



GÉNÉRATION  
STRATÉGIE ADA 2027

ACCUEILLIR, SOUTENIR ET S'INVESTIR :  
NOTRE RÉSEAU DE DEMAIN



ACCUEILLIR, SOUTENIR ET S'INVESTIR :  
NOTRE RÉSEAU DE DEMAIN

© Hovel Andriasyan

## ÉDITO

### L'emblème de la Croix-Rouge : la sécurité et l'espoir

*Ces dernières années, la succession rapide et l'ampleur des crises cumulées ont imposé au département Accueil des Demandeurs d'Asile (ADA) une flexibilité et une adaptabilité hors normes – avec la mise en exergue de notre rôle d'auxiliaire des pouvoirs publics.*

*Face à la plus grave crise de l'accueil – de par sa durée et son ampleur – que nous ayons jamais connue ces 30 dernières années, nous avons agi en tant que Croix-Rouge. Avec comme mission, conférée et reconnue par les États dans les statuts du Mouvement International de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, de fournir assistance et protection, de répondre aux besoins des populations. Nous avons soutenu l'État dans l'exécution de ses responsabilités humanitaires, dans le respect de notre indépendance et de nos principes fondamentaux, et moyennant l'octroi des ressources nécessaires et le respect des standards de qualité minimum. Nous avons aussi formulé des propositions pour garantir la dignité des personnes les plus vulnérables.*

*Ce sont plus de 1.200 places qui ont été créées en 2022 et en 2023. Les équipes de nos centres et de la coordination ont fait preuve d'une mobilisation sans faille – garantissant la qualité de l'accueil et de la relation. Merci à elles. Elles qui incarnent, derrière l'emblème de la Croix-Rouge, la « sécurité et l'espoir »<sup>1</sup> et sont un pilier essentiel pour établir et maintenir, à l'échelle mondiale, la confiance des personnes migrantes.*

*Si je suis consciente des enjeux et des évolutions qui nous attendent, tels que pointés par la Fédération dans sa stratégie 2030 ou plus particulièrement en Belgique, je suis avant tout confiante dans la résilience de notre organisation, de nos managers et de nos équipes – salariées et volontaires. Confiante et fière de l'**humanité** et du **professionnalisme** que nous déployons chaque jour envers les résident·e·s de nos centres d'accueil.*

*Je ne peux clôturer cette introduction sans mentionner notre alignement et notre contribution à la stratégie 2025 de notre société nationale, avec une mobilisation particulière sur les enjeux suivants :*

- › Maximiser notre impact social, en priorité vers les plus vulnérables ;
- › Renforcer notre rôle d'influenceur clé et d'auxiliaire de l'État ;
- › Améliorer notre efficacité interne et soutenir le bien-être de nos équipes ;
- › Mieux prendre en compte les enjeux sociétaux – genre, diversité et environnement – dans nos réponses.

Bonne lecture,  
À bientôt,



**Evelyne Dogniez**  
Directrice du Département ADA,  
Croix-Rouge de Belgique

Décembre 2023

Proposé par des directions de centres, le titre « **R** génération », qui se lit « régénération », symbolise un renouvellement et fait écho au projet de transformation Nouvelle R de la Croix-Rouge de Belgique. Le mot « génération » attire quant à lui l'attention sur les équipes et les résident·e·s et, indirectement, sur l'évolution des enjeux humains et sociétaux.

<sup>1</sup> « Perspectives de personnes migrantes: Instaurer la confiance dans l'action humanitaire », Laboratoire Mondial de la Migration de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, ICRC et IFRC, 2022.

# CONTEXTE – VISION – AMBITIONS



## Contexte international

Le Mouvement Croix-Rouge n'encourage ni ne décourage la migration. Son approche est strictement humanitaire. Il vient en aide aux personnes qui peuvent se retrouver en situation de vulnérabilité au cours de leur voyage depuis leur pays d'origine jusqu'à leur destination. Pauvreté, mauvais traitements, exploitation, détention, conflits armés, problèmes de santé et discriminations : les dangers sont multiples.

Les Sociétés nationales s'efforcent de fournir aux personnes migrantes assistance et protection, de défendre leurs droits et leur dignité, de leur donner les moyens de s'autonomiser et de trouver des options et solutions durables, ainsi que de favoriser leur insertion sociale et l'interaction entre elles et les communautés hôtes.

## Contexte national

En 2022, près de 37.000 personnes ont déposé une demande de protection internationale auprès de la Belgique, soit une hausse de 42 % par rapport à l'année précédente. Les trois premiers pays d'origine des demandeur·se·s de protection internationale étaient l'Afghanistan, la Syrie et la Palestine. Parallèlement, la Belgique a octroyé environ 63.000 attestations de protection temporaire à des personnes ayant fui la guerre en Ukraine.

Si plus de 4.000 places d'accueil supplémentaires ont été créées, des milliers de demandeur·se·s de protection internationale, essentiellement des hommes isolés, se sont retrouvé·e·s à la rue faute de places disponibles. En 2022, Fedasil a été condamnée plus de 5.000 fois par les tribunaux du travail pour défaut d'accueil.



## La vision de la Croix-Rouge de Belgique

Parmi les priorités humanitaires de la Croix-Rouge de Belgique (CRB) figure l'ambition de « **veiller à la protection, à l'assistance et au respect de la dignité et des droits des personnes vulnérables, sans distinction de statut** ».

