera ses services de sa gestion (la cellule communication, la cellule coordination, ...).

Ces pistes d'actions devraient faire l'objet d'une recherche qualitative complémentaire afin d'affiner la compréhension globale de la situation de crise actuellement vécue. Cette nouvelle recherche pourrait contribuer à générer des effets bénéfiques visant à favoriser un climat social positif, dans une démarche d'amélioration continue. Cela pourrait se faire ressentir à différents niveaux stratégiques et favoriser alors les conditions de travail et de bien-être des collaborateurs de terrain.

Ces dernières recommandations, englobées dans une démarche réflexive, ne sont pas exhaustives. Elles n'ont pas la prétention d'être la finalité absolue mais de participer à la recherche de solutions pour tendre vers une stabilité du réseau d'accueil et de ses nombreux défis.

²⁹ Composé : du Directeur Général, des Directeurs des 3 départements ainsi que le Directeur de la cellule communication qui dispose d'un avis consultatif.

Annexes

Annexe 1 :

Statistiques du mois de juin 2023, issues du site du CGRA (l'instance chargée de l'analyse des demandes de protection internationale)³⁰.

STATISTIQUES D'ASILE JUIN 2023

APERÇU

DEMANDES DE PROTECTION INTERNATIONALE		juin 2023	2023
Nombre de personnes ayant introduit une première demande de protection internationale (réinstallation non inclus)		2.231	12.364
Nombre de personnes ayant introduit une première demande de protection internationale dans le cadre de la réinstallation		15	33
Nombre de personnes ayant introduit une demande ultérieure de protection internationale		509	2.942
Nombre total de personnes ayant introduit une demande de protection internationale		2.755	15.339
DÉCISIONS		juin 2023	2023
Décisions intermédiaires			
Nombre de personnes pour lesquelles un examen ultérieur (frontière) a été décidé + nombre de personnes dont la demande ultérieure a été jugée recevable		166	694
Décisions finales			
Nombre de personnes ayant reçu une décision de reconnaissance du statut de réfugié (SR)		1.124	6.082
Nombre de personnes ayant reçu une décision d'octroi du statut de protection subsidiaire (PS)		25	225
Nombre de personnes dont la demande a été jugée irrecevable		422	2.207
Nombre de personnes dont la demande a été jugée manifestement infondée		62	553
Nombre de personnes auxquelles le statut de réfugié et le statut de protection subsidiaire ont été refusés		865	4.928
Nombre de personnes dont le statut a été retiré ou abrogé		13	48
Nombre total de personnes ayant reçu une décision quant à leur demande de protection internationale		2.677	14.737
CHARGE DE TRAVAIL		fin juin 2023	
		22.240 dossiers	

³⁰ Voir : https://www.cgra.be/sites/default/files/statistiques_dasile_juin_2023_fr.pdf

