

Gestion des ressources humaines chez Fedasil

La Cour des comptes a examiné si l'Agence fédérale pour l'accueil des demandeurs d'asile (Fedasil) dispose d'une maîtrise suffisante de son cycle du personnel. À cette fin, la Cour a analysé si l'environnement de contrôle mis en place au sein de Fedasil est en mesure de permettre à l'organisation de se prémunir contre les risques inhérents au cycle du personnel.

La Cour des comptes a également examiné dans quelle mesure les processus de gestion du personnel mis en œuvre par Fedasil sont conformes à la législation, aux normes de contrôle interne, ainsi qu'aux principes d'efficacité et d'efficience. Les principaux processus RH ont été examinés, à savoir : la programmation des besoins, le recrutement et la sélection, la fixation et le calcul des rémunérations, les décisions relatives à la carrière.

La Cour des comptes a également réalisé l'examen du suivi des recommandations formulées en 2009 dans son audit précédent consacré au cycle du personnel de Fedasil.

L'Agence fédérale pour l'accueil des demandeurs d'asile (Fedasil) a pour mission principale d'assurer l'organisation et la gestion de l'accueil des demandeurs d'asile. Elle employait, au 31 mars 2022, 2.382 travailleurs (2.085,13 ETP) répartis entre l'administration centrale, les 34 centres d'accueil, le centre d'arrivée et deux bureaux régionaux.

En 2022, au 31 août, la Belgique enregistrait 22.627 demandes de protection internationale. Pour l'ensemble de l'année 2021, ce nombre s'était élevé à 25.971. La procédure d'asile débute lorsque la personne introduit une demande d'asile auprès de l'Office des étrangers. Dès ce moment, le demandeur d'asile a droit à une aide matérielle. L'octroi de cette aide, l'accueil et l'accompagnement des demandeurs d'asile relèvent de la responsabilité de Fedasil.

Depuis 2009, la gestion des ressources humaines au sein de Fedasil a évolué. Cependant, certaines recommandations formulées par la Cour à l'époque commencent à peine à être implémentées.

Organisation administrative et contrôle interne

Fedasil dispose d'un plan de management 2021-2026 avec un objectif stratégique axé sur la gestion du personnel. Ce plan est entré en vigueur début 2022 et reprend six objectifs relatifs aux ressources humaines. Un plan opérationnel décline les objectifs RH en plusieurs projets. Toutefois, aucun indicateur permettant de mesurer leur degré de réalisation n'a été fixé. D'après Fedasil, ceux-ci devraient être définis d'ici la fin 2022.

Dans le domaine de la gestion des risques et du contrôle interne, Fedasil a poursuivi depuis 2009 plusieurs chantiers : formalisation des processus, informatisation des données RH, rédaction de manuels de procédures, élaboration de tableaux de bord pour les matières RH. Si l'environnement et les activités de contrôle interne se sont développés, ils ne couvrent pas l'intégralité des risques qui, par ailleurs, n'ont pas fait l'objet d'une analyse approfondie. À part une analyse de risques réalisée pour le plan de management 2021-2026, aucune analyse récurrente et spécifique aux processus RH n'a été mise en place au sein de Fedasil. La Cour des comptes constate également une absence de consignes précises et des dou-

blons dans les contrôles, alourdissant le fonctionnement de Fedasil. Les tableaux de bord ne couvrent que les matières liées au bien-être au travail.

Au plan de sa structure organisationnelle, Fedasil n'a toujours pas fixé de manière exhaustive et formelle la répartition de toutes les tâches RH entre les centres et l'administration centrale malgré la mise à disposition pour les responsables RH de manuels visant à définir le rôle de chacun. La Cour des comptes a constaté que les informations dans ces manuels ne sont pas à jour ni diffusées à tous les responsables RH. Ceci peut induire une différence de traitement pour le recrutement d'un centre à l'autre. Pareillement, certaines activités de contrôle interne reposent sur une double vérification, par le centre concerné et par l'administration centrale, sans véritables instructions ni coordination, ce qui ne garantit pas la maîtrise des risques.

Afin de répondre à ces constatations, la Cour des comptes adresse six recommandations qui ont pour objectifs principaux d'améliorer les informations de pilotage des RH de l'Agence et de ses centres et d'éviter tout risque d'inégalité de traitement dans cette gestion. Ces recommandations permettront d'améliorer fondamentalement l'environnement de contrôle de Fedasil.

Légalité, efficacité et efficience des processus en matière de personnel

À la suite de l'adoption du plan de management 2021-2026, un nouveau plan du personnel pour l'année 2022 a été validé par le comité de direction en mai 2022. Ce plan a été soumis en septembre à l'approbation de l'Inspecteur des finances. La détermination des besoins y est envisagée de manière plus objective et flexible, pour mieux appréhender les fluctuations, à la hausse et à la baisse, de la charge de travail.

Fedasil procède à de nombreux engagements dans le cadre de contrats d'une durée déterminée de six mois ou de contrats de travail à durée indéterminée assortis d'une clause résolutoire. À l'heure actuelle, plus de la moitié des membres du personnel de Fedasil sont engagés sous ces contrats précaires. Le recours massif aux CDD par Fedasil implique qu'elle doit procéder fréquemment à de nouveaux recrutements, ce qui constitue une charge de travail substantielle (au centre Petit-Château, des procédures de recrutements ont lieu toutes les semaines et parfois 4 jours par semaine). La précarité des contrats proposés par Fedasil nuit en outre à son attractivité comme employeur et constitue un frein au recrutement et à la rétention de certains profils spécifiques (IT, médical, ...).

Fedasil procède correctement à la fixation des échelles de traitement de ses agents et au calcul de leur ancienneté pécuniaire. Cependant, aucune réglementation concernant la reconnaissance de l'ancienneté n'est applicable pour l'Agence. De plus, la valorisation de l'ancienneté pécuniaire acquise dans le secteur privé ou en qualité d'indépendant n'est soumise à aucune ligne directrice : elle est laissée à la libre appréciation des jurys de sélection, ce qui peut induire une inégalité de traitement.

Bien que Fedasil procède à l'évaluation de ses collaborateurs, l'Agence n'est soumise actuellement à aucune réglementation relative à l'évaluation de son personnel. Celle-ci n'entraîne, de fait, aucune conséquence sur la carrière des agents.

La Cour des comptes a également constaté la vacance de deux postes de mandataires, dont celui de directeur des services opérationnels depuis plus d'un an et demi. S'y ajoute la récente démission du directeur général qui a quitté l'Agence le 30 septembre 2022.

Enfin, Fedasil fait face à de nombreux départs chaque année, ce qui induit un turn-over élevé. Cependant, par manque de temps et de personnel, l'Agence ne réalise pas systématiquement un entretien de sortie lorsqu'un collaborateur démissionne : elle n'a aucune information structurelle sur les motifs du départ de ces agents.

Afin de répondre à ces constatations, la Cour des comptes adresse seize recommandations qui ont pour objectifs principaux d'améliorer l'efficacité de la gestion RH, notamment en abandonnant le recours structurel aux CDD, mais aussi en revoyant le cadre réglementaire entourant l'évaluation et la prise en compte de l'ancienneté. L'information des responsables RH des centres sera aussi à renforcer. Ces recommandations visent également à accroître l'attractivité de Fedasil comme employeur. Par ailleurs, il convient de pourvoir sans retard aux postes vacants de mandataires.

Le présent rapport tient compte de la réponse de Fedasil au projet de rapport et des informations complémentaires fournies à cette occasion. La secrétaire d'État se rallie aux constatations et recommandations présentées.