## Les ambitions du département Accueil des Demandeurs d'Asile

- › Garantir un **accueil digne et professionnel** nourri par la qualité de la relation et le rayonnement des valeurs d'humanité et de solidarité.
- › Affirmer notre rôle et notre position particulière d'**acteur humanitaire** dans le réseau d'accueil par nos pratiques, positionnements et dialogues directs en s'appuyant notamment sur l'approche Protection du Mouvement, en ce compris dans les situations d'urgence.
- › Encourager une **culture d'ouverture et de vivre-ensemble**.

## Les centres d'accueil pour demandeur·se·s d'asile de la Croix-Rouge

Les centres sont des **étapes** dans les parcours de vie des personnes accueillies. L'accompagnement proposé doit tenir compte de l'histoire, du vécu individuel, des ressources et des perspectives de chacun·e – mais aussi des situations de vulnérabilité et des violences potentielles encourues tout au long des routes migratoires.



Notre stratégie s'articule logiquement à partir des **résident·e·s**, des **équipes** et des **centres d'accueil** qui composent le département ADA. Soulignons aussi le **rôle essentiel des services de la coordination** qui alimentent les orientations de notre département d'une part grâce aux liens réciproques, observations et échanges systématiques avec les centres et les acteurs extérieurs et, d'autre part, grâce à l'expertise thématique qui est la leur. Une belle complémentarité autour des résident·e·s.

Disposer d'un **réseau** d'accueil stable et souple, empreint d'**humanité** et d'hospitalité, répondant aux besoins individuels de transition des **résident·e·s** et porté par des **équipes** efficaces et épanouies.

### AXE 1

#### SOUTENONS NOS ÉQUIPES

- > Stabilisation
- > Bien-être
- > Formation



### AXE 2

#### DÉPLOYONS NOTRE ACCOMPAGNEMENT

- > Sécurité
- > Participation
- > Transition
- > Vulnérabilités



### AXE 3

#### INVESTISSONS NOTRE RÉSEAU

- > Partenariats
- > Démarche qualité
- > Environnement
- > Innovations



### AXE 4

#### DIFFUSONS NOS VALEURS

- > Inclusion
- > Protection
- > Genre et diversité



### AXE 5

#### AMÉLIORONS ENCORE NOTRE EFFICACITÉ

- > Digitalisation
- > Gestion de l'urgence
- > Transversalité
- > Communication



CROIX-ROUGE  
de Belgique

# AXE 1

## Soutenons nos équipes salariées et volontaires



### Mobilisons l'expertise, stimulons la professionnalisation et soutenons le bien-être de nos équipes.

L'évaluation de la stratégie 2020 a permis de souligner l'atteinte de nombreux objectifs de formation et d'accompagnement (supervisions des managers, tronc commun de formation et diversification de l'offre de formations continues). Cependant, les enjeux restent importants dans un contexte où les équipes vivant l'impact des différentes crises sont mobilisées pour soutenir l'ouverture de **nouvelles places** et accompagner au mieux les résident·e·s – alors que les taux d'occupation sont au plus haut.

Les défis liés au **marché du travail**, la difficulté de recruter et de retenir les **talents** ainsi que les enjeux relatifs au **management intergénérationnel** et à la génération Z nous invitent à faire évoluer nos regards et pratiques de management.

Nous retenons particulièrement les enjeux suivants :

- › Favoriser le **bien-être** des équipes et des managers ;
- › Soutenir la cohésion et l'efficacité des **managers** ;

- › **Réduire l'impact des crises** sur les équipes (voir détails dans l'axe 5, p. 14-15) ;
- › Continuer à soutenir la (/le sentiment de) **sécurité** des équipes ;
- › Anticiper les besoins/stratégies de **recrutement** sur les profils en pénurie et développer les **talents** ;
- › Adapter les **organigrammes** (organisations internes) des centres pour rendre l'accompagnement des équipes plus soutenant ;
- › Diversifier et étoffer les **parcours d'apprentissage**, notamment sur le volet digital ;
- › Décliner au sein de notre département et de notre société nationale des objectifs RH de **genre et diversité** ;
- › Stimuler le volontariat des **jeunes** ;
- › Veiller à **ajuster** en continu les objectifs, projets et ambitions aux ressources disponibles.

### Focus sur le volontariat

Le volontariat est le principe fondateur du mouvement Croix-Rouge. Le département ADA comptait, en 2023, plus de 800 volontaires actif·ve·s. Notre ambition est de continuer à soutenir le volontariat dans ses formes actuelles et d'imaginer de nouvelles activités afin d'atteindre d'autres profils de volontaires et d'adresser d'autres besoins. Par exemple, par le déploiement d'un volontariat d'urgence en cas de crise et l'analyse d'un projet de parrainage à grande échelle. Nous allons également contribuer aux réflexions et orientations stratégiques de la Croix-Rouge de Belgique à propos du volontariat des jeunes.