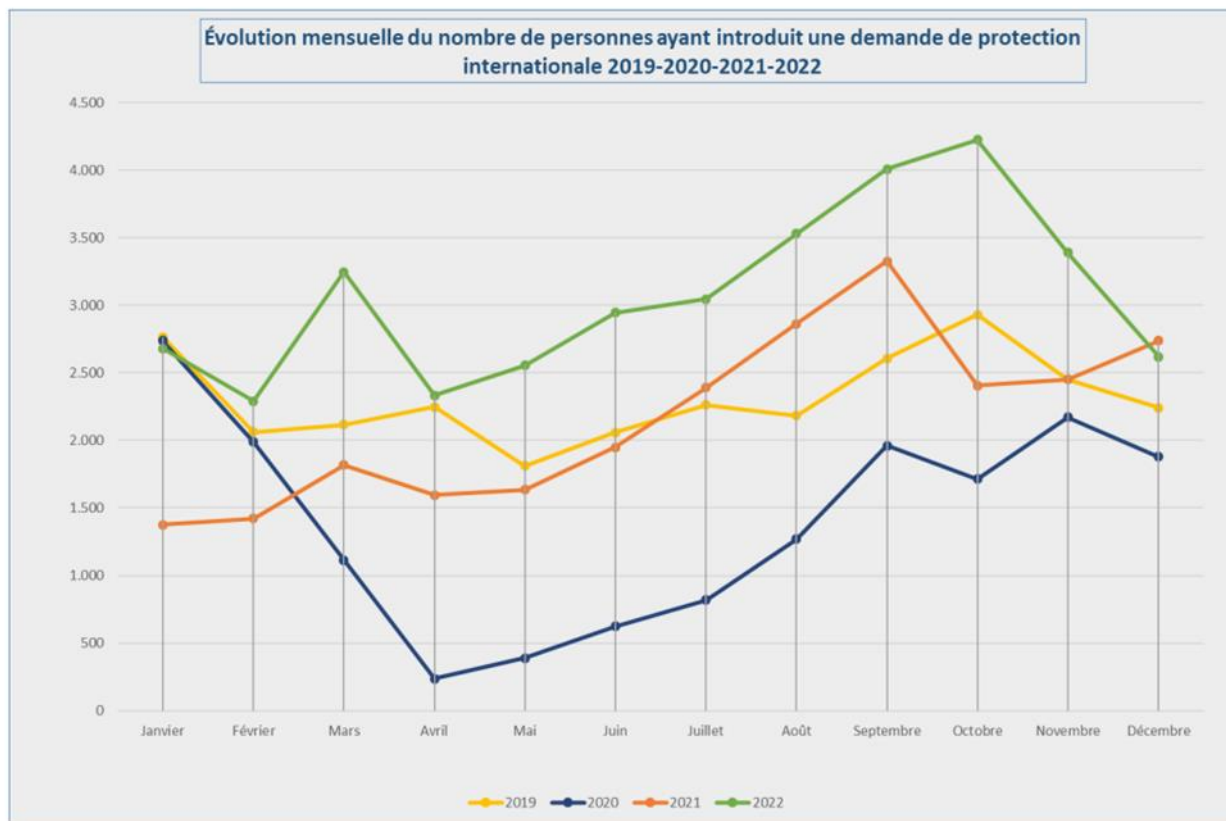


STATISTIQUES D'ASILE DÉCEMBRE 2022

APERÇU

DEMANDES DE PROTECTION INTERNATIONALE	décembre 2022	2022
Nombre de personnes ayant introduit une première demande de protection internationale (réinstallation non inclus)	2.224	32.141
Nombre de personnes ayant introduit une première demande de protection internationale dans le cadre de la réinstallation	6	78
Nombre de personnes ayant introduit une demande ultérieure de protection internationale	390	4.652
Nombre total de personnes ayant introduit une demande de protection internationale	2.620	36.871
DÉCISIONS	décembre 2022	2022
Décisions intermédiaires		
Nombre de personnes pour lesquelles un examen ultérieur (frontière) a été décidé + nombre de personnes dont la demande ultérieure a été jugée recevable	63	844
Décisions finales		
Nombre de personnes ayant reçu une décision de reconnaissance du statut de réfugié (SR)	1.246	10.632
Nombre de personnes ayant reçu une décision d'octroi du statut de protection subsidiaire (PS)	48	429
Nombre de personnes dont la demande a été jugée irrecevable	269	4.253
Nombre de personnes dont la demande a été jugée manifestement infondée	133	1046
Nombre de personnes auxquelles le statut de réfugié et le statut de protection subsidiaire ont été refusés	773	7.742
Nombre de personnes dont le statut a été retiré ou abrogé	17	120
Nombre total de personnes ayant reçu une décision quant à leur demande de protection internationale	2.549	25.066
CHARGE DE TRAVAIL	fin décembre 2022	
	16.415 dossiers	

³¹ Voir : https://www.cgra.be/sites/default/files/statistiques_dasile_decembre_2022.pdf