*« Je me suis rendu compte que j'avais envie d'aider les autres et plus spécialement les personnes qui viennent d'ailleurs et qui essaient de s'en sortir. Le Service Citoyen m'a apporté l'ouverture, la possibilité de travailler dans un centre de la Croix-Rouge. Ça me fait plaisir de voir qu'on peut apporter le sourire chez les résidents ici, en blaguant avec eux, par exemple. »*

**Arthur,**  
jeune en service citoyen au centre de Jambes

### Quelques objectifs concrets<sup>2</sup>

	Années 1-2 2023 - 2024	Années 2-5 2024 - 2027
<b>Objectifs à poursuivre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Préparer l'évolution de l'organisation interne des centres (organigramme).</li> <li>› Continuer à nourrir les liens entre les équipes des centres et de la coordination autour de nos mission et vision communes.</li> <li>› Dynamiser notre politique de recrutement, en collaboration avec les services du siège (MarCom et RH).</li> <li>› Réviser l'outil « baromètre » pour le rendre plus pertinent.</li> <li>› Faire vivre et évaluer le catalogue de formations continues.</li> <li>› Accompagner les équipes lors du déménagement à Namur.</li> <li>› Poursuivre les formations des volontaires et diffuser les bonnes pratiques entre référent·e·s volontariat des centres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Actualiser les descriptions de fonction des adjoint·e·s à la direction de centre.</li> <li>› Coconstruire et déployer un nouveau modèle d'organisation interne des centres.</li> <li>› Améliorer et élargir notre politique de gestion des talents et de mobilité interne.</li> <li>› Déployer une politique ajustée de gestion de l'absentéisme.</li> <li>› Challenger la digitalisation (partielle) des parcours de formation et optimiser l'articulation de l'offre ADA et CRB.</li> <li>› Déployer un modèle ERU (Emergency Response Unit) visant à réduire l'impact des crises sur les équipes (voir axe 5).</li> </ul>
<b>Objectifs à initier</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Promouvoir le recrutement de résident·e·s au sein des centres d'accueil en fonction des besoins, compétences et balises fixées (sur la base de l'expérience d'Evere).</li> <li>› Renforcer l'offre de formations sur les outils digitaux, le management intergénérationnel et les enjeux de société « post-Covid ».</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Formaliser un système d'évaluation individuel.</li> <li>› Imaginer et proposer de nouvelles formes de volontariat, dont des volontariats jeunesse.</li> </ul>

<sup>2</sup> Pour retrouver les objectifs au complet, consultez la stratégie détaillée ici : [bit.ly/3RT1OuE](https://bit.ly/3RT1OuE).

# AXE 2

## Déployons notre accompagnement



### Assurons un accueil digne et humain aux milliers de personnes hébergées.

Pour assurer un accueil digne et soutenir le bien-être des milliers de personnes hébergées chaque année dans nos centres, les équipes du département ADA – salariées et volontaires :

- > visent à garantir à chaque femme, homme et enfant hospitalité et sécurité ;
- > encouragent l'acquisition de nouvelles connaissances et l'inclusion dans l'environnement ;
- > adaptent leur accompagnement en regard des vulnérabilités et ressources de chacun·e ;
- > promeuvent auprès de chacun·e la connaissance et le respect de ses droits.

L'augmentation des possibilités d'**autonomie**, la promotion du **sentiment de sécurité** et le développement de l'accompagnement individuel ont été identifiés comme des succès majeurs de la stratégie 2020. La qualité et la pertinence des formations du service **Hello Belgium** ont également été saluées, et l'attention portée au déploiement du **projet pédagogique des MeNA** et à **l'accompagnement des enfants** a permis de belles avancées.

Nous souhaitons maintenir cette dynamique professionnelle d'ajustement aux profils et nourrir la **qualité du lien**, continuer à outiller chaque résident·e selon qui il·elle est et se projette. Nous resterons vigilant·e-s quant aux enjeux suivants :

- > l'attention à la (/au sentiment de) sécurité des résident·e-s et aux risques de **violences de genre** ;
- > le soutien de la **santé mentale** : les services de base organisés dans le centre d'accueil, les dispositifs de soutien communautaire et individuel (la capacité de créer du lien et l'empathie de chaque collaborateur·rice) et enfin la réorientation vers des services spécialisés sont autant de leviers d'action pour soutenir les personnes en souffrance ;
- > la **participation des résident·e-s** à la vie quotidienne du centre, leur implication active tant dans la résolution de problèmes que dans la prise de décisions.

« C'est dans l'attention portée à l'autre dans la banalité et les rituels quotidiens que nous sommes les meilleurs tuteurs de résilience... dans la manière de dire bonjour, de s'offrir un verre, de partager un café, de ne pas être d'accord et de faire de l'humour. » (Cyrulnik, 2003)

Si les fondements de notre accueil et notre **mandat** restent inchangés, la vie dans les centres d'accueil, les parcours et les attentes des résident·e-s ou des autorités évoluent. Notre rôle, nos actions et nos limites – par exemple sur l'accès à l'emploi ou la recherche de logement – font l'objet d'analyses, de positionnements et de consignes articulant vision, enjeux et ressources disponibles.

« On n'a pas de conseils des sages ici au centre, mais c'est quelque chose qu'on aimerait mettre en place en lien avec l'autonomie des résidents. En revanche, on a d'autres projets déjà mis en place, comme l'autogestion de l'espace femme. On a challengé les femmes pour la réouverture de cet espace. L'idée est de laisser cet espace en autogestion, elles ont créé une charte pour s'autogérer. »

Maxime,  
directeur du centre d'Yvoir Pierre Bleue

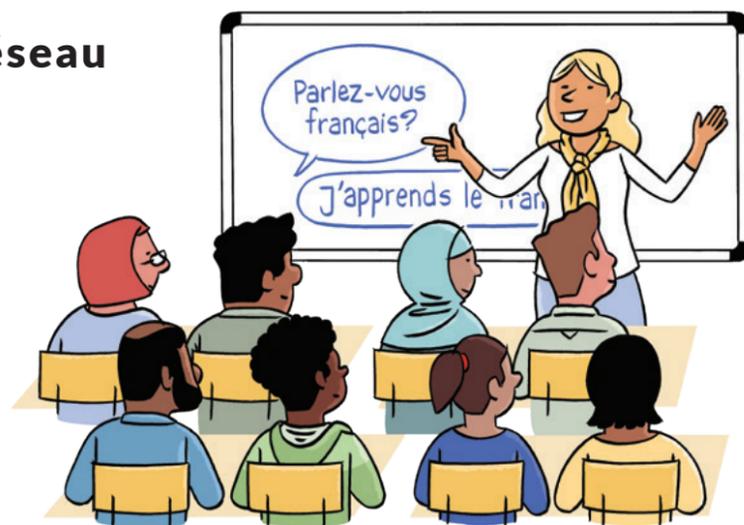
### Quelques objectifs concrets<sup>3</sup>

	Années 1-2 2023 - 2024	Années 2-5 2024 - 2027
Objectifs à poursuivre	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Promouvoir les marches exploratoires (gestion des risques par les bénéficiaires).</li> <li>&gt; Promouvoir le respect des lignes d'intervention et mener une campagne contre la violence.</li> <li>&gt; Promouvoir l'autonomie via :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- les haltes-accueil et cuisines,</li> <li>- les formations Hello Belgium,</li> <li>- les collaborations avec des maisons médicales.</li> </ul> </li> <li>&gt; Professionnaliser et soutenir l'accompagnement pluridisciplinaire.</li> <li>&gt; Stabiliser le nombre de places MeNA structurelles ; conserver notre approche d'accompagnement et déployer la nouvelle approche sur les sanctions : « Vivre ensemble en centre d'accueil ».</li> <li>&gt; Maintenir l'accueil spécialisé des enfants à Natoye et soutenir le « projet enfants » des centres volontaires.</li> <li>&gt; Systématiser les rencontres des référent·e-s genre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Déployer le plan d'action « hygiène et propreté ».</li> <li>&gt; Renforcer la consultation, la participation et les échanges structurels avec les résident·e-s.</li> <li>&gt; Affiner notre rôle et nos actions quant à la participation des résident·e-s au marché de l'emploi et les impacts sur la vie du centre.</li> <li>&gt; Continuer à décliner notre approche genre au sein du département et faire vivre l'approche Protection du Mouvement.</li> <li>&gt; Renforcer la visibilité, l'appropriation et la déclinaison de notre approche santé mentale et vulnérabilités, incluant la recherche de partenariats spécialisés en santé mentale.</li> <li>&gt; Renforcer et visibiliser notre offre de formation sur la posture dans l'accompagnement.</li> </ul>
Objectifs à initier	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Déployer une équipe de médiateur·rices interculturel·le-s.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Implémenter une vision « jeunes » incluant les MeNA devenu·e-s majeur·e-s.</li> </ul>

<sup>3</sup> Pour retrouver les objectifs au complet, consultez la stratégie détaillée ici : [bit.ly/3RT1OuE](https://bit.ly/3RT1OuE).

# AXE 3

## Investissons notre réseau



### Renforçons nos infrastructures, nos partenariats et notre réseau interne.

#### Nos infrastructures

La recherche de nouveaux bâtiments se révèle toujours plus complexe. Nous orientons nos choix autour de **critère qualitatifs** liés à l'état global du bâtiment, aux facilités de mise aux normes, à la localisation et la durée de son bail. Sans oublier les opportunités en termes de mobilité et de partenariats ainsi que la possibilité de mettre en œuvre des cuisines autonomes.

Nous souhaitons **explorer** d'autres modèles d'accueil, tels que les Initiatives d'Accueil Autonomes (IAA), structures plus petites permettant de déployer un modèle d'accompagnement basé sur une autonomie accrue des résident·e·s. Nous restons également attentif·ve·s à d'autres opportunités, en ce compris via des partenariats possibles avec des acteurs privés, tout en veillant à garantir nos standards de qualité d'accueil.

Pour **nos 28 centres actuels**, nous allons continuer à investir dans des travaux de rénovation et des installations visant notamment à **réduire l'impact environnemental** des bâtiments, ainsi qu'à la gestion des normes d'infrastructure et de sécurité.

#### Nos partenariats

Notre réseau inclut également les acteurs institutionnels et associatifs locaux ainsi que les partenaires de nos centres d'accueil. Administrations communales, associations, commerçants, écoles, riverain·e·s, Maisons Croix-Rouge sont autant de partenaires pour travailler sur des questions d'accueil, d'inclusion ou de reconnaissance mutuelle favorisant le vivre-ensemble.

Nous souhaitons multiplier les opportunités pour les résident·e·s d'élargir leur réseau, mais également de se confronter aux fonctionnements et acteurs de la société.

#### Notre réseau interne

Au sein de la Croix-Rouge également, nous voulons continuer à encourager les échanges. Le rassemblement des équipes dans le nouveau centre de coordination à Namur favorisera la collaboration. À titre d'exemple, la crise de l'accueil de 2023 couplée aux enjeux migratoires et à ceux de l'hébergement et du sans-abrisme – particulièrement à Bruxelles – impose aussi des partages d'outils et d'expériences entre le Réseau Croix-Rouge et l'ADA, soutenus par un positionnement de la CRB.