Annexe 2 : Grille d'entretien

Données personnelles	
Pseudo	
Âge	
Sexe	

Thèmes généraux	Questions	Réponses
Qui êtes-vous ?	Bonjour, merci d'avoir répondu à mon invitation. Pouvez-vous vous présenter en qqs mots ?	
	- Quel était votre fonction au sein du centre ? Votre travail était-il en lien avec vos études/formations ?	
	- Aviez-vous de l'expérience dans le domaine de l'asile et migration ? Dans un centre d'accueil ?	
	Comment êtes-vous arrivé à Fedasil ?	
Crise/ terrain sensible	Vous avez travaillé sur le site de Neuvise, quelles étaient les motivations à la réouverture d'un centre sur ce site ?	
	- Flux migratoires ? Etiez-vous informé de ceux-ci ?	
	Comment définiriez-vous la crise de l'accueil ? L'accueil est-il en crise, selon vous ? Précisez svp ?	
	Est-ce que la dimension de crise se manifestait dans vos actions ? Dans l'énergie ? Si oui, comment ? Faire lien éventuel avec : Stress ? émeute ? conflit ?	

	<p>- Avez-vous des expériences professionnelles dans des institutions qui agissent dans un climat instable ? Faire face à l'urgence ?</p> <p>- dans ce contexte d'instabilité, Avez-vous ressenti de la pression ? De qui : l'institution ? Des managers ? Des résidents ?</p>	
Au sein d'un centre temporaire	- Quels seraient les points + et les points – de votre expérience au sein de ce centre ?	
	- Appréciez-vous votre travail ? Est-ce que cela correspondait à vos attentes ?	
Pratiques et ressources	<p>- Avez-vous été formé ? Parcours d'intégration ? Formations diverses ? Préalablement à votre entrée en fonction ?</p> <p>Quelles étaient vos difficultés/obstacles (extérieurs à soi = freins organisationnels) ?</p> <p>Au quotidien ? Pour respecter les normes de qualité ? Ou autres ?</p> <p>Avez-vous le sentiment d'avoir mené à bien vos missions ?</p>	
	- Avez-vous reçu un soutien pour répondre aux normes de qualité en lien avec votre fonction ? Pour gérer l'urgence ? => Sous quelle forme ?	

Sentiment d'appartenance limité dans le temps	- Est-ce que vous avez le sentiment que le bien-être des collaborateurs était une préoccupation des managers ?	
	- Avez-vous le sentiment d'avoir pu créer un esprit d'équipe en si peu de temps ? Qu'est-ce que cela représente pour vous ?	
	- Les conditions RH vous ont-elles été présentées clairement ? dès le début ?	
	- Solution d'être replacé dans une autre structure ? Transparence RH ?	
	- Quelles suggestions ou recommandations pourraient être envisagées pour améliorer le sentiment d'appartenance des équipes évoluant dans une structure temporaire ?	
Pistes de réflexion- Et après ?	Est-ce que les collaborateurs auraient pu bénéficier d'un soutien supplémentaire ? Si oui dans quel domaine ?	
	Auriez-vous des idées de solutions/recommandations pour renforcer le système d'accompagnement des jeunes équipes ?	
	- Avez-vous trouvé un nouveau poste dans le domaine ?	
	Pour la réouverture éventuelle du centre quels seraient vos points d'attention ? Pour vous ? Vos futurs collègues ? Le Politique ?	

Bibliographie :