« À l'ouverture du centre, concernant les réticences de voisinage, on a mis en place un comité d'accompagnement qui était composé de personnes du voisinage, de représentants de l'école, de la commune, du centre d'accueil... Maintenant, ce comité n'a plus lieu d'être ! Il ne se réunit presque plus... Ce qui est finalement un très bon signe. »

Les rencontres se dispersent en fait : les résidents et les riverains ont l'occasion de se rencontrer à plein d'endroits : à l'école, à la Spirale [Centre des métiers d'art], aux stages, etc. C'est peut-être moins prégnant qu'au début où tout le monde voulait un peu venir voir le centre et comment la vie s'y déroulait. Maintenant, le centre a vraiment sa place là. Ça ne pose plus trop de questions. »

**Valérie Warzée Caverenne,**  
bourgmestre de Hamois, commune où se situe le centre d'accueil de Natoye

### Quelques objectifs concrets<sup>4</sup>

	Années 1-2 2023 - 2024	Années 2-5 2024 - 2027
Objectifs à poursuivre	<b>Infrastructures</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Professionnaliser la gestion des nuisibles.</li> <li>› Tendre vers une harmonisation des normes d'accueil au sein des ailes MeNA.</li> <li>› Poursuivre les efforts environnementaux.</li> </ul> <b>Partenariats</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Poursuivre les collaborations avec le Forem et les MIRE.</li> <li>› Alimenter la vision sur le sans-abrisme/l'hébergement de la CRB.</li> <li>› Soutenir les échanges de pratiques et les immersions entre centres ADA.</li> </ul>	<b>Infrastructures</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Déployer progressivement les cuisines sur base de l'analyse de faisabilité (5 sites planifiés en 2024).</li> </ul> <b>Partenariats</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Diversifier et pousser plus loin les conventions avec des partenaires structurels (ex. : Compagnons bâtisseurs, GAMS, Service citoyen, ONE, Patro...).</li> <li>› Stimuler les échanges avec les Maisons Croix-Rouge, notamment pour le volontariat des résident·e·s.</li> <li>› Informer les président·e·s provinciaux·ales de la CRB des activités ADA.</li> </ul>
	<b>Objectifs à initier</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Tester de nouvelles modalités infra (ex. : IAA).</li> <li>› Réviser/actualiser les normes de qualité en regard de l'évolution de l'utilisation effective et de la gestion des espaces dans les centres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Analyser la pertinence et la faisabilité de partenariats innovants (acteurs immobiliers, associatifs – publics et privés).</li> <li>› Imaginer de nouvelles modalités d'échanges avec le réseau et la Croix-Rouge Jeunesse pour les systématiser dans le temps.</li> </ul>

<sup>4</sup> Pour retrouver les objectifs au complet, consultez la stratégie détaillée ici : [bit.ly/3RT1OuE](https://bit.ly/3RT1OuE).

# AXE 4

## Diffusons nos valeurs



### Membres des équipes et personnes accueillies, tissons des liens et encourageons le vivre-ensemble.

Nos grandes forces, pour encourager une culture d'ouverture et de vivre ensemble, restent :

- › les **équipes salariées et volontaires** qui portent les valeurs du Mouvement et partagent l'importance de sensibiliser la société à la thématique de la migration et du vivre-ensemble ;
- › les **personnes accueillies** qui témoignent et nouent des **contacts interpersonnels** au sein des communautés locales, au hasard d'une activité ou d'un intérêt commun.

La qualité de nos outils pédagogiques, la diffusion de notre magazine *Trajectoires*, les ateliers citoyenneté et le volontariat des résident·e·s ont été autant de succès marquants de la stratégie 2020.

La place importante que nous occupons dans le champ de l'intégration et de l'inclusion sociale est construite principalement grâce à des projets tels qu'**Info Integration** en communauté

germanophone, ainsi que notre offre unique de formations reconnues **Hello Belgium** à destination notamment des demandeur·se·s de protection internationale. Sans oublier bien sûr les **Initiatives de quartier** et la visibilité de nos actions et **outils de sensibilisation**. Outils clés en main dont les contenus sont liés aux vécus et impacts des parcours migratoires ; notamment des MeNA.

La **diplomatie humanitaire** est, quant à elle, un des projets stratégiques portés par la direction générale de la Croix-Rouge de Belgique. Au département ADA, en étroite collaboration avec la plateforme migration, nous tentons de systématiser les rencontres avec le cabinet de la secrétaire d'État à l'asile et la migration afin de rappeler notre mandat, de plaider pour une politique de protection des demandeur·se·s de protection internationale, de faire écho aux difficultés rencontrées et de rappeler notre volonté de contribuer à un réseau à la fois stable et flexible.

« On est souvent face à des stéréotypes. Grâce à ce genre d'activités de sensibilisation [activité « Vis mon exil » pour des scouts en immersion au centre pour un weekend], ça peut faire changer les mentalités. »

Vanessa,  
référente initiatives de quartier au centre d'Arlon

« J'ai compris que ce n'était pas si facile de venir jusqu'ici, qu'il y a beaucoup de migrants qui meurent, qui partent sans leur famille et sans rien emporter. »

« Mais malgré ce qu'ils ont vécu, ils gardent quand même une joie de vivre, ils gardent le sourire. Ils sont très forts. »

Jean-Baptiste et Raphaël,  
scouts à Athus ayant participé au weekend immersif au centre d'Arlon