Ouvrages, articles scientifiques

- Balty, Cécile, et Valériane Mistiaen. 2022. « De la crise de l'accueil à la crise provoquée. Évolution des dénominations en contexte migratoire belge ». *Mots. Les langages du politique* 129 (2): 23-46. <https://doi.org/10.4000/mots.29855>.
- Boumrar, Julie. 2010. « La crise : levier stratégique d'apprentissage organisationnel ». *Vie & sciences de l'entreprise* 185-186 (3-4): 13-26. <https://doi.org/10.3917/vse.185.0013>.
- Commeiras, Nathalie, Ariel Eggrickx, et Irène Georgescu. 2019. « Changements, incertitudes et qualité de vie au travail : Le cas d'un regroupement de laboratoires de biologie médicale ». *@GRH* 31 (2): 35-63. <https://doi.org/10.3917/grh.192.0035>.
- Dehousse, Charline, 2021. « Evolution des pratiques d'onboarding suite à la crise sanitaire covid 19 et ressenti des nouveaux entrants », 29 août 2021. <https://matheo.uliege.be/handle/2268.2/13206>.
- Favret-Saada, Jeanne. 1990. « Être affecté ». *Gradhiva : revue d'histoire et d'archives de l'anthropologie* 8 (1): 3-9. <https://doi.org/10.3406/gradh.1990.1340>.
- Formarier, Monique. 2012. « Crise (situation de) ». In *Les concepts en sciences infirmières*, 138-40. Hors collection. Toulouse: Association de Recherche en Soins Infirmiers. <https://doi.org/10.3917/arsi.forma.2012.01.0138>.
- Lacaze, Delphine. 2007. « La gestion de l'intégration en entreprise de service : l'apport du concept de socialisation organisationnelle ». *Management & Avenir* 14 (4): 9-24. <https://doi.org/10.3917/mav.014.0009>.
- Laval, Florence, et Aurélie Dudézert. 2021. « Chapitre 2. La transformation digitale des modes de travail : du "crash test" au "new normal" ». In *Les impacts durables de la crise sur le management*, 39-62. Business Science Institute. Caen: EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.kalik.2021.01.0039>.
- Mauzé, Gregory, et Youri Lou Vertongen. 2017. « 1974. Migrants et syndicats se mobilisent en Belgique ». *Plein droit* 115 (4): 32-36. <https://doi.org/10.3917/pld.115.0032>.
- Mazzorana-Kremer, Florie. 2018a. « Quel modèle de management pour les organisations temporaires ? Étude d'un projet de renouvellement d'installations gazières ». *Revue française de gestion* 274 (5): 11-30. <https://doi.org/10.3166/rfg.2018.00257>.
- Mescoli, Elsa. 2021. « La Belgique face à la crise migratoire : analyse critique de l'accueil ». *Pensée plurielle* 54 (2): 95-106. <https://doi.org/10.3917/pp.054.0095>.
- Olivier de Sardan, Jean-Pierre. 2004. « La rigueur du qualitatif. L'anthropologie comme science empirique ». *Espaces Temps* 84 (1): 38-50. <https://doi.org/10.3406/espat.2004.4237>.
- Paillé, Pierre, et Alex Mucchielli. 2012. « Chapitre 1 - Choisir une approche d'analyse qualitative ». In *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, 13-32. Collection U. Paris: Armand Colin. <https://doi.org/10.3917/arco.paill.2012.01.0013>.
- Perrot, Serge. 2009. « Échelles de mesure de la socialisation organisationnelle : état de l'art et perspectives ». *Management international / Gestión Internacional / International Management* 13 (4): 115-27. <https://doi.org/10.7202/038589ar>.

- Pündrich, Aline P., Olivier Brunel, et Luciano Barin-Cruz. 2009. « Les dimensions des crises : Analyse de deux études de cas sous les approches processuelle et événementielle ». *Revue internationale d'intelligence économique* Vol 1 (2): 213-35.
- Ravon, Bertrand. 2015. « Bertrand Ravon, Vers un nouvel ordre pragmatiste du travail social ? »
- Rosa, Hartmut. 2016. « “La logique d’accélération s’empare de notre esprit et de notre corps” ». *Revue Projet* 355 (6): 6-16. <https://doi.org/10.3917/pro.355.0006>.
- Solus, Hervé, et Chantal Engel. 2017. « Chapitre 9. L’intégration des nouveaux embauchés ». In *Recrutement : un enjeu business*, 113-24. Ressources humaines. Paris: Dunod. <https://www.cairn.info/recrutement-un-enjeu-business--9782100770014-p-113.htm>.
- Soumoy, Hubert. 2010. « Loi organique des C.P.A.S. et loi accueil : quels enjeux pour les C.P.A.S. ? » *Pensée plurielle* 25 (3): 37-61. <https://doi.org/10.3917/pp.025.0037>.
- Wallenhorst, Nathanaël, Christian Heslon, et Jean-Yves Robin. 2018. *Coordination du n°215 d’Education permanente, consacré à la thématique « L’autoformation dans la société de l’accélération : quels points d’attention ? »*.
- Wolff, Valérie. 2021. « Le travailleur social “briseur de rêves” ». *Pensée plurielle* 54 (2): 136-47. <https://doi.org/10.3917/pp.054.0136>.