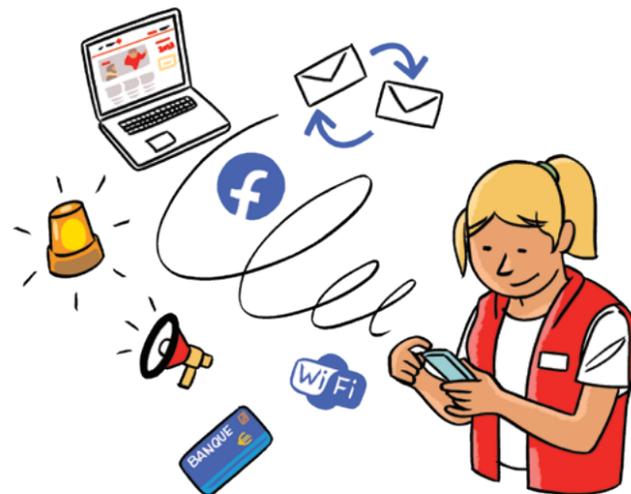
### Quelques objectifs concrets<sup>5</sup>

	Années 1-2 2023 - 2024	Années 2-5 2024 - 2027
Objectifs à poursuivre	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Mener des campagnes/actions de sensibilisation ciblées (AVIQ, enseignant·e·s, ambulancier·e·s, forces de l'ordre et gardien·ne·s de la paix...).</li> <li>› Poursuivre le travail d'analyse et de positionnement dans nos interactions avec les polices locales.</li> <li>› Renforcer les contacts avec le cabinet et la secrétaire d'État à l'asile et la migration.</li> <li>› Nourrir une stratégie de visibilité commune des outils pédagogiques Croix-Rouge – avec la CRJ et l'ECM/DIH.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Nourrir nos échanges avec les acteurs d'influence locaux (communes), régionaux ou fédéraux (universités, Myria...).</li> <li>› Poursuivre et intensifier la sensibilisation du public jeune sur les enjeux d'inclusion et de vivre-ensemble, et stimuler le volontariat des jeunes dans le champ de la migration.</li> </ul>
Objectifs à initier	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Alimenter et porter des actions de plaidoyer en collaboration avec la direction générale.</li> <li>› Envisager plus de synergies inter-départements (cf. dynamique monde scolaire).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Envisager de nouveaux canaux de communication digitaux pour les centres vers l'extérieur, en collaboration avec MarCom.</li> <li>› Encourager un dispositif de signalement systématique en cas de discrimination (emploi, logement, accès aux services, commentaires racistes/sexistes, etc.).</li> </ul>

<sup>5</sup> Pour retrouver les objectifs au complet, consultez la stratégie détaillée ici : [bit.ly/3RT1OuE](https://bit.ly/3RT1OuE).

# AXE 5

## Améliorons encore notre efficacité



Notre département est largement reconnu pour son efficacité et pour sa gestion professionnelle de la qualité, résultats des audits Fedasil à l'appui !

L'informatisation des outils de gestion, la conduite des audits internes et l'actualisation des procédures ont été identifiées comme des réussites de la stratégie 2020.

Maintenir ou augmenter encore ce niveau d'efficacité n'est pas chose facile dans un contexte où l'augmentation rapide et conséquente du nombre de places d'accueil met une pression importante sur l'ensemble des ressources, services et procédures existantes. D'autant plus que nous déclinons le niveau de qualité atteint dans les contextes de crise et les ouvertures/augmentations de places, dans un souci de cohérence au profit du bénéficiaire. Et les évolutions externes (contexte budgétaire moins favorable, crise de l'accueil, difficultés de recrutement) nous contraignent aussi dans notre marge d'action.

Nos priorités pour les années à venir se déclinent sur **6 axes principaux** :

- › Renforcer nos processus et outils de monitoring, maintenir nos audits internes.

- › Planifier et accompagner le déploiement d'outils de gestion digitaux.
- › Faciliter l'appropriation des procédures et communications par les équipes via le portail interne Notre Croix-Rouge.
- › Questionner et ajuster nos modèles économiques en regard de la nouvelle politique de tarification.
- › S'inscrire dans une dynamique de mutualisation et capitalisation avec les supports centraux CRB.
- › Réduire l'impact des crises.

Nous souhaitons continuer à renforcer **Notre Croix-Rouge** afin d'optimiser l'expérience des utilisateur·rice·s, faciliter l'accès aux outils et favoriser la communication et les échanges au travers des communautés.

L'**organisation matricielle** soutient une meilleure efficacité opérationnelle en rapprochant les points de vue des « clients internes » de celui des « experts » qui fournissent les services tels que gestion des ressources humaines, achats, finances et communication.

Enfin, le développement d'une politique de **gestion des crises et urgences** nous permettra de garantir la continuité de nos missions et services tout en **minimisant les impacts négatifs** que peuvent générer les crises sur les équipes. À cette fin, nous poursuivrons la mise en place d'un **point de contact urgence** (PCU) favorisant la centralisation des informations liées aux urgences et appuyant la coordination dans les réponses opérationnelles.

« Avec les autres centres, on fonctionne avec la communauté pour les coordinateurs des accompagnateurs MeNA (CAM) sur Notre Croix-Rouge, pour tous les coordinateurs MeNA. C'est une plateforme où on peut échanger, poser nos questions... J'assimile ça à un groupe Facebook, un fil d'actu où on peut poser nos questions et se partager des outils.