Sites Web

- « Bien être au travail : définition et leviers d’action ». Consulté le 29 juillet 2023. <https://www.manager-go.com/ressources-humaines/bien-etre-au-travail.htm>.
- « Bien-être au travail | Fedweb ». Consulté le 28 juillet 2023. https://fedweb.belgium.be/fr/bien_etre.
- BOSA. « Accueil et intégration des nouveaux collaborateurs - Guide pour les SPF horizontaux », 14 mars 2013. <http://bosa.belgium.be/fr/publications/accueil-et-integration-des-nouveaux-collaborateurs-guide-pour-les-spf-horizontaux>.
- CGRA. « Statistiques d’asile : aperçu 2022 », 18 janvier 2023. <https://www.cgra.be/fr/actualite/statistiques-dasile-apercu-2022>.
- CGRA. « Statistiques d’asile : juin 2023 », 14 juillet 2023. <https://www.cgra.be/fr/actualite/les-statistiques-dasile-du-mois-de-juin-2023>
- Fedasil. « Budget », 5 décembre 2022. <https://www.fedasil.be/fr/budget>.
- Fedasil. « Cadre légal », 8 août 2016. <https://www.fedasil.be/fr/asile-en-belgique/cadre-legal>.
- Fedasil. « Chiffres », 29 juillet 2016. <https://www.fedasil.be/fr/statistics>.
- Fedasil. « Fedasil ». Consulté le 15 août 2023. <https://www.fedasil.be/fr>.
- Fedasil. « Fermeture du centre à Theux », 13 avril 2023. <https://www.fedasil.be/fr/actualites/accueil-des-demandeurs-dasile/fermeture-du-centre-theux>.
- Fedasil. « Mesures pour soulager le réseau de Fedasil », 15 mars 2023. <https://www.fedasil.be/fr/actualites/accueil-des-demandeurs-dasile/mesures-pour-soulager-le-reseau-de-fedasil>.
- Fedasil. « Places tampon », 5 juillet 2019. <https://www.fedasil.be/fr/places-tampon>.
- Fedasil. « Un réseau d’accueil toujours sous pression », 24 mai 2023. <https://www.fedasil.be/fr/actualites/accueil-des-demandeurs-dasile/un-reseau-daccueil-toujours-sous-pression-0>.
- « Moniteur Belge - Belgisch Staatsblad ». Consulté le 15 août 2023.

https://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi.

- « Sciences Po CSO - Centre de sociologie des organisations ». Consulté le 15 août 2023. <https://www.sciencespo.fr/cso/fr/content/qu-est-ce-qu-une-crise.html>.
- « Réduction de la capacité d'accueil de plus de 10.000 places en 2016 | EMN ». Consulté le 27 juillet 2023. <https://emnbelgium.be/fr/nouvelles/reduction-de-la-capacite-daccueil-de-plus-de-10000-places-en-2016>.
- Vif, Le. « Crise de l'accueil: la liste d'attente s'est réduite à 2.100 personnes ». Le Vif, 6 juin 2023. <https://www.levif.be/societe/crise-de-laccueil-la-liste-dattente-sest-reduite-a-2-100-personnes/>.

Divers

- Notes du groupe de travail sur le parrainage – 2017 – Document interne à Fedasil
- Examen 2023 pour le cours de Madame Valepin : Analyse critique des politiques et pratiques sociales – MIAS 2023
- Rapport de stage 2022 - MIAS 2021-2022