On essaie aussi de se rencontrer lors de réunion entre CAM pour parler de divers projets sur l'encadrement des jeunes avec la coordination MeNA. »

Douglas,  
coordinateur des accompagnateurs MeNA  
au centre d'Yvoir Bocq

### Quelques objectifs concrets<sup>6</sup>

	Années 1-2 2023 - 2024	Années 2-5 2024 - 2027
Objectifs à poursuivre	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Professionnaliser et digitaliser la gestion des risques de sécurité (registre informatisé...).</li> <li>› Développer un outil de gestion dynamique des budgets des centres.</li> <li>› Digitaliser la facturation médicale.</li> <li>› Développer DayToDay et poursuivre le déploiement de MatchIT.</li> <li>› Professionnaliser la gestion du « changement digital » (MatchIT, Notre Croix-Rouge, Office 365, DayToDay).</li> <li>› Poursuivre nos audits internes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Continuer à challenger l'organisation et l'accompagnement des équipes de la coordination en regard :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- du déménagement à Namur,</li> <li>- des objectifs stratégiques,</li> <li>- de l'évolution des activités et besoins du département.</li> </ul> </li> <li>› Implémenter un dossier médical informatisé.</li> <li>› Développer un module « services communautaires » dans DayToDay.</li> <li>› Continuer à investir Notre Croix-Rouge pour optimiser l'accès des équipes à l'information.</li> </ul>
Objectifs à initier	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Implémenter la nouvelle organisation matricielle CRB.</li> <li>› Déployer le projet CRB Office 365.</li> <li>› Questionner les modèles économiques des centres et de (certains) services de la coordination en regard de la future politique de tarification.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Évaluer la nouvelle organisation matricielle et s'inspirer des bonnes pratiques.</li> <li>› Déployer un dispositif amélioré de gestion des urgences (ERU).</li> <li>› Évaluer les possibilités d'optimiser, à l'aide d'outils digitaux ad hoc, d'autres tâches de la vie quotidienne (réception, visite de chambres...).</li> </ul>

<sup>6</sup> Pour retrouver les objectifs au complet, consultez la stratégie détaillée ici : [bit.ly/3RT1OuE](https://bit.ly/3RT1OuE).

# TÉMOIGNAGE

## Extrait de l'outil pédagogique « Face à l'exil »

« Un jour, mon mari s'est fait agresser. Lorsque je l'ai appris, ma grand-mère, qui était à mes côtés, m'a dit : « Il faut que tu trouves un moyen de protéger ton enfant ! » et c'est là que, dans ma tête, j'ai décidé de partir.

Nous avons vendu tout ce que nous avons, récolté tout ce que nous pouvions pour acheter des billets d'avion. La Belgique a été la destination de choix, car il ne fallait pas de visa et que les Salvadoriens y avaient un statut de protection, à l'époque, contrairement à l'Espagne où ce n'était plus le cas depuis peu.

Tout le temps du vol, je me sentais dans un entre deux. Je me disais : je laisse une partie de ma famille derrière moi pour sauver une autre partie de ma famille, pour sauver mon fils. C'était la première fois que je prenais l'avion, donc j'avais peur, aussi, et c'était très long, surtout pour mon petit qui n'avait que 2 ans et dont je devais m'occuper.

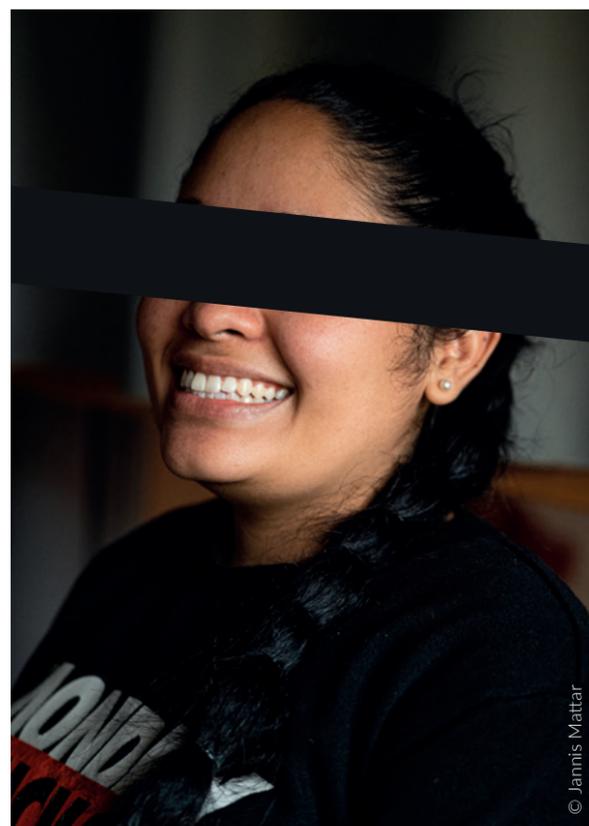
Quand nous avons atterri, j'ai eu l'impression d'arriver dans un autre monde. Mon premier choc a été le climat, ensuite que personne ne parlait ma langue et, enfin, dans un second temps, la nourriture qui est très différente. Mais ensuite, je me suis dit que ce n'était pas si mal que ça, même si le sentiment de solitude m'a vite submergée dans ce pays où l'on ne connaissait personne.

Ma première impression du centre, lorsqu'on nous y a accueillis, était très bonne car j'ai eu la chance d'être accueillie en espagnol par une employée qui connaît un peu la langue. Tout le personnel était très gentil.

En Belgique, j'ai découvert de nouvelles choses : les trains (qui n'existent pas dans mon pays), la faculté de se déplacer facilement... Je suis très contente maintenant, je me sens bien en Belgique. Ici, il y a la possibilité d'étudier. Par ailleurs, je suis devenue plus autonome et responsable en apprenant à utiliser les transports

en commun, à m'en sortir avec les horaires et partir à temps pour arriver à l'heure aux cours.

Au quotidien, ce qui me manque le plus de mon pays, c'est ma famille ainsi que la nourriture, même si on trouve quelques aliments de mon pays dans des magasins à Liège ou Bruxelles. J'ai la chance d'avoir obtenu un statut de protection avec le reste de ma famille. »

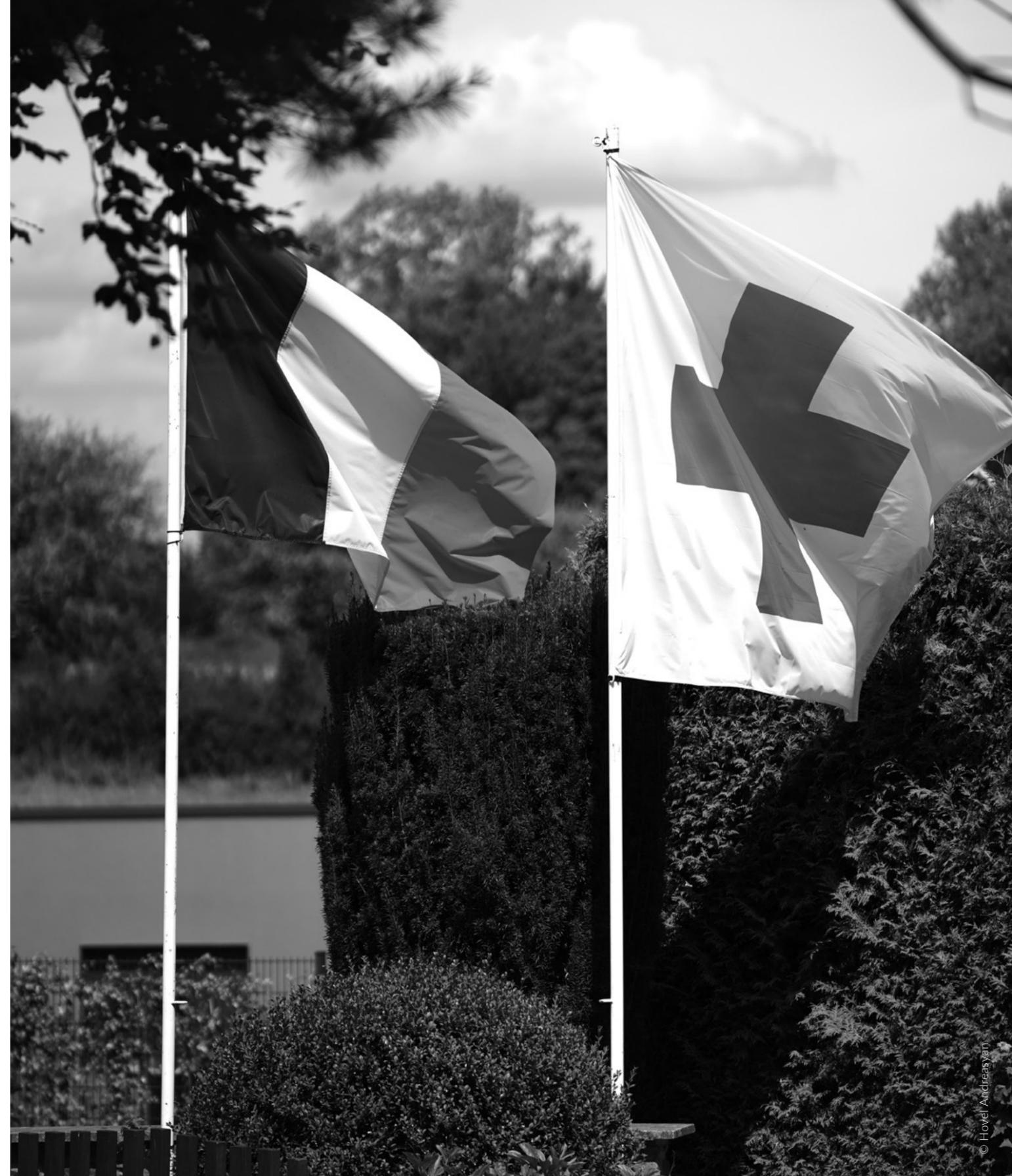


© Jannis Mattar

A.  
22 ans, originaire du Salvador,  
accueillie dans un centre ADA



Croix-Rouge de Belgique, 2022  
Pour en savoir plus : [www.enseignement.croix-rouge.be](http://www.enseignement.croix-rouge.be)  
ou [sensibilisation.migration@croix-rouge.be](mailto:sensibilisation.migration@croix-rouge.be)



© Hovel Andreas van



Ce document est une version condensée de la stratégie ADA 2027. Si vous souhaitez lire la stratégie détaillée et complète, scannez le code QR ou rendez-vous sur [bit.ly/3RT1OuE](https://bit.ly/3RT1OuE).



[www.croix-rouge.be](http://www.croix-rouge.be)  
Département Accueil des Demandeurs d'Asile  
Espace Henry Dunant, Boulevard Ernest Melot 42, 5000 Namur